



**Título de la Tesis**

**Desarrollo histórico de una empresa paraestatal en México, el  
caso de Diesel Nacional, 1951-1989**

**T E S I S**

**Que para obtener el grado de  
Doctor en Historia**

**Presenta**

**Jorge Olvera Aguilar**

**Director de tesis**

**Dr. Moisés Gámez Rodríguez**

**San Luis Potosí, S.L.P.**

**Mes abril, año 2018**

## **Agradecimientos**

A las siguientes instituciones: al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por el financiamiento mediante beca para la presente investigación, recurso sin el cual no hubiese sido posible la conclusión del proyecto. De igual forma a El Colegio de San Luis, por haberme dado la oportunidad de cursar el Doctorado en Historia y acogerme a lo largo de tres años y medio.

A las siguientes personas por el apoyo recibido: al Dr. Moisés Gámez por guiarme mediante la dirección de este proyecto desde el comienzo hasta el final en la elaboración de esta tesis, particularmente por la lectura atenta de las distintas fases de avances y borradores, así como los comentarios que tanto aportaron para el mejoramiento de la investigación. A la Dra. Sandra Kuntz Ficker por sus comentarios en los seminarios de tesis, los cuales ayudaron a fortalecer y enriquecer el texto. Asimismo, al Dr. Guillermo Guajardo Soto, también por los comentarios y sugerencias hechas en los seminarios de tesis, así como mi gratitud por haberme abierto un espacio en su agenda para recibirme en el CEIICH-UNAM en una estancia académica durante los meses de mayo y junio del 2016.

De igual forma a mis padres, Ismael y Antonia que en todo momento me apoyaron a veces desde la distancia en los momentos más difíciles; a mi hermana Marissa y mis sobrinas Heidy Natalia y Andrea Melissa que siempre han sido un aliciente para seguir adelante.

<b>Índice:</b>	
Introducción	5
<b>Capítulo 1: Debate, nacimiento, desarrollo y privatización de la empresa pública en México</b>	39
1.1 Autores, temas y propuestas desde donde se ha abordado la empresa pública a nivel internacional y mexicano	39
1.1.1 Dificultad para generar un marco analítico y conceptual en torno a la empresa pública	39
1.1.2 El debate en torno a la empresa pública a nivel internacional: El caso europeo	42
1.1.3 Planteamientos teórico-conceptuales y temáticas de la empresa pública en América Latina y México	44
1.2 Una propuesta para abordar de manera histórica la empresa pública en México	51
1.3 Cronología para el análisis de la empresa pública durante el México posrevolucionario	66
1.4 Estructura de la empresa pública mexicana	75
<b>Capítulo 2. Los acuerdos de asistencia tecnológica con la transnacional italiana Fiat y el nacimiento de la empresa pública DINA, 1951-1960</b>	84
2.1 Surgimiento e implementación de la ISI en el desarrollo industrial de México	84
2.2 Algunos antecedentes de la industria automotriz en México: La etapa de ensamble y distribución (1925-1950)	89
2.3 Intermediarismo de Bruno Pagliai y acercamiento del Estado mexicano para el acuerdo de asistencia tecnológica con Fiat	98
2.4 Fundación y edificación de DINA	109
2.5 Desempeño administrativo	115
2.6 Desempeño productivo	129
2.7 Desempeño tecnológico	137
2.8 Desempeño laboral	145
2.9 Finalización de los acuerdos con Fiat	153
<b>Capítulo 3. Desarrollo histórico-económico de DINA durante la administración de Víctor Manuel Villaseñor 1960-1970</b>	166
3.1 La política económica del desarrollo estabilizador y DINA	166
3.2 Reestructuración administrativa en DINA, la gestión de Víctor Manuel Villaseñor	168
3.3 Crecimiento productivo en DINA	189
3.4 Los acuerdos de asistencia tecnológica de DINA con Renault, Flxible y Diamond T.	207
3.5 Relaciones laborales y socio técnicas en DINA	223
<b>Capítulo 4. Expansión, diversificación productiva, nuevos acuerdos</b>	235

<b>de asistencia tecnológica, endeudamiento y conflicto laboral en DINA, 1970-1982</b>	
4.1 Contexto económico mexicano en la década de 1970: populismo y “desarrollo compartido”	235
4.2 Rotación directiva y ausencia de conocimientos administrativos en la alta gestión de DINA: “políticos antes que administradores de empresas públicas”	243
4.2.1 Gestión de Jesús Reyes Heróles: Un efímero paso por DINA	254
4.2.2 Una administración con diversos problemas: Emilio Krieger en DINA	257
4.2.3 Un ex embajador en la dirección del CIS y DINA: el ingeniero Gonzalo Martínez Corbalá	264
4.2.4 Un político y académico en la dirección de DINA: Francisco Javier Alejo	267
4.2.5 Un abogado en la dirección general de DINA: Ricardo García Sainz	268
4.3 Diversificación productiva, crecimiento desordenado y endeudamiento financiero en DINA	271
4.4 Nuevos acuerdos de asistencia tecnológica y co-inversiones: Komatsu, Cummins Perkins y Budd y la creación del Centro de Investigación y Capacitación Sahagún	290
4.4.1 El acuerdo de asistencia tecnológica y co-inversión con Perkins	294
4.4.2 El acuerdo de asistencia tecnológica con Komatsu	295
4.4.3 El acuerdo de co-inversión y creación de una compañía filial entre DINA y Cummins: Dicumsa	297
4.4.4 Acuerdo de asistencia tecnológica con Budd Company	300
4.4.5 Creación del Centro de Investigación y Capacitación Sahagún	302
4.5 Formación de Comités de Fábrica, insurgencia sindical y dinismo como forma de relación laboral y socio-técnica en DINA	306
4.5.1 Formación de Comités de Fábrica en DINA	311
4.5.2 Insurgencia sindical en DINA	316
4.5.3 Desarrollo socio-técnico en DINA: el dinismo como forma de relaciones laborales	325
4.5.4 Primeros signos de precarización laboral en DINA	336
<b>Capítulo 5: Crisis económica, neoliberalismo, reestructuración y privatización de DINA (1982-1989)</b>	342
5.1 Crisis económica nacional, implementación del neoliberalismo y privatización de empresas públicas	342
5.2 Reestructuración administrativa en DINA como consecuencia de la crisis económica nacional (1982-1989)	348
5.3 disminución productiva y de ventas en DINA	363
5.4 Reestructuración para combatir el atraso tecnológico en DINA	367
5.5 Crisis, huelgas y conflictos laborales en DINA	386

<b>Conclusiones</b>	406
<b>Fuentes</b>	418
<b>Anexos</b>	432

## **Introducción**

A través de esta investigación se realizó un estudio en perspectiva histórica de la empresa pública mexicana fabricante de vehículos, camiones, autobuses, motores y maquinaria llamada Diesel Nacional (DINA) en el periodo comprendido entre 1951 y 1989 analizando en el largo plazo su desempeño administrativo, productivo, tecnológico y laboral, así como la transición empresarial que se dio en el contexto de dos modelos de desarrollo económico divergentes: el sustitutivo de importaciones y el neoliberal, y bajo un mismo sistema político: el posrevolucionario, priista, paternalista y corporativista.

Esta perspectiva es importante para adentrarse dentro de la naturaleza, trayectoria y función de la empresa pública en perspectiva histórica en tres niveles: internacional, nacional y particular (objeto de estudio).

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; dentro de esas variables implícita y explícitamente se analiza el desempeño y la eficiencia. De esta forma, la tesis en un nivel macro se aboca a la descripción, análisis y transición de los modelos económicos instaurados por los diversos presidentes del régimen priista, por una parte, y por otra, el sistema político mexicano posrevolucionario que permaneció y pervivió a los cambios de política económica en el país. En un nivel micro se describe y analiza la trayectoria de DINA; desde la perspectiva macro se estudia a partir de procesos históricos y conceptuales de carácter económico y políticos como la ISI, el desarrollo estabilizador, desarrollo compartido, populismo y neoliberalismo, los cuales se vuelven medulares para entender como incidieron desde fuera y hacía dentro de la paraestatal.

## **Planteamiento del problema**

De acuerdo a su acta constitutiva, DINA tuvo su nacimiento el 28 de julio de 1951 en la Ciudad de México, su posterior establecimiento fabril en Ciudad Sahagún, Hidalgo, y su inicio de actividades en 1952. Se formalizó legalmente como empresa mixta de participación estatal pública, como ente estatal mayoritaria, en asociación mediante contrato de asistencia tecnológica con la empresa automotriz italiana Fiat; así como con empresarios privados nacionales. De esta forma, el análisis de la empresa pública parte de la problemática está en la naturaleza y función de la organización pública o mixta, lo que imprime una especial y diferente manera de abordaje para su estudio. En este sentido, es de tomar en cuenta que conceptualmente surgió como un proyecto empresarial con funciones duales: económicas y sociales.

En cuanto a la función económica, el fenómeno tiene que ver con los objetivos del Estado en tanto la solución de problemas de infraestructura asociados a la industrialización. Se ha mencionado que el Estado mexicano proyectó contar con una industria automotriz que permitiese la disminución de importaciones de automóviles y camiones, con la finalidad de solucionar los problemas del transporte. El hecho se dio en un contexto económico y político de industrialización por sustitución de importaciones en su segunda etapa, encauzada las necesidades del mercado del autotransporte, que también comprendió la elaboración de automóviles, tanto en el segmento automotriz auxiliar y terminal.

En cierta forma ese hecho le dio un sentido de autarquía o semi-autarquía al proyecto de DINA, ya que se pretendió 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

acento puesto en la “mexicanización” y posteriormente durante la década de 1970 bajo los gobiernos de Echeverría y López Portillo. Situación que solo se dio a medias, ya que también incursionaron empresas extranjeras y privadas nacionales durante el desarrollismo mexicano. Así, DINA fue creada con los objetivos estratégicos de:

- 1.- Dotar al país de autosuficiencia para el transporte de bienes y personas; 2.- sentar las bases para dominar la tecnología de fabricación de vehículos y motores y, consecuentemente; 3.- disminuir la dependencia tecnológica y de insumos que caracterizó a las empresas extranjeras que operaron en este ramo.<sup>1</sup>

La función social está enmarcada por políticas de orden social y de aspectos institucionales. Por ejemplo, se mencionó que uno de los objetivos era brindar empleo a la población de una zona empobrecida o marginada: Llanos de Apán, en el estado de Hidalgo con la creación del Complejo Industrial Sahagún.<sup>2</sup> Dicho objetivo contemplaba el “cumplimiento” de los dictados e idearios de la Revolución mexicana de “justicia social”. Toninelli señaló que los aspectos económicos y sociales eran las principales razones de la empresa pública, ya que: “en el primer caso, la creación de un sector público estatal fuerte para resolver las fallas del mercado, en el segundo caso con el objetivo de garantizar el empleo y mejorar las condiciones de la clase trabajadora o mejorar las relaciones industriales” (Toninelli, 2000). Sin embargo, esos objetivos se vieron afectados por factores de índole administrativa (gestión), productiva, tecnológica y laboral que en esta tesis se abordan para ofrecer explicaciones sobre el fenómeno. Tanto la concepción de la empresa pública, como sus funciones, el contexto del modelo económico, las decisiones del Estado respecto a su

---

<sup>1</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones y Desarrollo, caja 313, exp. 9.

<sup>2</sup> Dicho complejo industrial se conformó históricamente por tres grandes empresas públicas de bienes de capital: CNCF, DINA y SIDENA (anteriormente Toyota de México).



rumbo y otras variables. 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 italiana debido al bajo desempeño y poca aceptación de sus productos en el mercado mexicano, y la subsecuente firma de acuerdos de asistencia tecnológica con otras empresas extranjeras: Renault, Flxible y Diamond T.

Tres aspectos se conjugaron en el cambio administrativo y gerencial con respecto a la década de arranque de la década de 1950, que plantea diversas problemáticas relacionadas con la naturaleza (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, transferencia tecnológica y de conocimiento), mismas que serán abordadas en el capitulo de la tesis.

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 según Camarena: “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”<sup>3</sup> (Camarena, 1981: 29).

La “mexicanización” con la disminución de importaciones contemplaba equilibrar el déficit en la balanza comercial. En ese contexto se ubica la formación y trayectoria de

---

<sup>3</sup> 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; la estandarización de ciertas partes, especialmente en el encendido del motor y de la transmisión; congelar los modelos; e imponer el 60 % de contenido nacional, e inclusive un porcentaje mayor; también se señalaba que el capital mexicano debía participar en las empresas de la industria terminal.

DINA que Novelo y Urteaga mencionan era estratégica: “para el desarrollo de la nación por medio de vehículos económicos para las clases medias y trabajadoras” (Novelo y Urteaga, 1979), según el discurso posrevolucionario oficial DINA representaría una alternativa

Hacia comienzos de la década de 1970 plantea 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 co-inversiones, poca experiencia de los administradores-directores en la alta dirección, 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 de “luces y sombras” (Echeverría, Zuno, et al 1976, Escamilla, 2007).

La indagación en torno a la empresa y el periodo tiene que ver con las formas de financiamiento de la empresa pública y su función social. Hay que considerar los recursos destinados para la ampliación de DINA, los cuales fueron por medio del endeudamiento externo, a través de préstamos vía Nacional Financiera con el Exim Bank, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Chemical Bank, entre otros. Esta forma de financiamiento generó críticas por parte de un sector de empresarios, principalmente del grupo de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) quienes señalaron que este tipo de empresas (públicas) representaban una “sangría” para el erario público, de hecho, a nivel Latinoamérica el discurso que se pregonaba en el ambiente empresarial con respecto a la empresa estatal fue según Rougier que:

Las empresas públicas eran ineficientes por naturaleza, incapaces de brindar servicios o bienes en condiciones aceptables, despilfarraban recursos sociales e

inhibían el espíritu empresarial de los agentes. En pocas palabras, no contribuían, sino que frenaban el crecimiento y el desarrollo social (Rougier, 2015: 7-8).

La anterior situación fue una constante esgrimida por parte del sector privado mexicano del sector automotor desde que inició el proyecto de DINA como se verá en la investigación.

La década de 1970 también presenta 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<sup>4</sup> que se gestó en este periodo de manera general en México, pero de manera particular en las empresas del CIS, lo que representa un problema afectando 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

---

<sup>4</sup> Dicho 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.

empresa y una diversificación de empresas asociadas: DINA Motores, DINA Camiones, DINA Autobuses, DINA Plásticos, DINA Servicios, así como procesos empresariales en el sector automotriz paraestatal, como sucedió con la absorción de 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 a otro modelo económico en el que la intervención estatal cedió su lugar al libre mercado y preponderancia hacia el inversionista privado. Con ello, según Gracida “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.

Hay que recordar que durante la etapa sustitutiva de importaciones se impulsó la empresa paraestatal en México, ya que según Tamayo: “el portafolio de inversiones del Estado mexicano llegó a una cifra récord durante estos años, cerca de 1,155 entidades hacia 1982” (Tamayo, 1989: 45).

Todo ello se afincó en una política económica intervencionista que priorizó amplias inversiones 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.

El agotamiento del modelo sustitutivo de importaciones conllevó un gasto público que asfixió al Estado mexicano debido al endeudamiento, la caída de los precios

internacionales del petróleo (primer producto de exportación del país), ya que según Cárdenas: “fue la principal garantía y fuente de ingresos para seguir desarrollando la infraestructura y la industrialización en la nación” (Cárdenas, 2003: 269).

Bajo esa perspectiva, la economía del país y particularmente las empresas paraestatales, se decidió cambiar de modelo económico e instaurar la doctrina neoliberal a finales de 1982. 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) se presentan procesos de reestructuración, adelgazamiento y desregulación del amplio portafolio de empresas públicas mediante un proceso de reconversión industrial.

Dichas prácticas impactaron en DINA de manera directa, pues nuevamente aparecen cambios en la dirección y una reorganización de la empresa. En ese periodo se dio la fusión a la otra empresa paraestatal del autotransporte Mexicana de Autobuses (MASA). Además, la empresa siguió un modelo de gestión tipo *holding* en el que quedaron estructuradas las empresas conformadas por lo que se llamó Grupo DINA. El proceso de reestructuración continuó con los cambios en la dirección que plantean problemáticas abordadas 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. Así que el fenómeno implica la venta de Renault de México a los inversionistas franceses en 1986.

Diversas empresas automotrices transnacionales asentadas en el país (aprovechando la coyuntura), fueron ampliándose y diversificándose, transfiriendo al país nuevas tecnologías a sus plantas, Ford en Hermosillo, Sonora; General Motors, en Ramos Arizpe, Coahuila y Volkswagen en Puebla. Las empresas de automoción transnacionales “arrebataron” un importante sector de clientes a las empresas públicas, las cuales no pudieron competir debido a que contaban con tecnologías atrasadas con respecto a las grandes empresas extranjeras.

El aspecto productivo del periodo está asociado a la abolición de los aranceles y la subsecuente entrada de México en el GATT en 1986 lo que impactó en el mercado interno y protegido al que mayoritariamente eran destinados los productos de DINA. A partir de entonces, el conjunto de subsidiarias que constituían DINA: DINA-CUMMINS, DINA-CAMIONES y DINA-MOTORES disminuyen su producción y ventas, con excepción de DINA-AUTOBUSES. El hecho está relacionado con la idea de prioridad que el Estado seguía otorgando al sector automotriz, 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, considera las prestaciones y los salarios que 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 conlleva 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. La problemática identificada en este sentido, 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.

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 esa 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 de investigación.

### **Justificación**

Son pocos los trabajos que particularizan en torno a las empresas públicas en México durante el periodo sustitutivo de importaciones que nos muestren su paso hacia el modelo neoliberal, es decir, de dos modelos económicos divergentes. Además, en últimas fechas, en México, la empresa pública ha sido poco estudiada y analizada desde la historiografía, y más particularmente de la historia empresarial y de empresas, ya que como señala Marichal: “el análisis de las empresas paraestatales se encuentra en estos primeros años del siglo XXI casi olvidado.” (Marichal, 2007: 87).<sup>5</sup>

En ese tenor hay que señalar que el debate en torno a la empresa pública tuvo cierta atención en algunos medios de comunicación e instituciones académicas a finales del 2013 y principios del 2014, con la iniciativa de ley que el Congreso de la Unión y la Cámara de

---

<sup>5</sup> La excepción han sido dos obras que mediante estudios de caso, abordan el desarrollo de la empresa pública en el ámbito latinoamericano y mexicano, dando preponderancia al estudio de empresas paraestatales en áreas de servicios, banca e industria: petróleo y electricidad. Esas obras son Chávez, Daniel y Sebastián Torres, coordinadores, (2013), Guajardo, Guillermo y Alejandro Labrador, coordinadores, (2015).

Senadores aprobaron referente a la inclusión de la inversión extranjera en el sector energético: Petróleos Mexicanos (PEMEX) y Comisión Federal de Electricidad (CFE). Sin embargo, este debate se ha diluido con el paso del tiempo.

¿Qué factores han propiciado el abandono u olvido del estudio de la empresa paraestatal en el país? A nuestro entender, uno de los principales aspectos que han repercutido en el estudio de la empresa pública en México ha sido la prioridad otorgada al estudio de la gran empresa privada. Ese olvido historiográfico también ha sucedido en otras latitudes, por ejemplo, Comín y Díaz Fuentes señalan que:

La historia de la empresa pública ha sido tradicionalmente relegada a las obras sobre historia económica general y en las publicaciones de sus distintos aspectos sectoriales y temáticos. En los libros de historia industrial se suele hacer hincapié en las cuestiones tecnológicas, financieras y comerciales antes que en las organizativas, mientras que, por el contrario, en los libros de historia de la empresa se estudian muy a fondo las grandes empresas y, en mucha menor medida, las empresas familiares y las sociedades limitadas y anónimas, pero apenas se dedican unos párrafos a las empresas públicas. Sin duda alguna, el descuido en el estudio de la empresa pública se explica por la excesiva influencia de los libros de Alfred Chandler centrados en el nacimiento de la gran empresa privada (Comín y Díaz Fuentes, 2004: 11).

Además, la empresa pública en México se ha considerado ya “anacrónica” para su análisis o estudio por parte de un sector académico y de algunas cámaras industriales<sup>6</sup> por pertenecer a un periodo histórico marcado en términos económicos por el intervencionismo y rectoría del Estado en la economía, “situación que no agradó a un sector de empresarios

---

<sup>6</sup> Esos organismos industriales son la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), nacida en 1929 y cuyo bastión de poder se encuentra en la ciudad de Monterrey, además del Consejo Coordinador Empresarial, y el Comité Mexicano de Hombres de Negocios, industriales con grandes intereses exportadores.



mexicanos con intereses en el libre mercado y su alianza con el capital extranjero” (Montesinos, 2007: 237).

En ese sentido, según Casar y Peres: “la empresa pública ha sido estigmatizada y descalificada” (Casar y Peres, 1988: 10) por representar la “ineficiencia” y el “fracaso” en el desarrollo tecnológico, laboral, productivo, administrativo y empresarial, situación que tendría que ser matizada, ya que al contar con pocos estudios de caso al respecto no se puede emitir un juicio tan determinante, de ahí la justificación al realizar o retomar éste tipo de temas que en la década de 1970 y 1980 tuvieron cierto desarrollo a través de obras editadas por la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal (SEMIP) desde una perspectiva con clara tendencia desde el discurso oficial, encauzadas al abordaje de la industria pública mexicana de manera general en rubros como la minería, el petróleo y la siderurgia, principalmente. Pero no así de la industria de bienes de capital y automotriz.

A ello hay que agregar que un estudio como éste considera importante que DINA fue uno de los pocos proyectos de fabricación de un amplio y heterogéneo número de productos motrices: automóviles, tracto-camiones, camionetas, motores, autobuses, camiones de pasajeros, de carga y maquinaria, que pretendieron competir con ensambladoras (transnacionales) asentadas en México, así como con empresas nacionales privadas del sector.

Con esta investigación se pretende aportar al conocimiento de la rama automotriz paraestatal del país. Todo lo anterior (como beneficio) derivará en un mejor entendimiento de este sector en México a la historia de empresas, de la tecnología y el trabajo en las empresas públicas; no solamente a los interesados desde la perspectiva histórica, sino también desde la economía, administración pública y ciencias sociales.

En ese sentido, la tesis tiene la responsabilidad de mostrar el funcionamiento y desempeño de la empresa pública mexicana de manera general y de DINA de manera particular en perspectiva histórica y en el largo plazo, en este caso, la segunda mitad del siglo XX, para poner de relieve las prácticas empresariales y de gestión de funcionarios que antes que administradores fueron políticos del partido en el poder y que incidieron en unos caso de manera positiva y otras negativa en torno a la toma de decisiones en un nivel microeconómico en aristas como producción, tecnología y trabajo.

Lo anterior sirve como un estudio de caso que puede utilizarse metodológicamente y comparativamente con otras investigaciones realizadas o que estén por realizarse. Más aún en un momento en que el debate en torno a la empresa pública en México tiene que retomarse, debido a los -ya señalados- casos del sector público paraestatal energético y estratégico integrado por CFE y PEMEX, que han sido reestructurados en su administración debido a las reformas estructurales dentro de dos de las más paradigmáticas empresas paraestatales. En ese sentido, el caso de DINA a casi tres décadas de su privatización puede ser un humilde aporte para entender el manejo y gestión de la empresa pública mexicana pasada y presente, obviamente con sus particularidades para cada caso y temporalidad.

### **Objetivo general y específicos**

El objetivo general de esta investigación es analizar la trayectoria de la empresa paraestatal DINA, particularizando en los aspectos administrativos, productivos, tecnológicos y laborales entre dos periodos y dos modelos de desarrollo divergentes: el desarrollismo o sustitutivo de importaciones (en su segunda etapa) y el neoliberalismo y la continuidad en

la política del régimen posrevolucionario priista, paternalista y corporativista. En ese tenor los objetivos particulares son los siguientes:

1.- Analizar y problematizar en torno a la empresa pública en perspectiva internacional y nacional, así como el papel que desempeñó la empresa pública mexicana durante el periodo histórico de transición entre el desarrollismo y el neoliberalismo, es decir, reflexionar sobre la función histórica, económica, política y social de la entidad pública mexicana como modelo de desarrollo industrial durante el régimen posrevolucionario.

2.- Mostrar en el largo plazo la trayectoria de DINA caracterizando sus rasgos distintivos como empresa pública.

3.- Analizar el proyecto DINA en cuatro aspectos:

a) Administrativo: conocer y dar cuenta del perfil y de la toma de decisiones de los administradores de DINA (alta gestión de directores). Interesa conocer su relación con las esferas económicas y políticas del país; b) productivo: mostrar el grado y capacidad de producción de DINA en sus diversos segmentos: autobuses, camiones, automóviles, camionetas, tráileres, maquinaria y motores. Se abordan aspectos de mercado, ventas, ganancias, pérdidas y compras; c) tecnológico: demostrar cómo se gestó y en qué condiciones se produjeron los acuerdos de asistencia tecnológica entre DINA con las empresas extranjeras Fiat, Renault, Flxible, Diamond T y posteriormente con otras bajo el esquema de co-inversión como Komatsu, Cummins, Perkins, Budd y Navistar; y d) laboral: dar cuenta de los cambios socio-técnicos y laborales, así como de aprendizaje en DINA, entre el modelo taylorista-fordista y su transición hacia el pos-fordismo que para el caso de DINA tiene un carácter *sui generis* en el contexto de los sistemas productivos de la ISI mexicana: el dinismo. También dar constancia de los momentos conflictivos suscitados en casi cuatro décadas, los llamados Comités de Fábrica en la década de 1970, así como la insurgencia sindical entre 1970 y 1980.

### **Preguntas rectoras e hipótesis**

Dentro de las preguntas centrales que guían la investigación y que respondemos mediante la hipótesis se tienen las siguientes:

1.- ¿Cómo fue el desempeño administrativo de los directores y la toma de decisiones de los cuadros gerenciales en DINA?

2.- ¿Por qué DINA tuvo un desarrollo productivo de altibajos e inestabilidad?

3.- ¿Por qué se dieron diversos acuerdos de asistencia tecnológica y co-inversiones en DINA entre 1951-1989?

4.- ¿Cómo afectaron a DINA la problemática laboral y sindical?

En primer lugar, en el aspecto administrativo, propongo que desde la alta gerencia existieron anomalías, debido a la escasa capacitación para el desempeño de sus funciones, ya que antes que administradores fueron políticos. Una alta rotación de los gerentes también influyó la trayectoria de la empresa. En ese contexto existe una excepción con la administración de Víctor Manuel Villaseñor cuando la paraestatal reporta ganancias. Parte de la explicación se encuentra en que Villaseñor había sido gerente de otra empresa pública, CNCF, con lo cual su experiencia fue importante para la dirección llevada a cabo en DINA.

En cuanto al aspecto productivo, propongo que el mercado protegido permitió que DINA lograra ampliar sus ventas, gracias a la protección arancelaria y transferencia de recursos del Estado, pero una vez que se reestructuró la empresa debido a la crisis económica de 1982, los enormes pasivos que venía arrastrando -producto de su constante endeudamiento-, así como la apertura comercial con la entrada del GATT en 1986, su producción y subsecuentes ventas bajaron a un nivel crítico, ya que la empresa fue altamente dependiente del mercado interno y de la protección arancelaria y sólo en pocas ocasiones exportó algunos de sus productos de manera marginal. Lo anterior impidió que tuviera un desempeño eficiente en el rubro productivo y como consecuencia, fue uno más de los factores para que se haya privatizado.

En el aspecto tecnológico, propongo que debido a la alta dependencia que se tenía en el sector de bienes de capital y el sector automotriz en México y particularmente en el

sector paraestatal mexicano, DINA necesitó para su puesta en marcha de diversas tecnologías. De allí que se hayan realizado contratos de asistencia tecnológica y co-inversiones con empresas extranjeras como: Fiat, Renault, Cummins, Flxible, Diamond T, Komatsu, Perkins, Budd y Navistar. De esos acuerdos, sobresale el de asistencia tecnológica con la Fiat (1951-1960).

En contraparte, los acuerdos con Renault, Flxible y Cummins proporcionaron a corto y mediano plazo (1962-1980) cierto desarrollo tecnológico. Incluso, permitió fabricar sus propios modelos de camiones, autobuses y tractocamiones. Sin embargo, esa tecnología fue obsoleta con el paso del tiempo y no pudo competir con empresas transnacionales del autotransporte con la apertura comercial en la década de 1980.

Finalmente, en el plano laboral, se formula que el modelo taylorista-fordista tuvo particularidades propias en DINA, es decir: el *dinimo*; un sistema que de alguna manera propuso Herrera Lima en el año 1992, y que se retoma en este trabajo de investigación asociándolo a otras variables que lo complejizan. En dicho modelo se desarrollaron pautas socio-técnicas y laborales rígidas que afectaron el desempeño eficiente de la empresa. Situación que en diversos momentos los administradores y gerentes trataron de cambiar - sobre todo en la década de 1980-, intentando flexibilizar y hacer más efectivo el rendimiento del trabajador.

Lo anterior propició diversos conflictos con los trabajadores, los cuales tomaron acciones en defensa de su forma tradicional laboral, su salario, empleo y prestaciones mediante huelgas, marchas y protestas en las décadas de 1970 y 1980.

## **Delimitación espacial y temporal de la investigación**

La delimitación espacial está definida por la naturaleza y organización de la paraestatal, que refleja un espacio económico complejo de plantas y naves industriales en Ciudad Sahagún, Hidalgo, y, por otra parte, las plantas emplazadas en Aguascalientes, San Luis Potosí y Toluca. La Ciudad de México es otro espacio incorporado debido a que allí estuvieron asentadas las oficinas centrales de la empresa. Es decir, el espacio económico está circunscrito por medio de las unidades gerenciales, administrativas y los espacios de la producción y que tienen que ver con las políticas económicas del Estado consistentes en ampliar, y al mismo tiempo descentralizar la industria de los grandes polos de desarrollo implementadas desde la década de 1950, los cuales se ampliaron en la década de 1970.

El hecho de estudiar esta periodicidad se debe a que en 1951 data la conformación de la empresa por medio de su acta constitutiva y en 1989 la compañía es vendida a la iniciativa privada. De esta forma, se analiza en el largo plazo la transformación empresarial que tuvo la compañía como entidad pública entre 1951 y 1989, su posterior transición a empresa privada es materia de otra investigación.

## **Estado de la cuestión**

Una de las primeras obras que hablan sobre Sahagún y sus empresas -incluida DINA- es *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*; editada por la Constructora Industrial Irolo, (1958). En el texto se da cuenta de manera descriptiva y oficialista de la construcción de las primeras empresas de Ciudad Sahagún, en la década de 1950, priorizando aspectos como el capital, la capacidad de producción, la ubicación, sus ventas, entre otras cosas. De igual forma, se hace mención de cómo se fue construyendo la ciudad industrial: la planeación,

elaboración y edificación de casas, oficinas, escuelas, parques y de los destinatarios de estos servicios, principalmente los trabajadores y los cuadros técnicos, no así los directivos, que mayoritariamente residieron en la Ciudad de México.

Posteriormente, se elaboraron tesis que particularizaron sobre DINA. La primera de Gómez Suazo, (1965). En ella se analizó el financiamiento de la empresa a principios de la década de 1960, es decir, la cantidad de capital aportado por parte del Estado mexicano vía Nacional Financiera para el desempeño productivo de DINA, en una primera etapa como empresa paraestatal, en el periodo 1951-1960

Una tercera obra que habla sobre DINA es la realizada por Tamayo Martínez, (1965), la cual no analiza solamente el desempeño de DINA a principios de la década de 1960, sino también los problemas por los que tuvo que pasar la aún incipiente industria automotriz en México. Estudia las diversas empresas (en su mayoría) transnacionales que invirtieron en el país para la fabricación de vehículos y camiones, en un contexto enmarcado por el periodo de entreguerras, la industrialización por sustitución de importaciones y el inicio del desarrollismo. La tesis de Tamayo es necesaria para entender las políticas de integración de la industria automotriz en México y su impacto en DINA.

Otra obra que hay que destacar es la de Moirón (1974); para la cual entrevistó a varios de los actores sociales que lograron el funcionamiento de las nacientes empresas: directivos, ingenieros, e inclusive, algunos obreros que fueron ascendiendo, y que desempeñaron puestos de supervisores de producción, tanto en CNCF, SIDENA Y DINA. Dentro de la obra se utilizó una metodología cualitativa (entrevista); partió de un análisis netamente descriptivo y cronológico de Ciudad Sahagún, Hidalgo.

Otro texto es el de Echeverría Zuno, Sela y Torres Mejía (1976), en dónde se propusieron brindar un estudio general en torno al desarrollo de Ciudad Sahagún, Hidalgo y los procesos productivos de las fábricas ahí instaladas. Para ello se valieron de entrevistas con los actores políticos y sociales, así como de trabajo de campo en el interior de las empresas para el estudio de los ritmos de trabajo y de organización. Esta tesis fue uno de los estudios pioneros sobre la ciudad, y al mismo tiempo, sobre DINA. Lo importante de esta obra para el estudio de DINA es la parte que describe como se llevó a cabo el nacimiento del proyecto en la década de 1950, el acuerdo de asistencia tecnológico con los italianos de Fiat y la inversión de empresarios privados como Luis Montés de Oca, Bruno Pagliai y Antonio Ruíz Galindo.

Un libro más que trata sobre la historia de DINA es el texto autobiográfico de Villaseñor (1976) en donde de manera particular habla sobre los procesos por los que DINA y el resto de empresas del CIS: SIDENA y CNCF pasaron durante las décadas de 1950 y 1960. Como administrador de DINA en la década de 1960, y desde su experiencia criticó el magro desempeño con los italianos de Fiat. A partir de 1959, Villaseñor se hizo cargo de las empresas del CIS, y de manera particular de DINA, de la cual se convirtió en su gerente hasta 1970. En dicha obra Villaseñor expresó las dificultades que se tuvieron para sacar adelante el proyecto DINA, por ejemplo, las confrontaciones con los secretarios -particularmente de Industria y Comercio, así como de Hacienda- y empresarios que argumentaron que estas empresas públicas representaron para el país una erogación y sangría financiera.

De ahí que Villaseñor, envuelto en un manto de “nacionalismo” económico defendió el proyecto durante los años que estuvo al frente de la empresa. La obra de



Villaseñor se torna indispensable para el abordaje y estudio de ésta paraestatal en la década de 1960 como fuente de primera mano. Obviamente, teniendo cierto grado de precaución, ya que al ser una obra autobiográfica no está exenta de subjetividades y apreciaciones personales, de ahí que hay que analizar la obra como la versión de un administrador de una empresa paraestatal.

Una obra que habla de manera indirecta sobre DINA es el texto de Novelo y Urteaga (1979), en donde los autores mediante un estudio antropológico dieron cuenta de la conformación de sindicatos y el desarrollo de conflictos laborales que se suscitaron en la década de 1970 en las empresas del CIS. Independientemente de su aporte desde la antropología, Novelo y Urteaga, reseñan mediante entrevistas a trabajadores y funcionarios de esas empresas la historia de la ciudad industrial y de cómo se fueron constituyendo las paraestatales desde 1951 hasta 1979. Aportan datos útiles sobre el desarrollo laboral de ese conglomerado de entidades públicas.

El abordaje de las obras reseñadas hasta ahora estuvo enfocado al análisis del proceso de construcción y constitución del complejo industrial y sus empresas, de ritmos de trabajo y funcionamiento de sindicatos. El periodo de estudio se circunscribió mayoritariamente a la década de 1970 y hasta mediados de 1980; en esos hubo un mayor auge de estudios sociales de clara tendencia marxista. En estos trabajos se emplearon técnicas acordes con esas disciplinas: trabajo de campo, entrevista, observación, y pocas veces se basaron en fuentes documentales. Bajo este tenor, las obras elaboradas en torno a la industria en Ciudad Sahagún y las empresas CNCF, SIDENA y DINA prosiguieron por lo menos hasta la década de 1980. A finales de esa década y principios de la de 1990 y el nuevo milenio se realizaron investigaciones desde disciplinas como la administración

pública, la economía y la sociología del trabajo. Las investigaciones más destacadas han sido tesis de licenciatura, maestría y doctorado, curiosamente, ninguna de ellas ha sido publicada.

El primer ejemplo fue el estudio de la empresa DINA, Escandón González y Martínez Rasso (1989). En ella se realizó un análisis del sector público automotriz paraestatal, integrado en ese momento por DINA, Mexicana de Autobuses, y Vehículos Automotores Mexicanos. El objetivo de las autoras fue analizar la gestión y la importancia que tuvo este sector en la industria paraestatal en México para describir de manera general como surgió DINA y los procesos que tuvo en aspectos administrativos en su periodo como empresa pública.

Otra tesis de licenciatura en administración pública que habla sobre DINA fue la elaborada por Martínez Loredo (1992). La cual sigue un poco la línea de la anterior en el sentido de que se analiza el papel de la empresa pública; la diferencia es que en este caso el análisis es más completo ya que no solo investiga el papel del sector paraestatal automotriz, sino de la empresa pública en general y su transición hacia su privatización. Además, centró su atención en la reestructuración que sufrió la empresa a partir de 1982 y su posterior venta al sector privado. Aunado a ello, brindó un contexto histórico muy general sobre el surgimiento de la empresa. Al final del texto existe un anexo de tablas sobre aspectos productivos y los cambios en la integración de los consejos de administración.

Otra obra que habla sobre DINA fue elaborada por Herrera Lima, (1992). En ella se analizó el impacto laboral, la reestructuración iniciada en la década de 1980 y el paso a la privatización en 1989 que implicó el abandono del viejo modelo taylorista-fordista, al que el refiere como dinismo. Ese concepto remite a una práctica laboral y patrimonialista. El

autor habla de un esquema rígido, diferente al de otras empresas automotrices – principalmente extranjeras- en las cuales la flexibilidad laboral fue emprendida desde años anteriores a DINA. La importancia de este estudio radica en la propuesta conceptual, el aporte que el autor hace mediante su propuesta teórica del llamado dinismo, aplicable a DINA, y posiblemente a otras empresas del sector automotriz paraestatal.

Posteriormente al estudio de Herrera Lima, los trabajos sobre Ciudad Sahagún y particularmente sobre DINA son pocos. Prácticamente no se realizaron investigaciones de gran calado, salvo la elaboración de pequeños artículos periodísticos y académicos, aproximadamente entre 1993 y 2005. Es hasta el año 2007 que Sahagún y sus empresas son motivo de interés académico con las tesis de Adrián Escamilla.

Este trabajo fue uno de los primeros intentos -primeros porque su tesis doctoral logró superarla- más completos en cuanto al abordaje del desarrollo de las empresas en Ciudad Sahagún, haciendo especial énfasis en la CNCF, aunque no por ello quedan fuera DINA y SIDENA. Empero, a estas dos empresas sólo les brinda un estudio muy general, sin particularizar mucho en los aspectos dirigenciales, de desempeño productivo y de mercado, ya que se limitó a describir la producción de dichas empresas, y se entiende, ya que su objeto de estudio principal es la CNCF. A pesar de ello, la tesis de licenciatura de Adrián Escamilla fue (antes de su tesis doctoral) fue uno de los mayores aportes para dar seguimiento a las empresas ubicadas en dicha ciudad industrial desde su nacimiento (1952). Hay que mencionar que esta obra no abordó cuestiones como tecnología y gestión.

La otra investigación de Escamilla, (2015), trabajó una amplia cantidad de fuentes primarias (incluyendo entrevistas a líderes sindicales y trabajadores) y secundarias. Es uno de los mejores estudios hechos para desentrañar la historia de la ciudad industrial y sus

empresas, desde su nacimiento hasta su transformación bajo capital privado. Al igual que en el caso de su tesis de licenciatura, priorizó y dio mayor énfasis a CNCF. El análisis histórico que hace sobre DINA arrojó importantes datos sobre cuestiones como financiamiento de la empresa y el endeudamiento que tuvo a lo largo de su trayectoria histórica.

De todas las obras referidas con anterioridad se puede decir que son textos en los que la diversidad de temáticas, problemáticas y enfoques: históricos, económicos, políticos, antropológicos, sociológicos y de administración pública han brindado un enriquecedor corpus de fuentes secundarias necesarias para la realización de esta investigación.

### **Teoría y conceptos**

Para investigar de conjunto el desarrollo histórico de DINA en el largo plazo en términos administrativos, productivos, tecnológicos y laborales, en el contexto de transición entre el periodo sustitutivo de importaciones y el neoliberalismo bajo el régimen posrevolucionario se utilizaron diversas herramientas teórico-metodológicas y conceptuales

Se retomaron planteamientos de Comín. Por ejemplo, la metodología propone un “análisis de la empresa pública desde una perspectiva histórica”, el cual puso en práctica para el caso español a principios de la década de 1990. Parte del análisis en perspectiva histórica, tomando en consideración los aspectos de grado de industrialización, etapas de la política económica, formas jurídicas, así como propiedad y gestión, de utilidad para problematizar y teorizar sobre la empresa pública, a sabiendas que para cada caso nacional, se tienen particularidades históricas, jurídicas y administrativas.

Aunado a lo anterior, también se utilizaron a autores como Barenstein, Acle y Vega para analizar el desempeño, formación y designación de los administradores y gerentes de la empresa pública mexicana, que por lo general correspondió a criterios políticos, designados cada sexenio por parte del presidente en turno, sin una preparación en gestión y administración de empresas, lo anterior ayudó para analizar este factor como posible causa del desarrollo intermitente de manera general en la empresa pública mexicana y de manera particular en DINA. A la par de ello, se retomaron ideas y conceptos de Guajardo Soto, como el análisis de la “alta dirección en la empresa pública mexicana”, quién alude que: “la carencia es casi total en el conocimiento detallado de cómo se integraron los elencos directivos, cuál fue su aprendizaje, en los mercados de bienes y servicios, además de la historia financiera, tecnológica y laboral (Guajardo Soto, 2014: 16).

De allí su justificación para entender de mejor forma la gestión de los gerentes generales en una empresa pública, como fue el caso de DINA. También, se echó mano del concepto de “toma de decisiones” -desde la administración de empresas- para analizar en qué situación fueron tomadas las decisiones por parte del Consejo de Administración y sus respectivos directores y gerentes a lo largo de casi cuatro décadas de existencia. Este concepto es importante ya que la toma de decisiones fue indispensable para su desarrollo histórico.

Para el análisis de la “toma de decisiones” se retoman autores como Crespo y Peña, quienes señalan que la toma de decisiones: “equivalen a la identificación o resolución de problemas, por ejemplo ¿En qué invertir? ¿Qué producir? ¿Cuánto producir? (Crespo y Peña, 2001: 246). De esta forma, se adaptaron estas preguntas, sobre todo en el capítulo 3, para responder diversos cuestionamientos que tiene que ver con el desarrollo de la empresa

en sus aspectos administrativos, productivos, tecnológicos y laborales bajo la gestión de Víctor Manuel Villaseñor.

Además, se utilizaron conceptos como “transferencia de tecnología” y “contratos de asistencia tecnológica” para el caso mexicano, a través de autores como Wionczeck Saldaña, Stezano, Halty Carrére y Unger los cuales son útiles para saber el grado de importación de tecnologías y patentes que tuvo DINA para su desarrollo en términos materiales y humanos para su desarrollo.

Estas ideas son de suma importancia para entender el desempeño tecnológico en DINA ya que la ayuda e importación de patentes y procesos de punta para la elaboración de productos que requieren altos estándares tecnológicos han sido una constante dependencia en los países en vías desarrollo para ser parte integrante del desarrollo capitalista mundial, ya que como señala Unger:

El papel que desempeña la innovación tecnológica en la estrategia competitiva de las empresas, constituye uno de los elementos centrales en el análisis de la organización industrial moderna. La importancia de la transferencia de tecnología en la conformación de la estructura industrial interna de los países en vías de desarrollo es una cuestión fundamental (Unger, 1985: 81).

En este sentido, México no fue la excepción, y para llevar a cabo su proceso de industrialización durante la etapa sustitutiva de importaciones y su transición hacia el neoliberalismo requirió de dichas tecnologías por medio del pago de regalías a empresas extranjeras. Para el caso que nos atañe, la necesidad de contar con dicha tecnología fue crucial.

Para el análisis laboral de los trabajadores de DINA, se utilizaron términos como el de insurgencia sindical, el cual sirvió de manera genérica para entender la mentalidad

económica, política y social de los trabajadores mexicanos durante las décadas de 1970 y principios de 1980. Este concepto ha sido trabajado por autores como Bizberg, Reyna, Zapata, Miquet, Novelo y Urteaga, para estudios de caso en empresas paraestatales y privadas mexicanas en dónde los trabajadores se organizaron en la conformación de sindicatos autónomos y democráticos para luchar en contra de los sindicatos “charros”<sup>7</sup> y de organizaciones de corte oficialista como la Confederación de Trabajadores de México (CTM).

Hay que recordar que este término fue acuñado por sociólogos y politólogos mexicanos y extranjeros, para una espacialidad y para un contexto determinado, el México de la transición entre el modelo desarrollista y el neoliberal. Este término es de gran utilidad para entender los procesos de lucha de los obreros mexicanos en su búsqueda, no solamente de mejoras materiales, sino de autonomía sindical contra el llamado “sindicalismo blanco” o de “empresa” impuesto por el Estado mexicano.

Dicha búsqueda se dio en empresas –mayoritariamente- paraestatales, en ramas industriales como la metal mecánica y la automotriz en ciudades o polos de desarrollo industrial como Ciudad Sahagún, Hidalgo y Lázaro Cárdenas-Las Truchas, en Michoacán. De ahí su importancia, pues los trabajadores de DINA realizaron diversas huelgas de este tipo con características muy particulares en aspectos económicos, sociales y políticos en las décadas de 1970 y 1980, y que a la postre impactaron en la paraestatal. Además de que en esta empresa pública se organizaron Comités de Fábrica tendientes a tener una mayor

---

<sup>7</sup> Este término ya tan común en los estudios sindicales y obreros en México, tuvo su origen durante la intervención del presidente Miguel Alemán en el conflicto ferrocarrilero de 1948, donde una fracción disidente que buscó la democratización del sindicato fue cooptada por la imposición del presidente Miguel Alemán, quien colocó como secretario general del sindicato a Jesús Díaz de León, alias “el charro”, apodado de esa forma por su afición hacia la charrería. De allí el nacimiento de ese término que hace alusión a la corrupción y a las malas prácticas sindicales de la cuasi totalidad de sindicatos, llámese confederaciones o federaciones de corte oficialista: CROC, CROM y CTM.

participación de los obreros en las decisiones administrativas y productivas, pero que al mismo tiempo controlaban contratos laborales durante la década de 1970; y que de alguna manera impactaban en el desempeño laboral y la capacidad productiva. Sin dejar de lado que tanto estas organizaciones como la misma insurgencia sindical fue “impulsada” por el mismo Estado priista corporativista, particularmente durante el sexenio echeverrista.

Mención aparte merece el hecho de señalar que en de la industria automotriz del periodo diversos sindicatos se solidarizaron (incluido el sindicato de DINA) para llevar a cabo sendas manifestaciones en contra del cambio de modelo económico, lo que desembocó en una política laboral de flexibilidad. Dicha práctica expresa una polivalencia - varias operaciones en distintas máquinas y departamentos- traducida en mayor trabajo con disminución de los salarios; es decir, menor paga e incremento del trabajo y de las operaciones. Lo anterior conllevó una reestructuración socio-laboral y tecnológica, dejando procesos productivos tradicionales de principios del siglo XX, por otros más actuales (Coriat, 2011).

A la par del análisis de los conflictos y huelgas, se utilizaron conceptos del ámbito socio-laboral y productivo como pre-fordismo y taylorismo durante el proceso sustitutivo de importaciones y el de pos-fordismo adaptado a la década de los 1980 dentro de la llamada reconversión industrial, así como del modelo neoliberal, que se enfocaron en el ámbito laboral a flexibilizar y hacer más polivalente al trabajador industrial. Para ello, se remitió a autores que desde la sociología del trabajo y la antropología laboral han estudiado esos procesos dentro de la industria automotriz como Arteaga, De la Garza, Montiel y Herrera Lima. De este último -como ya se mencionó- se retomó el concepto de dinismo, utilizado para analizar las pautas socio-técnicas y laborales históricas que en DINA



tuvieron sus particularidades con respecto al resto de empresas automotrices asentadas en México, por lo general de capital extranjero.

También se retomó el concepto de populismo abordado por Laclau y Touraine. Y que en esta investigación se utilizó como herramienta principalmente para analizar el periodo histórico de Luis Echeverría y en menor medida el de José López Portillo. Ellos pusieron de relieve la función del sistema político mexicano posrevolucionario desplegada en la década de 1970, caracterizado por prácticas clientelares y corporativistas. En esta investigación se plantea que el populismo también puede ayudar a interpretar la trayectoria de DINA en sus aspectos de gestión, producción, tecnología, trabajo y financiamiento.

### **Metodología**

Se utilizaron de dos tipos: cuantitativa y cualitativa. Primero, mediante la elaboración de tablas, cuadros y gráficas a partir de registros de contabilidad que hablan sobre inversiones, préstamos, producción, ganancias, pérdidas, compras y ventas de la empresa y que a la postre sirvieron para sistematizar informes de producción, ingresos, egresos, activos y pasivos.

De esta forma, el planteamiento de Arostegui tiene sentido cuando menciona que: “la cuantificación permite encontrar relaciones y explicaciones de comportamientos, que muchas veces permanecen ocultas a una investigación cualitativa” (Arostegui, 2001: 419). En ese tenor, también se utilizó información cuantificable de la banca de desarrollo (Nacional Financiera) procedente de sus informes anuales, sobre préstamos a entidades paraestatales para conocer las cantidades destinadas a DINA para la compra de maquinaria y ampliación de naves industriales, así como los empréstitos contraídos con banca

internacional para la ampliación de proyectos, ya que según Cardoso y Pérez Brignoli: “la banca dentro de la actividad empresarial del Estado es muy importante” (Cardoso y Pérez, 1999: 286).

La metodología cualitativa, consistió en elaboración de entrevistas (historia oral) a diversos actores histórico-sociales de DINA: empleados de confianza y obreros del periodo de estudio aludido,

Para llevar a cabo la presente investigación se siguieron las preguntas básicas elaboradas por Aceves Lozano como pasos elementales para la realización de la historia oral.<sup>8</sup>

Todo lo anterior se complementó con la utilización de información archivística, hemerográfica y de textos bibliográficos referentes al tema, de manera que existió una integración metodológica entre lo cualitativo y lo cuantitativo ya que en palabras de Arostegui: “la relación de las técnicas cualitativas y cuantitativas no es, en manera alguna, de oposición sino de complementariedad” (Arostegui., 2001: 420).

### **Archivos y fuentes utilizadas**

Dentro de las fuentes primarias consultadas para la presente investigación, la totalidad de ellas fueron recabadas en la Ciudad de México y en Ciudad Sahagún, Hidalgo. Del Archivo General de la Nación: Fondo Diesel Nacional, Grupo Documental Gonzalo Robles y el Fondo Presidentes: Miguel Alemán Valdés y Adolfo Ruíz Cortines. En el caso del Fondo Diesel Nacional, donde se encontró la mayor parte de la información en sus más de 400

---

<sup>8</sup> 1.- Para qué y para quién está planeado el trabajo, qué nos interesa indagar (tema/problema); 2.-Por qué importa hacerlo (objetivos y fines); 3.- Cómo es posible hacerlo (conceptos/métodos); 4.- Dónde, por cuanto tiempo, con qué recursos (diseño, programa de acción ruta crítica): 5.- Para quién y para qué está planeado el trabajo (difusión, comunicación). (Aceves, 2006: 11).

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 co-inversiones 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, cuenta con una enorme cantidad de documentos referentes a planeación y planificación económica y política económica de México y América Latina. 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 el acta constitutiva de la misma.

En cuanto al Fondo Presidentes: Miguel Alemán y Adolfo Ruiz Cortines, en donde se localizó un cúmulo de información relevante y concerniente al papel y participación de estos gobiernos en la gestación del proyecto DINA. Este fondo documental 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 DINA.

En lo referente a las revistas consultadas para la investigación se puede señalar: *Asociación Mexicana de la Industria Automotriz*, *Dina-Información*, *Dinamismo*, *El Mercado de Valores*, *Nexos*, *Proceso* y *Sahagún*. Aunado a ello, y 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*.

También, 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. Por último, se consultó la página oficial de la empresa [www.dina.com.mx](http://www.dina.com.mx) para recabar información general sobre la empresa.

### **Estructura de la tesis**

Finalmente, hay que señalar que la estructura de la tesis está integrada por cinco capítulos. El capítulo 1 titulado “Debate, nacimiento, desarrollo y conclusión de la empresa pública en México”, se elabora un análisis sobre la dificultad para proponer una teoría y conceptos de la empresa pública, aunado a ello, se analizó a referentes teóricos internacionales: europeos y latinoamericanos (Comin, Aceña, Díaz Fuentes, Millward, Toninelli, Bellini y Rougier) y que han trabajado el caso mexicano (Guajardo Soto, Barenstein, Marichal y Ayala Espino) 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. Además, en este capítulo se hace énfasis en cómo se puede estudiar la empresa pública desde

coyunturas históricas particulares que la hicieron nacer y desarrollarse: La Revolución mexicana y el texto constituyente de 1917, la crisis económica de 1929, la planeación económica -planes sexenales e intervención del Estado en la economía- la segunda guerra mundial, así como el pensamiento cepalino. Finalmente, en este capítulo se realizó una cronología para el estudio de la empresa pública a partir de autores como Barenstein, Marichal, Acle y Vega, además de un apartado referente a la estructura de la empresa pública mexicana en cuestiones administrativas y jurídicas.

En el capítulo 2 titulado “Los acuerdos de asistencia tecnológica con la transnacional italiana Fiat y el nacimiento de la empresa pública DINA, 1951-1960”, se describe primeramente el contexto histórico sobre el proceso de industrialización sustitutivo de importaciones en México, necesario para conocer la temporalidad en que se desarrolló el proyecto DINA, después se brinda una descripción sobre los antecedentes históricos sobre la industria automotriz en el periodo de la década de 1950.

Posteriormente se pasó a las circunstancias en que fue desarrollado el proyecto con la asistencia tecnológica con la transnacional italiana Fiat y la intermediación de Bruno Pagliai para el logro de dicho acuerdo. En ese tenor se dio constancia de su puesta en marcha y operaciones en Ciudad Sahagún, Hidalgo. Para después dar paso al análisis administrativo, productivo, tecnológico y laboral que hubo en DINA y el acuerdo con la Fiat.

En el tercer capítulo titulado: “Desarrollo histórico-económico de DINA durante la administración de Víctor Manuel Villaseñor. 1960-1970”, se analiza el fin del contrato con la Fiat, con lo cual Villaseñor mediante diversas tomas de decisiones se 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, lo que generó en esta empresa características particulares de trabajo que no se dieron en otra empresa automotriz asentada en México.

Por su parte en el capítulo 4 titulado: “Expansión, diversificación productiva, nuevos acuerdos de asistencia tecnológica, endeudamiento y conflicto laboral en DINA, 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 co-inversiones: 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, reconversión industrial y venta de DINA a la iniciativa privada (1982-1989)”, se analiza como el endeudamiento excesivo de la empresa, la ya referida crisis económica, la apertura de la industria automotriz nacional, los acuerdos de liberalización producto de la entrada del modelo neoliberal, cimentaron el camino para la privatización de DINA.

En el aspecto administrativo, mediante la reestructuración que se dio en la empresa con el adelgazamiento de presupuesto destinado a la misma, la venta y desaparición de

empresas que le generaban al grupo DINA pérdidas, venta de las acciones de Renault a sus socios franceses, desaparición de Vehículos Automotores Mexicanos (administrado por DINA entre 1982 y 1983), 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. Además del cambio mediante estructura tipo *holding* de las diversas compañías del Grupo.

En el aspecto productivo, debido a la crisis económica, el mercado automotriz se contrajo y la producción de camiones, tráileres, camionetas, autobuses y motores bajaron de manera sensible, debido a que la mayor parte de su producción de DINA fue para el mercado interno y muy poco se exportó. Lo anterior debido a un proceso o grado tecnológico que se había estancado por casi dos décadas. Lo que impidió que DINA haya realizado importantes exportaciones.

En el plano laboral, en este capítulo se hace referencia como 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, sindicato y trabajadores a final de cuentas fueron los más afectados con la privatización de la empresa en 1989.

De allí que a lo largo de esta investigación, DINA haya tenido en su trayectoria como empresa un proceso de altibajos, cambios, reestructuraciones, desarrollo y retrocesos situación que se dará constancia en las siguientes páginas.

## **Capítulo 1 Debate, nacimiento, desarrollo y conclusión de la empresa pública en México**

*En general el mercado no provee todo aquello que la gente necesita. Los bienes públicos deben ser provistos por el Estado organizado burocráticamente.*

S. Holmes

### **1.1. Autores, temas y propuestas desde donde se ha abordado la empresa pública a nivel internacional y mexicano**

A través de este apartado se describirán y analizarán los temas y propuestas desde dónde se ha abordado la empresa pública tanto en perspectiva internacional como nacional siguiendo a diversos autores.

#### **1.1.1 Dificultad para generar un marco analítico y conceptual en torno a la empresa pública**

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 también con la terminología y definición de empresa pública, tales como empresa paraestatal, entidad pública o inclusive Estado-empresario que los autores utilizan como sinónimos útiles a la hora de investigar el tema. En esta investigación se usarán los cuatro conceptos: empresa pública, empresa paraestatal, entidad pública y Estado empresario para referirse a las formas de brindar servicios o producir bienes manufacturados mediante la intervención del gobierno.



Resaltan diversos elementos importantes a la hora de analizar la naturaleza de este tipo de empresa. Uno de ellos es el porcentaje -minoritario o mayoritario- que tiene el gobierno en la cartera accionaria; otro, su grado de heterogeneidad en términos administrativos, es decir, una gran cantidad de entidades y organismos<sup>9</sup> a cargo de diversas instituciones para su funcionamiento; también jurídicos, es decir, excesivo número de leyes y disposiciones para su ordenamiento; por último, se puede identificar una 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 para su investigación.

De lo anterior se puede decir que la empresa pública se ha abordado desde diversas variables, ejes, circunstancias, teorías y conceptos, analizados desde lo jurídico, lo administrativo y lo 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 tuvo su “edad de oro” y que comenzó a ser cuestionada partir de las décadas de 1970 y 1980 con la irrupción del neoliberalismo.

---

<sup>9</sup> 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); 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.

Bellini y Rougier explican 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).<sup>10</sup>

Los autores señalan que: “estos enfoques divergentes reflejan, en parte, la inexistencia de un cuerpo teórico específico para el análisis de las empresas públicas” (Rougier y Bellini, 2008: 16). En esa misma línea Comín y Díaz Fuentes mencionan 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 la empresa pública en cualquier parte, ejemplo de ello lo dan Chávez y Torres, quienes aluden que las empresas públicas 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

---

<sup>10</sup> A éstos hay que añadir el neo-institucionalismo 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 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.

liberalizado o en una situación de monopolio, y 3) tienen una misión pública explícita (Chávez y Torres, 2013).

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.

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

Sobresalen para el estudio de la empresa pública en Europa autores como Comín, Aceña, Toninelli, Díaz Fuentes y Milward entre otros,<sup>11</sup> quienes han abordado temas como 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 1990, Comín y Aceña realizaron un aporte metodológico en perspectiva histórica, con la propuesta de cinco etapas de desarrollo de la empresa pública española. 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; su propiedad y gestión bajo el Estado y el capital privado.

La segunda etapa que corre paralela en el siglo XIX 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.

---

<sup>11</sup> También han aportado al tema autores como Bouneua y Fernández (2004), Ribeill (2004) y Florio, (2013).

La tercera va de 1900-1939 con un grado de industrialización de crecimiento, bajo una etapa político-económica de proteccionismo y nacionalismo, bajo una forma jurídica de organismos autónomos, propiedad y gestión del Estado y gestores públicos.

La cuarta etapa de 1940-1974, con un grado de industrialización madura, y una etapa político-económica dirigista intervencionista; una forma jurídica de nacionalizaciones de las EP y los *holdings* que son entes públicos; una propiedad y gestión en manos del Estado; existiendo una autonomía en la gestión.

Por otro lado, Comín y Díaz Fuentes (2004) han considerado el análisis de la empresa pública española y europea desde cinco variables:

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).

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 (Russo, 2009: 3).

Milward (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. Al igual que Comín y Fernández analiza diversos casos nacionales de Europa. Propone cuatro etapas históricas: la primera haciendo alusión a la construcción de la infraestructura en Europa entre 1830 y 1914; otro llamado naciones y redes entre 1914 y 1945; uno más titulado *Estado empresario* entre 1945 y 1990 periodo que hay que señalar fue el de mayor lustre y crecimiento de la empresa pública-; y finalmente, otro periodo de principios de la década de 1990, 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.

### **1.1.3 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 casos nacionales, en donde los entes estatales se han analizado tomando en consideración aspectos como gestión, tecnología, desempeño y finanzas (Bellini y Rougier, 2008, Guajardo Soto, 2010, 2013, Chávez y Torres, 2013 y Guajardo Soto y Labrador, 2015).

En este sentido, Bellini y Rougier 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 el proceso sustitutivo de importaciones; analizan casos de rubros económicos como el automotriz, siderúrgico, textil y militar. Este concepto, según los autores: “abarca desde nuestra 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” (Bellini y Rougier, 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 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, diverso a los cuadros gerenciales de profesión designados en la empresa privada, hasta allí tiene en el ámbito administrativo cierta similitud.

En esa misma línea, en un estudio posterior, Rougier y Regalsky (2015), coordinaron diversos trabajos sobre Argentina y Uruguay, en los cuales el concepto Estado-empresario es desarrollado.

Ahora bien, 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 busca obtener ganancias. Ayala Espino 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, 1999: 416).

Sin embargo, hay una situación muy particular que la empresa pública difiere de la privada, la pública tiene un objetivo dual: económico y social, mientras que en la privada es 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 según Russo sucede 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 productos hacia un mercado interno protegido, subsidiando a algunos grupos sociales tanto en bienes manufacturados como en servicios. La empresa pública surgió en algunos casos para palear, mitigar o solucionar situaciones de desempleo mediante la puesta en operación en ciertas zonas atrasadas (como ejemplo el CIS). 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, es el mercado, las prácticas proteccionistas, así como ideas respecto a la equidad y la seguridad social. Russo 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 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, una producción y el 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 construir o desarrollar un modelo teórico para la empresa pública.

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



Recientemente, investigadores como Guajardo Soto (2010, 2012, 2015) ha investigado el tema de empresa pública en México. Este autor ha señalado en diversos artículos que la empresa pública tiene una dificultad de análisis, debido a su problemática conceptual; que las empresas públicas tienen una diversidad de formatos y definiciones para ser clasificadas, pues van desde compañías, empresas, institutos, comisiones y entes. Desde un particular punto de vista, allí radica la problemática 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 catalogados como organismos centralizados o descentralizados. Su estatus parte desde la organización pública nacional, provincial o municipal; las cuales define como un amplio “bazar” de formas jurídicas, fuertemente eclécticas y poco coherentes.

En ese tenor, se coincide con el autor en que sólo a través de diversos conceptos (o de manera ecléctica) se puede analizar la empresa pública. Guajardo Soto también 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, 2015: 27).

El autor ha investigado la empresa pública desde aspectos como alta gestión, tecnología y mercado, factores en los que la empresa pública ha sido poco abordada, sobre todo en temas de alta gestión. Se conoce muy poco sobre la conformación, la estructura organizacional y la formación de los cuadros gerenciales, etc. Ahora bien, para el estudio y análisis de la empresa pública en México, Marichal señala que se ha tenido 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: 3-4).

Marichal señala que por ello 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 Barenstein, Acle y Vega, quienes indagaron sobre la formación de cuadros gerenciales en empresas públicas mexicanas, atendiendo el tema de su escasa formación, sobre todo en la dirección general. Llegaron a la conclusión de que la gran mayoría de los administradores públicos fueron políticos designados por los diversos gobiernos posrevolucionarios. Analizaron la manera en que los directivos de empresas fueron designados y relevados de manera constante, lo que propició una alta rotación en la empresa pública mexicana, que a la postre provocó que fuera ineficiente en términos de administración y gestión.

Los aspectos tecnológicos de la empresa pública en América Latina y México se conocen muy poco. Por ejemplo, un estudio de caso interesante es analizado por Guajardo Soto (2014), quién aborda el mercado y la jerarquía a través de decisiones de la alta dirección en dos entidades públicas: CNCF y el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP). Menciona que mediante la innovación (en términos shumpeterianos) y la absorción de tecnología se desarrollaron implementaciones tecnológicas, que, sin embargo, quedaron trucas y en algunos casos obsoletas. Ese fenómeno es analizado para el caso de DINA en este trabajo de investigación.

En ese tenor, la gestión de los gerentes de esas empresas, estuvo permeado de un alto nacionalismo y de una tendencia política de izquierda, sobre todo entre 1960-1982, afincados en su selección por el presidente de la república mediante patrones de vieja gestión pública, un hilo conductor del que en la presente tesis se analizara.

Por su parte, Chávez y Torres (2013), señalan la importancia que resignifica el análisis de la empresa pública en América Latina. (Chávez y Torres, 2013: 11). A partir de una revisión de los nuevos estudios sobre la empresa pública, se habla de la necesidad de retomar su análisis ya sea como proveedora de bienes o servicios, como una alternativa a la empresa privada, y como esta se ha revalorado en el nuevo milenio en países de América del Sur y Asia como punta de lanza del desarrollo económico y social en esas regiones.

En esa misma línea, Guajardo Soto (2015) sostiene que si bien la intervención del Estado en la economía cumplió un papel preponderante, se debe investigar y analizar la trayectoria y desempeño de las empresas públicas. El autor enfatiza la importancia que ha tenido la empresa pública en países emergentes y de gran territorio como China y Rusia, al grado de que controlan casi la totalidad de actividades industriales y de servicios dentro de sus fronteras, pero también su actuación como “empresas públicas transnacionales” en otras latitudes. Contrario al caso de algunos países latinoamericanos, en donde ha disminuido la intervención del Estado a partir de la década de 1980.

A la par de este análisis desde el presente de la empresa pública y la correspondiente teorización, Guajardo Soto brinda antecedentes en torno al origen de la empresa pública; para ello se basa en autores como Millward, Toninelli, Fernández, Comín y Díaz Fuentes. El autor enfatiza la necesidad de caracterizar a la empresa pública en conjuntos especiales de acuerdo a sus rubros, por ejemplo, servicios o industrias, pero también por su aspecto

administrativo, ya sea por departamentos de gobierno, consejos de administración o departamentos de gobierno específicos.

Finalmente, el mismo autor realiza un balance sobre América Latina previo a las privatizaciones, en donde da cuenta de la heterogeneidad de los formatos en que fueron organizadas las empresas públicas, en las que el autor las divide en cuatro categorías: 1.- empresas de servicios públicos; 2.-empresas creadas por el Estado; 3.-empresas expropiadas por el Estado; y 4.-empresas que el Estado adquirió, que no eran rentables, pero que en la parte social ayudaban por ejemplo mediante el empleo. De esta forma, el artículo de Guajardo problematiza en torno a la estructura, la formación y transición histórica de la empresa pública latinoamericana, analizando otros espacios geográficos en donde las entidades públicas tienen amplia presencia.

## 1.2 Una propuesta para abordar de manera histórica la empresa pública en México

Para mostrar en perspectiva histórica las etapas del desarrollo de la empresa pública mexicana en sus aspectos administrativos y jurídicos, habría que tomar como referencia la propuesta metodológica de Comín y Aceña, analizando su grado de industrialización, etapas de la política económica, sus formas jurídicas, así como su propiedad y gestión (Cuadro 1.1).

**Cuadro 1.1**  
**Etapas históricas de la empresa pública mexicana y sus formas administrativas**

Etapas	1	2	3	4
	1700-1821	1831-1929	1934-1981	1982 en adelante
Grado de industrialización	Proto-industria	industrialización	Sustitutivo de importaciones	Reconversión
Etapas de la	Mercantilismo	Liberalismo	Dirigismo e	Liberalización

política económica			intervencionismo	y desregulación
Formas jurídicas	Manufacturas reales (son empresas mixtas y estatales)	Direcciones ministeriales Organismos autónomos	Nacionalizaciones (los holdings son O.A y las EP son S.A y entes públicos Holdings y empresas (son sociedades comerciales))	Privatización y participación del capital privado
Propiedad y gestión	Estado/capital privado. Gestores públicos; criterios políticos Estado	Gobierno; gestión administrativa y presupuestaria del Estado	Gobierno y gestores públicos control administrativo Estado	Capital privado Gestores privados. Criterios empresariales

Fuente: elaboración propia a partir de lecturas sobre historia de industrialización y empresas en México, así como del uso de teoría y metodología utilizada por Comín (1991).

En el caso de la empresa pública en México se pueden rastrear sus antecedentes más lejanos según Ruíz Dueñas en tres épocas: la época colonial, los primeros años del México independiente y el porfiriato (Dueñas, 1988: 115).

Durante el Virreinato de la Nueva España, la intervención de las autoridades metropolitanas y novohispanas en rubros como la banca y la industria fueron encaminadas a crear monopolios en nombre del monarca, por ejemplo, la Real Fábrica de Tabaco, la Real Fábrica de Pólvora y la Casa de Moneda, sólo por señalar algunos casos; a partir de entonces se puede datar una primera etapa histórica en cuanto a la función primigenia de la empresa pública en México. Estos ejemplos se dan como los orígenes primarios del desarrollo de modelos de producción de carácter público, en los que interviene de alguna manera una autoridad (el monarca peninsular).

Para ese periodo hubo un grado de pre-industrialización, bajo una política económica mercantilista, caracterizada por una fuerte intervención del Estado en la economía y coincidente con el desarrollo del absolutismo monárquico. Se dio bajo formas jurídicas en las que las manufacturas reales con participación mixta entre empresas privadas y del monarca fueron la regla. La propiedad y gestión corrió a cargo del Estado y el capital privado mediante gestores públicos bajo criterios políticos del propio Estado.

Ahora bien, y siguiendo a Ruíz Dueñas, hay que señalar que una segunda etapa histórica de la participación pública en la economía se dio en el siglo XIX, en el México independiente. En ese proceso fue importante la creación del Banco de Avío, institución que se originó para desarrollar y promover la industria textil en diversas ciudades del centro y oriente del país. Ese proyecto se estableció según Keremitsis de la siguiente forma:

El gobierno aceptó como su responsabilidad inicial proporcionar el capital sobre la base de créditos, cuando no podía conseguirse de otra manera. El organismo que supervisaría estos créditos, era, el Banco de Avío, que establecería un fondo de operación de un millón de pesos procedentes de un veinte por ciento de los derechos aduanales por concepto de importaciones. Este dinero prestado con bajos intereses, sería pagado por las empresas según fuera progresando; entonces los fondos quedarían disponibles para otras compañías (Keremitsis, 1973: 16-17).

Con ello, se organizaba una institución de crédito capaz de dotar a las empresas textiles en el México de la tercera década del siglo XIX, de apoyo para compra de materias primas y maquinaria. El objetivo de esa institución pública primigenia era según Castelazo: “el apoyar el establecimiento de un sistema de fábricas modernas cuyo capital, maquinaria y asistencia técnica proviniera de dicha institución estatal” (Castelazo, 2015: 56).

Con el advenimiento del porfiriato, la intervención del gobierno en la generación de proyectos fue una constante; por citar algunos casos, el financiamiento en asociación con

empresas extranjeras en rubros como los ferrocarriles y el petróleo. En ese periodo quedaron asentadas las bases del proceso de industrialización mexicano, bajo una política en donde el liberalismo económico se llevó a la práctica. Sin embargo, ya para finales del siglo XIX y principios del XX:

Se consideraba que la iniciativa individual no había sido suficiente para impulsar el desarrollo de los elementos de la riqueza de la nación, de ahí que durante la gestión de Limantour (Secretario de Hacienda durante una parte del porfiriato) se desplegaron distintas medidas como la ley minera de 1892, la abolición de alcabalas de 1896, la reforma monetaria de 1905 y la mexicanización de los ferrocarriles en 1908, que tendieron a fortalecer el papel del Estado, puesto que era quien podría desempeñar con mayor eficiencia la promoción del desarrollo económico (Quintanar, 2015: 195).

En ese sentido la misma Quintanar señala que:

La tradicional forma de concebir al Estado y sus funciones en el plano económico dentro la ideología liberal, sufrió ciertas transformaciones a fuerza de las circunstancias y la impracticidad de algunos principios. De esta forma el secretario de Hacienda Limantour procuró la centralización del poder económico ya que la iniciativa individual no estaba suficientemente desarrollada en México, con ello, el secretario consideraba que para asegurar el progreso económico del país era necesaria la acción directa del Estado. Sin negar la herencia liberal, el secretario de Hacienda Limantour consolidó el proyecto de su generación en cuanto a la creación de un Estado fuerte en lo político y centralizado en lo económico. La era del liberalismo dogmático y la iniciativa individual terminaba a favor del liberalismo pragmático en aras de la defensa de los intereses netamente nacionales (Quintanar, 2015: 211).

De esta forma, la intervención del Estado y algunos esbozos de empresa pública durante el porfiriato son propiamente empresas mixtas en donde los capitales privados en asociación con fondos públicos dieron origen a dicha modalidad de organización empresarial.

Los anteriores ejemplos históricos sobre los orígenes de la empresa pública en México parecen ser válidos en dos sentidos: el referente al monopolio y el de desarrollo de actividades industriales. Sin embargo, hay que considerar que el diseño de una base paraestatal entendida como la acción directa interventora y rectora del Estado en la economía: banca, industria y comercio, es de data más reciente. Ayala Espino, aduce que: “surgió como un proceso que se logró consolidar en la segunda década del siglo XX” (Ayala Espino: 1996).

De esta forma, la empresa pública en México se desarrolló, desde nuestra perspectiva a partir de seis acontecimientos histórico-coyunturales: 1.- la Revolución mexicana y el texto constituyente que de ella emanó; 2.- las políticas de corte keynesiano (estado de bienestar); 3.- la influencia de la planificación económica; 4.- la política sustitutiva de importaciones; 5.- la Segunda Guerra Mundial, y 6.- La influencia de la Comisión Económica para América Latina, (CEPAL).

Hay que señalar como estos seis acontecimientos ayudaron a delinear el vasto aparato de la empresa pública mexicana del cual DINA fue parte.

En primer lugar, con la elaboración y aprobación del texto constituyente de 1917 el Estado mexicano pudo tener un amplio margen de intervención en la economía del país en rubros prioritarios y estratégicos tanto en la banca como la industria: creación del Banco de México (1925); Nacional Financiera (1933); PEMEX (1939) y Altos Hornos de México (1942). Empresas creadas según el discurso, con la intención de lograr la independencia



económica, frenar los déficits en la balanza comercial y desarrollar la industrialización del país.

Por otro lado, también se señala la inclusión de artículos como el 123, que permitieron a los trabajadores industriales expresar demandas y acciones mediante el derecho a huelga, la ampliación de prestaciones y el incremento salarial -en un régimen corporativista y burocrático-. Los trabajadores estuvieron aglutinados en torno a una central obrera oficialista: la Confederación de Trabajadores de México (CTM). En este sentido, con la Revolución mexicana y la subsecuente puesta en marcha del texto constituyente se complementaron dos de los pilares esenciales para la conformación de la empresa paraestatal en México: la base económica y la base social. Pilares que en el discurso posrevolucionario sostuvieron la ideología desarrollista por casi medio siglo.

En el caso de la aplicación de políticas keynesianas y del *welfare state*, hay que señalar que Keynes afirmó que: “el sistema económico capitalista no corrige sus desequilibrios de manera espontánea y que el ensanchamiento de las funciones del gobierno son el único medio practicable de evitar las formas económicas existentes” (Keynes, 1943: 380).

Algunos de esos desequilibrios económicos en México se tuvieron que corregir mediante el desarrollo de la empresa pública. Hay que señalar que tanto el *welfare state* como el keynesianismo<sup>12</sup> pierden sentido cuando se analiza que las políticas del Estado de bienestar tuvieron su origen mucho antes, por ejemplo, en la Alemania de Bismarck durante la segunda mitad del siglo XIX, como una medida para frenar posibles conflictos

---

<sup>12</sup> Estos pensamientos y términos han sido aplicados casi siempre para marcar una época dorada en el desarrollo económico y social de los países industrializados (Europa Occidental y Estados Unidos) durante la posguerra.

obreros<sup>13</sup> en el tardío, pero exitoso proceso de industrialización alemán. Vale agregar que durante la tercera década del siglo XX, con el pensamiento económico keynesiano proclive a la intervención del Estado en la economía y el aumento del gasto público en lo social, se enfatizó y se siguió por esa vía, hasta su agotamiento en la década de 1970 en Estados Unidos y Europa.

Con esto se señala que las políticas keynesianas y del Estado de bienestar no fueron privativas de los países desarrollados, ya que en los que se ha etiquetado como en vías de desarrollo estas políticas tuvieron cabida, obviamente a un nivel menor.<sup>14</sup>

Para el caso mexicano, que es el propósito, hay que señalar cómo el *welfare state* actuó como un factor (junto a otros) en el proceso de gestación de la empresa paraestatal, es claro que -sobre todo en el sexenio cardenista-, los trabajadores fueron ganando un peso considerable en sus condiciones laborales y con incrementos salariales que llegaron a su punto culminante con la nacionalización del petróleo y la creación de una de las primeras empresas paraestatales estratégicas (PEMEX).

En este sentido, las políticas keynesianas y el estado de bienestar fueron un aporte importante para el desarrollo de la empresa pública en México, en un contexto internacional de posguerra, y de crecimiento económico que permitió cierto desarrollo social: educación, salud y vivienda. Aun cuando en el caso mexicano, ese crecimiento social se vio erosionado en varias ocasiones (González Casanova, 1965 y Hansen, 1970).

---

<sup>13</sup> Los posibles conflictos habían germinado en Europa debido a corrientes político-ideológicas como el comunismo y el anarquismo. Como antecedente la Revolución de 1848 en Francia.

<sup>14</sup> Ejemplo de ello para el caso de México fue la creación del IMSS e ISSSTE, en el rubro de la salud pública, mientras que en el aspecto laboral las empresas mexicanas estuvieron obligadas a otorgar un conjunto de prestaciones como participación de utilidades, aguinaldos, y otras retribuciones que hacían del artículo 123 de la Constitución mexicana uno de los de mayor avanzada en materia laboral a nivel internacional.

Sin embargo, la mayoría de las empresas paraestatales mexicanas tuvieron algunos logros en los renglones de lo económico y lo social. En el primer caso, con la puesta en marcha de proyectos se detonaron ciertos espacios geográficos: Monclova, Coahuila, Ciudad Sahagún, Hidalgo y Lázaro Cárdenas, Michoacán, que permitieron el desarrollo de una industria “nacional”, a pesar de la enorme cantidad de transferencia tecnológica para poner en marcha esos proyectos en una nación de industrialización tardía como lo es el caso mexicano. En lo segundo, con trabajadores que superaron a sus contrapartes que laboraban en las empresas privadas, con mejores salarios, prestaciones e ingresos.

La política de planificación económica,<sup>15</sup> en este caso de planificación industrial para la puesta en marcha de la empresa estatal en México, la cual tuvo su origen en las medidas de planificación de naciones socialistas como la Unión Soviética, se implementó en México durante el gobierno cardenista, con el Primer Plan Sexenal,<sup>16</sup> y con Manuel Ávila Camacho, con en el Segundo Plan Sexenal.<sup>17</sup> Estas políticas de planificación se concretaron mediante estudios técnicos llevados a cabo por instituciones como el Banco de México y su Oficina de Investigaciones Industriales, en donde se investigó que tipo de

---

<sup>15</sup> La primera normativa que intentó llevar a cabo un proceso de planeación económica en México, fue la Ley sobre Planeación General de la República, del 12 de julio de 1930. Esa ley representó uno de los primeros intentos de planeación realizados en el mundo. Su promulgación se ubicó entre dos momentos importantes de la historia económica internacional: antes de la aparición de Estados Unidos del “New Deal”, programa que vendría a romper con las clásicas propuestas del *laissez faire* y apenas dos años después del Primer Plan Quinquenal de la Unión Soviética, único país que en aquel tiempo conducía su economía de forma planificada.

<sup>16</sup> Con este Primer Plan Sexenal se avanzó en la consolidación de la base energética con la expropiación petrolera y la creación de la Comisión Federal de Electricidad. En el campo de las comunicaciones y transportes, buena parte del presupuesto del sexenio se dedicó a la construcción de ferrocarriles y carreteras. En el ámbito de las instituciones financieras. Entre las medidas más importantes, destacó la fundación de Nacional Financiera, cuya influencia en la vida económica se dejó sentir en los años posteriores.

<sup>17</sup> Con el fin de lograr la industrialización del país se consideró necesario formular un plan para distribuir racionalmente las actividades a lo largo del territorio nacional y se señalaba el papel del Estado en el proceso de desarrollo.

empresas y rubros industriales podían desarrollarse en los diversos espacios geográficos de la nación.<sup>18</sup>

Con ello no se quiere señalar que la política económica e industrial llevada a cabo en México durante el proceso de la ISI haya sido planeada en su totalidad, sino que se pretendió y en algunos casos se tuvo cierto éxito en la activación de empresas e industrias que se consideraron estratégicas, como en muchas otras que también se tuvieron fracasos.

Lo que se quiere dejar constatado es que la empresa pública mexicana tomó -en su conformación- ideas de políticas de planificación que a nivel internacional llevaron a cabo diversas naciones bajo un régimen de economía mixta. Como ejemplo, las políticas de cuencas hidrológicas, de parques y ciudades industriales, de desarrollos regionales y de empresas paraestatales en áreas “prioritarias y estratégicas”<sup>19</sup> que se llevaron a cabo desde la década de 1930 tuvieron en algunos casos como base previa la planificación para su posterior desarrollo bajo parámetros económicos y geográficos. Aunque claro, hay que matizar esas aseveraciones, la planeación y planificación en México fue más discursiva y retórica que llevada a la práctica, como sí ocurrió en naciones socialistas y otras de régimen de economía mixta de Europa occidental.

Un cuarto elemento que ayudó a constituir el vasto aparato público en el sector secundario de la economía mexicana fue la política sustitutiva de importaciones o de “economía hacia adentro,” que se gestó en América Latina desde la década de 1930. Dicha

---

<sup>18</sup> El director de la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México el ingeniero agrónomo Gonzalo Robles había señalado en 1942 que la planificación económica e industrial del país tendría que ir acompañada por factores de eficiencia, de organicidad, tratando de integrar las industrias y de llenar los huecos o eslabones en ella faltantes analizando el panorama de la localización de las industrias en el país, proyectándose las nuevas localizaciones con un sentido de distribuir densidad económica en toda la República en la forma más conveniente, fomentando desarrollos espaciales.

<sup>19</sup> Son aquellas contenidas en el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y que buscan impulsar y desarrollar ciertas áreas de la economía nacional.

política surgió coyunturalmente de la Gran Depresión de 1929, que provocaría una recesión mundial en la que los países desarrollados ya no pudieron adquirir las materias primas de los países periféricos, tan común del periodo de economía agro-exportadora “hacia afuera”.<sup>20</sup> Situación que afectó de manera notable en las exportaciones de naciones subdesarrolladas. En contraparte, los países hegemónicos y el resto de mercados del sistema mundo permanecieron cerrados y ya no pudieron surtir con los acostumbrados bienes de consumo y bienes intermedios a los ya referidos países subdesarrollados.

Para sortear esos problemas, México y América Latina en general, se dieron a la tarea de ampliar su aún débil estructura industrial para proveerse de los productos que ya no pudieron abastecerse del extranjero. De ahí que se hayan creado o generado nuevas empresas, a las que por diversas circunstancias los grupos empresariales privados nacionales no pudieron constituir, en rubros donde se necesitaron enormes montos de capitales, a lo que únicamente podían ponerse en marcha con el esfuerzo gubernamental.

En el caso mexicano, la ISI permitió la creación de las más importantes empresas públicas entre las décadas de 1930, 1940 y 1950, encaminadas a cubrir el mercado interno de bienes de consumo: alimentos y textiles, además de refinación y petroquímica, producción de acero, así como bienes intermedios: automóviles, camiones y vagones de ferrocarril.

---

<sup>20</sup> Una ideología muy importante que repercutió durante ese periodo fue el marxismo, personificado en el éxito de la acelerada industrialización de la Unión Soviética. El rápido avance del crecimiento industrial logrado en ese país mediante la planificación central y las empresas estatales, ciertamente repercutió en los conceptos existentes sobre el desarrollo dentro y fuera de la región captando simpatías incluso en sectores no marxistas. El marxismo ortodoxo también advertía acerca de los peligros que presentaba la orientación hacia afuera y la propiedad extranjera del patrimonio nacional, al hacerlo vulnerable a la “explotación extranjera”. También surgió en este periodo otra escuela de pensamiento, la escuela de la “dependencia”, en donde algunos de sus miembros más radicales argumentaban que la orientación hacia afuera y el capital foráneo llevaban a la súper-explotación y al estancamiento no sólo de los sectores económicos involucrados, sino que toda la economía nacional debido a sus efectos secundarios perversos. Hacia los años setenta, la preocupación por la dominación extranjera fue ganando más adeptos, con importantes estudios provenientes del Norte que prevenían acerca de la amenaza de las firmas multinacionales.

Hay que dejar asentado que la política sustitutiva de importaciones no fue de ninguna manera un elemento planeado para la industrialización en México y América Latina, como lo señala Sergio de la Peña:

La sustitución de importaciones no obedeció a una política deliberada de planeación de desarrollo industrial, fue más bien una respuesta espontánea ante los choques externos que implicaron la crisis de 1929 y la segunda guerra mundial, que condujeron a una reducción de las transacciones mundiales: exportaciones e importaciones” (De la Peña, 2006: 353).

Un quinto elemento que ayudó a dar realce a la creación de la empresa pública mexicana fue la coyuntura positiva de la Segunda Guerra Mundial, sobre todo en el plano de desarrollo industrial, y, por ende, de constitución de un aparato estatal. En ese periodo el gobierno comenzó a hacer las primeras inversiones en empresas manufactureras.

Es a partir de ese acontecimiento donde se pueden rastrear los antecedentes para la edificación de Ciudad Sahagún y DINA, ya que es en este periodo cuando el Estado se comprometió con el desarrollo industrial. Esta política fue posible por la coyuntura internacional generada por la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), que actuó de manera favorable para el desarrollo fabril del país. Cárdenas señala que:

La guerra trajo consigo una expansión de las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos, así como corrientes de capital que incrementaron casi de inmediato la demanda agregada interna. Las entradas de capital financiero estadounidense, huyendo de zonas riesgosas por la guerra, contribuyeron a generar una expansión monetaria, asimismo, las reservas en el Banco Central se incrementaron a 22 millones de dólares (Cárdenas, 2003: 249).

Esto a su vez generó una mayor inversión pública que se canalizó a través de la banca de fomento, Nacional Financiera y otras instituciones de desarrollo, la cual se consolidó

mediante la Comisión México Norteamericana de Cooperación Económica, que tuvo su antecedente en la política de “buena vecindad” y panamericanismo rooseveltiano con México y el resto de América Latina. El objetivo principal de esa comisión fue la de ayudar a resolver los problemas económicos de México.

Para Mosk ese acuerdo fue único, pues ninguna organización similar se estableció en algún otro país, por lo que México disfrutó de una posición privilegiada. Esto se justificaba oficialmente por la medida en que México había dedicado su economía a producir materiales estratégicos para el esfuerzo bélico, en su mayor parte como proveedor de materias primas y de exportación de mano de obra. Por consiguiente, Mosk señala que: “gracias a la Comisión México-Norteamericana de Cooperación Económica, durante los años de guerra México pudo conseguir maquinaria, equipo, y otros artículos escasos, necesarios para su desarrollo industrial” (Mosk, 1950: 78).

Las empresas paraestatales que se constituyeron en este periodo producto de la coyuntura de la Segunda Guerra Mundial fueron según De la Peña:

Altos Hornos de México, planta siderúrgica instalada en Monclova, Coahuila; el proyecto de Atenquique, Jalisco (papel, productos químicos, etcétera). Dos nuevas empresas de la industria de la artícela, Celanese mexicana y Viscosa Mexicana, en cuanto a la industria química Sosa Texcoco y Cía. Química Mexicana; mientras que, en la manufactura de productos de hierro, Cía. Mexicana de Tubos y Cobre de México, así como la Cía. Vidriera Guadalajara, esta última en la producción de artículos de vidrio. Así como Guanos y Fertilizantes de México. (De la Peña, 2006).

Las primeras paraestatales -algunas ya referidos en líneas anteriores-, PEMEX, Altos Hornos de México (AHMSA), Celanese mexicana, CNCF y DINA se originaron para: atender el mercado interno, aminorar los déficits en la balanza comercial y -según el

discurso gubernamental del periodo en materia social- brindar empleo a amplios contingentes de trabajadores urbanos y rurales.

Sumado a lo anterior, para autores como Ayala Espino, existieron cuatro factores que incentivaron la creación de empresas públicas en México:

1.- Provisión de bienes y servicios públicos que la empresa privada no ofrece, porque carece de incentivos para ello o porque sería socialmente indeseable o económicamente inviable; 2.- regular la economía a través de la creación de monopolios públicos para atenuar las pérdidas de eficiencia y bienestar social; 3.- promoción deliberada del desarrollo en las áreas de la economía en las cuáles el sector privado nacional, es débil, carece de capital, capacidad empresarial y tecnología; y 4.- preservar y fortalecer la soberanía nacional manteniendo o creando empresas públicas en actividades sobre las cuales la inversión extranjera pudiera competir desventajosamente con la empresa privada nacional, tratando de garantizar el control nacional de áreas estratégicas de la economía (Ayala Espino, 1999: 415-416).

Siguiendo a Ayala Espino en el primer punto, muchas de las empresas públicas que se crearon en la etapa sustitutiva de importaciones, tuvieron como justificación el hecho de que los empresarios privados mexicanos no invirtieron en industrias, bienes y servicios, por diversas circunstancias entre ellas: a) porque que se tenían que invertir enormes montos; b) porque no participarían en ellas por las escasas ganancias que se generarían de ello; c) porque requerían altos estándares tecnológicos (Ayala Espino: 1996). Ejemplo del primer caso, son las industrias siderúrgica, petrolera y eléctrica.

En el segundo punto, se trató de regular la economía mexicana mediante la creación de empresas públicas que pudieran ofertar productos y servicios a bajo costo, para satisfacer los segmentos poblacionales. Hay que señalar que la iniciativa privada<sup>21</sup> en todo

---

<sup>21</sup> La empresa pública tiene características propias que la distinguen de la privada. En efecto, aquella cubre simultáneamente la dimensión empresarial (de mercado) y pública (fuera del mercado). En este sentido,



momento cuestionó la calidad y el precio de los productos y servicios elaborados por las paraestatales, como se verá más adelante.

El tercer punto tiene muchas similitudes con el primero, en cuanto a que el desarrollo de empresas públicas en el país se tuvo que realizar necesariamente, ya que la iniciativa privada, según Ayala Espino, no quiso o no pudo participar en muchos rubros productivos por las circunstancias ya referidas.

El cuarto punto tiene que ver con la ideología del periodo, es decir, con la política económica de cariz nacionalista que se difundió, en la que el país tenía que tener una independencia económica que sólo se lograría con la creación de empresas públicas en las que se fabricarían los productos y servicios que los mexicanos adquirirían. Entonces se acuñó el eslogan *Hecho en México*, con el logo de la cabeza de un águila, en los productos fabricados en el país, generalmente elaborados en entidades públicas.

Mediante una política proteccionista (altos aranceles), México pudo proteger sus industrias y empresas. Lo que se quiso lograr con ello fue eliminar los déficits comerciales, así como la difusión mediante campañas publicitarias que lo mejor era comprar productos elaborados de empresas con capital público para evitar la fuga de divisas.

Finalmente, un sexto elemento que influyó en la participación del Estado en la economía y por ende en la generación y creación de empresas públicas, fue el pensamiento y la tradición cepalina, es decir, la que se difundió a través de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), institución creada en 1948 por el economista argentino Raúl Prebisch, en el contexto de la posguerra inmediata. Algunos autores refieren que:

---

compite en el mercado, busca obtener ganancias y cumple con los objetivos sociales asignados por el Estado. Además, está organizada de diferente manera y su marco institucional y legal es diverso. Por ejemplo, pueden ser empresas exclusivamente estatales, mixtas, propiedad mayoritaria o minoritaria del gobierno, etcétera.

El sistema analítico de la CEPAL se basa en el método “histórico-estructural”, que examina las especificidades productivas, sociales, institucionales y de inserción internacional de los países de América Latina y el Caribe en su carácter de “periféricos”, en contraposición a las características de las economías “centrales” observadas desde la perspectiva prioritaria de su transformación a mediano y largo plazo. El enfoque se originó en los tres textos fundacionales con que Prebisch orientó teórica e ideológicamente a la institución (Bielchowsky, 2009: 3).

Dicho autor agrega qué de acuerdo con la trilogía inaugural, en comparación con los países centrales, productores de bienes industrializados, la estructura socioeconómica de la región presentaba las siguientes características:

1.- Especialización en bienes del sector primario y baja diversidad productiva (complementariedad intersectorial e integración vertical reducidas); 2.-) niveles muy dispares de productividad sectorial y oferta ilimitada de mano de obra con ingresos próximos a la subsistencia, y 3.-) estructura institucional (Estado, sector agrario y composición empresarial, entre otros) poco inclinada a la inversión y al progreso técnico. Debido a ello, la industrialización se presentaba como una de las principales vías hacia la modernización y el desarrollo de América Latina, ello implicó la intervención económica del Estado” (Bielchowsky, 2009: 3).

En el caso de México, la CEPAL tuvo cierta influencia en la aplicación de algunas medidas que a la postre impulsaron la generación y surgimiento de sectores productivos que desembocaron en empresas públicas. Prueba de ello son los diversos foros que intelectuales, economistas y funcionarios públicos del México de las décadas de finales de

1940, de 1950 y 1960 llevaron a cabo en el país, de entre ellos se puede destacar a Gonzalo Robles, Víctor L. Urquidi y Ramón Beteta, sólo por mencionar algunos de los nombres.<sup>22</sup>

Los factores, funciones y objetivos antes referidos en cuanto a política económica y desarrollo estuvieron vigentes por casi medio siglo, debido a que como lo ha señalado Cárdenas: “México tuvo un desarrollo prolongado durante 50 años, desde la recuperación de la Gran Depresión hasta el estallido de la crisis de la deuda externa, que se caracterizó por un aumento del PIB del 5.9% anual entre 1932 y 1981 (Cárdenas, 2010: 503). Esa situación se fue modificando a partir de la década de 1980 producto de la crisis económica nacional e internacional.

En el siguiente apartado se abordará la forma en que la empresa pública mexicana tuvo transformaciones importantes a lo largo de su existencia; también se tratará de distinguir temporalmente periodos en los procesos de transformación de la empresa pública entre 1917-1989.

### **1.3 Cronología para el análisis de la empresa pública durante el México posrevolucionario**

Hay que señalar que la división, corte cronológico o “evolución” para el estudio de la empresa paraestatal en México según Barenstein: “partió de un análisis muy general sugerido a partir de ciertas coyunturas económicas y políticas” (Barenstein, 1982: 75). Por ejemplo, Marichal analizó y situó mediante una tipología histórica a las empresas estatales mexicanas encontrando sus primeros antecedentes en el siglo XVIII, mediante monopolios

---

<sup>22</sup> En ese sentido, dentro del Fondo Documental Gonzalo Robles del AGNM, se encuentra un cumulo importante de información sobre diversos congresos, coloquios y discusiones que se realizaron en México sobre la CEPAL y la teoría estructuralista.

fiscales como el estanco del tabaco, la sal, la pólvora, pasando por algunas empresas en el siglo XIX y principios del XX.

Empero, señala que las empresas estatales recibieron un amplio financiamiento hasta la cuarta década del siglo XX, el cual duró hasta la década de 1970, para posteriormente pasar a un periodo de crisis entre 1981 y 1988 (Marichal, 2003). Un estudio más amplio sobre la empresa pública mexicana propone tres etapas -todas ya en el siglo XX-. Según Acle y Vega éstas son: primera etapa 1925-1946, a la que llaman *crecimiento coyuntural*; segunda etapa, 1947-1958 a la que titulan *establecimiento de mecanismos de control*; y finalmente, una tercera etapa a la que bautizan *creación del sistema para la planeación y control* 1960-1982 (Acle y Vega, 1986: 28-29).

De esta forma, la primera etapa (1925-1946) dio comienzo con la puesta en marcha de las primeras instituciones bancarias: Banco de México (1925), Nacional Financiera (1933) y con desarrollo de empresas industriales prioritarias y estratégicas en los siguientes rubros: petróleo, energía eléctrica y acero. Ese periodo corresponde con los primeros intentos de los diversos gobiernos posrevolucionarios de adoptar un proceso de industrialización como panacea, cuya finalidad era el desarrollo económico y social del país. Durante este periodo México comenzó a ser independiente en la importación de bienes de consumo: textiles y alimentos, ya que las diversas factorías tanto de capital privado como mixto y público lograron la autosuficiencia de esos productos.<sup>23</sup>

La segunda etapa correspondió a un periodo de aproximadamente una década, en la que la empresa paraestatal fue consolidándose (1947-1958) con proyectos encaminados a la elaboración de bienes intermedios y bienes de capital como carros de ferrocarril,

---

<sup>23</sup> Este término hace alusión a la capacidad de producir y ser autosuficientes en alimentos y textiles.

automóviles, camiones y maquinaria textil. El ejemplo más sobresaliente de este periodo fue la construcción (ex novo) de Ciudad Sahagún en el estado de Hidalgo a principios de la década de 1950. En ese espacio industrial, dio comienzo la etapa experimental de la política federal de construcción de parques y ciudades industriales, que en la década de 1970 tomó forma con la construcción de diversos polos de desarrollo industrial y parques y ciudades industriales.

Finalmente, la tercera etapa que va de 1959 a 1982 puede caracterizarse como la de mayor importancia en a la creación de empresas paraestatales en México en términos cuantitativos, ya que de aproximadamente 200 empresas a principios de este periodo se incrementan hasta 1,120 al final.

Durante esta etapa se intentó a través de la importación de tecnologías y contratos de asistencia tecnológica con empresas extranjeras, desarrollar proyectos para la elaboración de bienes de capital. Lo anterior desde el discurso oficial para frenar los déficits en la balanza comercial ya que el grueso de las importaciones mexicanas fue de las más altas en este rubro; de ahí que durante las décadas de 1960 y 1970 se haya incrementado exponencialmente la creación de empresas paraestatales para la fabricación de motores diésel, maquinaria textil, maquinaria pesada, -entiéndase con ello- la fabricación de retroexcavadoras, palas mecánicas y compactadoras diseñadas para cubrir las necesidades en infraestructura y obra pública en el país.

Dentro de esas empresas podemos ubicar a SIDENA y DINA, con los acuerdos de patentes y transferencia de tecnología con empresas estadounidenses (Cummins y Budd), la inglesa (Perkins) y la japonesa (Komatsu), situación que se ahondará en el capítulo 4.

A pesar de la ampliación cuantitativa y cualitativa de la empresa pública mexicana para esta época no se logró ni se consolidó contar con una base sólida en el área productiva de bienes de capital. Las explicaciones sobre el fenómeno han sido tema de discusión y de investigación, siendo el estudio más completo al respecto el que a principios de la década de 1980 elaboró el economista chileno Fajnzylber,<sup>24</sup> quién señaló que la industrialización para las empresas mexicanas y latinoamericanas había sido un proceso incompleto o (trunco) que habían dejado inacabado en términos tecnológicos el desarrollo de uno de los ramos industriales más importantes como lo es el de bienes de capital.

Así pues, al finalizar el tercer periodo “evolutivo” o histórico de la empresa pública en México y para mencionar su importancia, según Barenstein, esas unidades de producción: “elaboraron y generaron el cien por ciento de los energéticos: petróleo y electricidad, produjeron más del sesenta por ciento del acero, así como el quince por ciento de las manufacturas” (Barenstein, 1982: 76).

Hay que señalar que este periodo de expansión de la empresa pública mexicana fue duramente criticado por el sector empresarial mexicano privado y por los partidos políticos de derecha, quienes consideraron que mediante la puesta en práctica de estas empresas fueron derrochados enormes volúmenes de dinero en proyectos que según ellos, en muchas ocasiones fracasaron en su intento por desarrollar una industria de bienes de capital eficiente, en términos administrativos, productivos, tecnológicos y laborales, y que solo habían servido para enriquecer a un puñado de políticos y administradores aglutinados en torno al partido en el poder.

---

<sup>24</sup> Fernando Fajnzylber utiliza el término “industrialización trunca” para ese proceso incompleto.

Hasta aquí se ha descrito de manera general las etapas históricas de la empresa paraestatal mexicana hasta aproximadamente 1982 siguiendo los criterios de diversos autores e investigadores de la empresa pública en México. Sin embargo, este análisis estaría incompleto sin dar una mirada al proceso que siguió la empresa pública mexicana después de la adopción del modelo neoliberal a partir de la crisis económica y política de 1982; es decir, el dar cuenta de la desincorporación de la empresa paraestatal y su decrecimiento a partir de la década de 1980. A este periodo de análisis se puede considerar como una cuarta etapa en el desarrollo histórico de la empresa pública mexicana.

Esa etapa inició a finales de 1982 con la llegada a la presidencia de Miguel de la Madrid (1982-1988), quien enterado del enorme gasto público que asfixiaba al Estado Mexicano debido al endeudamiento, producto de la caída de los precios internacionales, dio comienzo con el recorte al gasto público, lo que implicó el comienzo de la desincorporación y venta del sector estatal

Con ello terminaba el ciclo de crecimiento económico que desde la década de 1940 había comenzado aplicando con ello medidas de corte neoliberal. Lo anterior se fundamentó según Guajardo Soto debido a:

Un consenso de los defensores del mercado, muchos de los cuales se habían formado en las escuelas de economía de Estados Unidos, en particular en la Universidad de Chicago, sede de una vigorosa tradición de individualismo liberal y de teorías económicas que justificaban las soluciones del mercado para los problemas de política económica. Fue en el marco de la Guerra Fría en la década de 1970, cuando se revitalizó la crítica planteada en 1944 por Friedrich Hayek en su libro “Camino de Servidumbre”, de identificar a la tiranía con la planificación y la intervención pública, que se unificaron con las de Smith de un orden social espontáneo, para establecer los fundamentos de la “contrarrevolución monetaria” opuesta al papel del Estado en la economía (Guajardo Soto, 2015: 28).

Con ello, y ante el triunfo del libre mercado sobre la intervención del Estado, economistas, estadistas, ministros, gobiernos e instituciones de las principales potencias se unieron al unísono a señalar que lo que podía salvar de la crisis y encauzar la estabilidad financiera de los años setenta y principios de los ochenta eran los recortes al gasto social, la flexibilidad laboral y la participación total de la iniciativa privada en la inversión industrial dando como resultado la puesta en práctica del modelo neoliberal.

Situación que según Ayala Espino: “dio inicio al proceso de privatización con el objetivo primordial de aumentar la recaudación pública, fortalecer la eficiencia en la asignación de recursos, y de la administración de las empresas y del Estado (Ayala Espino, 1999: 120) y que se acentuó de manera notable bajo el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) en el que se pasó de 1,155 empresas públicas en 1982 a solamente 223 hacia 1992 (véase cuadro 1.2).

**Cuadro 1.2**  
**Número de empresas públicas en México, 1982-1992**

Año	Organismos Descentralizados	Entidades con participación mayoritaria del gobierno	Fideicomisos públicos	Entidades con participación minoritaria del gobierno	Total
1982	102	744	231	78	1,155
1983	97	700	199	78	1,074
1984	95	703	173	78	1,049
1985	96	629	147	69	941
1986	94	528	108	7	737
1987	94	437	83	3	617
1988	89	252	71	0	412



1989	88	229	62	0	379
1990	82	147	51	0	280
1991	77	119	43	0	239
1992	77	106	40	0	223

Fuentes: datos tomados de Ayala Espino, José (1999) y *The Mexican Economy*, (1992).

Como se puede apreciar en el cuadro 1.2 es notable la disminución de empresas públicas en México en la década de 1980. El fenómeno contempló el traspase de los mecanismos jurídicos de su desincorporación y consecuente privatización por considerar a la empresa pública poco eficiente en términos administrativos, tecnológicos, productivos, financieros y laborales.

Ahora bien ¿Cuáles fueron los factores generales que se esgrimieron para llevar a cabo el proceso de privatización en México? Según un informe elaborado por la CEPAL en 1994, se aduce que la privatización en México y América Latina se debió a dos factores: 1) *estructurales* de los que se desprenden los ideológicos y los de eficiencia interna y modernización; y 2) *coyunturales*: credibilidad política y las limitantes de la inversión en las empresas públicas. Según dicho informe

De estos factores estructurales de cariz ideológico tuvieron que ver con el discurso generalizado de las décadas de 1970 y 1980 por una participación más activa del sector privado en detrimento del público. Mientras que en los de eficiencia interna se refiere a que con frecuencia al sector público le cuesta desempeñar el doble papel de propietario de una empresa y de agente al mismo tiempo. En consecuencia, retirarse (privatizar) y reasignar los activos y pasivos o reducir el patrimonio neto del Estado podría considerarse teóricamente como una opción atractiva y de menor costo para aumentar la eficiencia. Por su parte dentro de los factores coyunturales, en su aspecto de credibilidad política, los gobiernos a menudo han utilizado las privatizaciones como señal de compromiso con el

nuevo modelo ideológico y han intentado mejorar, por ese medio, las expectativas de los agentes nacionales e internacionales. En cuanto a las limitantes de la inversión de las empresas públicas, la crisis fiscal de los años ochenta fue percibida como un obstáculo serio para nuevas inversiones en las empresas públicas y la infraestructura social. Dado que persistía el problema de la deuda del sector público, la privatización comenzó a ser percibida como una manera de aliviar la creciente insuficiencia de la empresa paraestatal. Las inversiones insuficientes se han invocado casi siempre como justificación para las privatizaciones. (CEPAL, 1994: 21).

Los objetivos más importantes de la desincorporación de la empresa pública para el caso mexicano fueron según Rogozinski:

1.- Fortalecer las finanzas públicas; 2.-canalizar adecuadamente los escasos recursos del sector público en las áreas estratégicas y prioritarias; 3.-eliminar gastos y subsidios no justificables, ni desde, el punto de vista social ni del económico; 4.-promover la productividad de la economía, transfiriendo parte de esta tarea al sector privado; 5.-mejorar la eficiencia del sector público, disminuyendo el tamaño de su estructura. (Rogozinski, 1993: 42).

En el punto número 1 se creyó que disminuyendo el número de empresas públicas en el país habría más dinero para invertir en otros sectores como infraestructura y gasto social. Este punto va de la mano con el 2, ya que con la disminución del gasto presupuestario para la empresa pública se pensó que se podían transferir esos recursos a otras áreas que se consideraban prioritarias como el pago de la deuda externa.

El punto número 3 es el que corresponde a la eliminación de subsidios a productos elaborados por las empresas paraestatales los cuáles absorbían montos considerables destinados a abaratar un producto o servicio -ya que el precio real de ese producto era mayor que el precio de venta al consumidor-. Esto se llevó a cabo como una medida de corte social, en el que los regímenes posrevolucionarios pretendieron rescatar su ideología

populista. Sin embargo, con la desincorporación de esas empresas públicas se pretendió disminuir notablemente el gasto destinado a ellas.

El punto número 4 es quizás uno de los de mayor carga ideológica que esgrimieron los empresarios privados en la mayor parte del desarrollismo mexicano en su controversia con la empresa pública, y que fue el tener acceso a la participación de la producción de diversos bienes que ellos podían elaborar en sus fábricas, según ellos tenían preponderancia en el ámbito productivo del país ya que bajo una concepción capitalista y liberal concebían que la participación del Estado en los rubros productivos y de servicios no era de su asunto, por considerar ese tipo de organización empresarial deficiente en términos productivos y de gestión

Por el contrario, los inversionistas privados consideraron que ese ámbito era una atribución que competía única y exclusivamente a ellos como inversionista. Además, esos grupos pensaban como señala Villarreal que: “dentro del espectro ideológico-político se afirma que el libre mercado no solo es perfecto, sino que todo lo resuelve. Se sitúa por tanto la privatización de la economía y de muchas funciones del Estado como salida a la crisis” (Villarreal, 1988: 16).

El punto número 5 por su parte señala que mediante la disminución del aparato estatal productivo se podía contar con mejores empresas, con un mayor grado de eficiencia en términos administrativos, productivos, tecnológicos y laborales: nombramiento de administradores de empresa profesionales, incremento productivo, implementación de ritmos de trabajo flexibles e inversión y transferencia de nuevas tecnologías.

Bajo esas medidas se quiso hacer una administración más eficiente de los recursos públicos, transfiriendo a otras áreas prioritarias los recursos que absorbían las empresas

públicas. Con ello, el Estado mexicano transfirió un importante sector de empresas paraestatales mediante su venta a diversos grupos empresariales privados, tanto nacionales como extranjeros, De allí que se haga la siguiente pregunta para conocer el desempeño de la empresa paraestatal en México ¿Cuál era la estructura de la empresa pública mexicana en términos administrativos, productivos, tecnológicos y laborales? Se dará una respuesta a esta pregunta en el siguiente apartado, con la finalidad de esbozar un acercamiento a la estructura interna aplicable a la empresa pública mexicana.

#### **1.4 Estructura de la empresa pública mexicana**

Antes de comenzar con el esbozo de la estructura en términos administrativos, tecnológicos, productivos y laborales, hay que aclarar un punto elemental sobre las particularidades de dichas empresas, y que tiene que ver con su estructura orgánica. En ese tenor contamos con cuatro clasificaciones o distinciones: 1.- Organismos Descentralizados; 2.- Entidades con participación mayoritaria del gobierno; 3.-Fideicomisos públicos; y 4.- Entidades con participación minoritaria del gobierno.

El primero tiene que ver con instituciones creadas por disposición del Congreso de la Unión, o en su caso por el ejecutivo federal con personalidad jurídica y patrimonio propios siempre que reúnan los requisitos de que se constituya con fondos federales y que su objetivo sea la explotación de bienes o recursos que son propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica.

El segundo tiene que ver con empresas en las cuales el Estado es accionista mayoritario (más del 51%) y que figura como el principal agente en la toma de decisiones en los consejos de administración -aquí queda ejemplificado a la perfección el caso de

DINA, donde el Estado participó con el 100% de las acciones a partir de 1960, ya que previamente poseyó el 76 %-. Otra de las características de este tipo de empresas con capital mayoritario del gobierno tiene que ver con entidades consideradas como prioritarias y estratégicas en áreas como el petróleo y la energía eléctrica: PEMEX y CFE.

El tercero tiene que ver con las instancias creadas por el gobierno federal o entidad paraestatal como órganos auxiliares del Ejecutivo Federal. Su estructura administrativa está ajustada a la Ley Federal de Entidades Paraestatales, la Secretaría de Hacienda está encargada de vigilar que se cumpla con su normativa.

Finalmente, las empresas en donde el Estado mexicano tiene una participación mínima de capital, y que son impulsadas con la finalidad de obtener algún acuerdo de asistencia tecnológica, co-inversión o de tratar de impulsar algún proyecto considerado importante. Aquí se puede ejemplificar con el caso de la empresa Toyoda, ubicada en Ciudad Sahagún, la cual tuvo una vida de cinco años: de 1954 a 1959; fue promovida por empresarios privados mexicanos en sociedad con empresarios japoneses de esa importante firma transnacional; contó con la participación del Estado mexicano vía Nacional Financiera para desarrollar y modernizar la planta industrial de las empresas textiles mexicanas en la década de 1950 mediante la producción de telares, trociles y cardas.

En ese tenor, esa última forma de participación accionaria del Estado sería estrictamente hablando un proyecto de empresa mixta, en donde convergen distintos capitales: públicos, privados nacionales y privados transnacionales. Sin embargo, dentro del análisis de la empresa paraestatal esa forma de organización administrativa ha caído dentro de la tipología de la empresa pública, error de interpretación desde nuestro punto de vista,

ya que la empresa pública que cuenta con participación accionaria de un 49 % de la iniciativa privada sería estrictamente hablando una empresa mixta.

Ahora bien, una vez que se han identificado los cuatro grados distintivos en que estuvo estructurada la empresa pública mexicana hay que particularizar únicamente en la que corresponde al rubro de *entidades con participación mayoritaria del gobierno*. Esto debido a que la empresa de análisis, DINA, queda inserta en esta tipología, pues desde su fundación en 1951 quedó estructurada con una participación del 75% de acciones en poder del Estado mexicano, y el restante 25% entre inversionistas privados mexicanos y la transnacional italiana Fiat. Hacia 1960 una vez que sucede una reestructuración administrativa de la empresa, el Estado adquirió el 100% de las acciones por intermediación de Nacional Financiera.

Aclarado este punto se puede comenzar con el análisis. En la conformación de las distintas empresas paraestatales en México -se irá de lo general a lo particular-, han existido diversas leyes y decretos para cada sexenio, en los cuales la empresa pública quedó organizada en órganos y dependencias.

Sin embargo, ha sido un tanto anárquico el proceder -por la cantidad de empresas- en casi setenta años de su existencia, debido a la extensa cantidad de legislaciones para su organización y desempeño.

Empero, si se puede sintetizar ese cuerpo legislativo que ha normado y organizado la empresa pública en México (cuadro 1.3).

**Cuadro 1.3**  
**Principales leyes, organismos y comisiones que han dado cuerpo a la empresa pública mexicana**

Años	Ley	Organismos y Comisiones
------	-----	-------------------------

1920-1924	No hay un marco regulatorio explícito	Creación de comisiones para la construcción de caminos y sistemas de irrigación
1924-1930	No hay un marco regulatorio específico	Comisiones de eficiencia y Departamento de Presupuestos de la Federación
1930	Ley sobre Planeación General de la República	Comisión Nacional de Planeación
1933	Plan Sexenal	Consejo Nacional de Economía de los Estados Unidos Mexicanos
1934-1940	Plan Sexenal	Nacional Financiera, Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas
1940-1946	Segundo Plan Sexenal	Comisión Federal de Planificación Económica
1946-1952	Ley para el control	Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal
1952-1958	Ley de Secretarías y Departamentos de Estado	Comisión Nacional de Inversiones de la Presidencia de la República
1958-1964		Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de Patrimonio Nacional
1964-1970		Comisión de Administración Pública y Subcomité de Inversión y Financiamiento
1970-1976		Comités Promotores de Desarrollo Económico, Comisión Coordinadora de Política Industrial del Sector Público
1976-1982	Ley Orgánica de Administración Pública Federal	Plan Nacional de Desarrollo Industrial
1982-1988	Ley Federal de Entidades Paraestatales	Plan Nacional de Desarrollo. Secretaría de Minas e Industria Paraestatal

Fuente: elaboración propia con datos de diversas leyes y políticas sobre planeación industrial y desarrollo de empresas paraestatales encontrados en el Grupo Documental Gonzalo Robles y Nacional Financiera del Archivo General de la Nación, AGNM.

De acuerdo a los datos del cuadro 1.3 la empresa pública mexicana ha estado supeditada a diversas leyes, comités y planes, casi siempre determinadas por la pauta de cada sexenio presidencial -como fue costumbre durante la etapa posrevolucionaria-. De esa manera, el desarrollo de la empresa pública mexicana no siguió pautas ordenadas o planeadas.

Por otro lado, se deben añadir las entidades que tuvieron la administración directa del sector paraestatal mexicano, las cuales se pueden enumerar de la siguiente forma:

- 1.- Organizaciones crediticias: Nacional Financiera y la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (SOMEX), entidades de fomento público que funcionaron como agentes crediticios de estas empresas, pero también como entes administradores directos de ellas. Estas entidades tienen ciertas semejanzas con los entes organizativos de las empresas públicas españolas e italianas como el INI y el IRI respectivamente;
- 2.- Las entidades paraestatales controladas directamente por la Cámara de Diputados: empresas públicas cuyo presupuesto de ingresos para su financiamiento estuvo determinado por una comisión encargada de ellos dentro del Congreso;
- 3.- Secretarías encargadas de su regulación a lo largo del periodo posrevolucionario: Secretaría de Patrimonio Nacional (SEPANAL) en 1958, Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) 1970, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN) en 1977 y Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal (SEMIP) en 1982.

El hecho de que organizaciones económicas y políticas inherentes y propias del Estado mexicano posrevolucionario hayan sido las responsables de los presupuestos de ingresos del portafolio de empresas públicas es a todas luces razonable, ya que como entes públicos tenían que ser administrados por organismos gubernamentales. Lo que sorprende



es que en el largo periodo no se haya creado un organismo facultado única y exclusivamente para el control del grueso del aparato estatal público que hubiese organizado y administrado con mayor eficiencia a las empresas. De allí la complejidad al analizar el heterogéneo aparato administrativo de la empresa pública mexicana (véase cuadro 1.4).

**Cuadro 1.4**  
**Organización de las empresas públicas en México de acuerdo a jerarquía, funciones y rendición de cuentas**

<b>Jerarquía</b>	<b>Descripción</b>	<b>Funciones</b>	<b>Designación</b>	<b>Rendición de cuentas</b>
Consejo	Órgano integrado por el consejo de administración de la empresa: secretario, tesorero, vocales	Toma de decisiones con respecto al desempeño de la empresa	Presidente de la República y secretarías como Hacienda, Programación y Presupuesto o Energía, Minas e Industria Paraestatal	Presidente de la República y Cámara de diputados
Director General	Uno de los principales administradores directos de la empresa	Realizar y llevar a cabo lo que dicta el consejo administrativo, proponer ideas	Presidente de la República y secretarías como Hacienda, Programación y Presupuesto o Energía, Minas e Industria Paraestatal	Consejo de Administración. Ocasionalmente al presidente en turno
Cuadros administrativos superiores y medios	Jefes de producción, tecnología, y ventas,	Dirigir y recibir informes sobre los procesos productivos, tecnológicos, laborales y de ventas.	Designados generalmente por el consejo administrativo y el Director General (gente de confianza)	Al Director General
Cuadros	supervisores de	Ordenar y	Personal	A los jefes de

bajos administrativos (Personal o empleados de confianza)	producción, asistentes de calidad y secretarias, área de persona o recursos humanos	mantener la organización a interior de la fábrica en sus aspectos productivos, cualitativos y administrativos, reclutar el personal sindicalizado	contratado por el área de recursos humanos	producción y área de calidad
Personal sindicalizado	Obreros o trabajadores industriales	Realizar los procesos productivos al interior de la fábrica	Personal contratado por recursos humanos con el visto bueno del sindicato	A los supervisores de producción y de calidad

Fuente: Elaboración propia con datos de Acle, Juan y Alfredo Vega, (1986).

Ya se ha dado cuenta (en este apartado) de cómo esa estructura jerárquica y horizontal de la organización y administración de la empresa pública devino primero de leyes y decretos gubernamentales, para posteriormente ser administrada por la banca de desarrollo y la Cámara de Diputados. Pero ¿Quiénes eran los responsables directos del desempeño de la empresa pública mexicana? La base de esa pirámide jerárquica de funciones, obviamente que los administradores o gerentes públicos, los cuales tomaron decisiones en aspectos de gestión, producción, tecnología y trabajo, factores que se analizaran para el caso particular de DINA en los siguientes capítulos.

## **Conclusiones**

En este capítulo se ha brindado un debate y análisis en torno al estudio de la empresa pública a nivel internacional y nacional. Para ello se partió desde propuestas teórico-

metodológicas y conceptuales de autores extranjeros y mexicanos que desde una perspectiva histórica han tratado el tema.

De lo anterior se propone que para el análisis y estudio de la empresa pública se debe utilizar teórica y conceptualmente un método interdisciplinario y ecléctico en dónde el aporte de diversos autores y conceptos enriquezcan el objeto de estudio que es lo que se propone para el caso de DINA. En ese sentido, los primeros esbozos de la empresa pública comenzaron desde la época colonial con la intervención del monarca peninsular en rubros llamados reales estancos: tabaco, naipes, nieve y sal, dando origen a fábricas como la Real Fábrica de Tabaco.

Posteriormente, y ya como México independiente se concretaron proyectos de corto alcance como el Banco de Avío y la subsecuente puesta en marcha de empresas del ramo textil y manufacturero, proceso de corte efímero, al cual siguió el del Porfiriato, en dónde se concretan en rubros como los ferrocarriles algunas ideas en torno al control de este medio de transporte y movilidad por parte del Estado mediante una inversión y gestión de características mixtas.

Empero, la concepción e idea administrativa, jurídica e histórica de conformación de la empresa pública, al menos para el caso mexicano es producto del siglo XX, a partir de la década de 1920, pasando posteriormente por diversas etapas, la de la década de 1930 en dónde el Estado mexicano inauguró un periodo de intensa intervención estatal el cual se prolonga hasta principios de la década de 1980 y pasa a declinar en esa misma década con un periodo intenso de privatizaciones de la que DINA fue parte.

En ese sentido, la empresa pública desde nuestra perspectiva fue producto de circunstancias históricas particulares que repercutieron para su conformación con la

influencia de factores externos e internos y que ya fueron señalados como: la Constitución de 1917, la crisis de 1929, políticas de planeación y desarrollo (planes sexenales), ciertas posturas keynesianas, la Industrialización por Sustitución de Importaciones, la Segunda Guerra Mundial y las ideas estructuralistas de la CEPAL.

Ese conjunto de circunstancias y hechos históricos generaron en México un proceso de desarrollo e industrialización que permitió al Estado mexicano intervenir de forma más directa en la economía propiciando el desarrollo de rubros industriales que dieron forma a empresas paraestatales en sectores de producción de bienes y servicios del que se desprendió el proyecto DINA.

## **Capítulo 2 Los acuerdos de asistencia tecnológica con la transnacional italiana Fiat y el nacimiento de la empresa pública Diesel Nacional, 1951-1960**

*“Sr. Miguel Alemán, 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*

Bruno Pagliai

### **2.1 La implementación de la ISI en el desarrollo industrial de México**

Antes de entrar en detalle en torno a los antecedentes de la industria automotriz en México y la subsecuente puesta en marcha del proyecto DINA es obligado señalar como esta empresa nació en el contexto histórico del proceso de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), el cual es definido 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; 2.- barreras al libre comercio (proteccionismo), altos aranceles a la importación; y 3.- tipo de cambio elevado.

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<sup>25</sup> y México, y en menor medida de Colombia y Chile.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> 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.

<sup>26</sup> En cada nación de América Latina se tuvieron posibilidades de crecimiento y desarrollo diversas. Por ejemplo, en las del Cono Sur y México (economías activas) la ISI tuvo una participación notable, mientras que en el caso de los países centroamericanos (economías pasivas) su logro fue muy débil.

Obviamente 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.

Las particularidades de la ISI<sup>27</sup> según el economista Fitzgerald, 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, 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, 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 (Villarreal, 2005). Por su parte, para De la Garza, 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 la Garza, 1998). De nueva cuenta Fitzgerald opina que 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

---

<sup>27</sup> 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 (para algunos autores) hasta la ya 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 impulsar un crecimiento estable basado en impulsos internos a la economía nacional y en una diversificación de la producción industrial, que substituyen paulatinamente las importaciones. Ayala Espino, José, (1998), *Estado y Desarrollo, La Formación de la Economía Mixta Mexicana, (1920-1982)*, México, FCE.

disminuían, y los gobiernos se esforzaban en mantener el gasto mientras la recaudación de impuestos procedentes del comercio declinaba (Fitzgerald, 2003: 88).

De acuerdo a 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) y a un sector manufacturero al ver que los mercados internacionales se iban cerrando, tuvieron que optar por generar un modelo industrial<sup>28</sup> y un mercado interno para poder sortear la crisis mundial.

Para el caso de México, la ISI comenzó en el sexenio de Lázaro Cárdenas, aún, cuando en el debate académico algunos investigadores opinan que la industrialización para México y Latinoamérica 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 (Cárdenas, 1995: 9).

---

<sup>28</sup> Previo a la industrialización mexicana de las décadas de 1940 y 1950 del siglo XX 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. El 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 que Cardoso confiere rasgos coloniales a dicha etapa. 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.”

De manera alterna y desde una reinterpretación de este concepto Bértola y Ocampo proponen un cambio de nombre para referirse a esta etapa en América Latina, la cual nombran “Industrialización Dirigida por el Estado”:

Ya 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 (Bértola y Ocampo, 2014).

Al margen de ello, el proceso de industrialización mexicano posrevolucionario generado a partir de la puesta en práctica del texto constituyente de 1917 que a su vez brindó certezas jurídicas e institucionales y facultó al Gobierno como garante e interventor en el desarrollo económico, tuvo como ejes dos coyunturas históricas favorables para la implementación de la ISI: la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial.

La primera derivó en las condiciones adecuadas para impulsar la producción de bienes manufacturados anteriormente importados, al grado que los bienes importados se comenzaron a sustituir por los de origen nacional, dando pauta para la puesta en práctica de la primera sustitución de importaciones, misma que reorientó la demanda de productos del exterior.

Mientras que el segundo activó la producción de derivados industriales como papel, fertilizantes, químicos y acero, productos que pusieron los cimientos para la industria mexicana. Este cambio se dio 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. Ahora



bien, pensar que en este período el Estado mexicano basó el desarrollo industrial mediante la ISI, tendría que ser matizado, ya que más bien una buena parte de la modernización industrial se dio por cuestiones exógenas o externas como han afirmado autores como Cárdenas.

Cárdenas afirma que la expansión industrial durante la guerra, fue causada por el impulso de la demanda externa, en particular de los Estados Unidos, y por el lado de la oferta, por la disponibilidad de bienes intermedios y de capital importados de ese país. Eso permitió mayor inversión y plena utilización del capital, así como un incremento de la inversión en infraestructura, que a su vez fue facilitado por el incremento en el gasto público, financiado con los ingresos fiscales adicionales obtenidos gracias al aumento del comercio internacional.

Posteriormente, y derivado de esos procesos coyunturales durante la década de 1950 el Estado Mexicano intentó extender y dinamizar el sector mecánico y de bienes de capital<sup>29</sup> surgiendo diversos proyectos industriales en el país, tal como el representado en Ciudad Sahagún, Hidalgo, con la empresa DINA que contó con participación del Banco de México y de Nacional Financiera para su puesta en marcha, siendo un proyecto que tuvo la intención de descentralizar el desarrollo industrial, brindar trabajo a un importante segmento poblacional y generar una industria de bienes de capital en una segunda etapa de sustitución de importaciones, que dio inicio a partir de la década de 1950 y fue ampliándose

---

<sup>29</sup> Los bienes de capital son definidos en términos económicos como bienes que se usan para la producción de otros bienes, o máquinas para fabricar máquinas. Son principalmente la fabricación de maquinaria y equipo. En el caso de los vehículos, es un bien de consumo duradero por el uso personal que le da el usuario, pero es un bien de capital, porque se utiliza para producir un bien destinado al consumo final. Actualmente la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) considera como bienes de capital, los siguientes: maquinaria, componentes y partes para maquinaria; bombas para el manejo de fluidos; moldes, troqueles y dispositivos para la fundición; maquinaria y equipo para la construcción y minería, instrumentación industrial y maquinaria e implementos agrícolas.

en las décadas de 1960 y 1970, teniendo como características principales mayor inversión de capital transnacional, y 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 en torno a la producción de bienes de consumo duradero y de capital.

## **2.2 Algunos antecedentes de la industria automotriz en México: La etapa de ensamble y distribución (1925-1950)**

Para autores como Lifschnitz, (1985) y Arteaga (2003) uno de los primeros periodos de la industria automotriz<sup>30</sup> que se puede clasificar en México ha sido la conocida como de ensamble. Esa comprendió entre 1925 y 1950 con la instalación de la primera ensambladora que fue la empresa estadounidense Ford Motor Company (1925) y la subsecuente llegada de otras empresas de aquel país como General Motors y Chrysler (cuadro 2.1). Hasta aquí cabe hacerse la siguiente pregunta ¿A qué se debió que esa transnacional decidiera invertir en México en una época en la que apenas se estaba gestando la reconstrucción económica derivada de la lucha armada revolucionaria del periodo 1910-1917?

**Cuadro 2.1**  
**Empresas del sector automotriz en México entre 1925 y 1954**

<b>Empresa</b>	<b>Fecha de establecimiento</b>
1.- Ford Motor Company	Junio de 1925
2.- Automotriz O Farril	Mayo de 1935
3.- General Motors de México S.A de C.V.	octubre de 1935
4.- Fábricas Auto-Mex S.A.	Enero de 1939
5.- Automotriz de México S.A.	Septiembre de 1941
6.- Automotriz Lozano S.A.	Diciembre de 1944

<sup>30</sup> Novelo señala que: “la industria automotriz está formada por tres sectores: el terminal, el auxiliar y el de distribución. El primero fabrica y ensambla automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses integrales. El sector auxiliar produce las partes que el sector terminal requiere, excepto el que el mismo produce o importa. El tercer sector se encarga de distribuir comercializar y dar servicio a los productos de la industria”. Novelo, Victoria, (1988).

7.- International Co of México S.A.	Diciembre 1944
8.- Equipos Automotrices, S.A.	Enero de 1945
9.- Armadora Mexicana S.A.	Junio de 1945
10.- Willis Mexicana, S.A.	Mayo de 1946
11.- Automóviles Ingleses, S.A.	Noviembre de 1946
12.- Diesel Nacional, S.A Dina-Fiat*	Febrero 1951 (firma de acuerdos de asistencia)
13.- Volkswagen Mexicana S.A.	Enero 1954

Fuente: Datos tomados de Orvañanos Lascuráin, Jorge, (1967).

\*DINA fue la única empresa (en el periodo de 1925 a 1954) con capital público o estatal mayoritario.

Primeramente, hay que señalar el interés del dueño de esta empresa automotriz Henry Ford en una declaración hecha con anterioridad en el sentido de expandir y diversificar sus negocios hacia la periferia comentando lo siguiente:

Nos guste o no, África, Asia y América Latina se dirigen resueltamente hacia la era industrial. Si queremos tener una participación en esos mercados, ricos y vastos como algún día lo llegarán a ser tendremos que ir con nuestro capital, herramientas y conocimientos prácticos y ayudarles a conseguir las cosas que quieren (González, 2002: 17).

Fuera de lo señalado por Ford, según Zapata Ferrer las motivaciones para instalar una planta automotriz fuera de los Estados Unidos, específicamente en suelo mexicano se debió principalmente a tres factores:

1.- Por un lado, un diferencial de costos salariales sumamente ventajoso (mano de obra barata), particularmente importante en la etapa de ensamble por ser un proceso intensivo en mano de obra; 2.- por otro lado, la demanda creciente de vehículos privados y públicos; y finalmente, 3.- la puesta en marcha de políticas favorables a la inversión en esta industria (Zapata, 1990: 48-49).

Para Lifshnitz, el hecho de que esa transnacional invirtiera en México se explica por: “el liderazgo que en ese momento la empresa ejerció en el mercado automotor de Estados

Unidos, sumado a la agresiva política de la empresa en aquella época sobre espacios de inversión en América Latina” (Lifshnitz, 1985: 87). Lo anterior se debió también porque se dio cauce a varias políticas de fomento al ramo automotriz; por ejemplo, estímulos a la producción de materias auxiliares. Dentro de esa primigenia industria automotriz auxiliar se debe de mencionar: llantas, acumuladores y radiadores, implementos que tienen un nivel técnico inferior con respecto a la producción de motores y sistemas eléctricos, los cuales para los países en vías de desarrollo como México se comenzaron a fabricar hasta después de la segunda mitad del siglo XX.

A ello, hay que añadir el mejoramiento y ampliación de carreteras mediante la Comisión Nacional de Caminos, comisión que fue creada según Jáuregui: “en vista de la necesidad imperiosa que se tenía en el país de nuevas carreteras, debido al repunte de automóviles, camiones, autobuses y tractores que se daba en las zonas urbanas y rurales del país” (Jáuregui, 2004: 128), y que fueron en ascenso conforme el mercado interno fue creciendo hasta la década de 1980.

Hay que señalar el interés de empresas transnacionales en el segmento de vehículos y camiones que tuvieron como incentivo la reducción del 50% de los impuestos a la importación de autopartes y material de ensamble. Además, esto se vio fortalecido mediante la conjunción de factores internos -costos, mercado y fomento público) y externos (desarrollo oligopólico de Ford en Estados Unidos- que permitieron el inicio de la etapa de ensamble en México (Zapata, 1990: 49).

En la década de 1930: “el desarrollo económico general del país, así como el crecimiento de la industria petrolera, el establecimiento de talleres de servicio y estaciones de gasolina, impulsaron considerablemente la demanda de automóviles, lo que llevó a la

instalación de nuevas plantas ensambladoras”, (Wionszceck, Bueno y Navarrete, 1988: 94), las cuales fueron sobre todo de inversionistas extranjeros; ejemplo de ello, son las diversas fábricas que se instalaron en el país en la década de 1930, y que fueron en palabras de Zapata Ferrer las siguientes:

General Motors (1935), Chrysler-Fábricas Automex (1939), ambas norteamericanas, y Automotriz O’Farril (1935) con licencia alemana. Además, durante esos años, el número de vehículos de circulación aumentó de 96,000 a 150,000. Dicho aumento se debió también al incremento en las importaciones que representaban, en valor, el doble de lo aportado por las cuatro que operaban en el país (Zapata, 1990: 50).

A la par de la llegada de nuevas empresas automotrices se desarrollaron, ampliaron y construyeron nuevas carreteras y caminos con el consabido crecimiento que tuvo este rubro con base en presupuestos que destinaron secretarías de estado como la Comisión Nacional de Caminos (CNC), y posteriormente la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

Ese aumento en la proporción carretera del país también se debió al incremento poblacional y a la ampliación del mercado interno, fruto del crecimiento económico nacional que a partir de la década de 1930 produjo la institucionalidad del régimen posrevolucionario aglutinado en torno al partido en el poder. De esta forma, fue creciendo el parque vehicular tanto en los segmentos de automóviles, camiones de pasajeros y de carga (cuadro 2.2) mediante la expansión de las redes viales.

**Cuadro 2.2**  
**Evolución del autotransporte en México**  
**1924-1950**

<b>Año</b>	<b>Automóviles</b>	<b>Camiones de pasajeros</b>	<b>Camiones de carga</b>
1924	32, 523	4, 802	5, 525

1930	63,063	6,261	7,999
1935	64,663	6,828	23,792
1940	93,632	10,141	41,935
1945	113,317	12,047	59,814
1950	173,080	18,466	111,252

Fuente: tomado de Jauregui, Luis, (2004).

Hay que destacar que lo más importante para la década de 1930 fue el impulso que recibieron las empresas de autopartes y de servicios de reparación. Con respecto a las primeras destacó la participación del capital nacional, el cual, al no enfrentar grandes impedimentos para ingresar en el mercado automotriz encontró amplio espacio de expansión, sobre todo por los relativamente bajos requerimientos técnicos y las escalas reducidas de producción que hacían costeaable y competitiva la producción de radiadores, amortiguadores, baterías, equipo eléctrico, resortes de suspensión, bielas, entre otros; piezas que no tenían un diferencial de precio muy elevado en comparación con los internacionales (Zapata, 1990: 51). Además, el gobierno elevó los índices de protección arancelaria sobre ciertas autopartes que comenzaron a producirse internamente, y, al mismo tiempo, incrementó el financiamiento de la infraestructura industrial de la que destacó el impulso de la red carretera.

En contraparte, en el primer lustro de la década de 1940 y como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial la producción interna y las importaciones se contrajeron considerablemente, al grado de que en 1945, la oferta total de vehículos era inferior a la registrada apenas cinco años antes. Como consecuencia de ello, según Zapata: “el crecimiento del parque vehicular fue mínimo y correspondió básicamente al segmento de camiones” (Zapata, 1990: 52).

Curiosamente en esos mismos años cuatro nuevas ensambladoras iniciaron operaciones, una extranjera (Internacional Harvester Co. 1944 dedicada a la producción de camiones) y tres con participación de capital privado nacional: Automotriz de México, S.A (1941); Automotriz Lozano, S.A (1944); y Equipos Automotrices, S.A (1945). Esas empresas mexicanas fabricaban la carrocería, pero no elaboraban los motores ni las refacciones propias para la terminación final del vehículo; de allí que se hable en ese periodo de la industria automotriz en México como una etapa de ensamble y no de fabricación.

Para finales de 1945 hubo un incremento del parque vehicular, sobre todo en el sector de los automóviles, seguido del de camiones, tanto de carga como de pasajeros Zapata muestra que:

El parque vehicular contaba con 185,538 unidades, de las cuales el 61% correspondía a automóviles, el 7% a autobuses y el 32% a camiones. De 1925 a 1945 la tasa promedio anual de crecimiento del número de vehículos fue del 6.4% y en los segmentos de automóviles, autobuses y camiones del 5.3, 4.3 y el 10.5% respectivamente (Zapata, 1990: 54).

Estos datos reflejan el crecimiento de la industria en México en el período de la Segunda Guerra Mundial, porque los camiones de carga son los que tuvieron la mayor demanda en el mercado del autotransporte, este transporte pesado era necesario para la circulación de materias primas y productos que generó la movilidad y la logística de la producción de las empresas, aunque cubrir esa demanda fue difícil debido a dos factores: 1. Conflicto internacional que frenó el comercio entre las naciones; 2. Las plantas ensambladoras mexicanas aún no contaban con un grado suficiente de tecnología para proporcionar esos productos a los potenciales clientes. (Zapata Ferrer, 1990: 54).

Será en la década de 1950 cuando se trató de frenar esa dependencia del exterior mediante la sustitución de importaciones, con la creación de una empresa estatal con asistencia tecnológica extranjera como DINA, con asistencia tecnológica de la multinacional italiana Fiat.

A partir de 1946 según Zapata: “la industria automotriz volvió a manifestar un desarrollo acelerado, recobrando su dinamismo al reactivarse la economía nacional y restablecerse el comercio internacional. El número de vehículos registrados entre 1945 y 1950, creció a una tasa anual de 10.9%, muy superior a la registrada diez años antes, que fue de 7.1%” (Zapata, 1990: 57). Lo que verdaderamente dio aliento a ese crecimiento fue atribuido a lo siguiente:

En 1947, el Gobierno Federal, con miras a acelerar el desarrollo de la industrialización en general, intervino una vez más, y estableció un sistema de cuotas de importación. Para ello, volvió a reducir los aranceles a la importación de partes y componentes, en comparación con las que se aplicaban a vehículos totalmente ensamblados, además de que hizo obligatoria la incorporación de ciertas partes nacionales relativamente sencillas. Esta intervención tuvo como efecto reducir en forma sustancial la importación de vehículos ensamblados y se tradujo en un nuevo impulso al ensamble en instalaciones mexicanas (Zapata, 1990: 94).

Con ello, en el lapso que va de 1945 a 1950 la utilización de la capacidad instalada aumentó considerablemente, y a partir de la década de 1950 se estableció una política de control de precios. Para ello, el Comité de Importaciones Automotrices fijó varios criterios como: a) El diferencial de precios entre México y el país de origen; b) la preferencia de los consumidores; y c) la amplitud de la red de distribución y de servicio de las empresas ensambladoras (Zapata, 1990: 95).



La década de 1950 representó para la industria automotriz un avance relativo en términos cuantitativos, porque a finales de esa década estaban instaladas en México 19 empresas importadoras de vehículos y 12 empresas ensambladoras. Algunas importadoras contrataban maquila de ensamble con empresas locales que contaban con las instalaciones necesarias pues la mano de obra era más barata en México que en los países de origen de esas empresas. De ahí que la industria automotriz mexicana haya sido para la época altamente dependiente de transferencia de tecnología del extranjero, ya que, por lo general, los motores y las piezas con una mayor dificultad técnica llegaron de fuera al igual que los técnicos.

Es importante señalar que la política económica del Estado mexicano impulsó el establecimiento de una empresa pública que atendiera los requerimientos de transportación de mercancías y de pasajeros. Los camiones de carga y pasajeros fueron una prioridad, prueba de ello son la creación de las empresas DINA y Mexicana de Autobuses -nacida en 1959 y administrada por el grupo financiero SOMEX- pensadas para cubrir el mercado interno. Sin embargo, con todo y esos esfuerzos, y pese a que la industria local captó parte del mercado, ésta no registró altos ritmos de crecimiento ya que los sectores de mayores ingresos siguieron siendo los importadores de vehículos.

Pese a ello, en la década de 1950 hubo un repunte en lo que se conoce como industria automotriz auxiliar (autopartes) también según Zapata Ferrer: “existió un alza en producción y ventas en empresas nacionales de acumuladores, amortiguadores, arneses eléctricos, vidrios planos, asientos, herramientas de mano, muelles de hoja y radios, así como el 100% de las llantas y lámparas, cuya importación estuvo prohibida” (Zapata Ferrer, 1990: 98).

Por otra parte, la etapa terminal (líneas de montaje, vehículo terminado en línea final) seguía importando el 80% del valor de los insumos, lo que aunado a las importantes cantidades de vehículos completos que se adquirieron en el extranjero seguían presionando fuertemente la balanza de pagos, situación que difiere en otros países latinoamericanos como Brasil y Argentina, donde un mayor porcentaje de autopartes y piezas -hasta un 60%- fueron fabricados en esos países, redundando en una integración automotriz más madura y completa que el caso mexicano.

De esta forma, según Zapata, una década después hacía 1950, las exportaciones eran casi inexistentes (40 millones de pesos), mientras que las compras de los insumos en el exterior requeridos en las etapas terminal y de autopartes, sumaban 1,096 millones de pesos, esto significaba un 20% de las importaciones industriales totales (Zapata, 1990: 65).

Con ello, según Camarena:

El capital nacional de origen privado y público, se incorporó en la etapa de ensamble, sin lograr desplazar significativamente al capital extranjero que alcanzó una mayor diferenciación en cuanto a su procedencia, esto se debió a que los empresarios extranjeros del ramo automotriz, tanto de la etapa de autopartes como en la terminal, día a día se volvieron más rigurosos con los productos mexicanos, que aún acusaban serias dificultades tecnológicas y de calidad en sus productos, lo que a la postre dio como resultado que la mayor parte de capitales destinados a la industria automotriz procedieran de empresas y compañías del exterior (Camarena, 1991: 210).

A ello se debe agregar la mentalidad del empresariado mexicano, poco proclive a invertir en educación y capacitación para generar procesos productivos y tecnológicos de altos estándares como son los referentes a investigación y desarrollo I+D como los que se requieren en la industria automotriz, y sí más inclinado a invertir en ramos o giros que le brinden ganancias inmediatas como es el sector terciario o de servicios: hoteles, centros

comerciales, restaurantes o la renta y venta de inmuebles, inversiones que pueden dejar enormes ganancias. Finalmente, como ha señalado Zapata:

Si bien todos los factores y reglamentaciones que se promulgaron desde el inicio de la actividad en 1925 hasta el año de 1950, sirvieron en alguna medida para proteger a la industria de la competencia externa y favorecer su desarrollo, la intervención gubernamental hasta ese momento no tuvo un objetivo claro ni se tradujo en un plan explícito para el desenvolvimiento futuro de la industria, sino más bien se limitó a acciones esporádicas que no fueron diferentes a los lineamientos generales para la industrialización del país basados en la sustitución de importaciones, es decir, no hubo una política claramente diferenciada hacia el sector (Zapata, 1990: 68).

Dentro de esas acciones esporádicas el Estado buscó frenar la dependencia del sector automotriz con la creación de empresas públicas destinadas a promover tecnología y reducir el déficit en la balanza comercial. Uno de los proyectos que intentó “mexicanizar” - integrar una mayor cantidad de partes y piezas automotrices construidas en México- al sector, fue la empresa DINA.

### **2.3 Intermediarismo de Bruno Pagliai y acercamiento del Estado mexicano para el acuerdo de asistencia tecnológica con Fiat**

En este apartado se van a describir y analizar los primeros acercamientos y el comienzo del acuerdo de asistencia tecnológica con la transnacional italiana Fiat, llevado a cabo en 1951 por Bruno Pagliai con el Estado mexicano representado en ese momento por el presidente Miguel Alemán Valdés (1946-1952) proceso que concluyó con la creación de DINA hacia 1952.

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 incursionó en la industria del acero en Tubos y Aceros de México S.A. TAMSA (1952-1954). A este empresario junto con otros de la época se le puede ubicar dentro de una nueva pléyade de hombres de negocios surgidos de la ISI. Riding lo define de la siguiente forma:

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, aun 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 Hansen señala 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 del grupo empresarial de tradición porfiriana y del que mayoritariamente tuvo su radio de acción en la ciudad de Monterrey, sino el del empresario del periodo desarrollista cercano a los poderes de los subsecuentes regímenes posrevolucionarios y que tuvo su nacimiento durante la ISI.

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. Toledo y Zapata señalan que: “este personaje tuvo como rasgo

distintivo, el ser un empresario tenaz y emprendedor” (Toledo y Zapata, 1999: 222). Como hombre de negocios incursionó inicialmente en una gran variedad de ellos: turísticos, hoteleros, de juegos y fraccionamientos donde la relación con el gobierno se hace necesaria para poder concretar y ampliar los negocios. Uno de esos negocios en México fue la concesión de un casino y un hipódromo en Aguascalientes, además de un hotel y un fraccionamiento en Ensenada, Baja California. Fue precisamente en esos negocios donde comenzó a tejer sus redes con el poder económico y político de México.

Derivado de ello, Bruno Pagliai disfrutó de la amistad de todos los presidentes de México, desde Abelardo Rodríguez hasta Gustavo Díaz Ordaz. Toledo y Zapata mencionan en tono halagador 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 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.<sup>31</sup>

Pero de entre todas las amistades con los presidentes mexicanos que corren de 1933 a 1970 con la que tuvo mayor peso fue con el presidente Miguel Alemán Valdés, al cual según Niblo: “apoyó durante su campaña presidencial con un millón de pesos”, (Niblo, 1999: 50) y fue precisamente en esa relación de amistad donde se logró concretar el

---

<sup>31</sup> [www.elmundo.com.ve](http://www.elmundo.com.ve)

acuerdo de asistencia tecnológica con la Fiat turinesa. Al parecer su nacionalidad italiana le permitió establecer vínculos y pudo entrevistarse en varias ocasiones con el director de esa empresa Doménico Valetta, quién le expresó sus deseos de incursionar en un proyecto allende el Atlántico, en una época en la cual la Italia posbélica acusaba serias dificultades económicas; además, con la derrota fascista,<sup>32</sup> muchas de estas compañías debieron reubicar sus capitales.

De allí que al término de la Segunda Guerra Mundial y comenzada la posguerra inmediata la Fiat se vio beneficiada como lo ha señalado la economista italiana Fauri, quien aduce que:

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] en la década de 1950 fueron los principales proyectos” (Fauri, 1996: 177).

Por ello, varias compañías de aquel país llegaron a América para realizar inversiones y negocios.<sup>33</sup> En ese sentido, Pagliai justificó la introducción de la 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

---

<sup>32</sup> 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 su 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 los productos Fiat, así como con todo tipo de recompensas monetarias. Para los orígenes y desarrollo histórico de la empresa turinesa Fiat véase la obra de Landes, David, (2006), *Dinastías, fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*, Barcelona, Crítica.

<sup>33</sup> Una de esas empresas fue para el caso argentino la multinacional Techint.

industria mecánica que todavía no existe”.<sup>34</sup> Gonzalo Robles señala que Pagliai y Luis Montes de Oca, el ex secretario de Hacienda fueron mostrando el proyecto de la 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, 1975: 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 la Fiat realizó con el objeto 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. En su informe Pagliai comentaba 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.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> AGNM, fondo presidentes, Miguel Alemán, exp. 364.1/1999.

<sup>35</sup>AGNM, fondo presidentes, Miguel Alemán, exp. 364.1/1999.

El hecho de que 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 en la cual se pretendió aminorar la dependencia de importaciones. De esta forma, señala que antes de que se firmaran los acuerdos de asistencia tecnológica, existió un estudio presentado y elaborado por Nathán Grabinsky<sup>36</sup> acerca de las características técnicas del camión 680 N propuesto por la Fiat, así como un estudio comparativo que realizó el Ing. Isidro Allende sobre el chasis modelo 680 N y el chasis International L-195. Granbinsky y Allende manifestaron en su estudio que:

Habiendo estudiado las especificaciones y características de los vehículos Fiat dadas en los catálogos respectivos y habiendo obtenido aclaraciones del señor Peccei, llegó a la conclusión que la calidad de los materiales utilizados en la fabricación de las diversas partes de los vehículos es buena; que el diseño de la Fiat que se deseaba armar y posteriormente construir en el país es correcto y que el vehículo, motor y chasis son resistentes. De igual forma el Ing. Allende señaló las ventajas técnicas a favor de la Fiat.<sup>37</sup>

Empero, los estudios llevados a cabo por Grabinsky y Allende según Villaseñor “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”<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> 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.

<sup>37</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja, 2.

<sup>38</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja, 3.



A la par de ese estudio técnico se llevó a cabo otro sobre mercado, realizado por los señores Ayanegui y el Lic. 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”.<sup>39</sup> 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 una comisión llamada Comisión Nacional,<sup>40</sup> 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 “analizaron” 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 a las necesidades de la industrialización nacional.

Esta comisión estuvo conformada por Ángel Carrillo Flores, Director General de Nacional Financiera; Antonio Bermúdez, Director de PEMEX; Jesús Aguirre Delgado, consejero de la Presidencia de la República; así como los señores Gonzalo Robles y

---

<sup>39</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja, 4.

<sup>40</sup> Esa 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.

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 la Fiat como Antonio Peccei.

El objetivo principal de la Comisión fue informar al presidente de la República los pormenores que vieron en la planta de Fiat de Turín 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 en un momento en que se estaban afinando los detalles para su construcción en México. 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.<sup>41</sup>

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

---

<sup>41</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 65, exp. 25, f. 3.

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 a 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.<sup>42</sup>

El proceso de industrialización por sustitución de importaciones que se estuvo desarrollando<sup>43</sup> 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 metal mecánica y en la de bienes de capital.

Por ello, en esa visita a la 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 contó con la participación del grupo italiano Techint; empresa que tuvo una mayor participación accionaria en la Argentina a través del grupo Dalmine, país en el que construyeron oleoductos para la extracción de crudo de las provincias del sur.<sup>44</sup>

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 éstos y generar un mayor crecimiento y desarrollo

---

<sup>42</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 65, exp. 25, f. 4.

<sup>43</sup> 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, Stephen, (1999.)

<sup>44</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 65, exp. 25, f. 39.

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”.<sup>45</sup>

Por ello, mediante el acuerdo que México e Italia celebraron a raíz del contrato de asistencia tecnológica con Fiat para la planta en donde se fabricarían los camiones -y que en los documentos se 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 la planta hasta un años después-, Bruno Pagliai fue autorizado por el gobierno de Miguel Alemán para realizar las compras en aquel país referentes a materiales y equipo necesarios para el funcionamiento de lo que sería DINA.

Por ejemplo, en una carta del secretario particular de la Presidencia Rogerio de la Selva al director de Petróleos Mexicanos Antonio J. Bermúdez se subraya el nombramiento de Bruno Pagliai como coordinador de las compras de equipo en Italia, lo que demuestra el peso político y económico de 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.<sup>46</sup>

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

---

<sup>45</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 65, exp. 25. f. 41.

<sup>46</sup> AGNM, Fondo Presidentes, Miguel Alemán, exp. 272.4/12642.

barcos, equipos de ferrocarril y remolcadores.<sup>47</sup> Además, el acuerdo entre México e Italia, pudo traer a técnicos especializados de aquel país en temas de industria del acero y automotriz. Ese fue el caso de la visita a México de Roberto Einaudi y Doménico Tacconne llevada a cabo en 1952 como lo informó el secretario de la Presidencia Lic. Rogerio de la Selva a 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, quién 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 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.<sup>48</sup>

Es evidente el papel central de Bruno Pagliai en la intermediación para la firma del convenio de asistencia tecnológica con la Fiat, además de los acuerdos con otras empresas italianas como Techint y Dalmine (italo-argentina) y la llegada de técnicos y gente especializada para los distintos proyectos industriales. Todo esto 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. Pero, el acuerdo de asistencia tecnológica fue sólo una parte para consolidar el proyecto sobre la construcción de camiones diésel y posteriormente de automóviles. Faltaba

---

<sup>47</sup> AGNM, Fondo Presidentes, Miguel Alemán, exp. 272.4/12642.

<sup>48</sup> AGNM, Fondo Presidentes, Miguel Alemán, exp. 272.4/12642.

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

## **2.4 Fundación y edificación de DINA**

En este apartado se analizará y describirá cómo se procedió a construir el espacio fabril y en qué lugar fue edificado, además de señalar cuál fue el objetivo que el gobierno mexicano se trazó con la puesta en marcha del proyecto DINA, así como el grado de inversión, los accionistas y su número de acciones.

Por principio de cuentas, 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 los talleres de un proyecto fallido llamado Talleres y Maquinaria Anáhuac<sup>49</sup> no fructificó-.

Sin embargo, la puesta en marcha de la empresa en su aspecto productivo comenzó hasta 1955, cuatro años después de los acuerdos de asistencia tecnológica con los italianos, y tres antes 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 ese sentido, hay que señalar que no existe documentación de carácter primaria que refieran de manera explícita cuales fueron las causas por las que se edificó esta ciudad industrial en esa zona del estado de Hidalgo.

---

<sup>49</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, Caja 65, exp. 23. Informe sobre Motores y Maquinaria “Anáhuac” diseñado por el ingeniero Eduardo. M Wilson.

Empero, autores como Unikel brindaron pistas sobre un cumulo de factores que abarcan cuestiones económicas, políticas 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 angustiada del Estado de Hidalgo ante la presidencia de la República sobre la crítica situación socio-económica 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),

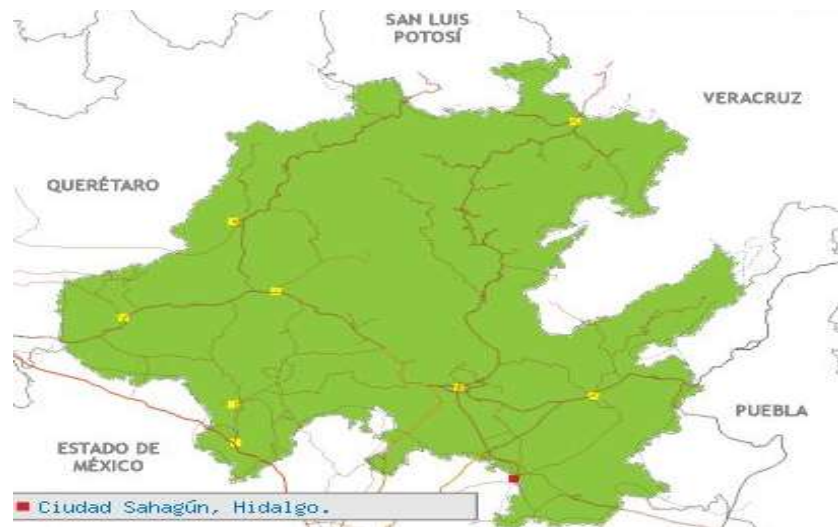
En ese sentido, Garza señala que factores como la descentralización industrial -ya aludida por Unikel en el tercer punto-, aunado a que las estaciones del ferrocarril, la energía eléctrica (presa de Necaxa, Puebla), estaban relativamente cercanas a la ciudad industrial fueron las causas que incidieron en la edificación de las empresas de Ciudad Sahagún (Garza, 1990).

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, ya que para estos funcionarios:

El construir una ciudad industrial 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, 1977: 203).

Pese a esos comentarios la ciudad industrial se concretó, iniciándose la construcción de DINA en los llanos áridos del sur del estado de Hidalgo (mapa 1).

**Mapa 1**  
**Ubicación de Ciudad Sahagún**



Fuente: tomado de mapas.pachuk.com

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. Ésta se importó de diversos países; por ejemplo, maquinaria suiza, mientras que para los instrumentos de precisión y para los tratamientos térmicos las seleccionadas fueron la inglesa y la estadounidense; de Alemania e Italia se adquirieron las máquinas-herramientas.<sup>50</sup>

Según un estudio de la época llamado *Ciudad Sahagún Hombres e industrias*: “en la etapa inicial se importaron piezas fundidas o forjadas en Italia y en la planta de DINA se

---

<sup>50</sup>AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, exp 65, caja. 25, f.7.



realizaron el acabado mecánico y el resto de operaciones subsecuentes” (Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias, 1958: 51).

Hacia 1952 comenzaron a llegar las máquinas de Italia, así como tres alemanes para instalar los monorrieles y polipastos de la línea de ensambles de camiones, y quedaron concluidos la nave principal, dos oficinas y el comedor. A mediados de ese año llegaron los técnicos italianos y empezaron a trabajar en la planeación de la planta, en lo que se refiere a ensamble y a la instalación de 450 máquinas herramientas destinadas a conjuntos mecánicos (Ciudad Sahagún, 1958: 109).

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 bien específicos: el primero, la formación de un equipo de obreros y técnicos mexicanos capaces de diseñar y producir equipos industriales; y segundo, disminuir sensiblemente la importación de esos artículos con el consiguiente beneficio del equilibrio de la balanza comercial.<sup>51</sup> 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 como se vio en el anterior apartado.

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

---

<sup>51</sup>AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 21.

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.<sup>52</sup>

Además, con la intención de dotar al país de autosuficiencia para el transporte de bienes y personas 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.<sup>53</sup>

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 prioritaria y estratégica se debió:

A las necesidades de transporte carretero y de pasaje, ya que en ausencia de una red ferroviaria capaz de desempeñar esta función y de servicio de cabotaje, los cuales no contaron 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 imperativo asunto que asumió el Gobierno de la República para su puesta en marcha.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 21.

<sup>53</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.

<sup>54</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.

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 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.<sup>55</sup>

La inversión inicial de la empresa fue de 75 millones de pesos, 78 % suscrito por el gobierno federal a través de Nacional Financiera, un 8 % por la empresa Fiat (porcentaje que se le otorgó en pago por la asistencia tecnológica), y el 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, (cuadro 2.3).

**Cuadro 2.3**  
**Accionistas de Dina-Fiat y su porcentaje de participación en millones**

Accionistas	Porcentaje en 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 Ruíz Galindo	1, 000, 000
Hugo Salinas	1, 000, 000
Gustavo Zepeda Carranza	500, 000
Luis Montes de Oca	500, 000
Pedro Calderón	250, 000
<b>Total, de la inversión</b>	<b>75, 000, 000</b>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del acta constitutiva de DINA, AGNM, Fondo Diesel Nacional, Gerencia de Tesorería, caja 103, exp. 1.

Además, mediante contrato, la Fiat se comprometió a permitir el uso de sus modelos, especialmente del motor 682 N, que se utilizó para tractores, autobuses foráneos y

<sup>55</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

camiones de carga, y a proporcionar la asistencia para el entrenamiento de técnicos y obreros mexicanos que necesitó la industria naciente, y 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.<sup>56</sup>

De esta forma, 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 como se verá en los siguientes apartados.

## **2.5. Desempeño administrativo.**

En este apartado se analizará la función del director General y el Consejo Administrativo que existió entre 1951 y 1959. Asimismo, se describirá el desempeño administrativo de la empresa durante la década de 1950, poniendo énfasis y reflexionando en torno al escaso

---

<sup>56</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Oficina de Difusión, caja 4.

conocimiento de los cuadros administrativos y gerenciales dentro de la empresa pública mexicana en áreas de administración de empresas; uno de los elementos explicativos es que su designación obedeció más a criterios políticos situación que impactó 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 la trayectoria de DINA y se puede señalar como uno de los elementos explicativos sobre el bajo desempeño durante ese primer periodo de la empresa en su asociación con la Fiat italiana.

Así, los directores de la empresa en el periodo de construcción de la fábrica y las naves industriales y que no hubo producción (1951-1955) queda reseñado en el (cuadro 2.4).

**Cuadro 2.4**  
**Directores Generales de Diesel Nacional**  
**1951-1955**

<b>Director General</b>	<b>Periodo</b>
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 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. Su perfil general como gerentes fue más de organizadores-negociadores

qué de administradores públicos-, 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 académica, 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, en la cotidianidad del trabajo que habían desarrollado previamente.

El primer Director General de DINA, si se puede definir como tal, ya que él 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. Sobre ese director María Eugenia Romero Sotelo refiere que:

Fue uno de los personajes de la historia económica de México más notables del siglo XX. Perteneció a la generación de los hombres nacidos entre 1890 y 1905, llamada por el historiador Luís González *epirrevolucionaria* o constructora que condujeron al país por más de medio siglo. A este grupo pertenecieron también: Luis Montes de Oca, Eduardo Villaseñor, Eduardo Suárez y Ramón Beteta, desarrolló su actividad profesional en varias empresas, entre ellas: Almacén General de Linares y en la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (1918-1919) empresa con la que surgió la industria siderúrgica en México. En esta última, conoció a Adolfo Prieto, fundador y director de la empresa. Este vínculo con el banquero e industrial regiomontano, seguramente, le abrió las puertas en su ingreso al Banco de México más tarde. Su trabajo en esta compañía lo acercó a la comprensión de la actividad industrial y a su papel en el desarrollo económico. A los 22 años de edad, inició sus actividades financieras, en la operación de cambios en la firma Lacaud y Cía., sucursal de Monterrey (1919-1920) donde fue nombrado operador en el Departamento de Cambios; En 1922 fue ascendido a subgerente de esa institución convertida ya en el Banco Francés de México; primero, ocupó ese cargo en la sucursal de Mérida, Yucatán y después en la sucursal de Tampico, Tamaulipas. En ese mismo año, el banco se declaró en quiebra. Su desempeño en el Banco Francés, le dio renombre en el mundo financiero (Romero Sotelo, 2014).

Terminado el periodo de administrador en el sector privado, comenzó como funcionario público en el Banco de México, y a partir de 1933, como jefe del Departamento en el Extranjero cuya función fue estabilizar la cotización del peso. Posteriormente, debido a los cambios de los ritmos sexenales, fue designado -después de haber trabajado casi por dos décadas- como Director General del Banco de México por el presidente Adolfo Ruiz Cortines; ocupó dicho cargo hasta 1970, es decir, todo el periodo del llamado “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 a un puesto de mayor relevancia, como se acostumbraba hacer, se puede decir que 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 quién 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 qué durante su gestión se tuvieron diversos problemas con los ejidatarios del lugar, quienes reclamaron despojo de tierras a campesinos, justo en dónde se había edificado la planta, las cuáles según el Diario Oficial de la Federación fueron devueltas a los ejidatarios.<sup>57</sup>

Después se designó al Ing. Miguel Gleason Álvarez, quién antes se había desempeñado como académico en el Centro de Estudios Sociales de El Colegio de México, en 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 proyecto no se concretó.

En el resto de la década de 1940 y principios de 1950 continuó como asesor y desarrolló estudios para proyectos de industrialización en diversas ocasiones para la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México. De allí qué de acuerdo a sus experiencias en el ámbito industrial hacia 1953 se le haya designado como Director General de DINA. Empero, como el resto de directores generales del periodo duró menos de dos años en el cargo y poco se sabe -debido a la escasez de fuentes- 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

---

<sup>57</sup> *Diario Oficial de la Federación*, enero de 1953.



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).

Ya con el arranque productivo en Irolo, Hidalgo, se designó como director a Manuel Palavicini (1955-1959) y cuando las cosas al interior de la empresa no marchaban bien hacia mediados de 1959 se designó para el cargo a Víctor Manuel Villaseñor.

De esta forma, se dará cuenta del organigrama que estuvo a cargo de Manuel Palavicini, Director General que vivió la mayor parte de tiempo en que DINA mantuvo el acuerdo de asistencia tecnológica con Fiat. De allí que la organización de la empresa fue de la siguiente forma:

**Organigrama 2.1**  
**Estructura orgánica de DINA y su sociedad con Fiat**  
**1955-1959**



Fuente: Elaboración propia con datos de *DINA-Información*, julio 1959.

La organización interna en el periodo de “arranque” o inicio entre 1951 y 1960 y dentro del plano administrativo 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. Esa asamblea estuvo facultada para designar al Consejo de Administración, qué a su vez nombraba al director de la empresa.

**Cuadro 2.5**  
**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, AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 209, exp. 1, f, 19.

En el (cuadro 2.5) 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 vio) Bruno Pagliai y Antonio Ruiz Galindo. Otro como Gastón Azcárraga, quién no tenía participación accionaria, pero si peso dentro de la industria automotriz nacional como accionista con capitales extranjeros en empresas como Fábricas Automex, subsidiaria de la estadounidense Chrysler y que en la década de 1960 fue promotor de que el empresario privado y las empresas privadas automotrices eran las únicas facultadas en esa materia, promoviendo la desaparición de DINA. Además de Aurelio Peccei, representante de la Fiat italiana.

Ese heterogéneo grupo de administradores públicos y empresarios que estuvo a cargo del Consejo de Administración de DINA entre 1951 y 1959 tuvo desde un inicio un mayor peso en las decisiones por parte de los funcionarios públicos, ya que al ser una empresa estatal con capital mayoritario (75%) los funcionarios, políticos de profesión

tuvieron más fuerza que los socios con un 25% de capital. 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, pero sobre todo con el de las empresas privadas.

En primer lugar, los consejeros de las empresas públicas eran designados por el gobierno en turno, eran personas que en ocasiones carecían de una carrera profesional en administración de empresas, muchas veces de profesión política o de la jurisprudencia. En palabras de Bravo esas profesiones: “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, 1986: 86).

El anterior argumento se ve reforzado por Barenstein al señalar 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, el Presidente de Consejo Administrativo fue un funcionario público, en este caso Ramón Beteta.

En segundo lugar, (también como ya se mencionó en el capítulo 1), 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, esa 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.

Esa rotación observada en la dirección de las empresas públicas ocasionó que no se llevaran a cabo o no se terminaran proyectos que beneficiaran o que redundaran de forma positiva en el desempeño de dichas empresas, debido a los problemas de experiencia, así como a la rotación constante de los administradores y gerentes de las empresas paraestatales. A los anteriores problemas hay que añadir según Barenstein la gestión del gerente o administrador público, la cual estaba signada por una dualidad que hace que su labor sea 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 globalizadoras, el Poder Legislativo y la opinión pública), lo cual hace su función particularmente difícil (Barenstein, 1982: 167).

De acuerdo a la cita de Barenstein, el gerente o administrador de una empresa pública al ser responsable y responder a un heterogéneo número de funciones y de instancias dificultó su actuar en la organización administrativa, productiva, tecnológica y laboral de una entidad pública.

Lo anterior quedó evidenciado a través del desempeño administrativo en DINA y los acuerdos con la Fiat, el cual estuvo destinado a una mala gestión ya que no estaba bien desarrollado, debido a ello no pudo existir un consenso orden que estableciera los roles que correspondía al personal tanto en términos de producción, distribución, financiamiento y ventas. Por ejemplo, en el ya citado informe de DINA de 1962 y en un reporte de la empresa que data de 1959 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 super-intendente de planta era un ingeniero agrónomo.<sup>58</sup>

De esta forma, las carencias en niveles administrativos tan importantes como producción, financiamiento y ventas tuvieron deficiencias, con lo cual se puede afirmar la existencia de una mala estructura dentro de los cuadros administrativos de la paraestatal. A ello debemos de agregar que las oficinas centrales de la empresa no fueron emplazadas en Ciudad Sahagún, lugar donde se construyó la fábrica, si no 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 muy pocas 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, y es posible que para el manejo administrativo de la época y considerando el tipo de empresa paraestatal la división y poco contacto entre el área directiva, de gestión y toma de decisiones con el área productiva hayan repercutido de manera negativa en el desempeño de la empresa.

Además, en el ambiente informativo de periódicos y revistas se dejó constancia de que el proyecto de DINA con la Fiat tuvo una estructura administrativa ineficaz.<sup>59</sup> Prueba de ello es la información contenida en un estudio posterior que se realizó para conocer cuáles habían sido las causas que habían llevada a la sociedad entre DINA y Fiat a malos

---

<sup>58</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 312, exp. 40.

<sup>59</sup> *Sahagún*, 1959, p. 32.

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”.<sup>60</sup>

En este caso mucho tuvo que ver la forma en que actuó el director de la empresa Manuel Palavicini, de quien Gonzalo Robles señala lo siguiente:

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).

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 se señala en el ya referido texto “La actitud de los directivos de Diesel Nacional en las relaciones con Fiat” que: “el funcionamiento de la fábrica fue dejado en

---

<sup>60</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.

manos la Misión Fiat, depositando en ellos una confianza total y permitiendo que actuara a su arbitrio”.<sup>61</sup> Con respecto a esto, Víctor Manuel Villaseñor señaló que:

El personal italiano debería concretarse única y exclusivamente al asesoramiento técnico para evitar una duplicidad de mando que redundaría 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.<sup>62</sup>

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 eso desembocó en situaciones conflictivas entre los nacionales y los extranjeros, factor que se sumó a otros como 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, en este caso del Director General repercutió negativamente en el desempeño de DINA entre 1955 y 1959.

Por otro lado, asociaciones del transporte como el Consejo Coordinador del Autotransporte manifestaban opiniones negativas sobre el futuro de la empresa. En un memorial de queja enviado al presidente Adolfo Ruíz Cortines el Consejo señalaba que a su parecer DINA estaba condenada desde un inicio ya que:

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

---

<sup>61</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja, 8.

<sup>62</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Organización y Desarrollo, caja 312, exp. 40.

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 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.<sup>63</sup>

Y añaden lo siguiente:

La fábrica, no cuenta más que con maquinaria exclusivamente para hacer el acabado de piezas fabricadas en otros países, carece de equipo para fabricación y fundición necesarias y no ha detenido la salida de divisas, puesto que todo el material que llega a la planta es fabricado en Italia y pagado en dólares. En cambio, se han logrado crear fuentes de trabajo de magníficos rendimientos a extranjeros (los técnicos italianos) que gozan de gastos de representación y prestaciones especiales, incluyendo un comedor montado exclusivamente para ellos con el objeto de que no se mezclen con trabajadores mexicanos.<sup>64</sup>

Además, el Consejo Coordinador del Autotransporte pidió al presidente de la República en tres puntos lo siguiente:

1.- Que se realice una auditoría que comprenda la revisión completa de los sistemas industriales de DINA y la revisión del contrato de la Fiat, por instituciones de tanta seriedad como el Banco de México, la Secretaría de Economía Nacional, Nacional Financiera, el Comité de Inversiones y el Colegio de Ingenieros; 2.- que se trace un programa de reorganización total de la industria nombrando un grupo de directores de reconocida competencia, integrado por técnicos mexicanos, y que incluya representantes de nuestras agrupaciones en razón de los principios compradores; 3.- que en tanto no sea tangible el funcionamiento industrial de DINA se nos permita la importación de equipo económico, en número limitado para satisfacer las necesidades urgentes que tienen nuestras organizaciones y en forma especial tratándose de unidades que no se arman en el país.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> *El Informador de Guadalajara*, miércoles, 24 de abril de 1957, p, 4, Año. XV.

<sup>64</sup> *El Informador de Guadalajara*, miércoles, 24 de abril de 1957, p, 4, Año. XV.

<sup>65</sup> *El Informador de Guadalajara*, miércoles 24 de abril de 1957, p, 4, Año. XV.



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”.<sup>66</sup> Lo anterior es a todas luces un discurso del sector empresarial privado, en el cual 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.

Ese discurso –abordado en el capítulo 1- será una constante en las siguientes décadas, hasta ser parte del paradigma neoliberal a partir de la década de 1980 cuando se dio la privatización de DINA. De esta forma, se denota qué 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 importadoras de vehículos y las armadoras (mayormente transnacionales) afincadas en México, quienes se sintieron amenazadas ante un proyecto que pudo representar una seria competencia en los rubros del autotransporte pesado y de vehículos automotores.

---

<sup>66</sup> *El Informador de Guadalajara*, miércoles 24 de abril de 1957, p. 4, Año. XV.

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 DINA y la Fiat, lo cual 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.

## **2.6 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 modelo 682 T (tractor de dos ejes) el 682 R (chasis para autobús) y el 682 N (camión con dos ejes).<sup>67</sup> De este último modelo se dijo que era apto para “los servicios de transporte de mercancías y de pasajeros.”<sup>68</sup> Esos camiones de siete a ocho toneladas con motor diésel y bastidor corto fueron unidades diseñadas para trabajos de terracerías, la construcción de carreteras, ferrocarriles y presas.

---

<sup>67</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, f. 2

<sup>68</sup> *Ciudad Sahagún, Hombres e industrias.*

En un estudio elaborado por DINA en 1959, se señalan las ventajas de dicho transporte, que entre otras cosas:

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.<sup>69</sup>

A partir de la puesta en operaciones uno de sus primeros clientes en el ramo de transporte de carga fueron según un informe de la revista *Interna de Diesel Nacional* el ingenio Emiliano Zapata de Zacatepec, Morelos, con la adquisición de tractocamiones modelo 682 N, 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; también Transportes Frontera adquirió unidades cuya carrocería fue elaborada en los talleres de la compañía Tráileres de Monterrey y la empresa Transportes Durango-Mazatlán adquirió unidades DINA-Fiat en 1956.<sup>70</sup>

Además de esos 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.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, f. 5.

<sup>70</sup> *Interna de Diesel Nacional*, septiembre de 1956, pp. 1 y 2.

<sup>71</sup> *Interna de Diesel Nacional*, septiembre de 1956, p. 3.

Ahora bien, 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 pre-fordistas y pre-tayloristas poco flexibles y estandarizadas, fusionadas con los elementos particulares y endémicos del ritmo productivo de los trabajadores mexicanos, lo que implicó que el desempeño en la producción fuera en ocasiones poco efectivo, ya que algunos departamentos productivos permanecían ociosos, con exceso de personal, lo que frecuentemente repercutió en la baja productividad de la empresa.

De manera particular, la producción en varios de los proyectos de la empresa pública mexicana, tuvieron 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 de esas empresas no respondió 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.

Hay que 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.

Para el caso de DINA, hay que señalar que el 6 de enero de 1955 se pudieron demostrar por vez primera los objetivos de su trabajo, pues ese día salió de la fábrica la primera unidad armada: un tractor (tractocamión) modelo 682 T. En el ya referido estudio titulado *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias* de 1958 señala que: “de esa forma se realizaron planes y proyectos y dio inicio la etapa de concreción de dichos planes” (Ciudad, Sahagún, Hombres e Industrias 1958: 40).

Sin embargo, Víctor Manuel Villaseñor quien había sido director de CNCF en 1952, y posteriormente fuera Director General del CIS y DINA 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. Villaseñor Agregaba 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”.<sup>72</sup> La realidad, según Villaseñor era otra, por ejemplo:

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 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.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> *Sahagún*, 1959, p. 8.

<sup>73</sup> *Sahagún*, 1959, p. 9.

De acuerdo a 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 la otra, se manifestaron inconformidades con los rendimientos del motor utilizado.

Por ejemplo, en la revista *Sahagún* se menciona 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”,<sup>74</sup> así como el 1,100 industrial (camioneta pick up). En 1957 ya no se fabricaron camiones por problemas que se tuvieron con la Fiat en varios ámbitos, como en el tecnológicos y de mercado, con lo cual únicamente se produjeron 744 automóviles (cuadro 2.6).

**Cuadro 2.6**  
**Modelos de los camiones y automóviles DINA-FIAT ensamblados en el periodo 1955-1959 en la planta de Ciudad Sahagún, Hidalgo**

Marca	Modelos
Fiat-camión	682: modelos T, N y RN.
Fiat-automóvil	600: convertible, berlina (sedan de dos puertas y el M (camioneta guayín).
Fiat-automóvil	1,100: B de cuatro puertas y F (guayín de cinco puertas).
Fiat-automóvil	1, 400, Sedán de cuatro puertas.
Fiat-automóvil	“Topolino”

Fuente: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, (1958).

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

<sup>74</sup> *Sahagún*, 1959, p. 7.

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, es decir, 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 por 68 millones de pesos, que fueron recapitalizados al decretarse un aumento de capital en la compañía de 75 a 250 millones (Villaseñor, 1977: 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; Echevarría y Zuno señalan que durante el año de 1959 prácticamente no hubo actividad productiva en la empresa. En su estudio exponen que uno de los trabajadores 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 (Zuno y Echevarría, 1975: 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, 1977: 246).

Hay que señalar que 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, (cuadro 2.7).

**Cuadro 2.7**  
**Unidades producidas en DINA entre 1955 y 1959**

<b>Año</b>	<b>Número de unidades producidas</b>
1955	300 camiones
	200 autobuses
	397 automóviles
1956	730 automóviles
	387 camiones
1957	1,858 automóviles
	303 camiones
1958	1,978 automóviles
	301 camiones
1959	No hay prácticamente producción
Suma total de los cuatro años	4,963 automóviles
	1,291 camiones
	200 autobuses
<b>Total</b>	<b>6,484 unidades</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Labores de Diesel Nacional, 1970.

Es de notar que la producción de automóviles Fiat tuvo cierta aceptación en el mercado mexicano de la década de 1950. Sin embargo, esas cifras palidecen cuando verificamos el total de ventas de las 14 empresas restantes que operaban en México, sobre todo estadounidenses. Por ejemplo y según Lifshnitz (con datos de la Secretaría de Industria y Comercio y de Nacional Financiera) entre 1955 y 1959, fechas en que la Fiat operó en México, se produjeron en el país un total de 91, 368, vehículos, de los cuales la Fiat produjo un total de 4,963, menos del 5 % de la producción nacional de vehículos en 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 según Lifshnitz, fue de cerca de 111,473 (Lifshnitz, 1985:



89). Con lo cual DINA aportó solamente un marginal 1.3 % a la producción nacional en el segmento de camiones de carga.

Esa situación adversa que repercutió en la adquisición de camiones de carga quedó identificada mediante un ejemplo dado por la revista *Sahagún*. Refiere que la producción de camiones Fiat fabricados en DINA y la 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. Explica 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”.<sup>75</sup>

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 los camiones, automóviles y autobuses hasta diciembre de 1958 se contaban con las siguientes cifras: motores 73; ejes delanteros 370; ejes traseros; 383, cajas de velocidades 313; y direcciones, 360<sup>76</sup>. Empero, la información sobre esa producción es dudosa, ya que en todos esos 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

---

<sup>75</sup> *Sahagún*, 1959, p.32.

<sup>76</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.

un gran número de máquinas sin trabajar. Ésa y otras situaciones que ya se mencionaron, se tradujeron en causas relevantes para la marcha negativa de la empresa.

## **2.7 Desempeño tecnológico**

Hay que advertir qué 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, Arteaga 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, 2002: 31-32).

La anterior cita evidencia el desarrollo a medias e inconcluso lo que pudo tener 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 como Benett y Sharpe que han señalado: “que no se puede hablar de una industria automotriz mexicana sino de una industria automotriz en México” (Benett y Sharpe, 1980). Es decir, debido a los altos montos de inversión de capitales, transferencia de tecnología, así como importación de refacciones e implementos motrices por parte de las empresas transnacionales asentadas en México no se puede hablar de una industria automotriz propiamente mexicana, sino de una industria automotriz de diversos orígenes internacionales asentada en México.

En ese sentido, el desarrollo, creación y puesta en operación de tecnologías ha 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 puso en marcha el proyecto DINA), todo ello generó una dependencia tecnológica en los países en vías de desarrollo del que México es integrante. Lo anterior se debió según Halty-Carreré a dos consecuencias:

a) la demanda relativamente escasa de cambio técnico en las etapas iniciales de industrialización (especialmente en los países en vías de desarrollo que siguieron estrategia de sustitución de importaciones) y el hecho de que conforme se avanza en la vía de industrialización, las necesidades crecientes de tecnología se cubren principalmente a través de importaciones; b) el predominio del abastecimiento externo de tecnologías sobre las tecnologías internas. Mientras que en los países desarrollados la relación entre los gastos en investigación y desarrollo experimental y los pagos por tecnologías importadas es de 20 a 1 en la mayoría de los países en vías de desarrollo esa relación es insignificante (Halty, 1986: 41).

Sin embargo, la dependencia tecnológica de la que hace alusión Halty 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, 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), lo que a la larga generó un proceso de industrialización trunca como ha señalado Fajnzylber y que al mismo tiempo en términos de marcada brecha o atraso tecnológica con respecto a los países centrales, o de relaciones que se pudieron haber dado entre ciencia y empresa como sucedió según Guajardo Soto: “en Estados Unidos, Europa y Japón desde el siglo XIX” (Guajardo, 2008: 204-205) y que en el caso mexicano y latinoamericano fue imposible de llevar a la práctica.

De allí la necesidad de contar con una base tecnológica para echar a andar proyectos industriales en el área se tuvo que solucionar mediante acciones prácticas que a larga pudiesen ser aprendidas mediante el *know how* o 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 según Unger: 1.- acuerdos de asistencia tecnológica; 2.- transferencia internacional de tecnología; y 3.- co-inversiones con empresas extranjeras (Unger, 1976).

En el caso de los acuerdos de asistencia tecnológica, hay que señalar que éstos se dan por medio de un acuerdo 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, según Roessner, citado por Stezano:

La transferencia de tecnología supone el movimiento de *know how*, conocimiento técnico o tecnología desde una configuración organizacional a otra. La noción de transferencia también implica las actividades relacionadas con el capital humano y capital de conocimiento que implica su uso y aplicación” (Stezano, 2011: 27).

En el tercer caso, las co-inversiones 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.

Esa forma de acuerdos se dio para el caso de DINA -como se verá en el capítulo 4- en las décadas de 1970 y 1980 con la creación de Dikona -acuerdo entre DINA y la japonesa Komatsu para la fabricación de maquinaria: retroexcavadoras y tractores- o el de DINA y la estadounidense Cummins para la fabricación de motores para camiones y autobuses, de la inglesa Perkins también para la fabricación de motores, así como de Budd Company para la elaboración de plásticos y fibra de vidrio.

Las anteriores tres formas de allegarse soluciones tecnológicas se utilizaron tanto en empresas privadas como en empresas públicas en México. Para el caso de DINA las tres formas de acuerdos tecnológicos se realizaron.

En esta primera etapa de inicio de operaciones o “arranque” tratada en este capítulo se dio un acuerdo de asistencia tecnológica con Fiat. Sin embargo, el acuerdo de transferencia tecnológica tuvo algunas deficiencias que repercutieron de manera negativa en cuanto al desempeño tecnológico. Por ejemplo, en el informe anual de DINA de 1962 se hicieron evidentes varios de los desperfectos técnicos del camión Fiat modelo 682 T. En él se señala que:

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.<sup>77</sup>

Ante ese problema, la Dirección de DINA insistió reiteradamente ante la Fiat para que diseñara unidades apropiadas a las necesidades del autotransporte en México. Sin embargo,

---

<sup>77</sup> Informe anual de Labores Diesel Nacional, 1962.

se señala que: “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”.<sup>78</sup>

A esa serie de desperfectos se debe de agregar que los italianos no tomaron en cuenta las condiciones físicas y climáticas de la geografía mexicana y sus carreteras, por ello según Víctor Manuel Villaseñor 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).

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. Esa situación provocó la erogación de aproximadamente tres millones y medio de pesos,<sup>79</sup> lo que dio como resultado un pasivo mayor para la empresa. En ese sentido, en el informe anual de DINA, algunos usuarios señalaron lo siguiente:

Es inconcebible que se haya utilizado el motor Fiat (motor sumamente pesado, pero con potencia de sólo ciento sesenta caballos) lo mismo 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.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja, 12.

<sup>79</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.

<sup>80</sup> Informe anual de labores Diesel Nacional, 1962.

Por su parte, Bennett y Sharpe argumentan que los principales factores que llevaron a un mal desempeño del proyecto DINA-Fiat en la década de 1950 fueron debido a que: “el camión Fiat estaba muy mal adaptado al tipo de carga y a las carreteras de México,” (Bennett y Sharpe, 1980: 50). Aunado a ello, dentro del acuerdo de asistencia tecnológica con los italianos, se señaló que éstos llevarían en la planta de Ciudad Sahagún, procesos como maquinado del monoblock; se realizarían los de ensamble final del vehículo y se fabricarían las 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.<sup>81</sup>

Sin embargo, eso 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. Situación cuestionada por Víctor Manuel Villaseñor en su obra *Memorias de un Hombre de Izquierda*, quién señala que:

Desde marzo de 1955 hasta aproximadamente 1959, fechas éstas en la que la compañía tuvo actividades en Ciudad Sahagún, salieron de la planta mil setenta y seis camiones diésel, de los cuales novecientos ochenta y seis fueron meramente ensamblados con piezas íntegramente elaboradas e importadas desde Italia, y únicamente noventa correspondieron a unidades en las que se incluyeron alguna que otra de las escasas piezas “maquinadas” en DINA” (Villaseñor, 1977: 243).

Si esta aseveración es cierta, la empresa únicamente se dedicó al ensamble, más no a la fabricación, y aun -en los primeros tres años de operación- con carrocerías elaboradas en

---

<sup>81</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, f. 4.

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, ya que el último pertenecía al consejo administrativo de Tubos de Acero de México; además, Armando Ruiz Galindo era hermano de Antonio Ruiz Galindo, accionista de DINA y Secretario de Economía durante el alemanismo.

Por otro lado, la venta se había formado la sociedad filial DINA-Comercial que 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 con DINA 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- más no para transmitir los conocimientos técnicos o *know how* (cómo se verá más adelante) a los trabajadores mexicanos, generar productos elaborados en el país e ir 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, 1981: 7).



Lo anterior tiene que ver con la temporalidad en que fue puesto en marcha 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, 1990: 38), los cuáles son enviados generalmente por las casas matrices hacia sus plantas periféricas. Hay que señalar de que a pesar de que DINA fue una paraestatal que intentó mexicanizar -integrar con un mayor número de piezas elaboradas en México los vehículos- estuvo supeditada o limitada por acuerdos de transferencia a importar la mayor parte de componentes de Turín, Italia, casa matriz de la Fiat.<sup>82</sup>

Todo ello redundó en una extensa queja por parte del Consejo Nacional Coordinador del Autotransporte (CNCA), por el hecho de que, si DINA intentaba mexicanizar a la industria automotriz, esto entraba en contradicción, ya que muy pocas piezas eran elaboradas en México, señalando su puesta en marcha como 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. Pero ante las constantes quejas por la deficiencia tecnológica de los camiones de esa marca, los autotransportistas mexicanos decidieron importar camiones de los Estados Unidos con la dificultad que ello implicó debido a la protección arancelaria que recibieron los camiones DINA.

De ahí que el Consejo Nacional Coordinador del Autotransporte (CNCA) hizo sentir más el descontento hacia esa empresa pública. Éste se expresó de la siguiente forma a

---

<sup>82</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, f. 1-8.

través de un memorial del organismo publicado en el periódico *El Informador de Guadalajara*, enviado ya para ese entonces al presidente Adolfo Ruiz Cortines:

El Consejo Nacional Coordinador del Autotransporte mencionando sobre el lamentable estado que guarda DINA desde cualquier punto de vista que se le observe es que: La situación descrita por este consejo ha obligado a DINA a tomar como única medida de salvación la venta forzada de sus equipos mediante una serie de restricciones aduanales y protección arancelaria, incluyendo en ella hasta autobuses de los llamados integrales que no produce pero que tampoco los deja importar. Esta posición dictatorial ha convertido de hecho a DINA, en la dictaminadora de las necesidades de autotransporte en México, canalizando, según convenga, el criterio de los respetables secretarios de Estado a quienes corresponde el problema; es decir, toda petición nuestra para adquirir equipos de autotransporte (no DINA) que necesitamos es sometida al juicio del director de DINA. Quién invariablemente la niega, pese a las razones técnico mecánicas que se le expongan, abrogándose facultades que consideramos corresponden a las autoridades plenamente constituidas.<sup>83</sup>

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.

## **2.8 Desempeño laboral**

En materia de desempeño laboral en DINA su arranque tuvo diversas problemáticas que tuvieron que ver principalmente con la ausencia de una mano de obra calificada para una industria en la que se requieren conocimientos mecánicos y de maquinaria básicos, y con ello, realizar una operación eficiente de los equipos aplicados a la producción, aunado a un ritmo de trabajo tradicional y a una transferencia de conocimiento por parte de los italianos que tuvo sus debilidades.

---

<sup>83</sup> *El Informador de Guadalajara*, miércoles 24 de abril de 1957, p, 4, Año. XV.

De esta forma, se puede resumir esa problemática en tres elementos centrales que repercutieron en las dificultades de arranque del proyecto entre 1951 y 1960; éstos fueron de acuerdo a la revisión de documentos y bibliografía sobre DINA y los acuerdos con Fiat 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 extranjeros y trabajadores mexicanos.

En primer lugar, para la década de 1950 la industria automotriz asentada en México aún mantenía un ritmo laboral cuasi-artesanal en su fabricación, con un marcado número de trabajadores realizando operaciones fijas y rígidas en dónde elementos particulares de procesos laborales combinados con ciertos principios pre-tayloristas y pre-fordistas en las áreas de producción fueron la regla principal. Como ha señalado Arteaga:

Esta estuvo definida en cuanto a su organización de la producción y relaciones laborales en términos jerarquizados autocráticos y rígidos con poca intervención regular en la producción y conformado por una fuerza de trabajo urbano-artesanal de bajos niveles de escolaridad” (Arteaga, 2003: 54-55).

El planteamiento anterior se complementa con lo propuesto por Herrera Lima como *patrimonialismo*, es decir, una forma socio-técnica 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 como se verá en los capítulos 4 y 5.

Ahora bien, 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. Trabajadores de extracción rural, los

llamados “tlachiqueros,”<sup>84</sup> quienes fueron empleados como peones y albañiles en la construcción de las naves industriales, y con la transformación industrial se convirtieron en obreros, lo que tiempo más adelante originaría conflictos de índole laboral, social y cultural. Zapata señala 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 comenzaron a tener un arranque incierto, porque sin la capacitación técnica adecuada la calidad del producto podía ser deficiente. Ese resultado derivó en fallas tecnológicas, y por consecuencia, 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-; autores como Padua aducen que: “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 en el interior de la factoría.

En muchas ocasiones -como suele suceder comúnmente en empresas que comienzan- se priorizó el proceso productivo en detrimento de la calidad. Moirón expuso el caso de Roberto García, Subdirector de Producción de DINA, quien señaló que:

---

<sup>84</sup> Término 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.

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 esa función se desvirtuó porque se dedicó más al objetivo de producir que de adiestrar” (Moirón, 1973: 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, éste se debió a situaciones tradicionales como las redes y vínculos, que en palabras de Nieto Calleja: “desembocaron en el compadrazgo y nepotismo, o relaciones de parentesco” (Nieto Calleja, 1997: 108). Situación muy común dentro del reclutamiento y selección de personal en las industrias mexicanas, que 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 dio pie a la contratación de trabajadores “recomendados” y no de los más aptos para desempeñar labores industriales.

Ese proceso de selección y búsqueda de trabajo por parte de los solicitantes se dio mediante tres opciones según García:

- 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).

En ese sentido, ¿De dónde procedieron los trabajadores que laboraron en Ciudad Sahagún y en sus empresas? La totalidad procedió de fuera de la ciudad industrial. Por ejemplo, mediante una tipología de carácter migratorio se pueden identificar a tres grupos de

trabajadores de acuerdo a su origen, categoría y nivel laboral, estos fueron: 1.- Rural-urbana; 2.- Urbana-urbana; y 3.- Internacional o exógena.

En el primer caso, se comenzó a contratar personal en su mayoría de poblaciones de los alrededores de la ciudad industrial. Estos trabajadores locales fueron contratados como obreros<sup>85</sup> lo que implicó (en algunos casos) 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 industrial-urbana. Esos trabajadores rurales llegaron de: Apan, Tlanalapa, Tepeapulco y Emiliano Zapata pertenecientes al estado de Hidalgo, así como Otumba, Estado de México y Calpulalpan, Tlaxcala; todas estas poblaciones ubicadas en un radio de entre 3 y 20 kilómetros de distancia.

A la par de los trabajadores migrantes procedentes de comunidades rurales y de trabajadores sin experiencia en la industria comenzaron a llegar y a contratarse personal especializado de ciudades medianas y grandes del país.<sup>86</sup> De estas ciudades sobresalen en el grueso de la población ocupada: Pachuca, Puebla, Tlaxcala y la Ciudad de México.

De estos migrantes se distinguieron mediante la evidencia empírica tres tipos. De acuerdo a 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,

---

<sup>85</sup> *Ciudad Sahagún, Hombres e industria*, 1958.

<sup>86</sup> 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*, en 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, mecánico, pailero, personal de mantenimiento y electricista.

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: secretarías, choferes, vigilantes, técnicos y administradores encargados de distintas áreas (relaciones industriales).<sup>87</sup>

Dentro de los migrantes que llegaron a Ciudad Sahagún se puede identificar una tercera categoría, que fue la de los migrantes extranjeros, estos 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 SIDENA tuvieron con transnacionales como Fiat y Toyoda.

Particularmente, y para el caso que nos atañe, el grueso de trabajadores -obreros o “migrantes” de origen rural- provino de las comunidades y rancherías cercanas a la nueva ciudad industrial, estos trabajadores no contaron con experiencia previa dentro de la industria, solamente en el sector primario (agricultura). Novelo y Urteaga señalan 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)

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, en donde previamente ya existía un proceso industrializador en ramas como la metal-mecánica, textil y minera, respectivamente. Esa situación fue similar a la que se dio dos décadas después en el polo de desarrollo de Lázaro Cárdenas-Las Truchas en Michoacán, en donde muchos de

---

<sup>87</sup> Lo anterior de acuerdo a la revisión de la documentación de la empresa en el periodo

sus obreros y cuadros técnicos provinieron de fuera. Esta “elite obrera” fue la que con el tiempo obtuvo los mejores puestos y salarios dentro de esas 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.

A los dos anteriores problemas, la relación laboral entre obreros y técnicos mexicanos y técnicos italianos<sup>88</sup> 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 expresan 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 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.<sup>89</sup>

Y agregan lo siguiente:

---

<sup>88</sup> Los cuales fueron alrededor de sesenta.

<sup>89</sup>AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 312, exp. 40.



Por lo tanto, venimos a pedir a usted, en forma respetuosa, pero al mismo tiempo enérgica, lo que sigue: La expedición de instrucciones claras y precisas al personal italiano en el sentido de que deberá concretarse única y exclusivamente a un asesoramiento real y efectivo, para evitar una duplicidad de mando que redunde en perjuicio de la buena marcha de la empresa.<sup>90</sup>

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; aunado a que hubo ausencia de un plan estructurado para poder aprovechar la capacitación. De nueva cuenta, Víctor Manuel Villaseñor da una radiografía de la situación laboral de la empresa con referencia a la asesoría italiana:

Es indudable que dicha asesoría, desde el punto de vista de sus resultados prácticos, ha significado un fracaso. Por una parte, el número de técnicos italianos ha sido a todas luces excesivo, por otra, no se han creado los cuadros obreros intermedios, ni de técnicos mexicanos, indispensables para la adecuada operación de la planta. Este resultado tan negativo debe ser atribuido tanto a la dirección mexicana de la empresa como a la propia asesoría Fiat (Villaseñor, 1977: 244).

Además, no se llevó a ningún trabajador mexicano a Turín para el adiestramiento técnico que correspondió para estos casos como se había estipulado en el Acuerdo de Asistencia Tecnológica de 1951. En ese documento, se hizo mención que se trasladaría a la casa matriz de Turín a entre 4 y 6 ingenieros mecánicos del Instituto Politécnico Nacional y del

---

<sup>90</sup>AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 312, exp. 40.

Tecnológico de Monterrey que tuvieran las mejores calificaciones y desempeño en esas instituciones educativas.<sup>91</sup> 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 abandonó 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.<sup>92</sup>

De allí que la transferencia de conocimientos técnicos poco efectivo al interior de DINA haya sido otro factor negativo que repercutió en el desempeño deficiente de la empresa.

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 quién se dijo: “contribuyó a la simulación de que la Fiat había cumplido su papel de asesor técnico con DINA”,<sup>93</sup> situación que como se ha señalado es hasta cierto punto respaldada por la documentación.

## **2.9 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 la Fiat en cuanto a un desempeño deficiente, el gobierno mexicano pensó vender o traspasar las

---

<sup>91</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, f. 15.

<sup>92</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja, 10.

<sup>93</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja, 20.

acciones mayoritarias de la empresa a finales de 1958, ya que el presidente Adolfo Ruiz Cortines expresó el deseo de vender a la Fiat las acciones de DINA,<sup>94</sup> situación que no se concretó, ya que el nuevo presidente de la República, Adolfo López Mateos (1958-1964), decidió continuar con el proyecto, realizando, eso sí, una serie de reajustes administrativos en la empresa, tendientes todos ellos a reactivar y sacar de los problemas financieros a DINA.

Uno de los primeros pasos para ello fue designar como Director General de la empresa a Víctor Manuel Villaseñor, quién 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, al que se le puede definir como el arquetipo del político nacionalista y un creyente del “nacionalismo revolucionario”, tomó bajo su mando a 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.

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 1,100 se vendía en 36 mil pesos; en contraparte los vehículos estadounidenses costaban en promedio, entre 22,500 para el caso

---

<sup>94</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja, 13.

de la marca Chevrolet y 23, 995 para el Ford Taunus.<sup>95</sup> 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 publicado en el periódico *El Sol de Sahagún*, 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.<sup>96</sup>

Con ese subsidio, el Fiat 1100 se vendió a 22 mil quinientos pesos, lo que supuso una rebaja de 7,500 pesos. Pero aun con ese ahorro en la compra de un vehículo de la marca Fiat, el consumidor mexicano se sintió poco estimulado para adquirir un automóvil pequeño o económico, a pesar de que la empresa en todo momento trató de alentar al consumidor nacional a comprar los productos DINA-Fiat, mediante exposiciones, promociones,<sup>97</sup> ferias y caravanas<sup>98</sup> para acercarse a la población y darle a conocer la

---

<sup>95</sup> Hasta antes de la reducción de precios para automóviles económicos o “populares” los precios de la Fiat eran sumamente altos comparándolos con los autos Ford, Chevrolet e inclusive 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) 31, 175 pesos. Esto contrasta con el ya mencionado modelo Fiat 1,100, con un valor de 36, 000 pesos y el 1,400-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*.

<sup>96</sup> *El Sol de Sahagún*, 25 de abril de 1959, Año I, Núm. 43.

<sup>97</sup> 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

viabilidad o las posibles ventajas económicas de comprar un camión con tecnología diésel o un vehículo pequeño que podía consumir un porcentaje menor de gasolina que algún otro modelo o marca estadounidense.

Al no conocer los italianos a profundidad el mercado mexicano en cuestiones de gustos y preferencias, toda la difusión aludida de ferias, caravanas y promociones por parte de los promotores de DINA y la Fiat, 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 ellos se pueden encontrar en el ya referido estudio titulado “Acta número 53” en donde según:

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.<sup>99</sup>

A la mala fama de los productos Fiat se sumaron otros factores como una supuesta técnica deficiente en motores y partes motrices (que ya se señaló en líneas anteriores), hasta lo pequeño del vehículo que podía provocar un accidente carretero, ya que, por contar con una carrocería pequeña en su diseño, las probabilidades de un accidente fatal eran mayores, como deja constancia el periódico *El Sol de Sahagún* del 25 de abril de 1959:

---

la marca Fiat hasta 50, 000 pesos en bonos del ahorro nacional. Tomado del periódico *Tribuna*, 26 de octubre de 1957.

<sup>98</sup> 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 se destacaron: Cuernavaca, Guadalajara, Monterrey y Querétaro. Tomado de *Interna de Dina*.

<sup>99</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.

Se pensó que la DINA podía haber venido a resolver el problema de los automovilistas. Pero hubo desaliento en la gente al ver que los precios de los cochecitos Dina-Fiat eran más caros de lo que se esperaba, y entonces el público prefiere un carro usado de la marca Ford, Dodge o Chevrolet, y no uno de los que salen de esa factoría, cuyas refacciones son muy caras, y a cuya seguridad el público aun le tiene temor, pues dicen, en un choque por desgracia uno se pone de cachucha un carrito de estos. Además (no se pudo vencer la fuerza de la costumbre), casi nadie aceptó de buena gana el automóvil pequeño que contrastó con la suntuosidad y aparente mayor comodidad de los automóviles norteamericanos.<sup>100</sup>

Esos problemas que acusó la 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 y los trabajadores en su mayoría realizaron 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 la Fiat el poco desarrollo de la asistencia tecnológica. De ahí que haya expresado en sus memorias lo siguiente:

---

<sup>100</sup> *El Sol de Sahagún*, 29 de noviembre de 1958, Año, I, Núm. 30.

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. 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 mexicana hicieron 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, 1977: 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 incluyeron además un desglose de los precios de todas y cada una de las partes integrantes de la unidad desensamblada, esto con miras a la entrada de México en un proceso de fabricación que sustituyera paulatinamente al de ensamble.

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. Entonces el gobierno mexicano ya no renovó el contrato de asistencia tecnológica con la empresa italiana. Con ello, la única salida que quedó para rescatar a la empresa y fue una reestructuración desde sus bases. Esa reestructuración se encauzó según documentación emitida por la Dirección de Operaciones 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.<sup>101</sup>

Una vez terminada esa reorganización se convocó a un concurso para conocer las propuestas de diversas empresas automotrices, y posteriormente se hizo un estudio en el que participaron transnacionales de clase mundial, entre ellas: Volkswagen, (alemana), Hillman (inglesa) y Renault (francesa).

También, concursaron 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 miras a seguir fabricando en la planta de Ciudad Sahagún, tanto vehículos como transporte pesado. Para ello, según Novelo y Urteaga:

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 para reestructurar la empresa tuvieron como objetivo resolver las necesidades de México en camiones medianos, en tractores agrícolas, en motores y en automóviles, en ese orden de prioridad. Además, se analizaron los siguientes puntos:

---

<sup>101</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.



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.<sup>102</sup>

A ello hay que agregar -y tal vez ahí estribó lo principal del asunto- que todo lo relativo a esas exigencias requeridas a las compañías extranjeras, fueron con el fin de evitar el error que se había cometido con Fiat: ausencia y eficiencia 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.

Con la conclusión de los acuerdos con Fiat, en enero de 1960, también cesaron las operaciones de la Fiat en México. A partir de ahí, se llevó a cabo un concurso con otras empresas del ramo automotriz. Las empresas que ganaron el concurso fueron para el caso de la fabricación de camiones y autobuses las firmas estadounidenses Diamond T y Flxible Co; quienes utilizarían sus modelos y tecnología y se adecuarían a la fabricación de camiones en la planta de DINA en Ciudad Sahagún. Para la fabricación de vehículos, el acuerdo de asistencia tecnológica se logró con la Regie Nationale des Usiones, Renault, 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 los

---

<sup>102</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.

cincuenta Ciudad Sahagún. Ese relevante suceso fue la unificación de mando de las tres empresas: DINA, CNCF y Toyoda (posteriormente SIDENA), quedaron en manos de un solo Director General: Víctor Manuel Villaseñor.

Esa modificación general de las tres empresas ocurrió debido al mal rumbo y a las pérdidas económicas que DINA y Toyoda sufrieron. De esta forma, un primer paso para la reestructuración fue la adquisición de las acciones de estas dos empresas,

Una vez que el Estado mexicano adquirió las acciones de esas empresas, éstas pasaron a engrosar las filas del portafolio de inversiones del “Estado Empresario”. Concluido el proceso de incorporación de las compañías en 1960, fue incorporada una tercera empresa de Sahagún: CNCF. Dicha paraestatal, se fundó en 1952 como una entidad pública.

Con dirección unificada, se procedió a eslabonar y a integrar la producción de las tres compañías, por ejemplo, en Siderúrgica Nacional (SIDENA), ex Toyoda, se elaboraron los motores (en su departamento de fundición y acabado de piezas) que DINA necesitó, así como el equipo rodante para CNCF.

Ese proceso de incorporación ocurrió en 1960, y marcó el fin de la primera etapa de Ciudad Sahagún y de DINA y el resto de empresas allí asentadas, al que algunos autores como Garza lo llamaron de “etapa de experimentación” (Garza, 1990).

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. Ese hecho significa una importante coyuntura o

punto de inflexión en muchos sentidos, pues se intentó llevar a la paraestatal por nuevos rumbos que serán abordados en los siguientes capítulos.

## **Conclusiones**

A lo largo de este capítulo se describieron los antecedentes de la industria automotriz mexicana en el periodo 1925-1950 que tiene que ver con la etapa de ensamble y la llegada de las primeras empresas y capitales trasnacionales, así como de inversiones de capitales nacionales, previos a la puesta en marcha de un proyecto estatal, como lo fue DINA a partir de la década de los cincuenta.

Posteriormente, se describió, analizó y se desarrolló el proceso de gestación de la empresa pública DINA, financiada en tres cuartas partes de capital por el Estado mexicano mediante instituciones como el Banco de México, la Secretaría de Hacienda y Nacional Financiera y su contrato de asistencia tecnológica con la trasnacional italiana Fiat, además de la participación de empresarios privados como Bruno Pagliai, Luis Montés de Oca y otros con la venía del presidente Miguel Alemán Valdés para la concreción de dicho acuerdo, el cual se dio en un momento coyuntural para el desarrollo industrial del país, como lo fue el inicio de la industrialización por sustitución de importaciones en su segunda etapa, enfocada a la producción de bienes de consumo duradero y de capital.

Asimismo, se tomaron como punto de análisis y reflexión cuatro aristas principales en el desarrollo de toda empresa: administración, producción, tecnología y trabajo.

En el primer caso, la función administrativa en DINA no estuvo exenta de problemas como el escaso desarrollo de áreas principales como dirección, finanzas, ventas y compras. De esta forma, para éste estudio el desempeño administrativo de los gerentes de empresa

pública en el caso mexicano es importante analizarlos a partir de lo que Jorge Barenstein, ha designado como “empresario-funcionario.”, según este autor, estos gerentes y administradores tienen 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 de su designación no por su capacidad de gestión (a través de la educación en áreas como administradores de empresa o economistas), sino por las cuestiones políticas que inciden en su designación (Barenstein, 1982).

Aunado a ello, estos administradores (en la mayoría de los casos) no articulaban 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, como fue el caso de Manuel Palavicini.

En cuanto al aspecto productivo, DINA en casi cinco años de producción de camiones y vehículos fabricados bajo especificaciones de la transnacional italiana Fiat sus ventas fueron marginales si se les compara con el promedio nacional de fabricación que se dio en la década de 1950 tanto para el segmento de camiones como de automóviles. El hecho de que los vehículos y camiones Fiat no tuvieran una buena recepción pasa por cuestiones de índole de preferencias y gustos que solo se pueden entender mediante un análisis de mercado y de marketing, que en el primer caso según Villaseñor se dio de manera equivocada, y en el segundo no se realizó.

En lo referente al plano tecnológico, DINA celebró un contrato de asistencia tecnológica con la Fiat, el cual, se dijo, serviría para transmitir los conocimientos o *know how* a los trabajadores nativos, sin embargo, este no fue el más adecuado, de acuerdo a las

fuentes existentes que hay para su estudio e interpretación, por ejemplo, dentro del texto se pudo ver como la Fiat importó la mayor parte de piezas y refacciones desde Italia y no desarrolló áreas de industria automotriz auxiliar en la planta ni encadenamientos hacia atrás, a pesar de que se instalaron talleres de maquinado.

De esta forma, dentro de las actividades realizadas en DINA se limitaron al ensamble de vehículos y camiones con piezas importadas, más no de fabricación, lo que implica un proceso productivo hacia atrás (materia prima para la fundición en hornos y la subsecuente elaboración de motores y el diseño de sistemas eléctricos) el cual no se dio.

Finalmente, en lo que correspondió al plano laboral, la dificultad de desarrollar una industria en donde se requieren amplios conocimientos técnico-mecánicos chocó con situaciones adversas como la de contar con trabajadores poco capacitados y poco acostumbrados para laborar bajo ritmos y pautas industriales -la mayor parte de trabajadores eran de comunidades y rancherías cercanas a Ciudad Sahagún, con un bajo nivel educativo y acostumbrados a las faenas agrícolas-, situación que se trató de paliar por medio de la contratación de trabajadores procedentes de ciudades que tenían cierta tradición industrial como México, Pachuca, Puebla y Tulancingo.

Aunado a la llegada de técnicos italianos, quienes entraron en conflicto con los trabajadores mexicanos por cuestiones de índoles psico-cultural y de mando que como se vio anteriormente no redundó de manera positiva en la transmisión de conocimientos.

A las anteriores situaciones, hay que agregar el descontento de asociaciones del autotransporte en México, las cuales en todo momento pugnaron en contra del proyecto de DINA, ya que desde su punto de vista la producción de camiones era de competencia de la iniciativa privada y no del Estado mexicano, para ello argumentaron que los procesos

productivos y tecnológicos en la paraestatal eran deficientes. Empero y como quedo reflejado en el texto, esto pudo obedecer a intereses muy particulares con tintes políticos que desembocaron en una posible campaña de desprestigio por parte de estas asociaciones.

Sin embargo, algo si es seguro, todo lo anterior abonó para que el proyecto de DINA y su asociación tecnológica con los italianos de Fiat no haya marchado de manera correcta y se decidiera dar por terminado el acuerdo, para de esta forma, pasar a una segunda etapa de DINA, durante el auge del llamado “Desarrollo Estabilizador” y que tuvo que ver con la contratación de asistencia tecnológica con empresas como Renault para la fabricación de automóviles, Diamond T para camiones y Flxible para autobuses, y del cual se particularizara en el siguiente capítulo, tomando como eje de análisis la figura de Víctor Manuel Villaseñor como administrador, Gerente de la empresa y del CIS.

### **Capítulo 3. Desarrollo histórico-económico de DINA durante la administración de Víctor Manuel Villaseñor, 1960-1970**

*La promesa que yo hago es la que me esforzaré al máximo de mi capacidad por acercar la solución al problema de DINA*

Víctor Manuel Villaseñor

#### **3.1 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, el llamado “desarrollo estabilizador”. Esta política económica inició según varios autores (Cypher, 1986, 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, la puesta en marcha 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 *grosso modo* según Cárdenas 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, por no haberse efectuado una reforma fiscal que era necesaria, por el relativo abandono de la agricultura y del campo en general, y por el conflicto estudiantil de 1968 como corolario de dificultades subyacentes en la economía y la política nacionales, entre otros problemas (Cárdenas, 2015: 573).

Independientemente de esa caracterización del periodo que brinda Cárdenas. El artífice del desarrollo estabilizador, el secretario de Hacienda Ortiz Mena, señaló que en materia de política económica el desarrollo estabilizador se propuso:

- 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 (Ortiz Mena, 2000: 41).

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. Lo anteriores uno de los factores explicativos para que DINA pudiese tener un mejor desempeño que el obtenido una década antes como se tratará más adelante.

### **3.2 Reestructuración administrativa en DINA, la gestión de Víctor Manuel Villaseñor**

El periodo como empresa paraestatal 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.<sup>103</sup> 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”.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Dentro de esas fuentes se encuentra la serie de siete entrevistas publicadas en el periódico *Excélsior*, en mayo de 1982 por parte de Amaro del Rosal titulado “Villaseñor, su lucha y su obra en Sahagún”.

<sup>104</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 3, foja 15.

Lo anterior hace referencia a su gestión y al 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 que hace Guajardo Soto se señala que Villaseñor fue un:

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 lo 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 según Caso:

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, ya 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).

De esta forma, en este capítulo se utiliza como fuente su obra autobiográfica para describir y analizar la trayectoria de la empresa. Sin embargo, el hecho de que se un relato autobiográfico sea utilizado como fuente primaria para una investigación histórica obliga a tener ciertas precauciones, sobre todo en lo referente a la ideología, al apasionamiento y la carga subjetiva que pueden tener ese tipo de obras. De ahí que los datos que se brindan se confrontan con otras fuentes primarias<sup>105</sup> y fuentes secundarias que se han elaborado en torno a la ciudad industrial y sus empresas.

Esa 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, debido a su buen desempeño como gerente de CNCF (Novelo y Urteaga, 1979: 56).

A partir de ahí, 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, ya que desde su perspectiva Fiat no había cumplido con los compromisos de asistencia tecnológica y transferencia de

---

<sup>105</sup> Provenientes en su mayoría del fondo Diesel Nacional y Gonzalo Robles del Archivo General de la Nación, AGNM, y de informes de Nacional Financiera y las revistas *Sahagún* y *El Mercado de Valores*.

conocimientos para los trabajadores mexicanos, ni tampoco había convencido en el mercado mexicano con sus productos, finalizando el contrato con los italianos y firmando con Renault,<sup>106</sup> Flxible y Diamond T, empresas que, según él, si 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.<sup>107</sup>

Esos dos factores fueron los que según Villaseñor logró mediante el acuerdo de asistencia tecnológica con esas tres empresas.

Pero quizá una de las decisiones más importantes que tuvo fue en la coyuntura de los años 1962-1963 en defensa de la empresa, que sufrió constantes embates, primero por parte de integrantes del propio Consejo de Administración de DINA y después por secretarios y empresarios privados, aunado a conflicto de intereses, y con ello, propiciar que el proyecto de DINA, sobre todo en el sector de camiones de carga no fuera viable, ya que, según Villaseñor, Novelo y Urteaga señalan que:

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

---

<sup>106</sup> Amaro del Rosal señala que las gestiones para llegar con un contrato con Renault no fueron complicadas, ya que Renault como empresa estatal y Diesel Nacional, también coincidían en objetivos y planes concordantes. Además, el presidente de la empresa Renault Pierre Dreyfus, fue un personaje que estuvo relacionado con por ideologías liberales, demócratas y socializantes, muy identificado a la forma de pensar de Víctor Manuel Villaseñor.

<sup>107</sup> *Sahagún*, 1960.

secretario de Patrimonio Nacional, Eduardo Bustamante), que había sido abogado de la empresa International Harvester, y del Director General de Petróleos Mexicanos donde siempre habían usado camiones Mack, o por desconfianza de la incipiente técnica mexicana (Villaseñor, 1976, Novelo y Urteaga, 1979).

La desconfianza y conflictos de intereses no prosperaron debido a que según Villaseñor y los propios Novelo y Urteaga: “se demostraron partidarios de los camiones DINA el presidente López Mateos y el presidente de la Alianza de Camioneros, Rubén Figueroa” (Villaseñor, 1976, Novelo y Urteaga, 1979).

Pero los intereses 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 acciones de DINA fueran vendidas, en este caso, a la transnacional estadounidense International Harvester.

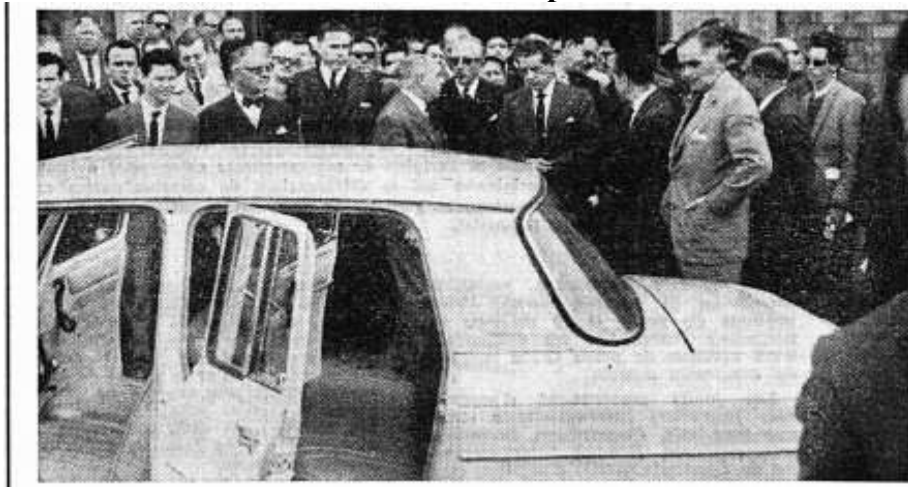
Como ya se mencionó, esa posibilidad se había analizado años antes, con la idea de vender las acciones de la paraestatal a los italianos de Fiat por parte del entonces presidente de la República Adolfo Ruiz Cortines. Para evitar de nueva cuenta esa situación Villaseñor declaró que:

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 qué en un contexto de política económica nacionalista y sustitutiva de importaciones, y desde la misma presidencia de la República -en ese entonces en manos de López Mateos- se inhibiera el intento de venta de DINA. Esto se debió según Ortiz Mena e Izquierdo debido a que:

México enfrentaba un fuerte déficit comercial en ese campo [automotriz] y se intentó integrar con producción nacional por lo menos 60 % del costo directo, se trató de lograr economías de escala al limitar el número de marcas, se intentó mexicanizar la industria automotriz y se indujo a la creación de una industria nacional de autopartes” (Izquierdo, 1995: 117, Ortiz Mena, 2000: 209).

**Imagen 3.1**  
**Víctor Manuel Villaseñor y el presidente Adolfo López Mateos en la exhibición del Renault Dauphine**



Fuente: Tomado de fotos Renault Le Monde.

Sin embargo, el intento de venta de la paraestatal prosiguió en el sexenio de Díaz Ordaz (1964-1970) impulsado de nueva cuenta por la Secretaría de Hacienda, de Industria y Comercio y por el Banco de México, instituciones que crearon un comité técnico para el

traspaso de lo que en ese entonces constituía el sector paraestatal automotriz terminal mexicano, integrado por las empresas DINA y Vehículos Automotores Mexicanos (VAM). En dicho comité se propuso la venta de un 40 % de las acciones de esas empresas.

La compañía interesada en adquirir las acciones de DINA fue Automex, una empresa ensambladora y distribuidora de automóviles asociada con la transnacional estadounidense Chrysler, de la cual fue inversionista Gastón Azcárraga. Según Bennett y Sharpe, Azcárraga: “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 según Izquierdo: “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).

Situación que un administrador como Villaseñor, personaje que como se ha dicho en líneas anteriores, fue un firme creyente del nacionalismo económico, del nacionalismo posrevolucionario y del desarrollo de la empresa pública como formas para lograr la independencia económica estuviera en desacuerdo; así que trató por todos los medios a su alcance que dicho acuerdo no se llevara a cabo, aun y 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 al respecto 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 enviado:

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, e inclusive al propio presidente Díaz Ordaz el gobierno se abstuvo y declinó en vender el porcentaje accionario a Chrysler. Con ello 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. Dichos empresarios comenzaron la ofensiva, como el mismo Villaseñor dejó constancia en una junta del consejo de administración de la empresa en 1964:



Se ha desencadenado una ofensiva en contra de la existencia misma de DINA. En periódicos y estaciones de radio que guardan vinculación con empresas rivales de DINA, así como en publicaciones de carácter secundario, tal como es el caso de la revista autorizada *Auto Noticias* se pretende por todos los medios posibles desprestigiar a esta empresa del Estado, llegándose inclusive hasta la calumnia (Villaseñor, 1976: 334).

La anterior cita se ve reforzada en el informe de labores de DINA de 1964 en el cual se señala que:

La dirección de DINA menciona que la empresa se ha visto 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 las empresas automotrices en la reducción de precios, como para dar cumplimiento al Decreto sobre la Integración Automotriz de 1962. Aunado a la entrada de un camión con motor diésel que habrá de responder a la demanda de usuarios ha sido vista también con profundo desafecto por algunas empresas.<sup>108</sup>

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 (SIC), Raúl Salinas Lozano le hicieron saber que los proyectos de empresas paraestatales en el sector automotriz no eran del todo viables y señalaron que: “la industria automotriz se debía dejar en manos de la iniciativa privada”.<sup>109</sup>

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 correspondía al Estado la participación en el sector secundario de la economía.<sup>110</sup> Lo anterior pareció a todas luces

---

<sup>108</sup> Informe Anual de labores Diesel Nacional, 1964, p. 29.

<sup>109</sup> AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 54.

<sup>110</sup> Rey Romay, Benito, 1984, *La ofensiva empresarial contra la intervención del Estado*, México, Siglo XXI Editores. Quien cuestiona la supuesta mejor gestión de la empresa privada por encima de la empresa pública,

una confrontación entre el Estado mexicano y el sector empresarial, situación que para el periodo según Cypher:

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, 1988: 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 y Zuno, 1976, Novelo y Urteaga, 1979). Hay que recordar que su militancia en el Partido Comunista en la década de 1940 así lo identifica. Esa militancia se nutrió de las ideas de intervención estatal debido a que en su juventud visitó la Unión Soviética en varias ocasiones, lo que también generó que parte de su pensamiento económico y político estuviera influenciado por aquella nación; en ese tenor, 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. Esa

---

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. En ese tenor, Chang (2007), argumenta que no siempre las empresas públicas son ineficientes; señala casos de empresas estatales que hasta el día de hoy han sido exitosas como la brasileña fabricante de aviones Embraer y el de 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”.

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.

La toma de decisiones hechas por 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.

Por ejemplo, en cuestiones de producción y mercado, señalan Crespo y Peña que la toma de decisiones: “equivalen a la identificación o resolución de problemas”, por ejemplo ¿Qué producir? ¿Cuánto? ¿En qué invertir?” (Crespo y Peña, 2001: 246). Ese tipo de cuestionamientos y su correspondiente resolución, fueron parte de las situaciones que enfrentó Villaseñor como administrador de DINA.

En primer lugar, las empresas que ayudaron mediante contratos de asistencia tecnológica a fabricar camiones, automóviles y autobuses que se producirían en DINA después de que la empresa concluyera los acuerdos con la Fiat, las empresas elegidas fueron Renault, Flxible, Diamond T y Cummins.

En segundo lugar, después de un análisis de mercado y estudio, se llegó a la conclusión, de que la preferencia de las agencias de autotransporte mexicano, se decantaron, por camiones medianos con motor estadounidense, ya que la mayor parte de refacciones de aquel país fueron más sencillas de conseguir que las europeas.

De allí que se acordó con las ya referidas empresas estadounidenses (Diamond T y Flxible) para fabricar camiones y autobuses con tecnología y partes de esa nación, ya que

México había tenido una mayor integración en el sector del autotransporte con esa nación norteamericana.

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 en el país.

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 a capacitarse a Estados Unidos, con ello, se pretendió que una vez que regresaran, pusieran en práctica sus conocimientos para la elaboración de un modelo de camiones y autobuses con diseño mexicano, lo que rindió sus frutos con la fabricación del DINA 501 y el DINA 311, camión de carga y autobús respectivamente, que tomaron en consideración los procesos mecánicos para la mejora del desempeño en carretera, que fue una de las constantes quejas sobre los modelos Fiat en el anterior periodo, 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 tomando en consideración la capacidad que podía absorber el mercado mexicano del autotransporte en la década de 1960, más desarrollado que una década antes tanto en vías carreteras como en el incremento poblacional.

Para cada año se realizaron proyecciones sobre la cantidad de unidades a producir, de acuerdo a los informes de las distribuidoras de DINA en el país.<sup>111</sup> Por ejemplo, para 1964 se produjeron 15 camiones de carga semanales, lo que habla de cierta demanda para el

---

<sup>111</sup> De estas proyecciones hay innumerables documentos e informes en el Fondo de Diesel Nacional del AGNM.

mercado doméstico de la época. A 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.

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 y no tomar en cuenta el papel crucial que el Estado mexicano interventor desplegó en materia de política económica, el cual 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-.

Con lo cual el mercado mexicano en ese sector estuvo asegurado para DINA, de ahí que la construcción de autobuses para esta época se tuvo que incrementar su producción al doble para poder satisfacer la demanda interna.

Este tipo de monopolios según Ayala Espino: “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). 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 Mckormick 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.

Según Villaseñor: “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 quedó encuadrada con la de las otras dos empresas.

El cuadro gerencial del CIS 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. Según Villaseñor:

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 disentimiento 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, y 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 era parte del mismo entramado político, su función como administrador público rayaba en una línea muy delgada entre la gestión económica, micro-empresarial de la toma de decisiones, pero también de gestión política; de gestionar recursos ante el Presidente, el Congreso y las distintas secretarías y banca pública como Hacienda, Nacional Financiera, Banco de México, y al mismo tiempo ser el defensor de los cuestionamientos que desde la iniciativa privada se realizaban hacia la empresa pública, como se ha visto en líneas anteriores.

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. Para ese momento histórico fue una persona con una elevada categoría en la organización. 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.

Ese fue un esquema que también se dio en la organización de grandes corporaciones y la mayoría de empresas privadas de diversa envergadura; el fenómeno fue ampliamente

reconocido en las paraestatales. En este sentido, Villaseñor 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 de una década al frente de DINA.

Uno de los resultados de la decisión de fusionar a las tres empresas de Ciudad Sahagún en su periodo fue con la intención de eslabonar a las tres empresas. 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 ésta misma empresa proveyó a DINA con 3,600 juegos para chasis del camión mediano y 277 carrocerías para autobuses foráneos.<sup>112</sup>

Lo anterior ejemplificó un esfuerzo primigenio por tratar de realizar un proceso de encadenamiento hacia atrás y adelante en torno a las empresas del CIS, que se puede interpretar como una forma primigenia 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. Sin embargo, en un estudio previo, se llegó a la conclusión de que Sahagún se asemejó más a una ciudad industrial que a tipologías industriales como el ya referido *clúster*, u otras, como parque industrial, complejo industrial o distrito industrial.<sup>113</sup>

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.

---

<sup>112</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, Caja, 90, exp, 3, f.4.

<sup>113</sup> Olvera Aguilar, Jorge (2013).



Para el caso de DINA estuvo integrado por Alfonso García del Rosal, Octaviano Campos Salas, José Padilla Segura, Jesús Rodríguez, José Hernández, Saltiel Alatraste y Jesús Reyes Heróles.<sup>114</sup> El último posteriormente sería director general de DINA.

La reestructuración que hubo después del fallido proyecto con la Fiat derivó en que se planearan nuevas áreas administrativas. La Revista *El mercado de valores* reseñó lo siguiente:

Se reorganizaron algunos departamentos dentro de nuevas gerencias, así como la organización y delimitación de funciones de las dependencias ya existentes, todo 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.<sup>115</sup>

De lo anterior, se puede señalar que DINA estuvo dividido en dos espacios para su administración, situación que a lo largo de la historia de la empresa se dio. Un primer espacio tuvo que ver con la Dirección General de la Empresa, la Subdirecciones de Administración y la 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 co-inversiones realizadas con diversas transnacionales, lo cual será un factor a considerar como elemento explicativo del bajo desempeño administrativo que se presentará para finales de la década de 1970 y sobre todo, en la de 1980.

---

<sup>114</sup> *El Sol de Sahagún*, 4 marzo de 1965.

<sup>115</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XX, núm, 9, febrero de 1960, p. 169.

En un artículo de la revista *El mercado de valores* titulado “reestructuración en DINA”, 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.<sup>116</sup>

Desglosando cada una de esas áreas, la estructura administrativa de DINA según un estudio en la década de 1960 elaborado por Martínez Tamayo estuvo organizada de la siguiente forma:

1.- la Contraloría tuvo como funciones: vigilar las operaciones administrativas en los diferentes departamentos, incluyendo los sectores comercial e industrial; 2.-vigilar el control del presupuesto; supervisar ingresos, pagos y nóminas; 3.-analizar y controlar nuevas inversiones, así como vigilar los inventarios; 4.-proporcionar las informaciones administrativas y contables que requerían las dependencias gubernamentales y empresas privadas; 5.-estudiar y determinar los costos de producción, el estudio de la capacidad instalada en la fábrica, así como la formulación y conciliación de estudios financieros, vigilancia y explicación de obligaciones fiscales (Martínez Tamayo, 1963: 54).

2.- En cuanto a las funciones de la tesorería a) elaborar los programas de financiamiento; b) investigar y concesionar los créditos; c) realizar los pagos; d) controlar, vigilar y recuperar la cartera (Martínez Tamayo, 1963: 55).

---

<sup>116</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XX, núm., 14, 4 de abril de 1960.

3.- Por su parte las funciones principales de la Gerencia de Compras se tuvieron las siguientes: a) acudir a proveedores que ofrezcan las mejores condiciones de seriedad y estabilidad financiera; b) ponderar y calificar el cumplimiento de los proveedores a los requerimientos de la empresa para normar las disposiciones de la Gerencia de Compras en la adjudicación de pedidos y contratos posteriores; c) analizar y ponderar las condiciones del mercado a efecto de prever, oportunamente, su posible variación y promover su aprovechamiento en beneficio de la empresa; d) analizar regularmente los precios de los suministros para comprobar que sus niveles correspondan a las ofertas del mercado; e) obtener condiciones de crédito para diferir las inversiones financieras (Martínez Tamayo, 1963: 56).

4.- en cuanto a la *sui generis* “Gerencia de Mexicanización” fue auxiliada, para cubrir sus funciones en tres departamentos: 1) producción industrial de automóviles; 2) promoción industrial camiones y 3) fabricación. En los dos primeros casos tuvo a su cargo: a) visitar y estudiar las plantas de los proveedores; b) Proporcionar documentación y asistencia técnica; c) vigilar la iniciación e introducción de nuevos productos al mercado, análisis de costos, etc., (Martínez Tamayo, 1963). En el caso de la fabricación: Este departamento de fabricación vigiló la producción del herramental, montaduras y prototipos del producto, hasta que se cumplieran con las especificaciones requeridas.

Finalmente, en cuanto a las funciones administrativas de DINA en la década de 1960 en las oficinas de la ciudad de México se encontraba la Subdirección Comercial la cual tuvo a su cargo las siguientes funciones: a) tuvo a su cargo fijar políticas de ventas y posventas (servicio) de la empresa, valiéndose para ello de la Gerencia de Post Venta y de su departamento de Mercado y Estadística; b) planea y programa las operaciones de venta,

interviene y colabora en todos los proyectos de promoción y ventas; c) interviene en los pronósticos de ventas para fijar los programas de producción de camiones y de automóviles de acuerdo con la planta; y d) planea, dirige y coordina la organización de la red de distribución (Martínez Tamayo, 1963: 59).

A la par de la situación administrativa coordinada desde la Ciudad de México, la llamada Subdirección Industrial estuvo localizada en la planta de DINA, en Ciudad Sahagún. Ésta también tuvo diversas subdirecciones: Gerencia de Ingeniería de Diseño, Ingeniería Industrial, Control de Producción y Control de Calidad. Todas ellas con el objetivo de llevar adelante los programas de producción de las diversas líneas de vehículos y camiones. Esas gerencias son las que generalmente están establecidas al interior de una empresa (llámese empresa pública o privada) para el desempeño productivo. Tenían las siguientes funciones:

1.- La Gerencia de Ingeniería supervisaba la ejecución de los proyectos y la elaboración de la documentación de diseño y especificaciones de los propios productos de la empresa; 2.- asesoró a los Departamentos de Planeación, Control de Producción Control de Calidad, Producción y “mexicanización” en todo lo relacionado a la ingeniería de diseño de autobuses, camiones y automóviles; y 3.- supervisó el diseño y la construcción de modelos especiales de autobuses y camiones, unidades piloto, y seleccionó los grupos mecánicos y diagramas de instalación (Martínez Tamayo, 1963: 60).

Por su parte la Gerencia de Control de Producción tuvo las atribuciones de programar, recibir, almacenar distribuir y controlar la utilización de los materiales. Las funciones de la Gerencia de Control de Calidad fueron las de inspeccionar todos los materiales adquiridos e intervenir en todos los procesos de fabricación y ensamble, con objeto de verificar que tanto las partes incorporadas en el vehículo y camión con las unidades terminadas se

ajustan a las especificaciones aprobadas por la Gerencia de Ingeniería de Diseño, que para cumplir su cometido realiza todas las pruebas y análisis necesarios.

Finalmente, la Gerencia de Producción fue la encargada de producir los vehículos, camiones y autobuses ajustándose a las indicaciones que señalaban los planos de sub-ensamble y ensamble; además, fabricaba las partes que le fueron encomendadas para aprovechar el equipo instalado.

De lo anterior, se puede señalar que existió un grado administrativo con mayor planificación, el cual difiere del proceso que le antecedió bajo la asistencia tecnológica con la Fiat, en donde no existió un área de ventas, ni de refacciones, ni tampoco un grado de coordinación en la planta industrial entre los diferentes departamentos, los cuales fueron factores a tomar en consideración para que el proyecto no haya prosperado. Se observó que las diferentes gerencias y subgerencias fueron encaminadas a desarrollar y llevar por 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, según Ceceña, el desarrollo en 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 el autor se enfoca a subrayar 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 la Fiat, considerado fallido.

Es de resaltar qué, 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 como se mostrará más adelante.

### **3.3 Crecimiento productivo en DINA**

Para este periodo el proceso sustitutivo de importaciones en México había generado la autosuficiencia en los bienes de consumo: textiles, bebidas, tabacos, jabón y calzado, e inclusive en algunos bienes intermedios como hierro, papel y fertilizantes. Sin embargo, como ha señalado Cárdenas: “en el caso de los bienes de capital y otros intermedios todavía no se había avanzado tanto” (Cárdenas, 2015: 587).

DINA comenzó a tener un crecimiento importante durante la década de 1960. Esa marcha 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. Cárdenas señala, citando a Bueno que:

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 prohibió 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 semi-autarquía -obviamente sin comparación a los casos de países socialistas de Europa del Este o de regímenes como el de la España franquista-, por ejemplo, de que México pudiera ser autosuficiente en el sector mecánico y de autotransporte.

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.

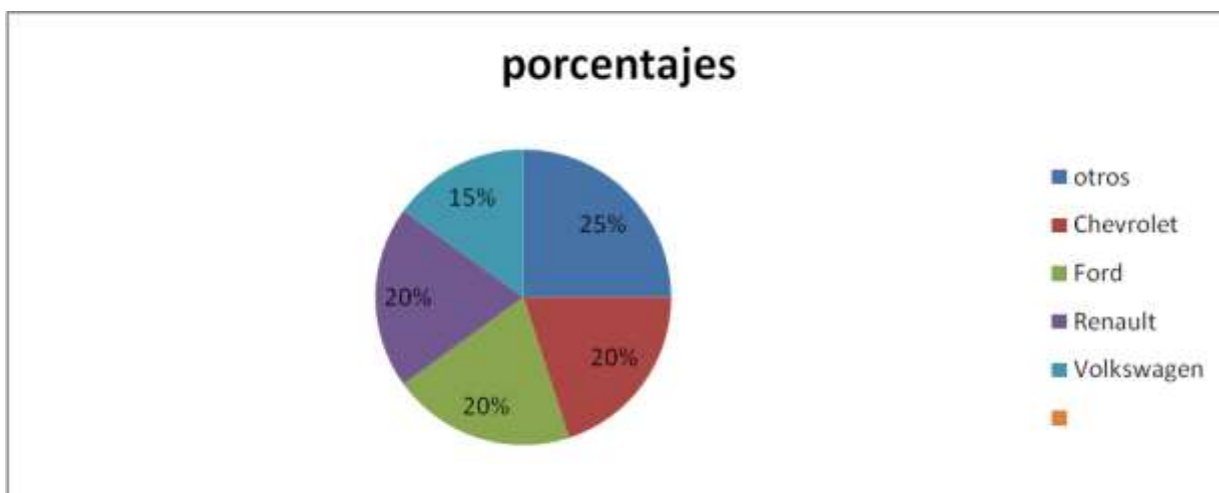
Ahora bien, los primeros años de operaciones en la década de 1960 fueron difíciles para DINA, ya que fueron los años en que la coordinación administrativa, productiva, tecnológica y laboral se encontraba en una fase primigenia. Por ejemplo, fue la fase en la cual se suscribieron los acuerdos con Renault, Flxible, Diamond T, y cuando 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 ello, 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 según Del Rosal: “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”.<sup>117</sup> Lo anterior debido al crecimiento de esta clase en las principales zonas urbanas 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).

**Grafica 3.1**  
**Participación de Renault dentro del mercado nacional de automóviles a principios de 1960**



Fuente: Elaboración propia con datos de revista *Sahagún*, diciembre 1961. Como “otros” se manejan diversas marcas de automóviles importados y otros más ensamblados en México como Opel, Sinca, Vauxhall, Datsun y Chrysler, por citar algunas.

<sup>117</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 285, exp. 28, foja, 8.



La participación en el mercado de los automóviles Renault fabricados en la planta de DINA fue de un 20 %; estaba por encima de Volkswagen y al nivel de otras marcas de gran importancia como Chevrolet y Ford.

Esos datos reflejan la relevancia que la Renault estaba obteniendo en el mercado mexicano, ya que ese 20 % del mercado 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 una alza importante en producción y subsecuentemente 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, todo ello con miras a que tuvieran mayor aceptación los vehículos de tipo popular<sup>118</sup> donde estuvo encasillado el Renault Dauphine.

Además del Dauphine 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, guardagrasas y tolvas.<sup>119</sup> 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”.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> 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.

<sup>119</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 8.

<sup>120</sup> *Sahagún*, marzo-abril, 1961, p.5.

**Cuadro 3.1**  
**Unidades vendidas e importe de las ventas en millones de pesos en la industria automotriz en México en 1961**

<b>Empresa</b>	<b>Unidades vendidas</b>	<b>Importe de las ventas (millones de pesos)</b>
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
Studebaker Packard	799	27
Planta Reo México	539	12
Citroën	506	18
<b>Total</b>	<b>30, 078</b>	<b>884</b>

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 nacional (cuadros 3.2 y 3.3).

**Cuadro 3.2**  
**Marcas, modelos y producción de camiones hacia 1960 en México**

<b>Marcas y modelos</b>	<b>Producción</b>
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
<b>Total</b>	<b>1,781</b>

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

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.

Lo anterior es reflejo del término de los acuerdos de asistencia con Fiat y los nuevos acuerdos de asistencia tecnológica, lo cual inhibieron y retrasaron su producción y correspondientes ventas. Situación que mejoró en el segmento de autobuses uno de los rubros que más éxitos le dio a la empresa en términos de producción y ventas, (cuadro 3.3).

**Cuadro 3.3**  
**Empresas y producción de autobuses en México hacia 1960**

<b>Empresas</b>	<b>Producción</b>
Sultana*	200
Mexicana de Autobuses	60
Crowley	30
DINA (Flxible)	60
<b>Total</b>	<b>350</b>

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

\*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) tuvo su sede en la ciudad de Monterrey N.L.

El cuadro refleja cómo en el inicio de la producción de autobuses con patente Flxible fue mayor al de la producción de camiones de carga, el cual se encontraba en su mayor parte dominado por transnacionales de fuerte arraigo como Ford, International y Chevrolet.

Por el contrario, el mercado nacional en el segmento de autobuses se encontraba a inicios de la década de 1960 en pocas marcas, la mayoría de ellas nacionales como era el caso de la regiomontana Sultana, las paraestatales Mexicana de Autobuses y DINA, así la única extranjera: Crowley, como se aprecia en el cuadro, 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, a tal grado de que esta paraestatal dominó casi el 90 % de mercado en ese rubro durante la década de 1980, obviamente bajo un régimen económico protector y monopolista.

Entre 1961 y 1964 y bajo los acuerdos de asistencia técnica de Flxible y Diamond T, la participación de DINA fue aumentando entre 1961 y 1964, tanto en camiones de carga, autobuses e inclusive en el segmento de camiones urbanos (cuadro 3.4).

**Cuadro 3.4**  
**Producción terminal de camiones y autobuses en DINA en el periodo 1961-1964**

Año	Camiones urbanos	Camiones de carga	Autobuses
1961	n/d	19	75
1962	300	40	106
1963	n/d	53	149
1964	n/d	n/d	n/d
Total	300	112	330

Fuente: Elaboración propia con datos del AGNM: Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de prensa, caja 90, exp. 3, f.3.

Como se puede apreciar en el cuadro sobresale el segmento de autobuses, los cuales fueron vendidos a empresas del autotransporte de pasajeros como Ómnibus de México, Autobuses Anáhuac y Autobuses de Oriente ADO.

**Imagen 3.2**  
**Autobuses DINA Olímpico adquiridos por la empresa Ómnibus de México en la década de 1960**



Fuente: tomado de [www.dina.com.mx](http://www.dina.com.mx)

En el segmento de automóviles, autobuses interurbanos y camiones pesados según Villaseñor fue incrementándose ya que el promedio anual de ventas ascendió en los cinco años comprendidos entre 1959 y 1963 a 164 millones de pesos, o sea casi el doble de las realizadas durante el proyecto DINA-Fiat cuyo promedio anual fue de 83 millones. La producción y ventas fueron muy importantes en esos años (cuadro 3.5).

**Cuadro 3.5**  
**Producción de unidades en DINA, segmento de automóviles, autobuses, camión pesado y camión mediano (1960-1964)**

Años	Automóviles	Autobuses	Camión pesado	Camión mediano
1960	1, 250	-----	-----	-----
1961	7, 727	74	20	-----
1962	6, 097	106	48	-----
1963	5, 127	149	34	-----
1964	5,798	169	127	15
Total	25, 999	498	229	15

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de Estadística, Secretaría de Industria y Comercio, 1965.

A pesar de esos factores que bien se puede decir que 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, -particularmente en el sector de automóviles- un número considerable de unidades de la Renault, sobre todo si se contrasta con los años en que DINA fue socia de Fiat (cuadros 3.6 y 3.7).

**Cuadro 3.6**  
**Producción de unidades**

Líneas	Periodo 1955-1960	Periodo 1960-1964	Total
Camiones y autobuses Fiat	1,329	-----	1, 329
Automóviles Fiat	8, 102	-----	8, 102
Automóviles Renault	-----	25, 999	25, 999
Autobuses Flxible	-----	498	498
Camiones Diamond T	-----	229	229
Camiones medianos	-----	15	15
Suma total	9, 431	26, 741	36, 712

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Industrial de 1970.

El cuadro refleja a nivel cuantitativo la expansión productiva bajo los acuerdos de DINA con Renault en el sector de los automóviles, y se denota un incipiente crecimiento en el sector de camiones y autobuses el cual se detonó a partir de 1965 y en las décadas posteriores como se abordará más adelante. Lo dicho contrasta con las cifras obtenidas una década antes en el sector de automóviles bajo los acuerdos con Fiat, que fueron muy inferiores con respecto a lo producido por parte de DINA-Renault.

Las ventas de unidades de los dos primeros periodos históricos de la empresa que comprenden el proyecto DINA-Fiat y después DINA-Renault son coincidentes en cuanto a

la producción de unidades, salvo en algunas cifras menores, ya que la empresa mantuvo un *stock* de unidades terminadas en su planta (Cuadro 3.7).

**Cuadro 3.7**  
**Venta de unidades**

Líneas	Periodo 1955-1960	Periodo 1960-1964	Total
Camiones y autobuses Fiat	1,329	-----	1, 329
Automóviles Fiat	8, 102	-----	8, 102
Automóviles Renault	-----	25, 817	25, 817
Autobuses Flxible	-----	494	494
Camiones Diamond T	-----	226	226
Camiones medianos	-----	6	6
Suma total	9, 431	26, 543	35, 974

Fuente: Elaboración propia con datos de Censo industrial de 1970.

La anterior tabla da constancia en términos cuantitativos del éxito que representó la venta de 25,817 automóviles Renault contra 8,102 de la marca Fiat. DINA triplicó la producción y venta de automóviles construidos en cerca de cinco años. Pero ¿Por qué Renault tuvo para este periodo el éxito que no tuvo Fiat? Algunas de las posibles respuestas son la que da la revista *Sahagún*: “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 establecimiento de una red de servicio y refacciones que le dio base de sustentación muy sólida”.<sup>121</sup>

Ciertamente, el segmento de automóviles “populares” o económicos el Renault Dauphine fue uno de los de menor precio. Por otro lado, el éxito de ese automóvil también se debió a que Renault desplegó un mejor servicio de refacciones a través de sus diversos distribuidores que tuvo principalmente en ciudades del centro y sureste del país. Situación que en el periodo de asistencia técnica de DINA-Fiat fue uno de los factores que aludieron

<sup>121</sup> *Sahagún*, enero, 1961.

para la década de 1950 Villaseñor, Sharpe y Benett 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 la francesa Renault, y se separaron las actividades industrial y comercial. A partir de ese año la producción corrió a cargo de DINA, mientras que la 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 le otorgara ésta.<sup>122</sup> La intención de DINA bajo este nuevo acuerdo fue la de tratar de independizarse de la importación de piezas traídas directamente de Francia para cumplir con el Decreto Automotriz de 1962 y alentar al proceso de mexicanización de la industria automotriz.

Después de 1965 DINA fue avanzando y repuntando en su producción, gracias al incremento no solo de sus ventas en el sector de automóviles, sino también, en rubros como camiones de carga y de pasajeros. Ejemplo de ello fue el ritmo de producción diario en la empresa el cual según Moirón: “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 el respaldo y confianza que asociaciones del autotransporte le dieron a la paraestatal. Por ejemplo, según Villaseñor, 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

---

<sup>122</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 4.



a un camión europeo” (Villaseñor, 1976: 326). Lo anterior con referencia a los camiones Fiat.

Para el periodo, la toma de decisiones administrativas: selección de empresas transnacionales para asistencia tecnológica, estudio de mercado, diseños e ingeniería nuevos, así como el apoyo gubernamental se reflejaron en un incremento de ventas notable para el periodo 1965-1969 en el sector de camiones y autobuses (cuadro 3.9).

**Cuadro 3.9**  
**Número de unidades, ventas y penetración porcentual anuales en el mercado mexicano de los camiones y autobuses DINA en el periodo 1965-1969**

Año	N° 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, Víctor Manuel (1976).

Esas cifras muestran un importante incremento de ventas, 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, cerca de la cuarta parte fueron vendidos por la paraestatal lo que demuestra su importancia.

Si se toma en consideración el número de marcas extranjeras, privadas nacionales y paraestatales dedicadas a este rubro. Por ejemplo: International, General Motors, Ford, White y Kenworth; las privadas mexicanas Ramírez y Sultana, y Masa-Somex la otra paraestatal fabricante de autobuses. Pero sobre todo de 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”.<sup>123</sup>

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, el cual difiere con el dado por Villaseñor, quién señala que en 1967 se vendieron 2,076 camiones y 253 autobuses, lo que da un total de 2,329 unidades; esas cifras 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,<sup>124</sup> lo que da un total de 5,495 unidades vendidas, situación que también difiere, ya que Villaseñor señala que para ese año se vendieron 3,977 unidades.

Pero si sumamos las ventas de esos dos años hay similitud en los datos, ya que de los informes de Villaseñor se obtienen 7,691 unidades vendidas, y los datos de Nacional Financiera para los dos años son de 7,824, con una diferencia de únicamente 133 unidades.

Además, Nacional Financiera en sus informes señalaron la venta de 1,003 motores, sin embargo, estos no se contabilizan para contrastar los datos, ya que Villaseñor no incluyó estos en su informe de ventas, y simplemente se menciona para señalar la diversificación productiva que se estuvo gestando en la empresa.

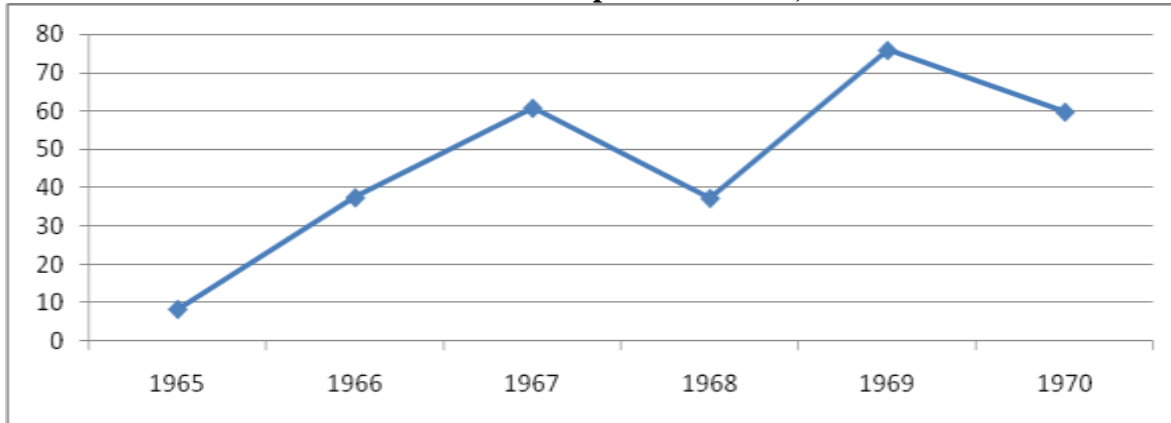
El aumento en la producción y el subsecuente incremento en las ventas ocurrido a partir de 1965, generó por vez primera desde la creación de la empresa en 1951 obtener ganancias como se puede apreciar en la (gráfica 3.2).

---

<sup>123</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 1.

<sup>124</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp.3, fojas 5 y 6.

**Grafica 3.2**  
**Ganancias en millones de pesos en DINA, 1965-1970**



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

Como se puede apreciar en la gráfica los años de 1967 y 1969 fueron de mayor ganancia para la empresa, producto de una buena política comercial, de distribución y estructura administrativa, lo que le permitió a la empresa ampliar su oferta en varios segmentos: camiones de carga y pasajeros, motores, autobuses y automóviles, con buenos resultados (cuadro 3.11).

**Cuadro 3.11**  
**Bienes producidos en DINA en la década de 1960**

<b>Línea de producción</b>	<b>Productos</b>
Camiones medianos	4 modelos de la serie 500: 531 E, 531 K, 532 J, 533G.
Camiones semipesados	4 modelos de la serie 600: 604 G, 604 L, 631
Camiones pesados	2 modelos de la serie 700: 761-A, 761-B.
Autobuses integrales	2 modelos de la serie 300: D-317, D-318 "Olímpico".
Motores	3 modelos de motores Cummins V6 y V8-NT (este último también para usos industriales) diversos modelos de motor Renault.
Conjuntos mecánicos	Cajas de velocidades y ejes
Automóviles	Dauphine, Estafette y Dinalpín.

Fuente: datos tomados de Escamilla, Adrián, (2012).

Abonó para ello el Decreto Automotriz de 1962, el cual estuvo enfocado a disminuir una parte importante de la importación de partes automotrices y tuvo como objetivo la “mexicanización” de dicha industria, aunque dicha finalidad no fue cumplida. Empresas como Volkswagen y Datsun tuvieron un trato preferencial por encima de Renault, el socio productivo y tecnológico de DINAM en los automóviles llamados populares, ya que las dos primeras importaban la casi totalidad de piezas y autopartes de sus casas matrices: Alemania y Japón, mientras que Renault cumplió con un 45% de piezas elaboradas en México.<sup>125</sup>

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, e inclusive en el segmento de camiones se concedió por parte de la Secretaría de Industria y Comercio la inclusión de motores diésel para la elaboración por parte de Chrysler con motor Perkins de camiones medianos, lo que también representó otra competencia para DINAM.

Además, en la década del 1960 las secretarías y entidades públicas y de gobierno - que en la década de 1970 y 1980 serán las que adquieran los productos de DINAM - adquirieron muy pocas unidades producidas en la paraestatal. El problema lo expone Villaseñor de la siguiente manera:

En la esfera oficial tan sólo pudimos efectuar una venta de aproximadamente sesenta camiones a la Secretaría de la Defensa Nacional. Las demás dependencias del gobierno nos cerraron herméticamente las puertas, dando absolutamente preferencia a la compra de camiones producidos por las compañías norteamericanas, sobre todo en el ramo de transporte de pasajeros para la capital. Las empresas transnacionales tenían bien aceitados sus engranajes con el

---

<sup>125</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp.3, fojas 5 y 6.

Departamento Central, y no será sino hasta el advenimiento del gobierno de Luis Echeverría cuando los omnibuses DINA conocidos como *Delfines* entraron a circular por las calles de la metrópoli (Villaseñor, 1976: 346).

La anterior cita deja constancia que a pesar de ser una empresa paraestatal no siempre contó con la preferencia para la compra de camiones DINA por parte de secretarías y órganos de gobierno, y en algunos casos estas secretarías tuvieron acuerdos con empresas transnacionales de autotransporte para cubrir sus necesidades.

Ello habla de que los intereses particulares fueron más fuertes que el apoyo a una empresa paraestatal que en teoría había sido creada para proveer de transporte a los diversos entes gubernamentales.

Contrariamente a lo que se piensa, DINA tuvo como principales clientes a 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 de 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, y en mayor medida, de automóviles populares por parte de un sector importante de la clase media y trabajadora.

**Cuadro 3.12**  
**Valor de ventas y penetración del mercado mexicano por parte de DINA en el segmento de camiones y autobuses, 1965-1969**

Año	No. unidades	Valor de ventas	% volumen de ventas	% valor de las ventas
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: tomado de Villaseñor, Víctor Manuel, (1976)

Se puede advertir un incremento anual de las ventas de DINA (cuadro 3.12) con excepción del año 1968 cuando hay un breve descenso con respecto a 1967 pero se recupera en 1969. Otro dato interesante es la penetración en el mercado interno mexicano, el cual fue teniendo un incremento importante, ya que en 1965 fue cercano al 12.7 % y se duplicó a 24.2 % hacia 1969.

Lo anterior demuestra como hacia finales de la década de 1960 DINA alcanzó casi la cuarta parte de ventas en sectores como camiones de carga, tanto medianos como grandes, así como en autobuses. Situación que en esos segmentos iría avanzando en la década de 1970 y en los primeros años de la década de 1980 como se mostrará en los siguientes capítulos.

Sin embargo, esa cuarta parte del mercado nacional no era nada despreciable, sino todo lo contrario un porcentaje muy importante para una empresa pública que había tenido diversos problemas en sus aspectos administrativos, productivos, tecnológicos y laborales bajo el proyecto con la Fiat y que tuvo que pasar por una reestructuración total mediante los acuerdos de asistencia técnica con Renault, Flxible y Diamond T.

Finalmente, hay que señalar que la segunda parte de la década de 1960 se fueron incrementando las ventas y la utilidad bruta en DINA, lo cual habla de una demanda y de una producción en ascenso dentro de la planta industrial ubicada en Sahagún como queda ejemplificado en el (cuadro 3.13).

### Cuadro 3.13

#### Estado de resultados comparativos en DINA

(Millones de pesos)

1965-1969

Años	1965	1966	1967	1968	1969
Ventas	370	550	765	737	1, 079
Utilidad bruta	63	112	149	115	176
Gastos de operación	58	68	87	78	94
Utilidad antes del impuesto y participaciones	8	37	61	37	76
Provisiones ISR y participación de utilidades	7	20	36	22	43
Utilidad neta	1	17	25	15	33

Fuente: Informe de Labores Diesel Nacional, 1970, p. 64.

La anterior tabla evidencia como en la segunda parte de la década de 1960 DINA comenzó a generar utilidades, producto de un incremento en sus ventas, algo nuevo para una empresa que venía arrastrando números rojos desde sus operaciones en 1955. Situación que comenzó a descender en la década de 1970 como se verá en el siguiente capítulo, producto de los pasivos que ira arrastrando de nueva cuenta la empresa. Sin embargo, hay que señalar que muchos de esos pasivos se fueron generando desde este periodo ya que según

Escamilla:

DINA otorgó un amplio financiamiento a sus clientes, lo que probablemente mermó su liquidez e incrementó el costo financiero de la producción, al 30 de abril de 1969 la cartera total acumulada de deudores alcanzó la suma de cerca de 416 millones. La mayor parte de esa deuda la contrajeron los distribuidores de los productos DINA y Renault y las empresas del autotransporte. Es posible que esta situación influyera para que buena parte del ciclo productivo de DINA tuviera que financiarse con deuda, ya que el generar un nivel considerable de documentos por cobrar se redujo el ingreso de capital líquido proveniente de las

ventas, y así se incrementó el costo financiero de su producción; el cual definitivamente se fue incrementando en la siguiente década hasta convertirse en la fuente principal de pérdidas que presentaba la empresa en los años ochenta (Escamilla, 2013: 169-170).

Lo dicho anteriormente será en el renglón financiero un problema que a la postre no corrigió la empresa a lo largo de su historia y que se trató de solucionar por medio de empréstitos como se verá en el siguiente capítulo, lo que a su vez generó enormes pasivos.

### **3.4 Los acuerdos de asistencia tecnológica de DINA con Renault, Flxible, 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 dicha tecnología fue crucial, sin esa asistencia tecnológica tal vez el proyecto no se hubiese concretado. En palabras de Blair retomadas por Pérez:

Estas tecnologías suelen denominarse adaptadas, ya 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 2000: 87).



En el caso del México de la década de 1960 los contratos de asistencia tecnológica y de transferencia de tecnología en el sector automotriz:

Revistieron una gran importancia para esta rama, tanto en virtud de que la mayor parte de las marcas eran extranjeras, como de que es muy necesaria la asistencia técnica; especialmente por lo que se refiere a la calidad del producto. En consecuencia, éste es uno de los sectores industriales en que los pagos por transferencia de tecnología fueron mayores, ocupando el segundo lugar de acuerdo a información proporcionada por la Secretaría de Hacienda en cuanto a la asistencia técnica procedente del exterior” (Wionszcek, Bueno y Navarrete, 1974: 105).

La anterior cita ayuda a entender el tamaño de la dependencia tecnológica por parte de la industria automotriz asentada en México en la década de 1960, sobre todo en adaptación del producto y control de calidad tanto en empresas privadas como paraestatales.

Una vez concluida la transición administrativa con la subsecuente finalización de los acuerdos de asistencia tecnológica entre la italiana Fiat y la empresa pública DINA se inició de manera alterna la búsqueda de empresas trasnacionales que aportaran su talento y tecnología para llevar a cabo las metas de producción de vehículos automotores y camiones para el desarrollo de la industria automotriz mexicana. Esto se señala en un informe de las Naciones Unidas:

Al adquirir tecnología extranjera, las empresas de países en desarrollo deben poner tanto cuidado en la elección del licenciante como en la de la tecnología. Para elegir con tino, han de reunir cuanta información puedan sobre los posibles licenciantes y sobre la índole de la tecnología o del *know how* de proceso que se proponen adquirir”.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> “Pautas para la adquisición de tecnología extranjera por los países en desarrollo”, informe de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial, Viena Austria, ONU, 1970.

Con ello, el análisis y estudio que se llevó a cabo, las empresas seleccionadas para tales fines por parte de DINA fueron la francesa Renault<sup>127</sup> (febrero de 1960) y las estadounidenses Flxible Co. y 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 que fueron un informe de los costos de producción y un análisis o estudio de mercado -ya que no se quería volver a repetir con los problemas del anterior acuerdo de asistencia con la Fiat- que no había elaborado un estudio de mercado para conocer si sus productos iban a tener buena recepción en México. Consideraciones que se habían tomado en cuenta por parte del Consejo de Administración de la empresa, y, principalmente, de su gerente administrativo Villaseñor como requisitos 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 fue el Renault Dauphine, vehículo compacto de bajo consumo de gasolina que tuvo buena recepción en el mercado mexicano. Dentro del discurso nacionalista de la etapa sustitutiva de importaciones se dijo que este vehículo fue pensado para “dotar a las clases medias de automóviles económicos”,<sup>128</sup> situación que por una parte era cierta ya que su precio era de 20,950 pesos, comparado con marcas estadounidenses como Ford y General Motors que mantenían precios entre 30,000 y 32,000 pesos en vehículos de lujo.

---

<sup>127</sup> 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. Tomado de revista *Sahagún*, 1960.

<sup>128</sup> *Sahagún*, enero-febrero 1960, p.1.

Uno de los primeros modelos que se ensamblaron en DINA fue el Dauphine, el cual fue íntegramente elaborado en la planta de Ciudad Sahagún de acuerdo al diseño que los ingenieros franceses habían implementado en suelo galo, es decir, la Renault transfirió a la planta de DINA los planos del automóvil para reproducirlo exactamente como se elaboró en Francia, *grosso modo* el proceso para el armado de estos vehículos se dio mediante ocho etapas, como se dejó constancia en la revista *Sahagún* en 1961, en una entrevista realizada al Jefe del Taller de Armado de autos en DINA Humberto Arévalo, estos pasos fueron los siguientes:

- 1.- Todas las piezas de la carrocería eran soldadas y unidas con puntos eléctricos en la sección de punteadores. La carrocería era montada en un pequeño carro hasta que la unidad rueda por sí sola;
- 2.- en la sección de hojalatería se estaña, se pule y se lijaba la carrocería. El estañado servía para tapar las uniones y para perfilar la línea misma. Ajustando puertas y cajuelas;
- 3.- la carrocería era sometida a procedimientos contra la oxidación de la lámina, mediante baños de fosfatos como bases para las pinturas y se aplica dejándose secar en un horno a 130 grados centígrados;
- 4.- la carrocería pasa a la línea de montaje. Añadiéndose las molduras, toldo, perfiles de hule, aparatos de medición, dirección cristales, elevadores de vidrios, parabrisas, etc.;
- 5.- la unidad pasaba a la línea de montaje de grupos mecánicos, la más delicada de toda la línea. El motor se incorpora al automóvil, así como las demás piezas vitales: ejes ruedas, frenos, flechas;
- 6.- se pasa a la sección de vestiduras y sub-ensambles. Aquí se arman los asientos, se cosen los toldos y se cortan los tapetes;
- 7.- se montan las parrillas, baterías, faros, etc. Los faros son nivelados y checados con un aparato óptico especial. La unidad pasa a detenida inspección de Prueba y Medida; y
- 8.- inicialmente, en el Departamento de Prueba y Medida, la unidad es tomada de la línea, se le pone aceite al motor y se lubrican sus demás piezas que son checadas para enviar el automóvil al retoque final.<sup>129</sup>

Para llevar a cabo esos ocho pasos se necesitaron variadas piezas y refacciones que en muchas ocasiones era difícil conseguir en el país, sobre todo por el aún incipiente desarrollo del sector automotriz, tanto terminal como auxiliar que existió en la década de

---

<sup>129</sup> *Sahagún*, 1961. p.38.

1960, debido a ello muchas de ellas se tenían que importar. Sin embargo, con el decreto automotriz de 1962<sup>130</sup> las armadoras asentadas en México tuvieron que cumplir con un 60 % de piezas y refacciones elaboradas en el país. Dicho decreto además como quedó constatado en el Diario Oficial de la Federación señalaba que: “se prohíbe la importación de motores para automóviles y camiones y de conjuntos mecánicos armados para su uso o ensamble”.<sup>131</sup> Lo anterior según Camarena sirvió para:

1.- Desarrollar la industria automotriz como una actividad manufacturera que integrase la industria de autopartes y estimulara el establecimiento de nuevas industrias conexas; 2.- liberar la balanza de pagos del peso de las importaciones de vehículos terminados, prohibiéndolas y estableciendo un mínimo de partes nacionales. De esta manera, quedó prohibida la importación de motores y grupos armados para vehículos se detalló en los programas de integración que solicitaba cada fábrica, las partes que fabricaría, imperativamente debería producir el motor; se fijó en un 60% el mínimo de integración de partes nacionales en el costo del vehículo; 3.- promover la industrialización del país a través de los efectos de esta industria sobre otras actividades; y 4.- elevar los niveles de ingreso y empleos internos (Camarena, 1981: 25-26).

El Decreto de Integración Automotriz de 1962 se llevó a cabo según Echeverría, Sela y Torres porque:

Villaseñor habló con el presidente Adolfo López Mateos y le expuso que si no se establecía una ley que obligue a todas las empresas (automotrices) a entrar en proceso de fabricación, DINA fracasaría, cualquiera que sea el camino, porque no podrá nunca competir una empresa mexicana que empiece a fabricar con las que meramente ensamblan” (Echeverría, Sela y Torres, 1976: 165).

---

<sup>130</sup> A la par de DINA, el Estado mexicano trató mediante la política de integración automotriz desarrollar nuevos proyectos como el de la Fábrica Nacional de Automóviles (FANASA) en San Nicolás de los Garza Nuevo León e intentó y la producción de los automóviles Borgward. Véase “Inicia su producción la Fábrica Nacional de Automóviles”, en revista *El mercado de valores*, Año, XXV, núm., 12, 22 de marzo de 1965.

<sup>131</sup> *Diario Oficial de la Federación*, “Bases para el desarrollo de la industria automotriz mexicana”, 25 de agosto de 1962.

Lo anterior con referencia a que las empresas transnacionales importaron la mayor parte de piezas y refacciones de sus casas matrices para ensamblar en sus plantas mexicanas.

Debido a éste decreto, Renault debió de integrar un 60 % de piezas e implementos motrices al Dauphine elaborado en México, situación que acató, pero que no se llevó a cabo del todo ya que para 1964 apenas había integrado un 45 % de los requerimientos que exigió dicho decreto (Wionczeck, 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 elaboró en CNCF para DINA 333 carrocerías para el autobús y 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, lo cual habla de la integración productiva que trató de darse al interior en Ciudad Sahagún, que se amplió en 1968 con la creación del CIS como quedó asentado en el primer apartado, así como de algunas empresas extranjeras asentadas en el país como queda especificado en el (cuadro 3.14).

**Cuadro 3.14**  
**Principales proveedores de DINA para la fabricación de motores del Renault Dauphine**

Partes del motor	Principales empresas
Monoblock	Siderúrgica Nacional (Sidena)*
Culatas	Hierro y Acero
Bielas	Federal Mogul de México
Pistones	Motores y Refacciones
Camisas	Industrias Perfect

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Industria y Comercio, 1962.

\*Esta empresa asentada también en Ciudad Sahagún, previamente había pertenecido a los japoneses de Toyoda (1954-1959) en dónde se fabricaba maquinaria textil. Sin embargo, debido al poco impacto productivo que tuvo en el país fue adquirida por el Estado mexicano, quién continuó hasta aproximadamente 1967 construyendo maquinaria textil y máquinas de coser, además de fundir y producir en sus hornos acero y otros productos como monoblocks para empresas automotrices como la japonesa Nissan y la estatal DINA, así como material rodante para CNCF.

A pesar de esos esfuerzos, en el periodo aún se tenían 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, empresas transnacionales asentadas en el país como Datsun y Volkswagen apenas incluyeron dentro del ensamble final del vehículo un 15 y 20 % de piezas hechas 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 sólo por parte de DINA, sino del resto de empresas automotrices instaladas en el país no se podía llevar a cabo, debido a las limitaciones y 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 aludiendo que durante el proceso sustitutivo de importaciones en los rubros de bienes de capital y automotriz se haya gestado según Fajnzylber una “industrialización trunca” o a medias que

imposibilitó un verdadero desarrollo industrial (Fajnzylber, 1976), situación que hasta el presente sigue afectando con mayor o menor grado de intensidad a las diversas economías latinoamericanas. De allí que desde el principio se hayan tenido las intenciones de integrar con un mayor número de piezas el armado de los automóviles Renault en la planta de Sahagún como señaló el propio Villaseñor:

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.<sup>132</sup>

Empero, el porcentaje de piezas elaboradas en México para el armado en DINA no se incrementaría hasta la década de 1970 con un 75% con la elaboración de motores a gasolina, diésel y carrocerías, 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 el mercado mexicano, ya que los Fiat habían tenido poca aceptación en el país, de esta forma según Novelo y Urteaga:

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

---

<sup>132</sup> Sahagún, diciembre 1960.

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).

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.

Después de los estudios se llegó a la conclusión de que las compañías Flexible y Diamond T, empresas estadounidenses de tradición en aquel país en la manufacturación de autobuses y camiones serían las empresas transnacionales que proporcionarían a DINA respectivamente la tecnología para el nuevo proyecto. De esta forma en 1960 se acordaron los contratos de asistencia tecnológica con estas empresas.

En el contrato entre DINA y Diamond T se pudieron negociar con miras al proceso de mexicanización<sup>133</sup> de la incipiente industria automotriz nacional, en este caso en el segmento de camiones pesados en buenos términos ya que:

Diamond T, 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 a Dina planos, catálogos y la asistencia técnica necesaria. Además, Diamond T aceptó desde el pedido inicial las unidades desarmadas deberán ser embarcadas sin pintura, llantas, acumuladores; bomba de combustible, filtro de

---

<sup>133</sup> El proceso de “mexicanización”, fue un término utilizado durante la década de 1960 en el llamado “desarrollo estabilizador” para referir que la participación de capital accionario debería de estar mayoritariamente en manos de mexicanos (51 %), llámese empresas privadas y públicas. En el caso de la industria automotriz paraestatal y sobre todo en el caso particular de Diesel Nacional, el término aludía 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 en el lenguaje del llamado “desarrollo estabilizador”. Habría que agregar qué en la historiografía mexicana del siglo XX, se pueden tomar como sinónimos la nacionalización y la mexicanización pero que pueden tener significados distintos.



combustible, ventilador y compresor de arneses eléctricos y selladores (Martínez Tamayo, 1963: 120).

De la anterior cita se puede señalar que las partes que se elaboraban en empresas mexicanas privadas y trasnacionales asentadas en México, DINA en su acuerdo con Diamond T evitó importar este tipo de piezas y autopartes para tratar 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 DINA bajo asistencia tecnológica de Cummins.

Además, en la elaboración del camión mediano bajo asistencia técnica de Diamond T se sujetó a pruebas con unidades de marcas como Saviem, Deutz, Mack, Man, y se compararon con unidades Ford, Chevrolet y Dodge.<sup>134</sup> Lo anterior para verificar el rendimiento y desempeño del camión tanto en marcas europeas como estadounidenses.

De todo este trabajo de capacitación y adquisición de conocimiento, la misión de ingenieros, diseñadores y dibujantes regresó a la planta de DINA y presentó el proyecto sobre la elaboración de un camión con motor diésel al Consejo de Administración, el cual fue puesto en práctica, pero no fue hasta 1964 que el diseño del camión elaborado por mexicanos salió de la nave de producción. El nombre de ese camión fabricado por la paraestatal fue DINA 501 con motor Cummins.

En el caso del acuerdo con Flixible éste se celebró el 20 de mayo de 1960, dentro de 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”.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año. XXXIII, núm., 41, 8 octubre 1973, p. 1419.

<sup>135</sup> *Sahagún*, 1960.

Con ello, se procedió a la fabricación de autobuses mediante la asistencia tecnológica de la empresa estadounidense Flxible, y el 16 de enero de 1961 salió la primera unidad de la planta de Ciudad Sahagún, el modelo fue el DINA 311, popularmente conocido como DINA *jorobado* por su ensanchamiento en la parte superior del autobús. Para su parte mecánica fue utilizado un motor diésel adquirido de 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 según los datos que proporciona la revista *DINA Caminonoticias*, del 46.9% del mercado mexicano.<sup>136</sup> La totalidad de componentes de lámina metálica para carrocería de este autobús fue íntegramente otorgada por CNCF.<sup>137</sup>

Los principales clientes de DINA en el rubro de autobuses siguieron siendo: Ómnibus de México, 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 que era la costa del golfo de México y el sureste mexicano (Echeverría y Zuno 1976: 159), con lo que se demostró un mayor grado de preocupación por parte de la administración y los ingenieros de la empresa en los aspectos tecnológicos, situación que según en la etapa de asistencia tecnológica de la Fiat no se tomó en cuenta como han argumentado Sharpe y Bennett como uno de los factores del rechazo de las empresas del autotransporte en México de no adquirir camiones de esa marca.

---

<sup>136</sup> *Dinacaminoticias*, (1989), núm., 24, p. 7.

<sup>137</sup> 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 Flexible 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 según Escamilla: “de capacitarse y posteriormente elaborar un prototipo de un camión con especificidades para uso en el territorio mexicano”. (Escamilla 2007: 107). Este grupo de ingenieros fue coordinado por Jacobo Olegnowicz,<sup>138</sup> 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.<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Sahagún, 1961.

<sup>139</sup> Tomado de <http://dina.camiones>.

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”.<sup>140</sup>

Lo anterior como resultado de la difícil topografía, los caminos y carreteras de México, 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, introducción de un tren motriz que permitiera mayor habilidad en pendiente en camino montañoso y un sistema de frenos de seguridad.<sup>141</sup> En ese sentido, en la revista *Sahagún* 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 blindo 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.<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año, XXXIII, núm., 41, 8 de octubre 1973, 1419.

<sup>141</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año, XXXIII, núm., 41, 8 de octubre 1973, 1419.

<sup>142</sup> *Sahagún*, enero-febrero 1961, p.8.

Para finales de la década de 1970 de un nuevo autobús con piezas elaboradas en México, ese diseño que se comenzó a producir, fue el DINA Olímpico el cual llevó ese nombre debido a la celebración de los Juegos Olímpicos que se realizaron en México en 1968. De ese diseño según Escamilla “se convirtió en el autobús de mayores ventas en el país durante más de cinco años (Escamilla, 2012: 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 a: “57 pasantes y mayordomos que fueron enviados a quince plantas en los Estados Unidos, así como a la Renault de Francia” (Villaseñor, 1976: 320).

Lo anterior es importante señalarlo, ya que durante la asistencia tecnológica con la Fiat según la documentación existente ningún trabajador o técnico de nacionalidad mexicana se envió, en este caso a Italia, lo cual dio indicios de una organización y estructura administrativa que trató de hacer más eficiente y supo de la importancia de la capacitación y el tratar de desarrollar y aplicar tecnologías y procesos aprendidos de las empresas con las que se tuvieron acuerdos de asistencia tecnológica y co-inversiones, en este caso Renault, Flxible, Diamond T y Cummins.

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, Sela y Torres, 1974: 58) para posteriormente armar los primeros camiones y autobuses en DINA.

Dentro del sector automotriz auxiliar en 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 3.15).

**Cuadro 3.15**  
**Principales acuerdos de DINA con empresas estadounidenses para la 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, E.U.A	Fabricar, usar y vender en México transmisiones principales y auxiliares, cajas de transferencia, juntas universales y bastidores.
Rockwell Standard Corp., Pensilvania, E.U.A.	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, E.U.A.	Armar y 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 de conjuntos completos de ejes y sus partes en México
Shuler Axle Co. Kentucky, E.U.A.	Armar y 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: Tomado de Tamayo Martínez, Constantino, (1963)

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 los 250 H.P,<sup>143</sup> además de 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 para su elaboración en empresas mexicanas, lo que dificultaba la llamada “mexicanización” de la industria automotriz, (cuadro 3.16).

**Cuadro 3.16**  
**Grupos mecánicos elaborados en DINA mediante acuerdos con empresas transnacionales**

<b>Grupo mecánico</b>	<b>Empresa</b>
Motores a gasolina	Renault
Motores diésel	Cummins
Cajas de velocidades	Spicer
Ejes delanteros	Rockwell

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del periódico *El Sol de Sahagún*, 20 mayo 1966.

Con ello, 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 cual brindó a la paraestatal la elaboración de algunos diseños propios, situación que ha quedado expuesta en este apartado.

Sin embargo, la mayor parte de piezas y refacciones se siguieron importando a pesar del Decreto Automotriz de 1962 y el intento de “mexicanización” en la industria automotriz paraestatal. Situación que se trató de revertir en las siguientes décadas.

---

<sup>143</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 22. Las siglas H.P, hacen alusión a *horses power*, traducidos al español como caballos de fuerza.

### 3.5 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, con diversas plantas asentadas en el centro del país, generalmente de capital transnacional, con la excepción de la empresa objeto de estudio, DINA. En este periodo el personal ocupado para laborar al interior de las diversas fábricas instaladas en el país dentro del llamado sector automotriz terminal era pobre en términos de desarrollo en correspondencia con lo que fue esta industria en décadas posteriores (cuadro 3.17).

**Cuadro 3.17**

**Personal ocupado en la industria automotriz en México 1960-1970**

<b>Empresa</b>	<b>Personal ocupado</b>
General Motors	2,000
Fábricas Auto-Mex	1, 800
Ford Motor Co.	1, 500
DINA	1, 200
Willys Mexicana	800
Studebacker Packard	700
International Harvester	600
Representaciones Delta	300
Planta Reo de México	300
Automotriz O’Farril S.A.	225
Total	9, 532

Fuente: Gómez Suazo, Justino, (1965).



Dentro de la información proporcionada dentro del cuadro se puede observar como las tres principales empresas estadounidenses concentraron la mayor parte del personal dentro de la industria automotriz, sobresaliendo en cuarto lugar en número de trabajadores a DINA con 1,200 los cuales se encontraban en su mayoría laborando en la planta de Ciudad Sahagún.

Estos trabajadores, la mayor parte de ellos de origen rural ya habían sido señalados como una de las causas por las cuales en la década de 1950 bajo los acuerdos entre DINA y Fiat habían sido causantes de la 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, las cuales como se ha visto se trataron de paliar por medio de la asesoría de los técnicos estadounidenses (en el caso de Diamond T y de Flxible) y franceses (Renault), así como de la llegada de técnicos de esas nacionalidades para capacitar al personal de DINA.

Un proyecto estatal como fue DINA, del cual discursivamente y en la praxis se pretendió lograr un grado de “mexicanización” mediante la cada vez mayor inclusión de autopartes y piezas elaboradas en México, 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, como se señala en la revista *El Mercado de Valores* todo ello para:

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.<sup>144</sup>

La forma 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 de esta forma encontrar un mejor desempeño y realizar un mayor funcionamiento al interior de la empresa.

De manera alterna a la ya señalada capacitación por parte de técnicos extranjeros tanto en México como él envió de ingenieros mexicanos a Estados Unidos y Francia se capacitó y se entrenó a los trabajadores de DINA en nociones principales en la industria automotriz, tan necesarias como mantenimiento, herramientas, tiempos, movimientos, control, laboratorios y mecánica automotriz. Además, como se menciona en la revista *Sahagún* la estructura del entrenamiento y capacitación del personal por parte de ingenieros y técnicos y pasantes en DINA se realizó siguiendo 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

---

<sup>144</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XX, Núm., 9, febrero de 1960, p.160.

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 producto o serie de productos en particular; y d) se les hará cargo de un grupo particular de máquinas.<sup>145</sup>

Asimismo, comenzó a funcionar una Escuela de Capacitación<sup>146</sup> para los técnicos e ingenieros que capacitaron al personal obrero en DINA en aspectos mecánicos y productivos. Se les hizo responsables por parte de la administración general de las siguientes labores: a) habilidad mecánica; b) habilidad para manejar las relaciones humanas; c) habilidad para enseñar; habilidad para impulsar a los trabajadores.<sup>147</sup>

El personal obrero fue teniendo un desarrollo y un aprendizaje 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 muy demandante en materia tecnológica.

Para la década de 1960 hay testimonios de obreros en DINA que muestran su evolución o transformación de peones, campesinos o vendedores ambulantes y que entraron a trabajar realizando labores de limpieza y que con el tiempo tuvieron un ascenso al interior de la fábrica, por ejemplo, uno de ellos es el de Virgilio Garrido, quién señala que:

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”<sup>148</sup> posteriormente hubo “entradas” para laborar en la empresa, el supervisor lo puso a barrer, la escoba fue su primer instrumento de trabajo, al poco tiempo señala Virgilio: “fui trasladado a la sección de

---

<sup>145</sup> *Sahagún*, 1960.

<sup>146</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XX, núm., 14, 4 de abril de 1960, p. 175.

<sup>147</sup> *Sahagún*, 1960.

<sup>148</sup> *Sahagún*, 1961.

automóviles y en seguida, logré un puesto de tornero; más tarde fui obrero de tercera y después me ascendieron a tornero de segunda clase”.<sup>149</sup>

Así como el caso de Virgilio, el de Clemente Olvera, quién había nacido en Tlaxcala, y había sido campesino y tenía conocimiento de carpintería. Éste trabajador entró también como ayudante general, y posteriormente ascendió como operador de una canteadora, donde realizaba los trabajos de labrado, acanalado y espigado,<sup>150</sup> es decir, el desbaste de algunas de las piezas utilizadas para el ensamble de los vehículos y camiones. Los anteriores relatos nos dejan entrever la posibilidad de ascenso laboral al interior de DINA.

Al señalar los anteriores ejemplos es para dar cuenta de cómo 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 y tuvo como pautas un modelo pre-taylorista y pre-fordista, muy rígido y 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 herramientas fueron modificadas y acondicionadas para las especificidades en el área de producción.

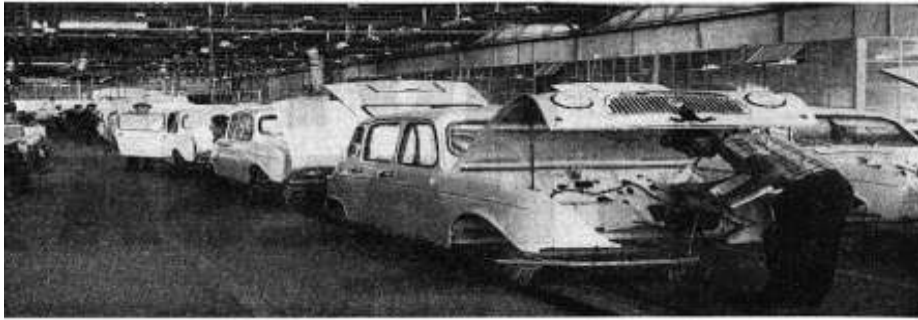
---

<sup>149</sup> Sahagún, 1961.

<sup>150</sup> Sahagún, 1961.

### Imagen 3.4

#### Línea de producción de DINA, armado del Renault Dauphine



Fuente: tomado de fotos Renault Le Monde.

El tipo de modificaciones 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 según Herrera Lima:

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).

En ese tenor, la organización, entendida como la forma en que se realizaban las operaciones en las máquinas herramientas, tomando en consideración la estructura de los departamentos, los tiempos en que se realizaba una operación eran según el mismo Herrera Lima:

Participativas y poco segmentadas. Los ciclos de trabajo eran relativamente largos y complejos y descansaban en una integración práctica y no planeada de funciones, mantenimiento, reparación y control de calidad. En términos generales, eran también relaciones laborales prolijamente y sumamente rígidas, sobre todo en lo que toca a la adscripción de los trabajadores a puestos y funciones fijos, y a la delimitación de los horarios y turnos de trabajo (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 como se comenzará a practicar en la década de 1980 -y que generará descontento entre los trabajadores contra la empresa como se verá en el capítulo V-. Lo que ocasionaba que hasta cierto punto el trabajador especialista en una operación, llámese tornero, ensamblador o soldador tuviera cierto poder 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 continuaron en cierta forma 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 según Herrera Lima no sólo en México sino 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 por los acuerdos de asistencia tecnológica que tuvieron con Renault, Flxible y Diamond T, situación por la que tuvo dependencia en aspectos tecnológicos de empresas extranjeras.

En el segundo caso que tiene que ver con el mercado protegido, ya hemos visto qué para el periodo 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 tuvo que luchar por igualdad de condiciones con el resto de empresas extranjeras.

En el tercer caso, efectivamente, DINA al ser una empresa paraestatal, sus trabajadores fueron alineados a prácticas de politización, patrimonialismo y clientelismo identificadas claramente en el modelo ISI mexicano; por otro lado, se evidencian procesos propios del corporativismo priista del periodo desarrollo estabilizador

Lo anterior está asociado a lo señalado por Herrera Lima:

En un contexto industrial en el que un mercado interno cautivo, permitieron el desarrollo de una producción poco integrada, pero diversificada, de bienes intermedios y de capital. Ello 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, en muchos casos con principios tayloristas, eran también y combinadas con prácticas y relaciones formales diversas, en las que el saber obrero tenía desde estrechos hasta amplios espacios en desarrollo; pese a separaciones formales entre concepción y ejecución, entre operaciones simples y ciclos cortos y entre funciones en producción, mantenimiento y supervisión” (Herrera, 1992: 134).

En ese sentido, DINA tuvo para este periodo y en los próximos años en términos socio-técnicos y productivos una heterogeneidad de principios en los que un pre-taylorismo y pre-fordismo 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 como se verá en el siguiente capítulo.

## **Conclusiones**

A lo largo de este capítulo se dio constancia de la trayectoria administrativa, productiva tecnológica y laboral (socio-técnica) que existió en DINA en la década de 1960. Dicho proceso histórico se analizó bajo esos cuatro ejes el cual difiere en gran medida del proceso llevado a cabo una década antes bajo los acuerdos con la transnacional italiana Fiat.

Un hecho particular para que existiera un cambio en la paraestatal fue sin duda alguna la labor administrativa de Víctor Manuel Villaseñor, quién por principio de cuentas logró a través de su toma de decisiones concretar acuerdos de asistencia tecnológica con empresas transnacionales que habían aceptado términos menos onerosos y costosos y con un beneficio mayor para el desarrollo de DINA.

Aunado a ello, Villaseñor decidió como Director General (y bajo el velo político e ideológico nacionalista) defender a la paraestatal de los embates de la iniciativa privada y de algunas secretarías como Hacienda y Comercio que discursivamente señalaban que lo mejor era vender las acciones que el Estado mexicano tenía en DINA a los empresarios privados.

A la par, una estrategia llevada a cabo fue la de unir a las tres empresas del CIS para de esta forma tratar de hacer que existiera cierto encadenamiento productivo entre ellas y proveer piezas y refacciones de Siderúrgica Nacional y Constructora Nacional: chasises,



ejes y monoblocks a DINA con la intención de mexicanizar la industria automotriz paraestatal.

En el aspecto productivo DINA comenzó a tener un repunte importante desde 1960, -comparado con el que se había gestado una década antes- sobre todo con la venta del Renault Dauphine, el cual se posicionó en el mercado nacional de los vehículos conocidos como “populares” como uno de los más vendidos. De igual forma, segmentos productivos como autobuses y camiones comenzaron a tener un repunte importante después de 1965, aunque no al nivel que tuvo el segmento de automóviles. Obró para ese buen desempeño, el valor de los vehículos, la ampliación del mercado interno, y la construcción de nuevos caminos, y el no menos importante crecimiento económico que México tuvo a partir del llamado “desarrollo estabilizador”, sobre todo en el sector medio urbano de la población.

Dentro del factor tecnológico, la toma de decisiones de Víctor Manuel Villaseñor para seleccionar a las empresas transnacionales con las que se firmaron los acuerdos de asistencia tecnológica: Renault, Flxible, Diamond T y Cummins ayudaron a desarrollar algunos modelos y tecnologías propias a partir de la capacitación del personal técnico y de ingenieros mexicanos, así como la utilización de patentes y planos de éstas empresas, situación que no se había dado en los anteriores acuerdos con la Fiat.

Lo anterior generó que surgieran modelos de camiones y autobuses propios para ser parte de ese proceso de “mexicanización”, en este caso de la industria automotriz. Para ello, se creó como aliciente, el Decreto Automotriz de 1962, que pretendió desarrollar de mejor forma la aún incipiente industria automotriz tanto integral como terminal. Con ello, DINA integró una mayor cantidad de piezas fabricadas en México.

Empero, los resultados aún fueron muy limitados, ya que solamente se logró un 45 % del 60 % que se proyectó. De cualquier forma, se trató de atender un problema tecnológico que aquejaba fuertemente a la industria automotriz del Estado mexicano, la integración para el armado de automóviles, autobuses y camiones de piezas e implementos fabricados en México.

En materia laboral y socio-técnica DINA trató de capacitar a su personal por medio de los técnicos franceses y estadounidenses de las ya señaladas empresas transnacionales que fueron seleccionadas.

A su vez, los obreros que realizaban las operaciones de armado, estampado, pintura, soldadura y en general de los procesos productivos, provenientes en su mayoría de comunidades rurales de los alrededores de Sahagún y que habían sido campesinos y comerciantes, fueron ascendiendo de nivel y categorías, realizando sus labores bajo pautas y modelos pre-tayloristas y pre-fordistas, en operaciones rutinarias, rígidas, combinadas con situaciones muy particulares y culturales como la transformación de la herramienta de trabajo (herramientas hechizas).

Lo anterior para el desarrollo de actividades en los distintos departamentos o secciones productivas, que DINA se caracteriza como dinismo.

La década de 1960 y la administración de Víctor Manuel Villaseñor en DINA fue de reestructuración administrativa, de importantes tomas de decisiones, de crecimiento productivo y de ventas, de nuevos contratos de asistencia tecnológica que brindaron cierto avance al interior de la empresa, así como de capacitación y desarrollo de técnicos, ingenieros y obreros.

Esta situación de relativa estabilidad y crecimiento comenzó a volverse un tanto anárquica en la década de 1970 con la llegada en cerca de doce años de cinco administradores públicos, así como el incremento de plantas industriales, productos y la firma de nuevos contratos de asistencia tecnológica y co-inversiones, de endeudamiento y pasivos, así como de conflictos laborales al interior de la empresa: huelgas y conformación de comités de fábrica como se verá en el siguiente capítulo.

Abonará para esa anárquica situación el contexto de crisis internacional y de la baja de los precios del petróleo, así como nacional, con el agotamiento del modelo sustitutivo de importaciones y el fin del llamado “desarrollo estabilizador” y la puesta en práctica de un nuevo modelo económico conocido como “desarrollo compartido” bajo el gobierno de Luis Echeverría (1970-1976) y de José López Portillo (1976-1982).

Sexenios que tuvieron como característica el endeudamiento público y la contratación de préstamos en el exterior para llevar a cabo una política económica en la que la industrialización y la empresa pública fue haciéndose más extensa en términos cuantitativos dando como resultado un endeudamiento del sector paraestatal a medida que esta iba creciendo. Situación particular que afectó a DINA y que la llevó a una situación crítica en la década de 1980 como se verá en las siguientes páginas.

## **Capítulo 4 Rotación directiva, expansión, diversificación productiva, co-inversiones, endeudamiento y conflicto obrero, 1970-1982**

*Durante esos años DINA diversificó su gama de productos hasta participar prácticamente en todos los segmentos de la industria automotriz y profundizó su integración vertical. La sobreinversión, el endeudamiento excesivo, las huelgas, los bajos márgenes de utilidad y el impacto de las turbulencias financieras nacionales e internacionales la condujeron a la quiebra.*

Aarón Martínez Loredó

### **4.1 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 llamado “desarrollo estabilizador” que había generado un crecimiento económico por casi quince años entró en una etapa de gran desgaste.

En el periodo 1970-1982 se intentó llevar a la economía nacional por nuevos derroteros. Los dos presidentes de ese periodo: Luis Echeverría 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-, el concepto ha tenido una connotación discursiva negativa. Se ha tratado desde la izquierda y la derecha;

también se ha remitido a un discurso y retórica a favor del “pueblo” y movilización de masas.

Desde una perspectiva ontológica habría que remitirse a autores que han analizado los populismos clásicos en América Latina, por ejemplo, Laclau (2005), quién en un contexto latinoamericano y particularmente sudamericano de acenso de populismos en la región, ha señalado a ciertos autores que han simplificado este concepto, entre el discurso y después proponiendo una realidad:

1.- El populismo es vago e indeterminado tanto en el público al que se dirige y en su discurso, como en sus postulados políticos: 2.- que el populismo es mera retórica. Frente a esto opusimos una realidad diferente: 1.- Que la vaguedad y la indeterminación no constituyen defectos de un discurso sobre la realidad social, sino que, en ciertas circunstancias, están inscriptas en la realidad social como tal: 2.-Que la retórica no es algo epifenoménico respecto de una estructura conceptual autodefinida, ya que ninguna estructura conceptual encuentra su cohesión interna sin apelar a recursos retóricos. Si esto fuera así, la conclusión sería que el populismo es la vía real para comprender algo relativo a la constitución ontológica de lo político como tal (Laclau, 2005: 91).

De lo anterior se puede señalar que el populismo como tal va más allá de una carga retórica y se sitúa en concreciones, en realidades que se pueden sentir en diversas naciones, poblaciones y estados nación a lo largo de la historia. En ese sentido, habría que preguntarse -y para el caso de esta investigación- ¿Cómo y por qué se gestó el populismo en el siglo XX en América Latina y México y cuáles fueron sus particularidades? Por principio, Touraine señala que en América Latina: “el populismo es fusión de elementos sociales, políticos y estatales. Por eso, el populismo en esta región es ante todo una política nacional popular, expresión que une la referencia al pueblo como esencia, a la nación como colectividad amenazada por la dominación externa y sus consecuencias internas y al Estado

como agente de cambio, pero también de expresión y defensa de la unidad nacional (Touraine, 1987: 142).

En otra de sus obras sobre la historia política contemporánea del semi-continente latinoamericano, refiere que:

En los países donde la modernización es, en gran parte, importada, nace el deseo de un desarrollo que sería lo contrario de una modernización dependiente y que preservaría, o incluso restablecería, los aspectos fundamentales de la identidad nacional. Contra la prioridad dada a las inversiones, aparece la insistencia en la participación social y la integración de la sociedad. El populismo es esa reacción, de tipo nacional, a una modernización que está dirigida desde el exterior. Su tema central es rechazar las rupturas impuestas por la acumulación capitalista o socialista, compensar la modernización inducida mediante un incremento del control colectivo de los cambios económicos y técnicos; en resumen, mantener o recrear una identidad colectiva a través de transformaciones económicas que son a la vez aceptadas y rechazadas. (Touraine, 1989: 165).

En buena medida los planteamientos pueden ser de utilidad para interpretar el llamado populismo del sexenio de Echeverría, ya que la inversión del Estado y la participación social en el discurso y en la praxis estuvieron presentes. Mediante la elaboración de una tipología de análisis de los populismos latinoamericanos Touraine situó al gobierno de Echeverría en la clasificación cuya particularidad como forma política fue la del discurso y praxis de independencia nacional, participación popular e integración política cultural (Touraine, 1987: 146).

En ese sentido, utilizando el concepto de régimen nacional-popular a manera de sinónimo de populismo Touraine señala que: “lo esencial es el predominio de las categorías políticas sobre las categorías sociales y su corolario, la ausencia de diferenciación entre el sistema político y el Estado. Este régimen solo puede existir si Estado, sistema político y

actores sociales no están separados unos de otros, si no son actores que tendrían que negociar sus relaciones” (Touraine, 1989: 167).

De los elementos analizados por Touraine en torno al populismo, se puede señalar que durante los sexenios de Echeverría y en menor medida de López Portillo en la década de 1970 y para el caso mexicano, son hasta cierto punto validos ya que el Estado representado por el presidente, gabinete presidencial, instituciones, secretarías, el sector paraestatal, el partido político hegemónico (PRI), y los actores sociales: grupos corporativistas: sindicatos: CTM, CROM, CROC, organizaciones campesinas como CNC y sectores populares CNOP, e inclusive sindicatos de corte “independiente” son parte del amplio aparato estatal de corte populista. Sin embargo, hay que matizar el populismo mexicano, ya que, según Touraine, ese populismo del partido en el poder que pervivió con más fuerza en la década de 1970, pero que estuvo presente casi a lo largo de todo el periodo posrevolucionario, tuvo un rasgo de ambigüedades y contradicciones, debido a que:

Ningún otro país ha conocido fuerzas sociales centrífugas tan potentes como México y, por consiguiente, ninguno ha construido un partido Estado tan fuerte ni que cumpla unas funciones tan contradictorias. Porque el PRI es un camino obligatorio hacia el poder y muy recomendado hacia la riqueza. A través de él se forma una burguesía de Estado cuyo poder no cesa de crecer desde que el presidente Miguel Alemán inauguró una fase de intensa industrialización, de concentración de las rentas y de baja de los salarios reales; pero también es una máquina de transmisión y de gestión de las demandas populares, tan eficaz que los partidos de extrema izquierda nunca han logrado sacudir su cuasi monopolio político. De este modo la política nacional-popular se ha aliado, a un tiempo en el mercantilismo y a su populismo fuertemente teñido de antiimperialismo. Y a menudo son los mismos hombres los que llevan una carrera basada, ante todo, en la vinculación a un patrón político y los que multiplican los discursos izquierdistas y tercermundistas (Touraine, 1989: 189).

Efectivamente, las contradicciones durante el periodo fueron evidentes, se mantuvo un discurso e inclusive cierta praxis a las ideas de la Revolución mexicana, de antiimperialismo, de apoyo al tercer mundo, y de simpatía sobre todo en política exterior. Los casos de apoyo hacia Cuba, debido al bloqueo político y económico estadounidense, o de Salvador Allende en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular -por ejemplo dentro de Ciudad Sahagún se dio nombre a calles y colonias del ex presidente chileno, e inclusive se contrataron trabajadores y técnicos exiliados de aquella nación para laborar en las empresas del CIS al poco tiempo del golpe de Estado de Augusto Pinochet-<sup>151</sup> por una parte, pero al mismo tiempo, de criminalización y persecución hacia grupos que el Estado consideró divergentes, disidentes y peligrosos al sistema político mexicano posrevolucionario: guerrillas urbanas y rurales; además de movimientos sociales y estudiantiles que simpatizaban con ideas de izquierda y de extrema izquierda (socialismo y comunismo), todo bajo el contexto histórico de Guerra Fría. En ese sentido, lo referido por Touraine ofrece una interpretación sobre el periodo histórico del régimen posrevolucionario priista, sobre todo en lo concerniente a los discursos de cariz izquierdista y tercermundistas no sólo de Luis Echeverría, sino de políticos y directores de empresas estatales -como se ha señalado y como se verá en este capítulo.

Otro fenómeno que va de la mano con la concepción populista y que para los casos de 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 dónde un amplio número de trabajadores engrosaron la burocracia estatal y la industria paraestatal.

---

<sup>151</sup> Para ello véase la tesis de Doctorado en Estudios Americanos de Rojas Mira, Claudia (2013), *El exilio político chileno; la casa de Chile en México (1973-1993) una experiencia singular*, Santiago, USACH.



Ahora bien, en un sentido de política económica, Cárdenas clasifica a los gobiernos de Echeverría y López Portillo bajo la categoría “populista” ya que:

Se habla de un gobierno “populista” cuando éste distribuye recursos entre los sectores menos favorecidos de la población, o cuando se beneficia a grupos específicos que lo apoyan políticamente, y cuando el gasto se realiza en grupos o sectores de baja productividad económica. La acepción de este término ha hecho hincapié, además, en aquellos gobiernos que son incapaces de generar inversión productiva desde el sector privado y por ello el Estado tiene que intervenir subsidiariamente. Por ello, en un periodo específico destinan fondos a proyectos considerados como “estratégicos”, que en principio cubren un sector importante ante la falta de inversión privada, o donde el Estado tiene interés particular por proveer esos bienes y servicios a un precio reducido. Ese sería un gobierno de corte estatista, no necesariamente populista. Pero cuando esos proyectos no son claramente productivos, un gobierno populista no presta mayor atención, al menos en apariencia, a su forma de financiamiento, y genera déficits fiscales y de balanza de pagos excesivos. Habitualmente, además, dicha expansión fiscal sigue a un periodo de relativa ortodoxia en la materia, lo que permite detonar un “éxito” inicial en materia de producción y crecimiento. El gasto en sectores poco productivos, sea con fines políticos o sociales, con el tiempo repercute en reducciones de la productividad general del país. En la medida en que estos gastos son financiados con impuestos o con deuda, se tendrá una redistribución de ingresos de un grupo a otro, y las repercusiones macroeconómicas serán más de mediano plazo. Si se financian con impuestos, el efecto será netamente redistributivo; mientras que, si se financian con deuda, las futuras generaciones tendrán que cubrir esos gastos mediante impuestos futuros. Sin embargo, si los gastos adicionales son financiados a través de impresión de dinero, el efecto macroeconómico será prácticamente inmediato, con todas las repercusiones inflacionarias y redistributivas hacia los sectores más protegidos, y de distorsión de precios relativos. El caso de México durante los años setenta y hasta el auge petrolero se ajusta bastante bien a la caracterización general del populismo económico presentada aquí (Cárdenas, 2015: 607).

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 según Cypher, se implementó a partir de: “una creciente participación de las inversiones estatales por medio del endeudamiento mediante empréstitos en el exterior” (Cypher, 1988: 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, 1988: 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”.<sup>152</sup> Ésa fue una de las características de este periodo, situación acontecida para el caso de DINA con su expansión y creación mediante co-inversión 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 dificultó su desempeño satisfactorio. Esa situación se tornó especialmente complicada a finales del sexenio. En este sentido, Cypher 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, 1988, 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. Autores como Loaeza

---

<sup>152</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXVI, núm., 36, septiembre de 1976.

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”.<sup>153</sup> 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 entre 1981 y 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 que obligó el pago de los intereses de la deuda heredada 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 la baja en la producción impactando negativamente en su 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 praxis populista en ocasiones lleno de ambigüedades y contradicciones; pero también de crisis y endeudamiento en materia macroeconómica que reflejaron también altibajos e inestabilidad en cuestiones microeconómicas (empresa): gestión deficiente, alta rotación en los cuadros directivos, corrupción, robo, conflictos laborales y huelgas, fenómenos

---

<sup>153</sup> Soledad Loaeza, en Opinión “sin alternativas”, *La Jornada*, 13 de julio 2017.

plenamente identificados en DINA entre 1970 y 1982, de los cuales se dará constancia en las siguientes páginas.

#### **4.2 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 en este capítulo, DINA tuvo cierta imagen ante los ojos de la prensa y del imaginario colectivo de la región de Sahagún. Según Urteaga era: “una empresa ineficiente, improductiva por la flojera “innata” de sus obreros, mal administrada y botín descarado de políticos sin escrúpulos” (Urteaga, 1974). El anterior panorama mostraba un cuadro en el cual administradores y obreros eran señalados como los culpables del deterioro de la empresa.

Un rasgo característico en ese periodo, no sólo para DINA sino para el conjunto de empresas de Ciudad Sahagún, fue la constante rotación de los directores de esas compañías.<sup>154</sup> Hubo un total de cinco administradores en un periodo de 12 años; es decir, un promedio de dos años y medio de administración y gestión. Si se compara con la gestión de Villaseñor, quién 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

---

<sup>154</sup> 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, tiemplan cada vez que cambia el director general, quien usualmente llega acompañado de todo un sequito de ejecutivos jóvenes y modernos” (Urteaga y Novelo, 1979: 141-142).

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 la ofrece Urteaga, quién según:

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, 1974).

Esa falta de arraigo de los cuadros administrativos y de alta gestión de las empresas de Ciudad Sahagún y de DINA particularmente, aunado al ser una empresa que se conformó como un grupo con diversas divisiones y subdivisiones, con la apertura de nuevos productos y plantas industriales en otras ciudades del país, así como con nuevos contratos de asistencia tecnológica y co-inversiones, generó inestabilidad en aspectos de gestión, financiamiento y trabajo, lo que a la postre desembocó en bajo desempeño productivo, endeudamiento e inclusive, en un caos administrativo.

Lo anterior tiene una cierta explicación en lo que sostiene Guerrero, quién afirma 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, 1978: 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 Heróles 1970-1972, el Lic. Emilio Krieger 1972-1975, el Ing. Gonzalo Martínez Corbalá 1975-1976, el Lic. Francisco Javier Alejo 1976-1980 y finalmente, de 1980 a 1982, el Lic. Ricardo García Sainz. Es decir, una extensa rotación de directores en la empresa y en el CIS.

Los directores designados entre 1970 y 1976, pertenecieron a una nueva clase de administradores de las empresas de la ciudad industrial. Guajardo señala que:

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 Heróles, entre 1972 y 1975 por el abogado Emilio Krieger, entre 1975 y 76 por el embajador Gonzalo Martínez Corbalá (Guajardo Soto, 2010: 16).

Para Rousseau: “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).

Posteriormente, bajo el periodo de López Portillo fueron designados el economista Francisco Javier Alejo (1976-1979) y el abogado Ricardo García Sainz (1980-1982).

Según Guajardo:

La gestión de estos gerentes y directores contaron con un margen de maniobra dado no por la eficacia de la organización que dirigían, sino por el poder político otorgado por el presidente de la República, que les permitía remover obstáculos y

crear nuevas capacidades. En algunos momentos tomaron distancia de los criterios de la administración central para sintonizarse con las realidades de mercado, pero dependían de los controles y criterios normativos para ejercer sus presupuestos, inversiones y contratos, restándoles maniobra económica a su misión y conducción. A esto se agregó un aspecto importante, dado por las ideas anti-empresariales muy arraigadas en la política local, sazonadas con dosis variadas de nacionalismo autárquico y reactivo, antiimperialismo y la noción de mexicanizar para ejercer soberanía. Además, el carácter verticalista en la conducción de las empresas y la rigidez laboral impuesta por los sindicatos, pusieron límites a la búsqueda de innovación y eficiencia. Todo esto reflejó los criterios para la conducción gubernamental: los altos ejecutivos eran valorados más por sus atributos políticos que técnicos (Guajardo Soto, 2014: 17).

Las anteriores referencias a la problemática dan una radiografía descriptiva sobre la actuación y el desempeño 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. Dentro del fondo Diesel Nacional del AGN, en la documentación de la Secretaría de Difusión se menciona que 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.<sup>155</sup>

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

---

<sup>155</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 10.

administrativa en el CIS, la cual no tuvo mayor impacto, ya que un año después las empresas del CIS fueron administradas por un Director General.

La alta dirección en esos funcionarios públicos no estuvo exenta o alternó la política con la administración pública, ocupando secretarías de gobierno, diputaciones o incluso gubernaturas al interior del partido en el poder (PRI). Con relación a ese punto, Novelo y Urteaga cuestionan 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 de investigación, relativas a aspectos internos.

Por otro lado, Ruiz Massieu aduce a un fuerte problema con relación a su desempeño como administradores de empresas públicas, y que gran parte del fracaso de esos administradores se debió al ritmo sexenal, la inexperiencia y la red entre políticos y funcionarios:

De acuerdo a nuestra realidad política ello implica que, al principio de cada sexenio, en un periodo sumamente breve, tengan que ser designadas y por ende evaluadas por un nutrido grupo de personas que se harán cargo de un grupo igualmente numeroso de empresas. Este procedimiento de nombramientos masivos favorece que en ocasiones se hagan cargo de la gestión de las empresas, personas que carecen de experiencia administrativa y que por ende las manejan deficientemente o las sacrifican por motivos políticos (Ruíz Massieu, 1990: 36).

En la misma vía, Martínez Loredó señala que los directores generales de DINA en esos dos sexenios tenían otros intereses, ya que:

Habían ocupado previamente posiciones de mayor jerarquía en la Administración Pública o poder político y su estancia en DINA era necesariamente transitoria y



obedecía a consideraciones diferentes a las de la política de la empresa o la política automotriz nacional. La productividad, la rentabilidad financiera y la rentabilidad social pasaron a ser objetivos de secundaria importancia. Durante la gestión de esos directores DINA diversificó su gama de productos hasta participar en prácticamente todos los segmentos de la industria automotriz y profundizó su integración vertical. [Empero] la sobreinversión, el endeudamiento excesivo, los bajos márgenes de utilidad y el impacto de las turbulencias financieras nacionales e internacionales la condujeron a la quiebra (Martínez Loredó, 1992: 96).

También autores como Bennet y Sharpe señalan que:

El modo de selección de los gerentes de las empresas estatales era un impedimento para su uso como instrumentos de buena gestión. Villaseñor, por ejemplo, no era cabeza de DINA por su experiencia gerencial: había sido un activista obrero e intelectual de partido. Mientras que él se demostró hábil como un encargado, y su tenencia de doce años en la posición dio a DINA continuidad, la firma no fue tan afortunada con sus encargados subsecuentes. Hubo tres directores bajo Echeverría y dos bajo López Portillo, la mayoría de los nombramientos se basaron en consideraciones políticas y cada cambio trajo una interrupción en la gestión (Kenneth y Sharpe, 2014: 144-145).

La anterior cita advierte otra problemática de los dirigentes de empresas estatales en el México de la segunda mitad del siglo XX: la selección de políticos al partido en el poder; pero también la de intelectuales adheridos al régimen, como lo ha detallado Ai Camp, quien señaló la intelectualidad generalmente conformada por abogados e ingenieros realizó carrera en el sector público.

Kenneth y Sharpe hacen patente que la gestión y administración fue a todas luces deficiente en este periodo, que estuvo más encaminada hacia intereses políticos, y que sus

directores generales no conocieron realmente el sentido de la administración pública<sup>156</sup> lo que hubiese logrado un mayor grado de eficiencia. Romay citado por Cypher señala que:

El sector paraestatal pudo ser mucho más eficiente si se hubiesen seleccionado a sus directivos con base en criterios objetivos. En lugar de eso son seleccionados según su lealtad y utilidad al PRI o sencillamente porque tenían los hombres “correctos”. Según esto, el alto nivel de dirección en el sector paraestatal fracasa no sólo por la corrupción personal sino también por la debilidad de los directivos que piensan que es suficiente con hacer respetar las reglas de organización de la empresa. Dichos directivos debieron ejercer una función empresarial algo totalmente ajeno al “buen” funcionario priista quien, cuando mucho procuró no romper las reglas escritas y no escritas de la dirección burocrática. Además, dicha ineficiencia en el sector paraestatal provino de una falta de perspicacia, imaginación, análisis, experiencia y facultades decisorias. Lo anterior en el ámbito de gestión no resulta exagerado decir que los procedimientos que con que se designan a los directores, gerentes, presidentes y miembros de los consejos son causantes de casi de todas las demás condiciones criticables: del desperdicio de recursos, del endeudamiento excesivo, de la baja eficiencia productiva, de muchos conflictos laborales etcétera (Cypher, 1988: 185).

Aunado a ello, el administrador público de las empresas de Sahagún tuvo marcado implícitamente un paternalismo que se reprodujo en las empresas de la ciudad y en las comunidades de los alrededores, ya que a sus funciones de gestión se le “asignaron” otras de carácter social. Al respecto, Novelo y Urteaga mencionan que el administrador: “como representante del aparato político: se preocupa por los trabajadores, les ayuda a conseguir agua potable para sus localidades, va a las fiestas populares y trata (aunque no siempre pueda) de mantener un tono conciliador con los conflictos (Novelo y Urteaga, 1979: 65).

---

<sup>156</sup> 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). Creado con el objetivo explícito de generar los cuadros que habrían 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.

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, quién fue economista de profesión y tuvo nociones y ciertos conocimientos sobre la gestión pública.

La problemática en torno a la administración de la alta gestión abarca tanto a DINA y el CIS, y a muchos casos de entidades públicas en el México posrevolucionario. Ejemplo de ello lo ha dado Guajardo Soto quién mediante investigación de estudios de caso ha señalado como en otros centros de investigación públicos dependientes de PEMEX como el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) y empresas paraestatales como CNCF los cuadros gerenciales tenían deficiencias, en el sentido de que 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” (Guajardo Soto, 2014: 39).

Guerrero señala respecto al tema de la formación de los cuadros gerenciales, que: “los gerentes públicos, nos han hecho partícipes de algo que confesaron: que 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).

Esa situación se corrobora cuando un informante anónimo, que trabajó en DINA como Jefe de Departamento quién señaló 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”.<sup>157</sup>

En ese tenor Barenstein<sup>158</sup> señaló que a pesar de que:

Los esfuerzos de formación [de gerentes y administradores de empresa pública] se intensificaron en los últimos años [finales de la década de 1970 y principios de 1980], resultaron inadecuados -por no haberse dirigido específicamente a las necesidades de las EP- e insuficientes, en vista del gran crecimiento y diversificación del sector paraestatal. Esto fue particularmente grave en lo que respecta a los niveles medios y altos de la dirección” (Barenstein, 1982: 171).

De acuerdo a estas afirmaciones se puede señalar que la alta dirección de las empresas públicas en el México de la década de 1970 y la entrada de la década de 1980, los problemas en cuanto a la formación y educación fue ineficiente, y fue un factor clave en el desempeño de éstas 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 que ya se han señalado y que quedaron patentados por el mismo Barenstein, quién a través de entrevistas a diversos gerentes de empresas públicas (incluida DINA) elaboró un cuadro en donde señaló las principales restricciones que tuvieron las empresas públicas por área y que a su vez afectaron en su desempeño.

---

<sup>157</sup> Entrevista a trabajador de DINA (pidió anonimato), abril 2017.

<sup>158</sup> Este investigador fue el que realizó uno de los trabajos más completos en torno a la gestión de las empresas públicas, así como a la necesidad de conformar cuadros gerenciales en instituciones como el Centro de Investigaciones y Docencias Económicas (CIDE). Aunque su estudio titulado *La gestión de empresas públicas en México* se publicó en 1982, sigue siendo uno de los pocos referentes teórico-metodológicos en estos aspectos para el caso mexicano.

**Cuadro 4.1**  
**Principales restricciones que tienen las empresas públicas**

<b>Área</b>	<b>Restricciones</b>
Finanzas	Limitación de recursos financiero-presupuestales. Créditos retrasados.
Producción	Baja productividad Control de calidad inadecuado Equipo obsoleto. Niveles y áreas de producción sujetos a criterios externos a la dirección.
Recursos humanos	Excesivas prestaciones sindicales. Falta de personal capacitado. Necesidad de mantener un exceso de personal.
Dirección	Ineficiente problema de toma de decisiones. Falta de planeación estratégica Falta de continuidad en la dirección. Niveles directivos deficientes.

Fuente: tomado de Barenstein, Jorge (1982).

Muchos de los anteriores problemas fueron constantes en DINA, sobre todo en aspectos de recursos humanos y dirección como ya se ha mostrado en esta investigación, además de las anomalías en aspectos tecnológicos y laborales. Dichos problemas se recrudecerán más adelante, especialmente los relativos a los recursos humanos –relaciones industriales como se le conoció en el periodo-, es decir, los asuntos relacionados 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 compleja económica, política y social indisociable Novelo y Urteaga señalan que:

La burocracia que ha dirigido y dirige empresas como DINA no solo han tenido que enfrentarse a problemas internos en los consejos de administración y negociar condiciones para la marcha de sus programas dentro del aparato político; también ha debido comportarse como cualquier dueño de empresa quien, ante la mínima amenaza de sus trabajadores, apela a un supuesto patriotismo que debe traducirse en la paz social necesaria y requisito para la buena marcha del proceso de acumulación y de capital dentro del país. La función que deben cumplir quienes la dirigen, significa, además, la posibilidad de mantener el puesto, seguir produciendo para no interrumpir un proceso. En este caso, la ampliación del aparato productivo estatal trae consigo la creación de empleos, y por lo tanto la derrama de ingresos en un nivel regional (Novelo y Urteaga, 1979: 64).

Novelo y Urteaga mencionan 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 de la administración pública para los objetivos de gestión, dirección y jerarquía, entre otros.

Weber señaló en su estudio clásico titulado *¿Qué es la burocracia?*, que: “la burocratización implica en particular la posibilidad óptima de poner en práctica el principio de la especialización de las funciones administrativas” (Weber, 1987: 57).

Esto no se llevó a cabalidad para el caso de DINA, ya se ha señalado, 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. Un informante anónimo señaló que el:

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 consanguinidad 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!<sup>159</sup>

Ante la ya señalada problemática de la alta gerencia de DINA en la década de 1970 en 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.

#### **4.2.1 Gestión de Jesús Reyes Heróles: un efímero paso por DINA**

Jesús Reyes Heróles, el primer administrador de DINA y del CIS -ya que desde 1968 hasta 1978 las empresas del CIS se organizaron y quedaron a cargo de la figura de un Director General- fue abogado de profesión, historiador por afición y político del partido

---

<sup>159</sup> Entrevista a trabajador de DINA (pidió anonimato), abril 2017.

hegemónico, de esas figuras laureadas de la clase política posrevolucionaria que mutó como administrador público. Guajardo señala en una breve descripción biográfica que Reyes Heróles:

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 Instituto Económico de Ferronales, asesor del presidente Adolfo Ruíz 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 ello hay que añadir su cargo desempeñado como director de PEMEX. Para Reyes Heróles -como se ha venido argumentando- y dentro de su pensamiento en torno a la administración pública, la figura del político era indisociable a la de administrador público.

Caso menciona que:

No se puede ser administrador al servicio del Estado empresario público si no se está comprometido con los fines políticos del Estado al que sirve. El administrador, el que tiene bajo su responsabilidad hombres, recursos financieros y materiales para lograr un objetivo determinado, debe tener compromiso político con el gobierno al que sirve (Caso, 1988: 104).

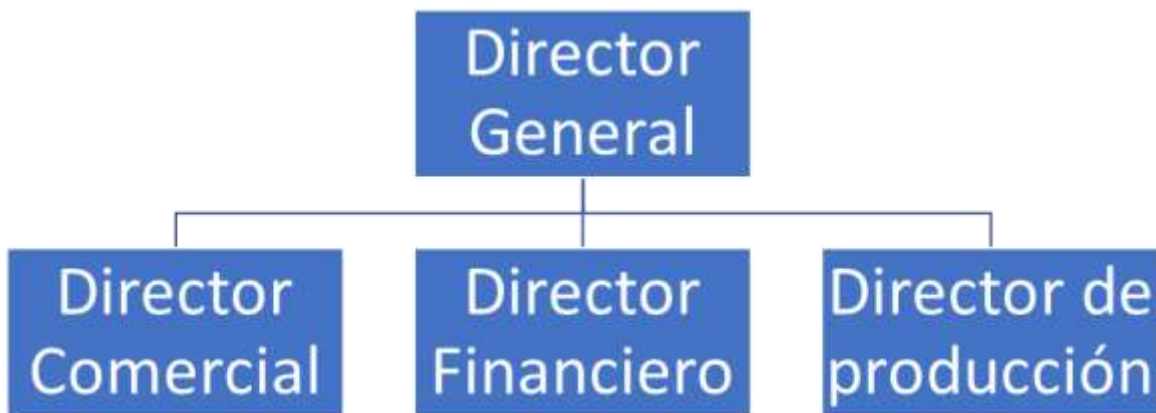
Se puede advertir que el administrador público -no de carrera, sino por designación- que en el México posrevolucionario administró o gestionó una empresa pública, estuvo indisociablemente unido al aparato político. Esa es una de sus particularidades, situación que, en otras naciones, sobre todo para 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 Heróles 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. Éste se integró por la Dirección General, Director Comercial, Director Financiero, Director de Producción, así como por otras subordinadas: Director de Organización y Sistemas, Director de Adquisiciones, Dirección de Programación y Proyectos y la Gerencia General de Relaciones Industriales.

**Organigrama 4.1**  
**Estructura orgánica bajo la dirección de Reyes Heróles 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. A este Director General se le recuerda según las fuentes orales porque:

En primer lugar, fue quién inauguró las oficinas del Sindicato, y, en segundo lugar, porque fueron muy pocas veces las que se le vio en la empresa, ya que solo ocasionalmente iba a la fábrica al principio de su gestión, y la mayor parte del tiempo se encontraba en las oficinas de la calle Miguel Laurent en la Ciudad de México”.<sup>160</sup>

Este dato es significativo, ya 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 debido (al igual que Reyes Heróles) a su ausencia de la planta de Ciudad Sahagún, pues casi siempre estaba en la Ciudad de México.

#### **4.2.2 Un ex militante y abogado como a administrador: Emilio Krieger en DINA**

Reyes Heróles duró un escaso año y medio y fue sustituido por Emilio Krieger Vázquez. El nuevo director fue licenciado en derecho, previamente había sido Director Jurídico de Somex<sup>161</sup> (banca de desarrollo) y había trabajado en su despacho de abogados. Hay que mencionar que intervino en la defensa de 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.

---

<sup>160</sup> Entrevista a empleado de confianza de DINA, febrero de 2017, pidió anonimato.

<sup>161</sup> 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, las dos principales instituciones de banca de desarrollo que contribuyeron al desarrollo industrial y al proceso de industrialización en México mediante la transferencia y adquisición de préstamos con entidades internacionales.

Ese hecho representa un fenómeno ambiguo dado en la mayoría de los directores generales y administradores de empresas paraestatales del México posrevolucionario, pues por una parte eran seguidores e inclusive en algunos casos activistas de causas “progresistas” y por otro lado eran parte integrante del partido en el poder, que en diversas ocasiones había desmovilizado y desarticulado varios movimientos sociales por los que ellos sentían cierta simpatía, o por 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 según Novelo y Urteaga, desembocó en: “la apertura de válvulas de escape a la insurgencia sindical que 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 había ciertos símiles en cuanto a ideología política en los directores de empresas públicas, y particularmente del CIS y de DINA; por ejemplo: “con Krieger se repitió la situación de Villaseñor, crítico al régimen, pero leal al nacionalismo revolucionario y al aparato estatal (Guajardo Soto, 2014: 29).

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. Krieger señaló en un Informe Anual de Labores de Nacional Financiera que:

Desde el punto de vista de sus costos operativos fue una empresa que ganó dinero; pero la revaluación del franco y el impacto de esa revaluación produjo -en el caso de la fabricación de los automóviles Renault- en el precio de algunas de las partes que se importaban de Francia que en el rubro de automóviles se vendieron con algunas pérdidas”.<sup>162</sup>

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”.<sup>163</sup>

Lo anterior como 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.

Ahora bien, la estructura administrativa de la empresa cambió notoriamente con respecto al periodo de gestión de Reyes Heróles. Por ejemplo, se agregaron nuevos departamentos y se engrosó la burocracia. Se creó la figura de Secretario Particular dependiente del director general. Asimismo, se formaron cuatro direcciones: la Dirección

---

<sup>162</sup> Nacional Financiera, Informe anual de labores, 1973, Núm., 34, p. 1175.

<sup>163</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXIII, Núm., 34, 20 de agosto de 1973.

Comercial dirigida por Jacobo Olegnowicz -ingeniero que había diseñado el autobús DINA Olímpico una década anterior-, la Dirección Financiera dirigida por Emilio Sacristán; Dirección de Organización y Sistemas, dirigida Por Alain Devignes; y Dirección de Producción dirigida por Roberto García.

También se crearon las secretarías de Programación y Proyectos, de Dirección Jurídica, de Servicios Tecnológicos, una Subdirección de Mexicanización -la cual como se vio en el capítulo anterior se había creado en la administración de Villaseñor, pero que había desaparecido durante el mandato de Reyes Heróles-.

Se agregaron la de Gerente General de Relaciones Industriales y una nueva, la de Asesoría de Prensa y Relaciones Públicas. En total sumaron catorce direcciones, es decir, el doble de las de su predecesor.

La multiplicación de direcciones y departamentos abonó al aumento de la burocracia y a la complejización 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 y 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).

Hay que subrayar que durante este periodo todas las empresas del CIS (DINA, SIDENA y CNCF) estuvieron administradas por Emilio Krieger, práctica que se venía haciendo desde la administración de Villaseñor, cuando se fusionaron hacia 1968, proceso extendido 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 bajo esta administración bajo un esquema de encadenamiento productivo, en el cual fungieron como proveedores a DINA con 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 integraban DINA, algunos opinaban una cosa, otros estaban en disgusto, muchas de las propuestas eran rechazadas, sobre todo en lo referente en el asunto de los Comités de Fábrica, los que para los encargados del área de producción fueron siempre incómodos”.<sup>164</sup>

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 -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 CONCARRIL (CNCF), se debe a que los Ferrocarriles Nacionales de México retardan sus pagos demasiado. En cuanto a 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.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Entrevista a ex trabajador de DINA, febrero 2017, pidió anonimato.

<sup>165</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 313, exp. 9.

Lo anterior fue una de las causas que afectó financieramente a DINA y el resto de empresas del CIS, ya que en muchas ocasiones los financiamientos a empresas del autotransporte tardaron en pagarlos 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, ya que 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, ya que en los casos de Argentina y Brasil –éste 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 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 muy en cuenta el costo económico y financiero por el retraso de los pagos. Al final de cuentas, uno de los principales problemas de la empresa fue su insolvencia financiera en el largo plazo.

El problema se recrudeció cuando la empresa trató de equilibrar la situación mediante la adquisición de préstamos, lo que fue otro factor más para el endeudamiento.

Otros asuntos tratados en las reuniones del CIDA durante la administración de Emilio Krieger, fueron los concernientes a los inventarios a la Dirección de Operaciones de DINA, allí señaló que:

En rubros como adquisiciones y producción eran elevados y a costos muy altos, además del reclamo de entidades como la Secretaría de Hacienda en el sentido de que se estaban gastando muchos recursos financieros del Estado en el CIS y en DINA, y que esta situación no podía continuar. Aunado a ello también se señaló de qué en el aspecto económico, las empresas del Combinado, en cuanto a su situación, estaba muy deteriorada.<sup>166</sup>

Lo anterior viene a confirmar la situación deficiente en la gestión y administración de las empresas del CIS durante este periodo, mediante la dispersión de recursos y gastos excesivos que no fueron transparentados. En ese tenor, Escamilla señaló que los principales problemas sucedidos en DINA y del resto de empresas del CIS cuando Krieger fue Director General, fueron los siguientes:

a) Crecimiento de la capacidad instalada para satisfacer los pronósticos de aumento de la demanda durante la década, pero sin cambios en la política de financiamiento, aumentando el volumen de empréstitos y transferencias públicas; b) la nueva estructura administrativa limitó en cada empresa la capacidad de conducir y controlar esta expansión acelerada, concentrando todas las decisiones en una estructura de alta gerencia que incrementó los costos de operación y llevó a cabo una planeación en menoscabo de la problemática estructural de cada empresa del CIS; c) frecuentes cambios de director general en una administración centralizada de tipo funcional no corporativa agudizaron el anterior problema; d) a partir de 1974 la depresión de los mercados automotrices desestabilizó a todas las empresa del CIS, agravando sus problemas financieros y productivos; e) el incremento de las tasas de interés a nivel mundial así como la inestabilidad cambiaria del periodo aumentaron los costos financieros de todas las operaciones del CIS (Escamilla, 2015: 220).

---

<sup>166</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 313, exp. 9.



### **4.2.3 Un ex embajador en la Dirección del CIS y DINA, el Ingeniero Gonzalo Martínez Corbalá**

Sobre la gestión del Ing. Martínez Corbalá, Novelo y Urteaga mencionan 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 venido analizando en la mayor parte de administradores de DINA y del CIS- fue en buena medida la línea seguida o en el perfil de los altos directivos, ya que la mayor parte de esos abogados e ingenieros que transitaron a administradores públicos, y 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.<sup>167</sup>

---

<sup>167</sup> *Comercio Exterior*, suplemento, abril de 1976, p. 94.

Una de las primeras tareas de la gestión de Martínez Corbalá fue la 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 Álvarez. Tuvo su fundamento en el artículo 89 fracción primera de la Constitución y de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.<sup>168</sup>

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 en 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.

Entonces se pretendía que la Dirección General coordinara y dirigiera los niveles corporativos y operativos de la ciudad industrial, y que a través del nivel corporativo pudiera lograr una planeación y un control general de las actividades productivas, administrativas y comerciales de las empresas.<sup>169</sup> 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

---

<sup>168</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 63, exp. 15.

<sup>169</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 63, exp. 15.

Financiera; 7.- Dirección Jurídica; 8.- Dirección de Planeación y Desarrollo; 9.- Centro de investigación y capacitación.<sup>170</sup>

Hay que decir 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.

También durante la gestión de Martínez Corbalá se abordó públicamente el problema del endeudamiento que la empresa venía arrastrando desde 1971. En un artículo titulado “la producción en el Combinado Industrial Sahagún y su problemática” se alude que:

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”.<sup>171</sup>

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, tendientes al endeudamiento crónico con la finalidad de mantener sus niveles de producción.

---

<sup>170</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 63, exp. 15.

<sup>171</sup> *Comercio Exterior*, suplemento, abril de 1976, p.95.

#### **4.2.4 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. De esa manera llegó Francisco Javier Alejo a la dirección de DINA. Un economista egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, quién había ocupado diversos cargos públicos desde la década de 1960, como el de economista de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, del Banco Nacional de Comercio Exterior y en el sexenio de Luis Echeverría el de Secretario 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). Mientras que su ingreso al PRI fue 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 a 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 de camiones. Finalmente hay que señalar que durante la gestión de Javier Alejo se creó la empresa Renault de México en abril de 1978. Ese 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.

#### **4.2.5 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).<sup>172</sup>

Posteriormente fue subdirector administrativo y director general de Condumex, Subdirector general administrativo del IMSS y Subsecretario de Industria Paraestatal en la SEPAFIN; hacia 1977 López Portillo le encargó la dirección de la recién creada Secretaría de Programación y Presupuesto SPP.

Empero, según Rousseau, en esa 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 la paraestatal. Recuérdese que la designación de un administrador de empresa pública se debió a la caída de éste 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.

---

<sup>172</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 342, exp. 10.

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 al interior de DINA.

Los principales problemas que aquejaron su administración fueron en el plano productivo y laboral. Respecto al productivo se presentó una disminución en la producción producto de la crisis en el sector automotriz y una subsecuente disminución en las ventas. Respecto al 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 dado para el periodo debido las diversas co-inversiones y acuerdos de asistencia técnica

De allí que las divisiones de camiones, autobuses, motores y automóviles se constituyeron como sociedades mercantiles es un esquema organizado tipo *holding*. Con ello, según un documento de la empresa emitido por la Subsecretaría de Prensa datado en 1983 se señala que:

Los objetivos que se pretendieron eran el de mayor eficiencia operativa, a través de la 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 el fortalecimiento del proceso de desconcentración geográfica de la actividad económica”<sup>173</sup>.

---

<sup>173</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Prensa, caja 90, exp. 8.

Lo que se pretendió con esta descentralización fue tener un mejor control mediante una estructura administrativa para cada nueva división, porque 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 caótico y desordenado.

Por otro lado, según documentación emitida por la Secretaría de Finanzas de la empresa, se trató: “de conseguir mayor eficiencia operativa vía especialización; tener una mayor flexibilidad tecnológica, disminuir riesgos financieros a través de créditos menores y escalas manejables”.<sup>174</sup> De esta forma, la estructura que tomó base 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.<sup>175</sup>

Las divisiones habían sido: camiones, autobuses, automóviles y motores, y las compañías que se habían creado por co-inversiones: DINA-Komatsu. DINA-Cummins, Motores Perkins, DINA-Plásticos, Moto Diesel Mexicana, Servicios Alimentarios DINA. A las anteriores se sumaron Mexicana de Autobuses (MASA) y Vehículos Automotores Mexicanos (VAM) con la reestructuración del sector automotriz paraestatal. De éstas dos últimas que integraban el sector automotriz paraestatal se realizó un estudio titulado

---

<sup>174</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Finanzas, caja 121, exp. 24.

<sup>175</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Prensa, caja 90, exp. 8.

“Estrategia y bases para el desarrollo de la industria automotriz paraestatal, 1980-1982”.<sup>176</sup>

Un documento elaborado durante la gestión de Ricardo García Sainz para integrar y unificar dichas empresas en el esquema del grupo DINA.

Ese 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.

#### **4.3 Diversificación productiva, crecimiento desordenado y endeudamiento financiero en DINA 1970-1982**

La empresa siguió un camino de crecimiento productivo constante durante el periodo de 1970-1982, fenómeno paralelo al incremento de las vías carreteras cuadro 4.2 y el cuasi-monopolio de la empresa en camiones de carga y autobuses gracias a una política vial y de infraestructura que fue de a poco creciendo.

**Cuadro 4.2**  
**Longitud de la red de carreteras de la República mexicana**  
**1971-1982**

<b>Años</b>	<b>Longitud de carreteras en kilómetros</b>
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

<sup>176</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Desarrollo, caja 140, exp. 12.



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.

Como se aprecia en el cuadro, se nota un crecimiento de la red carretera nacional. No obstante, para el periodo aún 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” (Gujardo, Salas y Velázquez, 2010: 701).

En ese sentido, 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 de condiciones 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 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 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: arena, grava, tepetate y tabique adaptándoles una tolva o góndola.

Para la elaboración de esos camiones se había creado -como apoyo de la planta de Ciudad Sahagún- una ensambladora de camiones ligeros llamada Maquiladora Automotriz Nacional S.A (MAN), la cual fue:

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, 2013: 175).

De acuerdo con información recabada en la revista *El Mercado de Valores* de Nacional Financiera, dicha planta mantuvo acuerdos de asistencia técnica con General Motors y American Motors.<sup>177</sup>

**Cuadro 4.3**  
**Producción acumulada de camiones DINA hasta 1980**

Camiones	Unidades
Serie 400	1, 056
Serie 500	52, 548
Serie 600	32, 120
Serie 800	5, 960
Total	91, 593

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

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 favorables 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

<sup>177</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, núm., 45, 11 de noviembre de 1974; p. 1233.

parte de secretarías de Estado. Ejemplo de ello fueron la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) y PEMEX, entre las más representativas. 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.

**Imagen 4.1**  
**Fabricación de camiones en la planta de DINA, 1974**



Fuente: tomado de Sara Moirón, *Crónica de Sahagún*, México, 1974, p. 116.

DINA comenzó a construir camionetas pick up en la década de 1970 y al igual que los camiones, éstas fueron adquiridas en su mayoría por las secretarías antes mencionadas; fueron utilizados como vehículos oficiales.

Por otra parte, fueron vendidas en menor cantidad a particulares en las diversas agencias de distribución de la paraestatal en conjunto de ventas, se reafirmó el grado de diversificación productiva en DINA durante el periodo 1970-1982. En el cuadro 4.4 se pueden apreciar los modelos y la producción total hasta 1980.

**Cuadro 4.4**  
**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 por parte (como en el sector de camiones) de las transnacionales estadounidenses: Ford, Chevrolet y Dodge, e inclusive de marcas japonesas como Datsun, con camionetas pick up más pequeñas, pero más económicas en términos de gasto de combustible.

Hay que señalar que una de las características de las camionetas DINA era su singularidad. Fueron camionetas con motor diésel, situación que fue tomada de manera ambivalente por parte de los compradores mexicanos de camionetas pick up, 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 esto como parte de una política de respaldo de la producción y el mercado de la empresa estatal del autotransporte.

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, ya que los pocos que se elaboraron bajo los acuerdos con la Fiat italiana 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.<sup>178</sup>

La producción de autobuses para este periodo, también tuvo un importante repunte con respecto a la década anterior, ya que la movilidad de personas -al igual que la de mercancías- en México después de la segunda mitad del siglo XX, se efectuó por vías carreteras; el ferrocarril había sido desplazado como el primer medio de transporte en el país para ser suplido por los autobuses.

Al respecto, en un documento titulado “Significación e importancia de DINA” se señaló que:

La red ferroviaria y el servicio de cabotaje no representaban una opción para el transporte y movilidad de mercancías, ya que el 90% se realizó mediante el transporte de carga por vía carretera y el 95 % de transporte de pasajeros también se hacía por vía terrestre, y entre 1950 y 1980 el número de camiones de carga se multiplicó 19 veces y el de pasajeros 4 veces”.<sup>179</sup>

De allí la importancia del autotransporte de carga y pasajeros (cuadro 4.5).

**Cuadro 4.5**  
**Pasajeros transportados por el Autotransporte Público Federal y por el ferrocarril**  
**Millones**

Autotransporte público federal Pasajeros			Ferrocarril Pasajeros	
Años	Absolutos	Pasajeros por KM2	Absolutos	Pasajeros- KM2
1970	432	64, 578	37	4, 534
1971	474	70, 916	34	4, 362
1972	499	74, 644	34	4, 485
1973	509	75, 095	29	4, 057

<sup>178</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Organización, caja 64, exp. 17.

<sup>179</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 18.

1974	525	77, 682	25	4, 614
1975	589	105, 203	25	4, 123
1976	700	206, 970	24	4, 058
1977	783	109, 215	29	5, 040
1978	836	116, 483	29	5, 326
1979	1, 004	136, 768	25	5, 253
1980	1, 151	154, 155	24	5, 294
1981	1, 240	167, 400	23	5, 309
1982	1, 332	182, 484	ND	ND

Fuente: AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 336, exp. 10. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

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. De allí que la mayor parte de empresas de transporte de pasajeros foráneo -según información de la empresa- se realizaron contratos con:

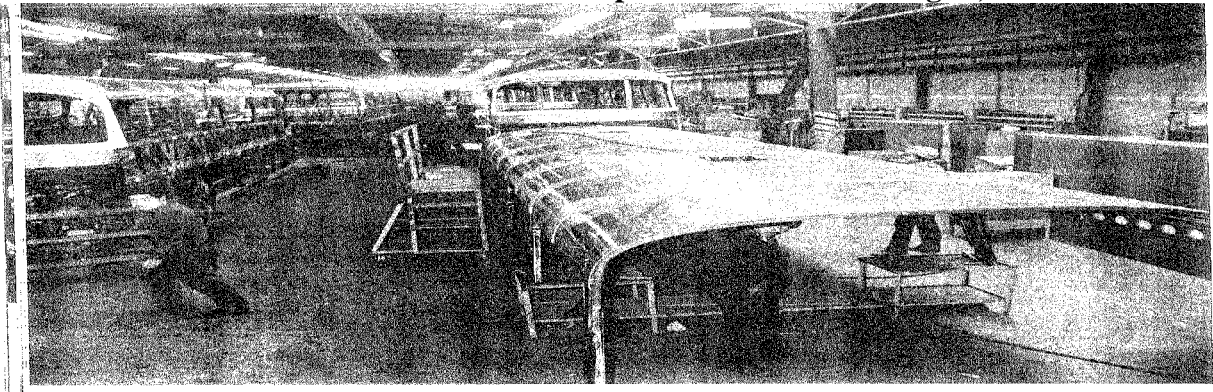
Autobuses de Oriente, Ómnibus de México, Flecha Amarilla, Transportes Alteña, Ómnibus del Bajío, Corsarios del Bajío, Autobuses Blancos Flecha Roja, Tres Estrellas de Oro, Ómnibus Cristóbal Colón y Transportes Norte de Sonora. Estos créditos se otorgaron a las empresas de autotransporte de pasajeros mediante garantía e intervención del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, BANOBRAS.<sup>180</sup>

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. Se pueden mencionar a:

<sup>180</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Gerencia de Tesorería, caja 96, exp. 10.

Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Educación Pública y Comisión Federal de Electricidad, Gobiernos de los estados de Chiapas y Tabasco, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Institutos Tecnológicos de Celaya, Parral, Teziutlán, Ciudad Mante y Oaxaca.<sup>181</sup> Esa demanda de clientes obligó a la empresa a ampliar su planta de autobuses en Ciudad Sahagún, para tener una mayor capacidad de producción.<sup>182</sup>

**Imagen 4.2**  
**Fabricación de autobuses DINA en la planta de Ciudad Sahagún, 1974**



Fuente: tomado de Moirón, Sara, (1974).

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 en ese segmento. Su única competencia en el sector de autobuses fue Mexicana de Autobuses (MASA), la otra paraestatal que elaboró 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 allí que

<sup>181</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 168, exp. 24.

<sup>182</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 59. exp. 2.

el Estado mexicano se adjudicó con el cuasi-monopolio de autobuses, como se puede apreciar en el cuadro 4.6 para el periodo 1970-1982.

**Cuadro 4.6**  
**Mercado mexicano de autobuses integrales foráneos**  
**(1970-1982)**

Año	Total	DINA	Mexicana de Autobuses (MASA)	TRAFOSA
1970	940	332	333	275
1971	954	301	461	192
1972	1,065	478	478	109
1973	1,245	561	556	128
1974	1,313	502	613	93
1975	1,664	685	927	52
1976	1,408	740	640	28
1977	1,364	372	969	23
1978	1,615	675	920	20
1979	1,952	759	1,183	10
1980	1,206	572	712	2
1981	1523	1,004	519	-----
1982	977	744	233	-----

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

De 1970 a 1980 DINA produjo menos autobuses que MASA. Sin embargo, ésta no representaba una competencia entre las dos empresas públicas en ese segmento, ya que la primera estuvo encaminada a la fabricación de los autobuses llamados de “primera” y MASA a un segmento más económico. Se puede apreciar cómo a partir de 1981 DINA se posicionó como el principal productor de autobuses destinados en su mayoría el mercado interno.

Hay que mencionar que, a partir de 1983, MASA fue transferida a DINA como parte de la reestructuración del sector automotriz paraestatal fue uno de los principales proveedores autotransporte urbano de pasajeros a nivel nacional en la década de 1970,



especialmente con el modelo conocido como *delfín*. Éste se convirtió en un ícono del transporte público en la Ciudad de México y en otras ciudades del país. En los primeros tres años de esa década se construyeron alrededor de 1,500.<sup>183</sup>

Para este periodo, la Renault diversificó sus modelos; aparte del Dauphine fabricó el R 12 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 de Querétaro con una capacidad de producción de hasta 40,000 unidades anuales;<sup>184</sup> 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. Hay que recordar, qué con la creación de Renault de México a partir de 1978, la gestión en la producción de los vehículos Renault dejó de ser responsabilidad de DINA (cuadro 4.7).

**Cuadro 4.7**  
**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 a los automóviles populares de la Renault hasta el tercer puesto, situación que una década antes había sido contraria. Las

<sup>183</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXIII, Núm., 34, 20 de agosto de 1973.

<sup>184</sup> AHEQ, Primer Informe de Gobierno del Estado de Querétaro, Antonio Calzada Urquiza, septiembre, 1973, p. 87.

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. Tuvo como metas contar con una producción más integrada y la posibilidad de realizar exportaciones.<sup>185</sup>

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 y concedido por el Banque Francaise du Commerce Extérieur 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 Francaise du Commerce Extérieur.<sup>186</sup>

El proyecto tuvo el propósito de consolidar la integración nacional de la producción y reducir la importación de partes.<sup>187</sup> 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

---

<sup>185</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año, XXXIII, núm., 31, 31 de julio de 1972.

<sup>186</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año, XXXIII, núm., 10, 5 de marzo de 1973.

<sup>187</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXVI, núm., 4, 26 enero de 1976.

generadora de divisas.<sup>188</sup> 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, el cual 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”.<sup>189</sup>

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%.<sup>190</sup>

El grado de integración establecido para los vehículos en el Decreto Automotriz de 1962 fue del 60%. Dicho grado de integración no se había cumplido casi quince años después; incluso las exigencias fueron menores, ya que se redujo un 10%. Con ello quedó demostrado 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%<sup>191</sup> 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.

---

<sup>188</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 261, exp. 28.

<sup>189</sup> *Diario Oficial de la Federación*, 20 de junio de 1977.

<sup>190</sup> *Diario Oficial de la Federación*, 20 de junio de 1977.

<sup>191</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXVI, núm., 4, 26 de enero de 1976.

**Cuadro 4.8**  
**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 semipesados 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 semipesados 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.

Finalmente, el rubro de maquinaria y tractores vendidos por medio de co-inversión de DINA-Komatsu (Dikona) entre 1973 y 1982 fue pobre, con un total de 534 unidades, las cuales se vendieron para el mercado en un total de 506 unidades, en dos productos: tractores 308 y rippers<sup>192</sup> 238.<sup>193</sup> Los distribuidores de esa maquinaria que hubo en México estuvieron presentes únicamente en seis ciudades: Culiacán, Chihuahua, Monterrey, Atizapán, Guadalajara y Coatzacoalcos.<sup>194</sup>

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 otras empresas estadounidenses como John Deere, Massey Ferguson y Ford. Lo anterior 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

<sup>192</sup> 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.

<sup>193</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 155, exp. 9.

<sup>194</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Gerencia de Tesorería, caja 100, exp. 7.

para 1983 se contaba con un pasivo de más de 11 millones de pesos en el proyecto 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 4.9, que cubre el periodo de 1970-1975.

**Cuadro 4.9**  
**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.

El anterior cuadro muestra que el valor productivo de DINA fue infinitamente superior con respecto a CONCARRIL (CNCF) y SIDENA. Los factores a favor de DINA fueron una diversificación productiva más amplia que las otras dos empresas, así como su carácter cuasi-monopólico en el ramo de autobuses, lo que le permitió ampliar su producción y sus ventas. Las ventas totales del CIS en el año de 1976 supusieron según Martínez Corbalá, 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”.<sup>195</sup>

Entre 1980 y 1982 siendo una empresa con una Dirección General e independiente administrativamente, se presentó una disminución en las ventas en casi todos sus rubros, en parte debido a la crisis internacional y la baja de ventas del sector automotriz. El director

<sup>195</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXVI, núm., 35, 30 de agosto de 1976, p. 673.

de DINA, 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% “. <sup>196</sup>

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. Según Martínez Loredo: “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).

De acuerdo a las evidencias empíricas y al análisis hecho en la investigación, se puede decir que ese 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, provocó una reestructuración y posterior privatización en la década de 1980, como se demuestra enseguida, en donde quedan expuestos los pasivos que la empresa tuvo hacia 1982, el cual fue superior a los activos (cuadro 4.10).

**Cuadro 4.10**  
**Comparativo de activos y pasivos en DINA hacia 1982**  
**(Millones de pesos)**

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja y bancos	2, 215	Adeudos moneda nacional y extranjera	43, 385
Cuentas y documentos por cobrar (neto)	9, 016	Intereses devengados no pagados	6, 815
Inventario (neto)	27, 882	Impuestos y cuotas	4, 104
Otros activos	20, 472	Otros pasivos*	15, 784
Suma activo	59, 585	Suma pasivo	70, 087

<sup>196</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 340, exp. 7.

		Total, del déficit	11, 502
--	--	--------------------	---------

Fuente: elaboración propia con datos del AGNM, Fondo Diesel Nacional, Gerencia de Tesorería, caja 96, exp. 8.

\*Como otros pasivos se pueden señalar los adeudos con proveedores nacionales, proveedores extranjeros, provisiones para prestaciones al personal y créditos diferidos.

En el anterior cuadro se puede observar que los pasivos fueron mayores que los activos a principios de la década de 1980, con un déficit de 11,502 millones de pesos. Esos pasivos se dieron sobre todo mediante endeudamiento y empréstitos con la banca internacional y nacional durante el periodo echeverrista y posteriormente fueron utilizados nuevos préstamos, gracias a las rentas obtenidas por los recursos petroleros en el sexenio López-portillista.

Con ello, DINA tuvo una gran expansión, se crearon nuevas empresas en co-inversión 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, todo ello, sin una planeación que lo justificará, como fue señalado en un documento titulado “origen de la deuda externa de DINA”, emitido por la Dirección de Operaciones de la empresa, en el cual se anotó que las:

Expectativas de crecimiento importante en DINA emprendió proyectos para ampliar su planta productiva. Pero la carencia de ahorro interno que permitiera financiar el crecimiento esperado, dichos proyectos 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”.<sup>197</sup>

---

<sup>197</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.

De manera correspondiente, ese crecimiento fue anárquico y se dilapidaron millones de pesos en esos dos sexenios, ya que debido a la carencia de ahorro interno que permitiera financiar el crecimiento esperado, dichos proyectos fueron financiados mediante la contratación de adeudos en moneda extranjera. Además, debido a esos adeudos los intereses moratorios fueron creciendo y se realizaron nuevos préstamos para pagar intereses, lo cual generó un efecto de bola de nieve. Ello el endeudamiento creciente; además, no hubo utilidades ni ganancias, al contrario, existieron pérdidas. Ejemplo de ello lo da Martínez Loredo, quién señaló que en ese periodo:

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 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, 1992: 105).

Lo anterior se puede contrastar entre las gestiones de Villaseñor y las de la década de 1970 quién según Del Rosal en sus escritos titulados “Villaseñor, su lucha y su obra en Sahagún” señaló que: “bajo esa gestión entre 1965 y 1970 se obtuvieron utilidades por 280 millones de pesos. De 1971 a 1975 bajo las administraciones de Reyes Heróles y Krieger entró en números rojos, registrándose un total de pérdidas de 500 millones”.<sup>198</sup> Esos aumentos en las pérdidas fueron desproporcionados, ya que para 1973 hubo pérdidas por poco más de 41

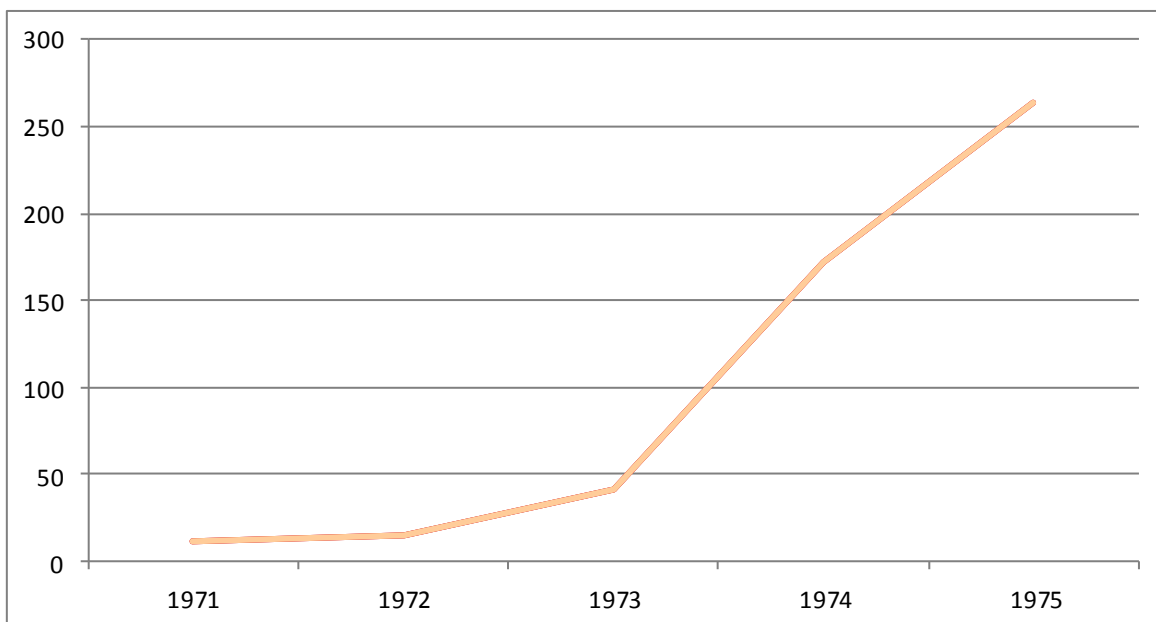
---

<sup>198</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 265, exp. 8.



millones, un año después, en 1974 por 172 millones y para 1975 un total de 264 millones, como se aprecia en la gráfica 4.1.

**Gráfica 4.1**  
**Pérdidas en DINA entre 1971 y 1975**  
**(Millones de pesos)**



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

Las Juntas de la Comisión Interna de Administración del CIS hacia 1976, bajo dirección de Gonzalo Martínez Corbalá, se señalaron que una posible solución a las pérdidas en DINA, se podía dar mediante un aumento de los precios en camiones y autobuses.<sup>199</sup> 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. La situación fue deteriorándose en la segunda parte de la década de 1970 y a principios de 1980, según Martínez Loredo:

<sup>199</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 10.

Las peores pérdidas aún no llegaban. Después de la devaluación del peso en 1976, y dada 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, 1992: 106).

En términos generales, la problemática que acusó DINA en la década de 1970 según un documento de la época titulado “problemas que enfrenta la empresa” fue ocasionado:

Por 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 y con 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”.<sup>200</sup>

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 lo da Urteaga al señalar 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, 1974). 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

---

<sup>200</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.

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.<sup>201</sup> De allí que la conjunción entre el excesivo endeudamiento, la mala administración y el movimiento sindical -como se verá más adelante-, fueron causas que operaron para que DINA comenzara su infortunio como empresa estatal, la cual se agudizó con la crisis económica de 1982.

#### **4.4 Nuevos acuerdos de asistencia tecnológica y co-inversiones: 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 co-inversiones, los cuales tuvieron como objetivo la elaboración de dichos productos.<sup>202</sup>

Dichos acuerdos se dieron con transnacionales estadounidenses, japonesas e inglesas, en áreas de bienes de capital y de consumo duradero, necesarios para llevar a cabo los nuevos proyectos que se pretendieron realizar en DINA. Sucedió un periodo en donde la crisis económica internacional y nacional, la inyección de capitales destinados mediante

---

<sup>201</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Gerencia de Tesorería, caja, 96, exp. 6.

<sup>202</sup> Otro aspecto importante según Escamilla que debe señalarse 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 Arnese”, 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”.

endeudamiento público durante el sexenio echeverrista, así como del *boom* petrolero en el sexenio López-portillista, generaron un desarrollo anárquico, ambivalente y de altibajos en la empresa pública mexicana, situación de la que también se envolvió el desarrollo de DINA.

Dentro de los aspectos tecnológicos, y ante el rezago en el área de bienes de capital de México en la década de 1970, se pensó qué mediante la implementación de acuerdos con firmas extranjeras de países desarrollados, se podía subsanar el atraso tecnológico en este sector, de allí que uno de los proyectos estatales en donde se habían realizado estos tipos de acuerdos desde la década de 1950 (DINA).

Al ser 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, sería la empresa elegida para desarrollar nuevos proyectos, y al mismo tiempo, consolidar los que ya se habían gestado en años anteriores.

En ese tenor, vale la pena dar un panorama general de la política seguida por el Estado mexicano en la década de 1970, la cual, en materia tecnológica, dio como resultado la creación de un instituto que debía de ayudar a generar ciencia y tecnología necesaria para el desarrollo del país: el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), en 1971.

Esa institución tuvo dos funciones principales: 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 de carácter ejecutivo al promover la investigación y el desarrollo experimental, la creación y el fortalecimiento de los centros de investigación, así como el suministro de servicios de apoyo a la comunidad científica.<sup>203</sup>

---

<sup>203</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXVI, Núm., 41, 11 de octubre de 1976.

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.<sup>204</sup>

Lo anterior fue a la par del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, sobre el cual Miguel S. Wionczek, Director Adjunto de Planeación y Programación, señaló:

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.<sup>205</sup>

Esa situación que tenía que ver con el impulso y desarrollo de tecnologías propias, pero 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 tuvo que ver 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 bienes de capital se podía reducir el déficit en la balanza comercial, en productos que históricamente habían sido un lastre para la

---

<sup>204</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXIX, octubre de 1979, p. 843.

<sup>205</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXVI, Núm., 41, 11 de octubre de 1976.

economía del país debido a su importación. Según la revista *El mercado de valores* de Nacional Financiera, el desarrollo de bienes de capital tenía que ver con tres situaciones:

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 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.<sup>206</sup>

En ese contexto histórico nacieron los acuerdos de asistencia tecnológica y co-inversiones con Komatsu, Cummins, Budd y Perkins. Para el caso de Komatsu se dio mediante un acuerdo 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 construyeron nuevas plantas en San Luis Potosí y Toluca, respectivamente.

Hay que recordar que Cummins había firmado acuerdos de asistencia tecnológica con DINA desde 1960 para la fabricación de motores para transporte pesado: autobuses y camiones, y que, debido al crecimiento productivo y diversificación en las dos líneas ya señaladas, se acordó la creación de una empresa filial de capital mixto para la elaboración exclusiva de motores. Por su parte, la co-inversión 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.

---

<sup>206</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXVI, núm., 41, 11 de octubre de 1976, p. 675.

#### 4.4.1 El acuerdo de asistencia tecnológica y co-inversión con Perkins

Este acuerdo se dio el 28 de septiembre de 1973 mediante 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.<sup>207</sup>

El objetivo de esa co-inversión fue llevar adelante el proceso de “mexicanización” de la industria automotriz en México 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.

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”.<sup>208</sup> Pero la venta de esos motores no fue exclusivamente para proveer a DINA y al resto del aparato industrial estatal automotriz, sino a empresas transnacionales como Chrysler y a otras empresas de la iniciativa privada; así como para exportaciones hacia países de Centroamérica (Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Panamá; Sudamérica (Perú) y el Caribe (Cuba).<sup>209</sup>

Ahora bien, la planta no se ubicó en Ciudad Sahagún, ya que 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 co-inversiones y asistencia

---

<sup>207</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXIII, núm., 41, 8 de octubre de 1973.

<sup>208</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXIII, núm., 41, 8 de octubre de 1973.

<sup>209</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 155, exp. 9.

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 co-inversión 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. Hecho sucedido a pesar de que desde la década de 1970 se habían firmado acuerdos de asistencia técnica con la empresa estadounidense Cummins y que incluso desembocará en una nueva co-inversión en 1980 con dicha transnacional, 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 transnacionales.

#### **4.4.2 El acuerdo de asistencia tecnológica con Komatsu**

En la década de 1970 el Estado mexicano trató de disminuir la dependencia de bienes de capital importados, mediante diversos acuerdos de co-inversión, asociación y transferencia de tecnología. Sobre todo, en el segmento de maquinaria pesada, destinada a secretarías como Agricultura y Recursos Hidráulicos o de Comunicaciones y Transportes, para la generación de infraestructura carretera, la construcción de presas y de obra pública en general. De allí que se pensó que un acuerdo con una empresa transnacional de renombre



podiera asentarse en México y proveer esos productos mediante el uso de tecnologías. La compañía para llevar a cabo tal misión fue la japonesa Komatsu, quién proveyó 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”.<sup>210</sup> 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.<sup>211</sup>

Mediante la sustitución de importaciones el Estado mexicano trató 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

---

<sup>210</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Organización, caja 303, exp. 7. Foja 1.

<sup>211</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja, 313, exp. 9.

directa de personal fue de cien personas y 500 en forma indirecta a través de los proveedores.<sup>212</sup>

#### **4.4.3 El acuerdo de co-inversión y creación de una compañía filial entre DINA y Cummins: Dicumsa**

Las necesidades tecnológicas y productivas para la elaboración de motores diésel para el ensamble de camiones y autobuses en la planta de Ciudad Sahagún, derivó en un acuerdo con la empresa estadounidense Cummins, para crear una compañía filial. Hay que señalar que desde 1960 se había logrado un acuerdo de licencia y asistencia técnica con aquella entidad estadounidense, para la fabricación de los motores NH/NT.

Ese acuerdo se extendió gracias a la dependencia tecnológica de DINA pues no había desarrollado tecnologías ni patentes propias referentes a la elaboración de motores a la diversificación, demanda, ampliación y producción cada vez mayor de camiones y autobuses. Entonces se construyó una planta que tuvo los objetivos de abastecer a DINA a otras empresas asentadas en México y exportar a los Estados Unidos. El convenio señaló que:

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.<sup>213</sup>

---

<sup>212</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXXVI, núm., 42 octubre 18 de 1976. p. 822.

<sup>213</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 156, exp. 12, foja, 15.

La empresa se constituyó con fundamento en el artículo 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 de un 40% de Cummins.<sup>214</sup>

Además, se estableció debido a condiciones estratégicas y estructurales, ya que la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial había señalado. El tema para esa secretaría era importante, pues la producción de motores diésel era considerada una actividad prioritaria en del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, lo cual creó nuevas fuentes de trabajo, tanto directa como indirectamente.<sup>215</sup>

La empresa fue emplazada la ciudad de San Luis Potosí y comenzó sus operaciones en 1981. Sus objetivos medulares fueron:

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, se va solicitar, obtener, registrar, comprar, arrendar, o de cualquier otra manera, adquirir y poseer, usar, tener en propiedad, operar, introducir, vender, ceder o de cualquier otra manera disponer de marcas, nombres comerciales, patentes, inventos, mejoras y proceso utilizados en relación con los obtenidos al amparo de registros o patentes mexicanas.<sup>216</sup>

---

<sup>214</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja. 156, exp. 12, foja, 14.

<sup>215</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja. 156, exp. 12, foja, 18.

<sup>216</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja. 156, exp. 12, foja, 24.

Además, se autorizó la producción, ensamble, prueba y comercialización de motores diésel con rango de potencia de 230 a 400 caballos de fuerza; 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, con la finalidad de responder “a los deseos de México de incrementar las actividades de investigación y desarrollo”.<sup>217</sup> 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 los siguientes:

- 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.<sup>218</sup>

Asimismo, DINA designó a Dicumsa como su agente para las ventas de motores pequeños de la serie V y para partes relacionadas y producidas bajo licencia de Cummins. De igual forma, Dicumsa fungió como su agente para establecer un sistema de distribución en

---

<sup>217</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja. 156, exp. 12, foja, 16.

<sup>218</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja. 156, exp. 12, foja, 55.

México destinado a la venta de productos Cummins de importación y para su distribución en el país.

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 en Dicumsa a los estadounidenses. El hecho tiene relación con la crisis económica del periodo, así como con la política de reconversión industrial. Entonces, 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 en 1989.

#### **4.4.4 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 el desarrollo de esos materiales. Entonces concretó un acuerdo con la empresa

estadounidense Budd Company formalizado el 3 de febrero de 1981. Dicho acuerdo 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.<sup>219</sup> 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 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; 4.- productos Licenciados significan e incluyen todos los compuestos moldeables de poliéster termofijo reforzado y todos los productos moldeables por compresión o materiales relacionados con ellos que puedan ser producidos, mejorados o enajenados por el uso del conocimiento de BUDD en su diseño, desarrollo, formulación o producción.<sup>220</sup>

Aunado a esos puntos, la empresa estadounidense y DINA acordaron mediante contrato los siguientes puntos en cuanto a la provisión de la asistencia técnica de la Budd Company:

a)El licenciador declara y garantiza que tiene la autoridad necesaria para conceder todos los derechos y licencias proveídas de conformidad con el presente contrato; b) durante la vigencia del contrato EL LICENCIADOR tendrá el derecho exclusivo para recibir el conocimiento de BUUD y la licencia exclusiva de los Derechos de Propiedad industrial para fabricar, usar y vender los productos licenciados en México; y c) el período inicial de

---

<sup>219</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 86, exp. 29.

<sup>220</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 86, exp. 29.

licencia del presente contrato tendrá una duración de ocho años a partir de la fecha efectiva.<sup>221</sup>

Budd marcó que los ingenieros de DINA recibirían capacitación en los Estados Unidos, y que enviaría técnicos expertos a las instalaciones de DINA para la preparación, elaboración y aplicación del conocimiento. Dentro de ese contrato de asistencia técnica, se utilizaron las siguientes patentes de la Budd Company (cuadro 4.11).

**Cuadro 4.11**  
**Solicitudes de patentes relativas a plásticos presentadas en México por The Budd Company a DINA**

<b>Título</b>	<b>Número de solicitud en México</b>
Amortiguador de defensa	168527
Atenuador de energía del mismo método y manufactura	176723
Agarradera instruida para puertas de automóvil	184458
Maduración de compuesto de poliéster para índice de control de viscosidad	167296
Sistema moldeable de resina poliéster dual termo fijo madurado	184115

Fuente: AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja, 86, exp, 29.

#### **4.4.5 Creación del centro de Investigación y Capacitación Sahagún**

A la par de los ya citados acuerdos de asistencia tecnológica y de co-inversiones 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.

---

<sup>221</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 86, exp. 29.

La sede de este Centro de Investigación se situó en la Ciudad de México; es decir, estuvo descentralizado de Ciudad Sahagún, lo que representa una distancia sobre la situación y necesidades reales de las plantas del Complejo. Fue inaugurado por el entonces presidente Luis Echeverría, el 11 de octubre de 1976, quedando bajo la dirección del ingeniero Fernando Echegaray.<sup>222</sup> Estuvo destinado a capacitar a ingenieros, técnicos y trabajadores con la finalidad de desarrollar dicha 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. 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 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; e) establecer la ingeniería económica a través de estudios de viabilidad a las investigaciones y desarrollos tecnológicos de las empresas que integran el Combinado Industrial.<sup>223</sup>

Ese proyecto nació en el sexenio de Luis Echeverría y bajo la observancia y seguimiento del CONACyT. 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:

---

<sup>222</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.

<sup>223</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.



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.- sistema de control no disipativo de energía para trolebús. Este sistema permitirá reducir la pérdida de energía que actualmente es del 50% en el arranque. El rectificador y su respectivo circuito de control se construirán íntegramente en Sahagún con elementos semiconductores nacionales. 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 híbrido con motor diésel o de gasolina y sistema de acumulación de energía de baterías; 6.- ingeniería avanzada de autobuses foráneos. Ha surgido la necesidad de realizar proyectos de apoyo en mecánica teórica y aplicada e ingeniería experimental que posibiliten el refinamiento técnico que requiere Sahagún para competir ventajosamente con los mercados internacionales; 7.- proyectos diversos. Se contempla el desarrollo de una banda para transporte masivo de personas; diseño del eje delantero para el camión DINA 531 para sustituir al de importación; diseño de una quinta rueda para tractocamión, y corrección de vibraciones transmitidas por el motor en el camión ligero 3,200.<sup>224</sup>

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. Por ejemplo, se impartió educación abierta para los obreros que no tuvieran secundaria o preparatoria; también se puso en marcha un sistema de educación industrial. Ese proyecto estuvo dirigido especialmente a los obreros en las distintas áreas de producción. 647 trabajadores de DINA asistieron a dichos cursos.

La creación de ese Centro lleva a señalar una problemática que ha sido muy común en México y en América Latina durante el desarrollismo: la generación de cuadros técnicos

---

<sup>224</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.

y tecnologías. El hecho tiene relación con lo tardío en la implementación de dichos centros, que pretendieron subsanar problemas de fondo en la empresa pública, especialmente en el sector del autotransporte y bienes de capital.

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.<sup>225</sup>

El panorama se complementa 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, 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 una 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 la que intervinieron ingenieros técnicos y obreros: carpintería, trazado, pintura, máquinas y herramientas,

---

<sup>225</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.

soldadura, interpretación de planos, mecánica automotriz, planeación y control de producción, metrología, mantenimiento y electricidad. Todo ello dentro de 11 aulas con que contó la empresa. Esas “aulas” eran pequeñas, máximo 30 personas; además de que fueron construidas con material sobrante. El total de participantes fue de 2, 354 trabajadores y un total de 3,210 horas impartidas.<sup>226</sup> Además, para la difusión de los resultados de este Centro de Investigación se creó un boletín técnico mensual titulado *Info-Sahagún*.<sup>227</sup>

Finalmente, hay que señalar 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 premiar 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, Universidad Iberoamericana, UNAM, IPN y Universidad Anáhuac en las carreras de Ingeniería mecánica, Ingeniería eléctrica, Ingeniería industrial, Licenciatura en diseño industrial y Licenciatura en administración de empresas.<sup>228</sup>

#### **4.5 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

---

<sup>226</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.

<sup>227</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.

<sup>228</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Desarrollo, caja 140, exp. 16.

desarrollo industrial instaurado como panacea desde la década de 1940, bajo el proceso de industrialización sustitutiva de importaciones.

Surgieron críticos de ese crecimiento y desarrollo. Por ejemplo, González Casanova realizó una fuerte crítica hacia la cuestión política, económica y social del llamado “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” (González Casanova, 1965).

Cinco años después, pero en esa misma tónica, 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, Montaña, 1970).

Fue precisamente en ese contexto de crítica al “desarrollo estabilizador” y al “milagro mexicano”, que diversos sindicatos pugnaron 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, cuyos antecedentes se pueden rastrear desde 1965, con el movimiento en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

En este sentido, la política represora del Estado (Tlatelolco) durante el sexenio de Echeverría Álvarez, generó un discurso con mayor grado de apertura social: “apertura democrática”. Ese proceso se definió por una 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.<sup>229</sup> Lo anterior según Touraine fue debido 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” dentro del sindicalismo, que fue el inicio del movimiento de “insurgencia sindical”. El cual según Basurto: “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.

En ese tenor, 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 al

---

<sup>229</sup> 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.

sistema político y por relaciones cercanas entre el liderazgo y la base” (Zapata, 1992). 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, 1992).

Ahora bien, la “insurgencia sindical” que se gestó en México en la década de 1970 y principios de los década de 1980 en los principales 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, pugnaron por cambiar el tradicional sistema populista y simbiótico que se había dado en México desde el cardenismo, mediante mejoras materiales, además de la implementación de un mayor grado de autonomía y respeto en las elecciones hacia las planillas ganadoras, tomando en diversas ocasiones 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 la 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 qué, por ende, hubiese

una postura de reclamos, lo cual indica que en este periodo apenas se iban esbozando y conociendo los derechos y obligaciones del contrato colectivo de trabajo.

En 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 y reclamos que tuvieron que ver más con condiciones salariales. La década de 1970 devino un importante impulso a reclamos que tuvieron que ver con asuntos como la autonomía y democratización sindical.

Sin embargo, es importante mencionar que dentro del sector público a final de cuentas el patrón es el Estado; es una de las características de las empresas paraestatales. El caso mexicano está apegado a las decisiones del presidente, y los intentos de autonomía y libertad por parte de los sindicatos como el de DINA, estuvieron delineados por el gobierno.

El partido en el poder tuvo un férreo control sobre los sindicatos mediante la cooptación, represión y dádivas, y 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 1970-1982, se pueden identificar dos momentos históricos. El primero tuvo que ver con la organización y puesta en marcha de los llamados “Comités de Fábrica”, organizaciones 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 dichos 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.

De allí que 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 entre el sindicato (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.

#### **4.5.1 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 cuestiones políticas y sociales. Bajo ese contexto, se formaron los “comités de fábrica” en las empresas del CIS.



Dichos comités fueron de cierta manera incorporaciones de tradición francesa, como señaló Quiroz ya que: “no hay que olvidar que gran parte de la asesoría técnica en el Complejo de Ciudad Sahagún proviene de esta nación” (Quiroz, 1980: 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.

Por 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 el Director General del CIS, Emilio Krieger:

A 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 recogerla y darle una forma. Al mismo tiempo, el comité de fábrica tuvo en sus objetivos básicos establecer una plataforma en donde pudiera haber un intercambio de opiniones entre los técnicos y los directores, por parte de la empresa, y los trabajadores en cuya plataforma se sintieran con libertad y el derecho y la posibilidad de hacer valer sus ideas, una vez formada cierta conciencia de responsabilidad directiva entre los trabajadores se les fuera dando mayor función de decisión y que los comités de fábrica tuvieran una segunda función: una especie de escuela de preparación, para que los trabajadores pudieran acceder a 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, como queda ejemplificado en un discurso pronunciado por el presidente del Congreso del Trabajo:

Los comités de fábrica en el CIS, contaron desde su origen con el apoyo del gobierno federal y la empresa, en particular, así como del movimiento obrero. Los comités serían órganos consultivos bipartitos cuyo campo sería la formación profesional, las condiciones generales de trabajo y proyectos específicos de productividad y recreación de los trabajadores (Campero, Valenti, García, 1978: 36).

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? En cierta forma sí, pero 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, que venía sucediendo desde la década de 1940, y que 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 negociación con el contingente de trabajadores y sus órganos de representación. Aguilar señaló 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. Así se concreta otra forma de dominación sobre los obreros: se recogen sus demandas y opiniones, se

traducen en opciones administrativas, el gobierno decide la orientación de la producción y los obreros pueden pensar que son consideradas sus opiniones: los Comités de Fábrica son otra forma, por el momento, de ampliar la dominación ideológica y política (Aguilar, 1978).

Por su parte, el discurso del entonces presidente Echeverría señalaba en torno a los Comités de Fábrica:

En días recientes, visité el Comité de Fábrica de esa empresa [DINA] cuya creación significa en nuestro país la colaboración de técnicos y trabajadores para el análisis y el mejoramiento de los métodos de trabajo y dije a sus miembros que la industria estatal descentralizada pertenece al pueblo, que su propósito es la buena utilización de los recursos disponibles para orientar el desarrollo y asegurar la independencia económica. Manifesté a los concurrentes, que sin duda alguna el mejor empleo de cada máquina lo conoce el trabajador, lo conocen los técnicos que, para fines de productividad, quieren mejorar todos los sistemas; que debemos de entender, -y en esto hemos insistido continuamente con algunos empresarios conformados todavía a la antigua-, que la productividad no es ver cómo se explota al trabajador, sino cómo, con los recursos disponibles, se obtienen mayores rendimientos, aligerando la carga, haciendo más agradable la jornada y más humana la relación en cada unidad de trabajo; y que, así, en esa forma, todos ganarán. Es interesante observar que no obstante el respeto que hay en todos los sectores de ese gran complejo industrial por el director general de la empresa descentralizada, en el Comité de Fábrica se le llama compañero director. Esto es altamente estimulante. Él mismo entiende, y así lo estamos haciendo desde la Presidencia de la República, que es con la colaboración de todas las opiniones, dichas en forma respetuosa y abierta, como debemos encontrar, como ya estamos encontrando, caminos de superación en todas las actividades.<sup>230</sup>

Al margen del mensaje del ex mandatario 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 sugerencias de los trabajadores manuales y técnicos” (Campero, Valenti y García, 1976). Con ello, la organización de los

---

<sup>230</sup> Segundo Informe Presidencial del C. Luis Echeverría Álvarez, en Gobierno Mexicano, ed. por la Presidencia de la República, Segunda Época, n. 22; 1º-30 de septiembre de 1972, pp. 41-42.

comités de fábrica se estructuró en 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 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 de Fábrica operaron en DINA, los objetivos no se cumplieron ya que:

El sector técnico estuvo poco motivado que el laboral (obreros) a impulsar los comités de fábrica, ya que se creía que los trabajadores podían tener un grado mayor de intervención. Aunado a que el comité de fábrica se enfrentó a concepciones tradicionales de administración, las cuales difícilmente aceptaban incorporar modalidades colectivas en la toma de decisiones o discusión de problemas. En palabras del sindicato, los objetivos del comité de fábrica no se cumplieron porque el mismo comité comenzó a interesarse en los problemas de la administración general de la planta y de la producción (Campero, Valenti, García, 1978: 155-156).

Este hecho también había sucedido en circunstancias semejantes en CNCF<sup>231</sup> 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.

De esta forma, 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

---

<sup>231</sup> Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, (1979), Bracho, Julio (1976).

paraestatal mexicana. El hecho de que los trabajadores pudieran contar con una mayor participación en la toma de decisiones era algo novedoso, aún, cuando los comités habían nacido bajo la iniciativa del Director General de Sahagún 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. Dicha 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, el cual según Alafita:

Fue interrumpido bruscamente por la represión, que se desencadenó en su contra ante la cercanía del proceso electoral y la agudización de la crisis económica que llegó a su clímax coyuntural con la devaluación del peso y en consecuencia provocó un reacomodo de los grupos de poder” (Alafita, 1979: 268).

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 a ello.

#### **4.5.2 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 CTM, CROC y CROM. Según Herrera Lima:

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, y que no existieron en empresas como Volkswagen y Nissan. Dentro de esas diferencias con otros sindicatos de la industria automotriz, hay tres razones, las cuales según Roxborough fueron:

1.- La dirección de la empresa consideró que la razón principal es que, en la medida en que la empresa es de propiedad estatal, ella está sujeta a presiones políticas para aceptar las peticiones de los obreros y que la calidad de los administradores ha sido deficiente ya que gran parte de ellos era nombrado por razones políticas. Esta explicación (dada por los profesionales administradores de las relaciones industriales que se habían incorporado a DINA viniendo del sector privado) es parte de la crítica generalizada a la DINA que es incapaz de operar eficientemente; 2.- el origen social de la fuerza de trabajo ha contribuido al alto grado de cohesión de la fuerza de trabajo a nivel del taller lo que, a su vez, ha contribuido al alto nivel de control del trabajo por parte de los obreros. DINA fue constituida en los años cincuenta en una ciudad industrial en un lugar predominantemente rural a unos 100 kilómetros de la ciudad de México. La fuerza de trabajo fue reclutada del campesinado empobrecido de la zona y, de acuerdo con Urteaga, los lineamientos iniciales en el sindicato se dieron en términos de los orígenes familiares o urbanos. Durante un periodo de veinte años estas redes sociales se han reforzado en vez de erosionarse. Por ello, el control del trabajo está en una buena posición en relación a la administración de la empresa para negociar con respecto a estos asuntos; y 3.- se debe anotar que el sindicato de DINA se independizó de la CTM en 1962, mucho antes que otras

empresas como Nissan y Volkswagen abandonaran la confederación. (Roxborough: 1983: 70).

Después de haber señalado las particularidades que ha tenido el origen de los trabajadores y la organización y estructura sindical de DINA, hay que señalar *grosso modo* cómo se fue formando desde que la empresa comenzó sus operaciones:

Los antecedentes de la organización sindical de los trabajadores de DINA comenzaron el 13 de abril de 1955 (después de una disputa entre la federación hidalguense de la CTM y el Sindicato Minero Metalúrgico, que ganó la primera), 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 en la década del setenta y principios de la del ochenta, 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. Según Novelo y Urteaga:

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”, o en otras palabras, permisos de llegada tarde o de salida temprana, aunado al dinero invertido en otras retribuciones, ya que si la empresa no era rentable en términos de utilidades ¿De dónde podía salir ese dinero? Obviamente 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 DINA en el largo plazo

Eso 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 que:

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).

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, en ese conflicto 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.<sup>232</sup> Lo anterior tuvo que ver con la solidaridad que DINA recibió de diversos sindicatos y agrupaciones, como lo señaló Rodríguez:

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 sindicales. 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- que se subleva al aparato sindical de tradición paternalista y corporativista que en la mayor parte de la historia obrera de México había existido.

---

<sup>232</sup> *El Universal*, 7 de febrero de 1976; *El Día*, 8 de febrero de 1976; *Bandera Roja*, n. 34; *El Día*, 9 de febrero de 1976; *SPAUNAM*, n.13.

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, 1974, 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 otras palabras, la llamada “insurgencia sindical” de la década de 1970, preconizó según Bizberg por: “un mayor grado de acción y autonomía obrera y un rechazo hacia el paternalismo patronal y sindical” (Bizberg, 1990: 211-213). De allí que en el conflicto sucedido en DINA en 1976, diversos sindicatos afiliados a la UOI se solidarizaron.

Uno de los mayores conflictos en DINA fue la huelga del 7 de febrero de 1977. La bandera roji-negra 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 del Lic. 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 recontracten los servicios de 1,022 trabajadores eventuales.<sup>233</sup>

Ahora bien, el conjunto de huelgas de la década de 1970 logró un conjunto de beneficios importantes para los sindicalizados, como altos salarios y utilidades, las cuales según Martínez Loredo fueron causantes de: “prestaciones muy por arriba del mercado y de la capacidad financiera de la empresa” (Martínez, 1992: 102). Lo dicho por Martínez Loredo se ve reforzado por Novelo y Urteaga al señalar que:

Las empresas de Sahagún tienen “números rojos”, es decir, sus pasivos superan sus activos. Por consiguiente, el reparto de utilidades se vuelve una ficción que, sin embargo, los sindicatos han sabido manejar hábilmente en los últimos años al exigirlo con tanta vehemencia como si en realidad existieran utilidades. En julio de 1975, el Combinado le regaló 10 millones de pesos al sindicato de DINA, ¿Por qué regalar tanto si no se tienen utilidades?” (Novelo y Urteaga, 1979: 182).

Aunado a ello, Martínez Loredo señala que:

---

<sup>233</sup> *Proceso*, 12 de febrero de 1977.

En toda la década de 1970 el empleo en DINA no cesó de aumentar, de 4,080 empleados en 1970, pasó 8,352 en 1981. Si se añaden las empresas filiales, se tiene un total de 10,481 empleados en este último año. Este incremento fue definido, sólo al mayor volumen de operaciones de la empresa, sino también a la improductividad resultante de las condiciones laborales de DINA” (Martínez Loredó, 1992, 103).

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 solucionar.

Por ejemplo, en uno de los informes de la empresa se alude al tema de las relaciones laborales y cómo éstas afectaron a la empresa en el renglón de la productividad. Son 21 puntos, los cuáles trataré de sintetizar en 8 de los que parecieron más significativos:

- 1.- DINA era una empresa que tuvo una estructura laboral completamente contraria a la que en teoría debió ser, el grado de sindicalización fue muy alto, buena parte de sus mandos intermedios pertenecieron al sindicato (supervisores, jefes de sección, y jefes de departamento);
- 2.- los efectos negativos de las negociaciones involucraron directamente la operación y existieron clausulados que impidieron a la empresa mejorar la productividad por hora hombre (específicamente la cláusula 43 señalaba que el ritmo de trabajo estaba establecido por la costumbre);
- 3.- de hecho, cualquier mejora en los métodos y procedimientos debió ser negociada y regateada con el Sindicato y en algunos casos esa negociación se hizo bajo la presión de paros; el objetivo del Sindicato en estos casos, fue el de lograr cambios de categoría para sus afiliados;
- 4.- se tomó como parámetro de ascenso la antigüedad frenando la superación personal;
- 5.- tiempo ocioso e inactividad que se tradujo en indisciplina y en la generación de muchas actividades totalmente inconexas, hubo desde operaciones de compra venta (de billetes de lotería hasta tunas), camarillas y mítines sindicales en horas de trabajo;
- 6.- 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;
- 7.- los obreros que trabajaron en (DINA) y en Ciudad Sahagún vivieron

en un medio en el que el clima era sumamente hostil, lo que les obligó a recluirse en su casa sea desde temprana hora, de hecho, no había vida después de las 19:00 horas; esto se vio agravado por el hecho de que no hubo centros de reunión social, ni siquiera cantinas. Además, como ciudad, Sahagún fue una ciudad artificial y hubo poco contacto entre ellos ¿Que provocó eso? En primer lugar, que cada casa tuvo una cantina con una televisión prendida, y en la gente un escape común, fue la droga, principalmente fumar marihuana;<sup>234</sup> y 8.- cuando tenían que desahogarse el lugar habitual fue un cabaretucho de ínfima categoría en Apam, en el cual gastaron cantidades fuertes y totalmente desproporcionadas. Otros prefirieron ir a México con el mismo objeto.<sup>235</sup>

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 relajó. La empresa no aguanto el costo financiero y tanto descontrol debido al exceso de personal”.<sup>236</sup>

En ese tenor, Novelo y Urteaga señalan lo siguiente:

---

<sup>234</sup> Según un estudio realizado en la década de 1970 Serrano Rojas, Raúl (1999), *Capitalismo y enfermedad*, México, Plaza y Valdés, en el que se elaboró para diversas empresas paraestatales: PEMEX, Luz y Fuerza del Centro y DINA. Según este autor el factor ruido perjudicó a los trabajadores generando problemas acústicos, nerviosos, cefaleas, lo que desembocó en limitante para la comunicación entre compañeros y lo volvió más monótono. Esto según el autor “estuvo presente en el conjunto de la fábrica, pero fue particularmente alto en las áreas de remachado, barrenado y pintura en las naves de autobuses y camiones, y la sección de pruebas de motores. En esta última alcanzó niveles hasta de 96 decibeles, tomando en cuenta la atenuación producida por el equipo de protección, el cual se pudo corroborar no era de uso habitual en los trabajadores de esta área. En ese tenor, el 48.6 % de las esposas de los trabajadores respondieron a la pregunta de qué problemas de salud del esposo atribuían a su trabajo, les preocupó fundamentalmente los trastornos emocionales” (Rojas Serrano, 1999: 187).

<sup>235</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 149, exp, 5.

<sup>236</sup> Entrevista a ex trabajador de DINA, pidió anonimato, abril. 2017.

En DINA, la empresa se queja desde hace varios años no solo de la baja productividad de los obreros, sino también de que éstos realizan deliberadamente acciones que retardan y entorpecen la producción para imponer, después topes dictados y acomodados por ellos. El tortuguismo y otras prácticas informales como el ausentismo, la flojera y la borrachera, son solapadas por el sindicato no como unan práctica de excepción, sino rutinaria”. (Novelo y Urteaga, 1979: 146).

Aunado a ello, según Martínez Loredo y que tiene que ver con la productividad dentro de la empresa, otra cláusula del contrato colectivo fijaba que:

Se prohibía que los trabajadores fueran temporalmente transferidos a otra actividad o departamento distintos a los que estaban asignados. De esta forma, los trabajadores ausentes nunca podrían suplirse y las fases interrumpidas de un proceso de tendrían que mantener paradas ante la mirada impasible del resto de los trabajadores (Martínez Loredo, 1992: 102).

#### **4.5.3 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 pre-taylorista y pre-fordista, 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 como el fordismo y el taylorismo ayudan a entender parcialmente los procesos de trabajo al interior de las empresas paraestatales del país, ya que en México esos hechos tuvieron sus propios ritmos y pautas. Ésas fueron diferentes con respecto a otras naciones ya que se implementaron prácticas paternalistas exógenas e impuestas desde 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, lo que generó una En ese sentido, 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 y enlaza en un nivel macro al sistema político mexicano posrevolucionario y de manera particular al periodo echeverrista, que de manera conjunta con la política económica mexicana desarrollista dio rasgos particulares y únicos a nivel internacional. Esto según Touraine 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, permiten observar una realidad dentro del sector paraestatal nacional, que 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 en niveles que fueron desde los directores de empresa, técnicos, sindicato y obreros.

Derivado de ello, 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, del partido en el poder y de un discurso posrevolucionario que derivaron en nepotismo y compadrazgo que se alternaron con situaciones de corrupción. Las cuales pervivieron y se desarrollaron en empresas estatales como DINA 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 éstos se manejaron de acuerdo a la “costumbre”, con escasa o nula polivalencia; es decir, obreros que permanecieron en una sola operación la mayor parte de su vida laboral.

También se pueden identificar otras prácticas muy propias de la industria mexicana ya aludidas como la transformación e improvisación de herramientas de trabajo, lo que en el *argot* del obrero mexicano se conoce como “hechizas”. Es decir, las modificaciones que el trabajador realiza para hacer más “cómoda” su operación. Sobre el último punto, Herrera



Lima ha señalado 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 ese pensamiento o filosofía laboral ya eran prácticas obsoletas. La polivalencia trató de implementarse en la década de 1980, cuando se llevó a cabo la reestructuración administrativa, productiva, tecnológica y laboral en DINA. 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 ellos consiguieron en aumentos salariales y prestaciones laborales era lo pertinente, 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.<sup>237</sup>

En entrevistas realizadas a algunos trabajadores de DINA, CNCF y SIDENA con motivo del documental “Ciudad Nostalgia”, ellos declararon que: “nunca nos dieron más de lo que merecía el trabajador”.<sup>238</sup> 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

---

<sup>237</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 149, exp. 5.

<sup>238</sup> Documental “Ciudad Nostalgia”, realizado por Luis Frías y Balam Herrera, México, 2008, Conaculta-Pacmyc-Cine Fábrica Producciones.

década de 1970, tuvieron un asunto 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, 1974, Novelo y Urteaga, 1979: 77).

De esta forma, los aumentos salariales y prestaciones fueron parte del acuerdo entre sindicatos y políticos.

De una manera simbiótica se necesitaron los unos a los otros, con una dosis de paternalismo, en la que 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 se argumentó en el primer apartado, el administrador de las empresas paraestatales en el México de 1970 más que un funcionario público era ante todo un político adscrito al partido hegemónico, y apostaron por esas prácticas. Al respecto, Acle y Vega señalan que:

Las relaciones laborales dentro de las empresas públicas tienen un marcado carácter político, circunstancia que de cierta forma explica que las prestaciones y salarios de algunas paraestatales superen la media del mercado. A esta situación se añade también la propia del cuerpo directivo de la empresa que, por las razones citadas, se ve normalmente involucrado en los cambios del sector central o de algunos de sus protagonistas en particular. Se trata entonces de una relación entre dos partes: sindicato-empresa, donde los representantes de la segunda están sujetos a una gran movilidad, en buena medida motivada por el deseo particular de promoverse o por los propios azares del sistema. Ello favorece un clima que puede derivar en el otorgamiento de prestaciones o concesiones, que en el mediano plazo resultan gravosas para la empresa, en virtud de no contar con un sustento suficiente en la productividad de la mano de obra, lo que podría significar un riesgo para la fuente de trabajo y eventualmente provocar el cierre de la misma (Acle y Vega, 1986: 82).

Como ya se ha visto, 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 y sobre todo privadas, salió muy bien librada en cuestiones salariales (cuadro 4.12).

**Cuadro 4.12**  
**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, ya que 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; las prestaciones económicas y sociales representaban un 123% del salario nominal.<sup>239</sup>

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 4.13).

**Cuadro 4.13**  
**Estado de nacimiento de los trabajadores de DINA y su porcentaje**

<b>Entidad de nacimiento</b>	<b>Total, porcentaje</b>
Hidalgo	69.9
Distrito Federal	4.0
Tlaxcala	10.0
Estado de México	7.1
Puebla	2.8
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 Victoria Novelo y Augusto Urteaga, (1979)

<sup>239</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 22.

La mayoría eran 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; a principios de la década de 1970 se integraron también algunas mujeres. Al respecto un artículo titulado “mujeres en DINA” publicado por la revista *dinamismo* órgano oficial de los trabajadores de DINA, se señaló - sin particularizar o precisar su número-, que diversas mujeres habían entrado a laborar en el área de ensamble, tanto de camiones como de motores; la mayoría de ellas había laborado previamente en la empresa como trabajadoras del comedor industrial. Allí aprendieron oficios como soldadura, mantenimiento e incluso control de calidad (inspección visual).<sup>240</sup>

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. Pero según Herrera Lima:

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).

---

<sup>240</sup> *Dinamismo*, Año, X, enero-febrero, 1988.

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.

El objeto de trabajo permaneció regularmente estacionado en cada taller durante periodos prolongados y ahí era sometido a largos y complejos trabajos. 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, que 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 re-trabajados. 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. En general según Herrera Lima:

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.

Fue en esas reglamentaciones parte del origen de los principales conflictos señalados en líneas anteriores, que siguieron en la década de 1980:

En DINA a diferencia de la generalidad de empresas en México, el sindicato mantuvo durante mucho tiempo atribuciones en la organización y la realización del trabajo. Un elemento central para ello consistió en que los supervisores (jefes de departamento, jefes de sección, jefes de taller y jefes de grupo fueron sindicalizados). Por ello, cualquier cambio en los ritmos y volúmenes de producción, debieron ser decididos bilateralmente (administradores y sindicato), así como los cambios y función de los trabajadores, aunado a ello, las relaciones laborales en DINA, fueron desarrollando formas de autoridad y mando especiales. En tanto muchas de sus características derivaron del carácter paraestatal en cuanto a sindicalización, supervisión, control de calidad y, parcialmente de administración de la producción (Herrera Lima, 1992: 149).

Las particularidades aludidas por Herrera Lima sobre la sindicalización de jefes y supervisores (empleados de confianza), también fueron percibidas por la gerencia de producción de DINA. En un anexo titulado “relaciones laborales”, culparon a la dirección general de “otorgar” el control de las operaciones: “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”.<sup>241</sup>

La anterior cita especifica el 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 fueron resistidos por sindicato y trabajadores. En ese sentido, Herrera Lima argumenta que ese tipo de supervisión de los sindicalizados suscitó diversos problemas, por ejemplo:

Los problemas que generaba este tipo de supervisión eran importantes en dos niveles: en el de las relaciones sindicales y en el de la relación empresa-sindicato. En el primero porque las diferencias entre supervisores y trabajadores - generalmente, unos alegando incumplimientos, descuidos o flojera; y los otros, conductas pro-patronales, autoritarismo o favoritismos, tenían que resolverse dentro de las instancias sindicales (Herrera Lima, 1992: 150).

#### **4.5.4 Primeros signos de precarización laboral en DINA**

Finalmente, hay que mencionar que para 1982, con la crisis económica que comenzó a finales de ese año, la baja de los precios del petróleo, la crisis en la industria automotriz nacional e internacional, la empresa había venido arrastrando una crisis interna en los últimos doce años, la cual según la Subsecretaría de Prensa de la Empresa señaló que, para finales de 1982, los principales problemas de carácter estructural que habían afectado la marcha de DINA 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 cumplido

---

<sup>241</sup> 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.

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. Además, en base a expectativas de crecimiento general que no se cumplieron, se ejecutaron proyectos de ampliación de la capacidad instalada que sobredimensionaron el tamaño de las plantas; e) bases de relación inconvenientes con los socios extranjeros, que establecían compromisos y obligaciones de franca desigualdad y de afectación de los intereses de Dina.<sup>242</sup>

Aunado a los problemas estructurales, esta misma fuente cita otros problemas de carácter coyuntural como: 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; c) pérdida cambiaria.<sup>243</sup>

Ahora bien, 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 aparecer los primeros signos de crisis para los trabajadores, 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. Frente 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

---

<sup>242</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 18.

<sup>243</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 18.

necesario encontrar fórmulas que permitieran disminuir la jornada de trabajo y consecuentemente el salario diario de los trabajadores.<sup>244</sup>

Ante esa situación adversa, desde la gerencia y con el acuerdo con el Sindicato, se tomaron medidas estrictas que terminaron por impactar a los trabajadores, como:

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 proporcionalmente 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.<sup>245</sup>

También se trató de cubrir el tiempo libre de los trabajadores en ciertas actividades, como:

Programas de capacitación y adiestramiento, de pláticas y conferencias sobre paternidad responsable, alcoholismo, drogadicción, etcétera, educación abierta para adultos en los grados de primaria, secundaria y preparatoria, desarrollo de huertos y granjas familiares, actividades artísticas y culturales, deportes y actividades de beneficio social para las comunidades de la región.<sup>246</sup>

Esas primeras consecuencias negativas a los trabajadores 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 DINA, sino en el sector paraestatal nacional.

---

<sup>244</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 340, exp. 7.

<sup>245</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 340, exp. 7.

<sup>246</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 340, exp. 7.

Como se verá más adelante, esas 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,

## **Conclusiones**

El periodo histórico entre 1970 y 1982 fue de diversos contrastes para DINA. En primer lugar, la constante rotación y cambio en la administración de la empresa y la designación de cinco gerentes en un periodo de doce años debido a los ritmos sexenales, aunado a la poca o nula experiencia de estos, ya que más que administradores públicos fueron personajes cercanos a la política del partido oficial, generaron que el desempeño para el periodo en términos de gestión no fuera el más adecuado.

Si bien es cierto que la empresa diversificó su producción hacia otros segmentos: maquinaria pesada, camionetas y camiones urbanos, e inclusive creció su ritmo y sus ventas con respecto a otros años, ésta se sostuvo mediante el endeudamiento y no mediante un crecimiento sostenido derivado de las críticas. Lo anterior generó que los pasivos de la empresa fueran creciendo a niveles exorbitantes, sobre todo, debido a los intereses que se debían a instituciones financieras nacionales y extranjeras. Asimismo, el crecimiento en infraestructura de los últimos años motivó una expansión desordenada que debía ser cubierta con un endeudamiento cada vez más fuerte.

Los acuerdos de asistencia tecnológica y co-inversiones con transnacionales estadounidenses, inglesas y japonesas: Cummins, Budd Company, Perkins y Komatsu, para la elaboración de motores, fibra de vidrio, plásticos y maquinaria, ampliaron la deuda debido al pago por asistencia técnica, y en algunos casos, particularmente con Komatsu, la

fabricación de maquinaria era algo en lo que DINA no era una inversión ni una producción necesaria ni estratégica.

Empero, sin los acuerdos de asistencia tecnológica, DINA no hubiese podido llevar a cabo sus procesos productivos. En ese tenor, el recién creado CONACyT como secretaría de Estado y el Centro de Estudios y de Investigación de Ciudad Sahagún, pretendieron independizar a la empresa en el diseño de nuevas tecnologías. Sin embargo, la dependencia de empresas transnacionales siempre fue muy fuerte, y el proyecto del Centro solamente fue uno de los muchos intentos de la empresa en generar tecnologías y cuadros técnicos nativos, que no se concretaron en su totalidad quedando truncos.

Mediante la formación de los Comités de Fábrica, discursivamente se intentó dotar a los trabajadores de cierta participación en los asuntos de la empresa; todo ello enmarcado en un contexto histórico de alocuciones pro-obrero por parte del régimen echeverrista. Esa situación fue solamente un ensayo que duró tres años. Los intereses de los cuadros administrativos y técnicos imposibilitaron que los obreros continuaran con la práctica. A final de cuentas se puede interpretar como una estrategia del gobierno llevada a cabo por la Dirección General para simular que era un gobierno “abierto” a los trabajadores.

En este periodo en DINA, y motivado por la política nacional sindicalista del periodo que fue favorable a una mayor apertura en las expresiones de los trabajadores mediante la llamada “insurgencia sindical” generó una efervescencia de lucha por un mayor número de demandas en aspectos salariales y de prestaciones, así como de la generación de ideas en contra del sindicalismo oficialista y posturas hacia un sindicalismo “independiente y autónomo”. Todo ello, en el caso de DINA se dio mediante huelgas y movilización del sindicato y de los trabajadores.

Dicha postura por parte de la empresa, y particularmente de la administración, fue vista de manera ambigua. Por una parte, la empresa casi siempre cedió ante las peticiones del sindicato y los trabajadores otorgándoles aumentos y prestaciones en las revisiones salariales. Por otro lado, dentro de la *psique* de los administradores y gerentes de la empresa estuvo presente que el sindicato y trabajadores fueron individuos “viciados” y poco productivos, a los que tenían que atender en sus demandas debido al peso e intereses políticos, tanto de sindicalistas como de los administradores.

En pocas palabras y como se dijo en líneas anteriores era: “un mal necesario” con el que se tenía que lidiar. En contraparte, los trabajadores siempre objetaron los cuestionamientos que la administración y los representantes de la empresa les hicieron, ya que ellos, siempre pensaron que el salario y prestaciones que percibieron era lo justo por su trabajo. También señalaban que el mal desempeño y los problemas de la empresa fueron responsabilidad de los cuadros directivos.

El anterior escenario dentro de los cuatro ejes analíticos de esta investigación: gestión, producción, tecnología y trabajo, refleja problemas graves para DINA durante el periodo. Esa situación se trató de solucionar mediante una reestructuración de la empresa. Sin embargo, la crisis económica de la década de 1980 abonó para su no solución. Las grandes dificultades en el sector automotriz, tanto en el ámbito nacional como en el internacional y el endeudamiento que arrastraba la empresa, fueron situaciones difíciles de superar.

## Capítulo 5 Neoliberalismo, crisis económica, reestructuración y privatización de Diesel Nacional (1982-1989)

*La insuficiencia financiera, tecnológica y la recesión del mercado hundieron a DINA*

Humberto Mosconi

### 5.1 Crisis económica nacional, implementación del neoliberalismo y privatización de empresas públicas

En 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 según Moreno Brid y Ros Bosch, 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 Bosch, 2004: 47).

En ese tenor, Cárdenas señala que:

La economía estaba en una situación sumamente grave al iniciar el periodo presidencial de Miguel de la Madrid el primero de diciembre de 1982. Amenazaba con deteriorarse aún más si no se tomaban medidas en forma inmediata. Los desequilibrios macroeconómicos eran generalizados: déficit fiscal

de enormes proporciones y rezago en los precios reales del sector público, contracción del sector externo, deuda externa muy grande y fundada incertidumbre sobre la capacidad del país para realizar los pagos de su servicio, desempleo y contracción de la actividad económica crecientes, inflación creciente y en peligro de desbocarse, desintermediación financiera y encono entre los sectores privado y gubernamental (Cárdenas, 2015).

Bajo ese contexto económico de crisis, las empresas públicas como DINA también padecieron, ya que según Cárdenas: “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 y puesta en marcha 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 en plena 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 Ronald Reagan y Margaret Thatcher, los mandatarios de las principales naciones capitalistas: Estados Unidos y Gran Bretaña,

En el caso mexicano, el pensamiento económico ortodoxo neoliberal según Romero Sotelo, tuvo sus orígenes tempranos en la década de 1930, que 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: pp. 9-10).

Posteriormente, esa corriente de pensamiento económico permaneció de manera marginal en México durante el proceso de industrialización 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.

Ya entrada la década de 1980, y debido a la crisis económica nacional, se decidió un cambio en la política económica. Por ello, 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, muchas de esas ideas ya se venían desarrollando en países desarrollados, y en algunos en vías de desarrollo de América Latina desde la década de 1970.<sup>247</sup>

Particularmente, la instauración del modelo neoliberal para el caso mexicano se originó en 1982, en plena crisis económica y política, justo a finales del sexenio de López Portillo (1976-1982). Un proceso que se dio el endeudamiento público producto de su

---

<sup>247</sup> Argentina y Chile fueron los primeros en adoptar medidas de corte liberal y ortodoxo en sus economías, ya 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, ya que lograron exportar algunos bienes de consumo. De hecho, esos dos países firmaron desde 1947 los acuerdos del GATT sobre eliminación de aranceles. Pero no fue hasta la década de 1970 que estas dos economías comienzan a poner en práctica el libre mercado. Caso contrario a economías como México y Venezuela, donde la industrialización por sustitución de importaciones se pudo llevar a la práctica otra década, fruto de sus recursos petroleros y de un fuerte endeudamiento externo.

amplia política destinada al gasto social, la subsecuente fuga de divisas y con la caída de los precios internacionales del petróleo.

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 en ellos se dio en contextos de dictaduras militares.

Si bien es cierto que el caso mexicano también existió influencia de esas instituciones en el diseño del neoliberalismo, hay que remarcar su carácter endógeno. Es decir, que fue de gran importancia la participación de figuras clave de la estructura económica y política del Estado mexicano y del régimen posrevolucionario priista, quienes que 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 Masachussets, MIT.

De hecho, el neoliberalismo mexicano es *sui generis* si se compara con otras naciones, ya 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-. Por ejemplo, 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. E inclusive en el sexenio de Carlos Salinas convivieron un neoliberalismo matizado con programas sociales de antigua tradición, algo

que dio origen a un raro híbrido llamado “liberalismo social” que fue la base del PRONASOL.<sup>248</sup>

Ese fenómeno (neoliberalismo mexicano sui géneris) ha dado pie a que Salinas de Gortari haya sido clasificado como un neo-populista, algo contra-intuitivo 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) según Medina “dio inicio a un viraje económico” (Medina, 2010: 243) y sentó las bases de una nueva relación entre el Estado y las clases fundamentales, y del cambio de rumbo 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 espectro de dichas empresas, 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 de privatización consolidado en 1989. Ese proceso inició desde 1982, con un plan de reestructuración 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

---

<sup>248</sup> Siglas del llamado Programa Nacional Solidaridad.

pasajeros. En esa misma línea, hay que señalar el atraso que la empresa había arrastrado en materia tecnológica, además del endeudamiento financiero.

Por otro lado, en materia laboral 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.

## **5.2 Reestructuración administrativa en DINA como consecuencia de la crisis económica nacional, 1982-1989**

Los aspectos ya aludidos a lo largo de esta investigación 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, de acuerdo a la información del periodo, había una toma de decisiones que lejos de promover la eficiencia, estimulaba una organización administrativa deficiente y desordenada.

Esa situación se corrobora con la opinión del diputado Jorge Alcocer Villanueva en una comparecencia que tuvo el Director General de DINA, el ingeniero Humberto Mosconi, ante la cámara de diputados en 1986. Alcocer señaló que: “tal parece que el manejo de DINA ha sido como si se tratará de “una fábrica de loza”, a los dos años la cambian, integran empresas, las desintegran, y uno realmente nunca sabe bien qué es lo que están haciendo, cual es el proyecto estratégico de una industria primordial”.<sup>249</sup>

Hay que mencionar que durante el periodo 1982-1989 pasaron por DINA dos directores generales: Guillermo Becker Arreola y Humberto Mosconi. Sin duda alguna el

---

<sup>249</sup> *El Universal*, 21 de marzo de 1986, p. 11.

director general Humberto Mosconi,<sup>250</sup> fue quien llevó a cabo la mayor parte del proceso de reestructuración en DINA y su posterior venta.

Este funcionario había desempeñado diversos cargos públicos -previamente director de SIDENA-, y tenía una concepción diferente a lo que era la administración pública en décadas anteriores. 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 representa 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.

De hecho, ese personaje fue considerado como uno de los mayores promotores de la privatización de empresas públicas en el país. En una conferencia titulada “algunas consideraciones sobre la contribución del sector paraestatal” llevada a cabo el 10 de julio de 1987, Mosconi expresó su forma de pensar en torno al sector paraestatal:

En la actualidad, el sector paraestatal se encuentra en transición. Esta transición se hace evidente en su tamaño, en su función económica y social y en los criterios de evaluación de desempeño. Es innegable que las empresas paraestatales desempeñaron un papel crucial desde un punto de vista económico y político en la fase de sustitución de importaciones del desarrollo mexicano. Sin embargo, la grave crisis de nuestra década y la reestructuración gradual e irreversible de la economía mundial han provocado, entre otras consecuencias, una profunda revisión de la industria paraestatal. Sobre todo, en dos aspectos: el tamaño: el redimensionamiento del sector supone la eliminación de capacidades ociosas y la

---

<sup>250</sup> Posterior a su paso como Director General de DINA, Humberto Mosconi fue asesor y consultor en diversos proyectos con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes SCT, para lo cual ofreció consultorías y “servicios de asesoría técnica en materia de equipos, sistemas, subsistemas y operación ferroviaria”. Además de participar en los Consejos de Administración de Grupo Estrella Blanca, Librerías Gandhi, Grupo ITISA y MINSA. Socio fundador del Grupo Consultor Independiente, en el que participó en anteproyectos de construcción de líneas de transporte masivo de pasajeros en el área metropolitana del Valle de México, fue Director General de Ferronales, asesor del Secretario de Comunicaciones y Transportes en el proyecto de privatización de la misma, director de Conasupo y asesor del Tren Suburbano Buenavista-Cuautitlán, así como director general de la Compañía Minera Cananea.

búsqueda de productos y tecnologías apropiadas a la mejor utilización de sus instalaciones; la función: la industria paraestatal de transformación se ha visto forzada a una necesaria reestructuración de la oferta a fin de ajustarla a los requerimientos de consumo. El carácter de la gestión de la empresa pública, igualmente, se ha modificado. El criterio de desempeño ha dejado de ser el de una producción a ultranza relativamente costosa y ha pasado al de una operación cada vez más rentable y competitiva en el mercado interno y en algunos casos al exterior. La realidad de los últimos años nos ha enseñado que la premisa y la condición necesaria para la consecución de objetivos sociales vía la industria de transformación, son finanzas sanas y utilidades de operación. Las empresas públicas de transformación ya no pueden seguir subsidiando a grupos de interés a través de precios, transferencias gerenciales, ni la sociedad puede seguir subsidiando a estas empresas y a esos grupos.<sup>251</sup>

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. Ese discurso pone de relieve el pensamiento que tenía el director de la empresa paraestatal en torno a este tipo de entidades. Lo anterior sirve para dar una idea de cómo se trató de transformar a DINA en ese periodo de reestructuración, crisis y que derivó en su privatización. En esa misma línea Alfredo del Mazo, el presidente del Consejo de Administración de DINA y Secretario de Energía Minas e Industria Paraestatal, añadió lo siguiente:

El Estado no puede seguir siendo omnipresente ante nuevos hábitos, estilos y tendencias que reclaman la ampliación de los espacios y responsabilidades concretas de actores sociales. Modernización no es sinónimo de rigidez, es apertura y voluntad, capacidad de innovación y dialogo razonado. El cambio estructural está implicando cambios profundos en la composición de las ramas. Este cambio supone adecuación del tamaño de las plantas, actualización de productos y tecnologías, ajuste al programa de inversiones, eliminación de subsidios, cambios drásticos de estrategia comercial y en algunos casos, por

---

<sup>251</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 40, fojas, 7 y 8.

desgracia, paro y desempleo en alguna medida para la eficiencia y productividad en la empresa paraestatal.<sup>252</sup>

Este discurso fue parte del contexto histórico del periodo, el cual provino desde la misma presidencia de la República, encabezada por Miguel de la Madrid, y más específicamente en el documento redactado para dar forma al Plan Nacional de Desarrollo (PND), el cual 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.<sup>253</sup>

Después de haber descrito y analizado el pensamiento y punto de vista en torno a las entidades públicas en México, se debe señalar que 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, según Martínez Loredo, 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).

---

<sup>252</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 40, foja, 8.

<sup>253</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 26, exp. 28.



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”.<sup>254</sup>

Debido a esos problemas, DINA 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.

**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.

A la par de ese organigrama en la dirección de DINA se contó con un Consejo de Administración a manera de consejeros en el que se tuvieron dos series “A y B”, el cual

<sup>254</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de operaciones, caja 313. exp, 9.

estuvo constituido por funcionarios públicos de entidades gubernamentales como: Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), Nacional Financiera (NAFINSA), y 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 Consejo de Administración de DINA durante el último periodo como empresa paraestatal, estuvo integrado por una pléyade de políticos del sexenio De la Madridista (cuadros 5.1 y 5.2), quienes ocuparon altos cargos en secretarías como Programación y Presupuesto, así como de la banca de desarrollo, Nacional Financiera y Somex.

**Cuadro 5.1**  
**Consejo de Administración Diesel Nacional S.A**  
**Consejeros Serie A**

<b>Propietarios</b>	<b>Suplentes</b>
Presidente Lic. Alfredo del Mazo González Secretario de Energía Minas e Industria Paraestatal (SEMIP)	C.P Mario Domínguez Director General de la Industria Paraestatal Naviera, Ferroviaria y del Autotransporte (SEMIP)
Ing. Eugenio Laris Alanís Subsecretario de Energía Minas e Industria Paraestatal (SEMIP)	Lic. Carlos Ortiz Farfán Coordinador de Asesores del C. Subsecretario (SEMIP)
Lic. Gustavo Petriccioli Secretario de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	Lic. Francisco Suárez Dávila Subsecretario de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
Lic. Héctor Hernández Secretario de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)	Lic. Mauricio de María y Campos Subsecretario de Fomento Industrial (SECOFI)
Lic. Juan José Paramo Díaz Subsecretario de Programación y Presupuesto de Desarrollo Industrial y de Servicios (SPP)	Lic. Jesús Sánchez Jiménez Subsecretario de Comercio Interior (SECOFI)
Lic. Roberto Reyna González Director Divisional Regional (Banco Mexicano Somex)	Lic. Julio César Ruiz Ferro Director General de Programación y Presupuesto Energético Industrial (SPP)
	Ing. José Luis Terrones López Director Ejecutivo de Operación Industrial (Fisomex)

Fuente: Informe Anual de Labores Diesel Nacional, 1986-1987.

Por otra parte, la serie B, estuvo constituida de la siguiente forma

**Cuadro 5.2**  
**Consejo de Administración Diesel Nacional S.A**  
**Consejeros Serie B**

Dr. Ernesto Marcos Giacomani Director General de Nacional Financiera (NAFINSa)	Lic. Eduardo Amerena Director Adjunto Jurídico y de Fideicomisos (NAFINSa)
Dr. Luis Alberto Pérez Director Adjunto de Promoción Industrial y Filiales (Nafinsa)	Lic. Carlos Zorrilla de la Garza Director Adjunto Financiera (NAFINSa)
Comisario Lic. Emilio Sacristán Roy Secretaria de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF)	C.P Francisco Sánchez Hidalgo Secretaria de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF)
Secretario Lic. Federico López Cárdenas Director Corporativo de Asuntos Jurídicos y de la Relaciones Industriales (DINA)	Lic. Luis Lapa Navarro Subdirector Corporativo Contencioso (DINA)
Auditor Externo C.P Enrique Zamorano Despacho Mancera y Hermanos y CIA S.C	

Fuente: Informe Anual de Labores Diesel Nacional, 1986-1987.

Lo anterior ocurrió a lo largo de la historia de la empresa como ente estatal como se ha venido dejando constancia en la investigación, en donde los políticos del partido en el poder realizaron el trabajo de “administradores públicos”, sin tener o contar con los conocimientos necesarios en el desempeño de la propia disciplina o profesión.

Ese nuevo grupo de políticos adscritos a la administración pública dentro del régimen posrevolucionario, estuvo dominado por integrantes de la Secretaría de Programación y Presupuesto. Rousseau señala que: “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.<sup>255</sup> 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*. Este tipo de sociedad es entendido como:

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.<sup>256</sup>

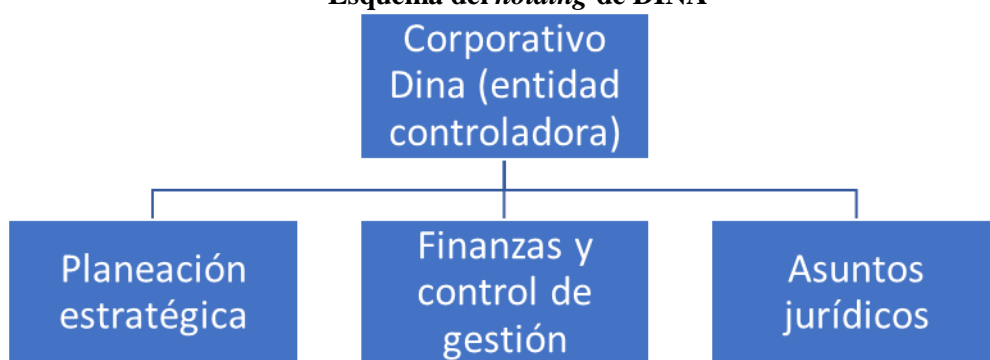
---

<sup>255</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Finanzas, caja 121, exp. 24.

<sup>256</sup> Tomado de Gerencie.com.

El esquema de empresa pública mexicana en torno a la organización tipo *holding*, según Witker: “es una entidad constituida por el Estado con el objeto de fundar directamente empresas públicas o agrupar las ya existentes mediante la adquisición 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, 1980: 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: tomado de AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 264, exp. 26.

Con esta estructura administrativa 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 él envió 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 promovido por el Estado mexicano, cuyo objetivo fue 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.

Por ejemplo, DINA procedió a la venta de las acciones que poseía en la sociedad productora de los Automóviles Renault. Pero, por otro lado, incorporó a ella a Maquiladora Automotriz Nacional y a Moto Diesel Mexicana -planta ubicada en Aguascalientes- Dichas empresas del sector paraestatal automotriz fueron incorporadas a DINA para que esta industria fuera más homogénea en términos sectoriales

Además de DINA-Cummins por medio de la venta del 60% de su capital al socio Cummins Engine Co., después se procedió a la liquidación de Servicios Alimentarios DINA -proveedora de los alimentos servidos en el comedor industrial de las naves industriales de Ciudad Sahagún-, la venta de su participación minoritaria en DINA Rockwell y DINA Komatsu.

Todos ellos proyectos y co-inversiones gestados a lo largo de más de tres décadas y que se habían acrecentado en la década de 1970, debido al endeudamiento externo y al *boom* petrolero. debido la crisis de la década de 1980 tuvieron que desprenderse de ellos; ése fue según Montiel: “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.<sup>257</sup>

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:

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. Los recursos provenientes del crédito serán utilizados en forma complementaria a las fuentes propias de ingreso y de capitalización a las disponibilidades financieras y prioridades del desarrollo. Se propiciará también la adopción de un papel más activo de instancias de coordinación sectorial, para fortalecer su autoridad y capacidad administrativa y de coordinación.<sup>258</sup>

Esa reestructuración administrativa y financiera fue acompañada de la reducción en el gasto público y el adelgazamiento del aparato estatal.

A las estrategias para reestructurar administrativamente a DINA y el nuevo orden establecido por el neoliberalismo se sumaron otras como “reducir costos y gastos innecesarios”. Por ejemplo, evitar el dispendio de recursos en donde había maquinaria por

---

<sup>257</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

<sup>258</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

varias decenas de millones de pesos que no se había utilizado y por su falta de uso, se dañaban o depreciaban permanentemente.<sup>259</sup> Hay que señalar que con esos cambios se trató de hacer más eficiente y más competitiva a 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.<sup>260</sup>

En 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, al discurso y praxis de adelgazamiento del sector público.

En el segundo punto se trató de aminorar gastos mediante la reducción de la plantilla laboral, tanto en los trabajadores sindicalizados como los de confianza.

En el tercer caso se trató de capacitar y de hacer ver a los cuadros técnicos y administrativos la difícil situación que en la paraestatal estaba sucediendo, y con ello, tratar de 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 intentó reducirlo con la firma de acuerdos de asistencia tecnológica con instituciones nacionales en áreas como ingeniería y diseño automotriz.

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

---

<sup>259</sup> *Ovaciones*, 21 marzo, 1986, p. 2-a

<sup>260</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 8.



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”.<sup>261</sup>

Hay que agregar la situación generada por la crisis económica mexicana, un asunto complejo que no pudo sortearse en la década de 1980, la cual 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.<sup>262</sup> Cuatro años después, las pérdidas aún eran altas, de aproximadamente 118 millones de pesos.<sup>263</sup> En ese mismo año *El Financiero* señaló 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”.<sup>264</sup>

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,<sup>265</sup> lo cual habla de ineficiencia administrativa y dispendio de recursos que en los últimos años se había generado. La mayor

---

<sup>261</sup> *Gráfico de El Universal*, 20 de marzo de 1986, p.1.

<sup>262</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 222, exp. 2.

<sup>263</sup> *El Sol de México*, 21 marzo 1986.

<sup>264</sup> *El Financiero*, 27 de agosto de 1986.

<sup>265</sup> *El Nacional*, 21 mayo 1986.

parte de esa deuda se había generado debido a la concertación de créditos para capital de trabajo, cubrir déficits de operación ocasionados por ventas abajo del costo, equipamiento industrial y ampliación de la capacidad instalada.<sup>266</sup>

Esa deuda se había contraído con instituciones públicas como la banca de desarrollo: Nacional Financiera, Somex, Banobras, Banco de Comercio Exterior y banca privada nacional como: Banamex, Bancomer y Banco Internacional,<sup>267</sup> así como con entidades extranjeras de los Estados Unidos, Canadá y Francia, como: Midland Bank, Credit Lyonnais, Philadelphia National Bank, Royal Bank of Canadá, Bank of América, Morgan Guarantee, City Bank y el Banque National du Paris.<sup>268</sup>

Los orígenes de esos pasivos tuvieron su impronta entre 1976 y 1981. En esos momentos el endeudamiento creció debido al *boom* petrolero, contratación de empréstitos por parte de la paraestatal, así como a la carencia de ahorro interno para financiar el crecimiento esperado.

Los empréstitos fueron financiados mediante la contratación de adeudos en moneda extranjera para emprender proyectos de inversión con la finalidad de ampliar la planta productiva de la empresa.<sup>269</sup> Situación agravada por el desplome del mercado automotriz nacional e internacional por 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 alto apasivamiento en monedas extranjeras”.<sup>270</sup>

---

<sup>266</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 313, exp. 9.

<sup>267</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de operaciones, caja 313, exp. 39.

<sup>268</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de operaciones, caja 313, exp. 9.

<sup>269</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de operaciones, caja 313, exp. 9.

<sup>270</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de operaciones, caja 313, exp. 9.

Otra situación adversa para DINA, vino a ser la cada vez mayor competencia por parte de las empresas transnacionales del autotransporte en un mercado que se estaba liberalizando. Esas empresas transnacionales tuvieron una marcada superioridad en cuestiones de desempeño administrativo y tecnológico, lo que ocasionó una mayor participación de ellas en el mercado del autotransporte en México, en segmentos como camiones, tráileres y autobuses, áreas en las cuales DINA tuvo el grueso de sus ventas.

La apertura del mercado mexicano mediante la firma del Acuerdo General sobre Aranceles GATT firmado por México en 1986, comenzó a romper las barreras arancelarias y el mecanismo de protección interna dado a algunos segmentos. En el caso de DINA, eso se vio reflejado 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, por ejemplo:

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 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.<sup>271</sup>

---

<sup>271</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 313, exp. 9.

La problemática de DINA señalada en la documentación emitida por el área de Operación y Desarrollo: “tuvo hondas raíces en el manejo de una política interna que no había logrado consolidar un perfil de largo plazo de la empresa”.<sup>272</sup> 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, para hacerla competitiva para un proceso de reconversión industrial que se puso en marcha a partir de la llegada del neoliberalismo.

Ese proceso de reestructuración y cambio administrativo no pudo llevarse a cabo debido a la crisis económica, la crisis de la industria automotriz, el endeudamiento y los enormes pasivos que persiguió a la empresa a lo largo de esa década. Entonces sucedió la venta y privatización de DINA en un contexto histórico en 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.

### **5.3 Disminución productiva y de ventas en DINA**

En términos productivos, la empresa pública mexicana fue duramente criticada durante el régimen posrevolucionario, porque la mayor parte de su producción estuvo clasificada por

---

<sup>272</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 313, exp. 9.

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 pre-fordistas y pre-tayloristas 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 productivos permanecieron ociosos, con exceso de personal que frecuentemente intervenía poco en la productividad de la empresa.

Las deficiencias de la administración de los encargados de producción, derivó en que los procesos de ensamble, fabricación, e incluso de distribución de refacciones<sup>273</sup> no se llevaran a cabo en tiempo y forma.

De manera particular, la producción en varios de los proyectos de la empresa pública mexicana, tuvieron en sus inicios deficiencias muy grandes que se tradujeron en el mal desempeño. Hay que recordar que los acuerdos de DINA con Fiat terminaron de forma abrupta, por ejemplo, las anomalías de funcionamiento del área productiva con la de ventas suscitaron retrasos que inhibieron la comercialización y venta de esos productos.

En algunas ocasiones la producción de la empresa pública en México no cumplió con la demanda de los potenciales clientes, situación aprovecharon las empresas privadas nacionales y transnacionales para cubrir una parte del mercado, sobre todo en ramas

---

<sup>273</sup> En este sentido, es importante señalar que, para la década de 1980, DINA no pudo proveer al país de piezas y refacciones para camiones, autobuses y tráileres. La explicación de la empresa fue que la crisis económica hizo difícil cumplir con ello. 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.

industriales como la de bienes de consumo duradero y bienes de capital, en las cuales el país nunca pudo cubrir su mercado interno.

Hay que 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.

Sin embargo, no hay que generalizar sobre la productividad y la eficiencia uniforme para todas las empresas paraestatales mexicanas ya que hubo empresas que cumplieron con los ritmos previstos de entrega a los proveedores y agencias para su posterior venta a los clientes y otras que no lo hicieron. 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 que dispuso sobre todo en sectores como camiones de carga y autobuses. Por ejemplo, en los camiones de entre 5 y 9 toneladas, tuvo una posición en el mercado del 100%; en camiones mayores de nueve toneladas del 72%; en camiones de pasajeros del 87%; en tractocamiones del 25%; y en autobuses integrales en un 100%.<sup>274</sup> Porcentajes de liderazgo en cuatro de cinco rubros productivos. Sin embargo, a partir de 1983:

Comenzó la gradual apertura de la economía al exterior, desmantelando el extenso aparato proteccionista que había sido construido desde 1947, y que para 1982 era absoluto. De hecho, el 100% de los productos requerían licencia o permiso para importar, había una variedad de 16 niveles de tarifas o aranceles

---

<sup>274</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Prensa, caja 9, exp. 18, foja, 3.

que llegaban hasta el 100%, aunque su media ponderada era de 27%, cuando no había prohibición a la importación. En una primera etapa, 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).

Todo lo anterior se vitalizó con la entrada de México al GATT en 1986. Empero, la crisis económica de esa década impactó de manera notable en la producción y correspondientes ventas para el mercado interno mexicano. En especial fue en el año de 1983 (cuadro 5.4) cuando el director de la paraestatal señaló ante la cámara de diputados:

Uno de los sectores de actividad más afectados por la crisis económica en los últimos años, ha sido el de camiones. La contracción económica ha obligado a medidas restrictivas e incluso, en 1983, la empresa se vio forzada y 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 cuarenta y tres por ciento, en camiones y tractocamiones fue del cincuenta y uno por ciento en autobuses y veintiuno por ciento en motores.<sup>275</sup>

**Cuadro 5.4**  
**Ventas de camiones, tractocamiones, autobuses y trolebuses en DINA**  
**1981-1988 (Unidades)**

<b>Producto</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>
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	-----
Autobuses (DINA)	1,019	745	115	485	789	689	109	-----
Trolebuses*	98	40	-----	61	222	4	25	-----
Autobuses foráneos	484	166	69	51	101	5	96	34

<sup>275</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 90, exp. 8.

(MASA)								
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.

\*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.

En el cuadro es notable ver el descenso de las ventas de la empresa con respecto a los años 1981 y 1982, cuando aún operaba bajo el proceso sustitutivo de importaciones y cuando el impacto de la crisis económica todavía no era tan fuerte. Sobresale el año de 1983 como el más difícil, debido 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 tiene que ver con un tímido repunte de la economía en el país. A partir de 1986 se observa que continuaron los descensos de ventas en sus principales segmentos: camiones, tracto-camiones, autobuses y trolebuses hasta 1988. Inclusive, la planta productiva entre 1986 y 1988 fue descendiendo en todos los segmentos (cuadro 5.5).

**Cuadro 5.5**  
**Utilización de la planta productiva instalada en DINA, 1986-1988**  
**(Porcentaje)**

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 participación 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.

Pero con el inicio de la apertura del mercado y la liberalización en la década de 1980, la participación de empresas transnacionales trajo consigo la disminución en la producción y ventas de DINA. El ya aludido informe de Mosconi señaló que:

Empresas paraestatales del autotransporte de pasajeros como Ruta 100 y el Consejo del Transporte de la República Mexicana COTREM, clientes predilectos de DINA y Mexicana de Autobuses no contaron con presupuestos para la adquisición de autobuses y camiones, al igual que con los autobuses de pasajeros foráneos.<sup>276</sup>

Lo anterior se agudizó con el ingreso y mayor participación de las empresas transnacionales de automóviles y autotransporte en la década de 1980. En ese tenor, se señala 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” (Arellano, Calle, Torres: 1992: 24).

El crecimiento de las transnacionales fue a tal grado, que General Motors quiso comprar una parte de las acciones de DINA entre 1985-1986 y con el tiempo poder adquirir y absorber la totalidad de la empresa; situación que sólo quedó en un estudio que no prosperó. La difícil situación productiva, de ventas y financiera que se ha reseñado, propició la desincorporación de DINA en 1989. La explicación se debió a:

---

<sup>276</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 90, exp 8.

Dos factores: la caída del mercado interno y la crisis financiera que enfrentó la empresa. De acuerdo con el último informe de labores, durante todo el período de la crisis económica del país, la producción y las ventas de la empresa, disminuyeron drásticamente, debido a la caída de la demanda interna. Así, se calcula que las ventas de la industria terminal y la de motores se redujeron, a una tasa media anual de 23.9% entre 1981-1987. Ante esta situación, las autoridades de la empresa optaron por lo siguiente: reducir su gasto de inversión, reducir el número de empleados, y cumplir siempre con sus cada vez más excesivas obligaciones financieras (Campos y Blancas, 1990: 21).

La situación adversa 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.<sup>277</sup>

La demanda interna de camiones cayó drásticamente en el periodo 1982-1983. Como resultado de la recesión económica. Las ventas se recuperaron. En el bienio 1984-1985 como respuesta a las medidas fiscales de estímulo a la inversión. De hecho, para ese bienio en el sector de camiones de carga DINA aún mantuvo casi un tercio del mercado interno como se puede ver en la gráfica 5.1 con un 34.75% del mercado, seguido por las trasnacionales estadounidenses: Ford con un 30.70%, Chrysler con un 23.61%, y muy por detrás Famsa con un 6.27% y General Motors (Chevrolet) con un 4.58%.

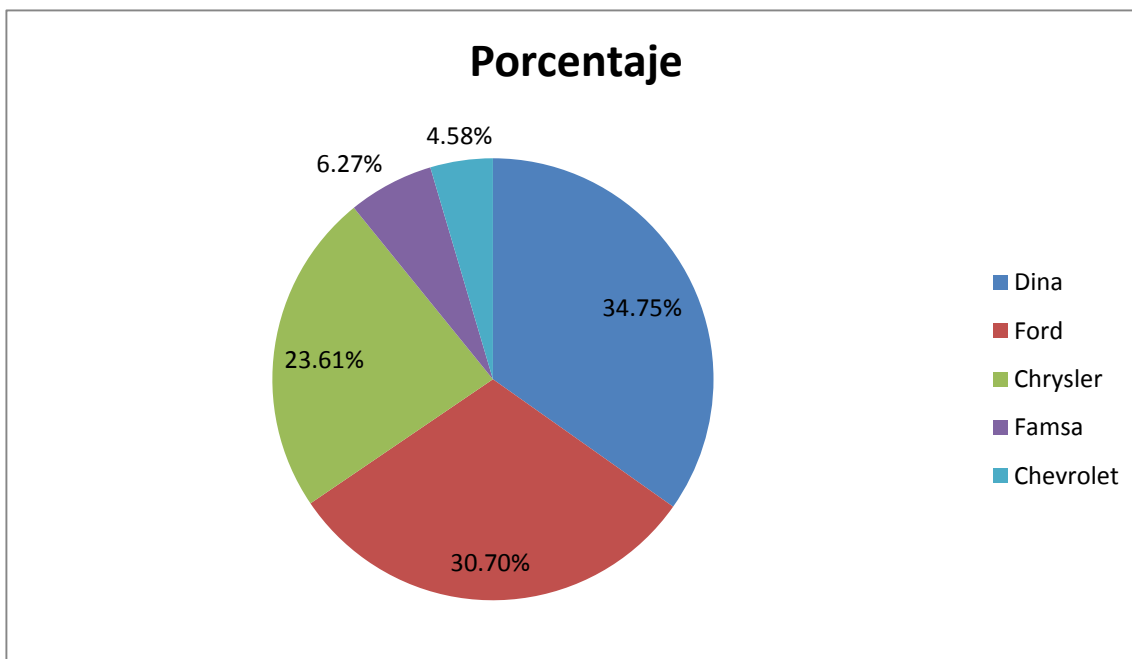
Hay que recordar que a pesar del desplome del sector automotriz y del área de camiones de carga en la década de 1980, DINA aún permaneció con el liderazgo debido a la protección arancelaria y gracias a la venta de camiones a asociaciones del autotransporte

---

<sup>277</sup> Informe anual de labores Diesel Nacional 1986-1987, pp. 21-25.

de carga, las cuales mantuvieron créditos favorables con la paraestatal. También fue benéfico para la paraestatal, que la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal (SEMIP) y la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) promovieron la venta de camiones DINA a empresas públicas como la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) y Diconsa.<sup>278</sup>

**Grafica 5.1**  
**Participación y 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, tomado del AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Desarrollo, caja 138, exp. 1.

A pesar de los factores de crisis económica nacional, de crisis en la industria automotriz, de reestructuración de la empresa y de pasivos, para los primeros años de la década de 1980

<sup>278</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 18.

DINA aún conservaba un importante porcentaje del mercado nacional, como queda constatado en el cuadro (5.6).

**Cuadro 5.6**  
**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, esa 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<sup>279</sup> (cuadro 5.7).

**Cuadro 5.7**  
**Caída de volúmenes de venta en los segmentos de DINA en el bienio 1986-1987**

Producto	Caída en ventas (porcentajes)
Camiones medianos	-13.9 %
Camiones pesados	-28.7 %
Camiones extrapesados	-30.8 %
Tractocamiones	-80.2%
Autobuses foráneos	-16.8%
Autobuses urbanos	-25.3%
Trolebuses	-55.9%

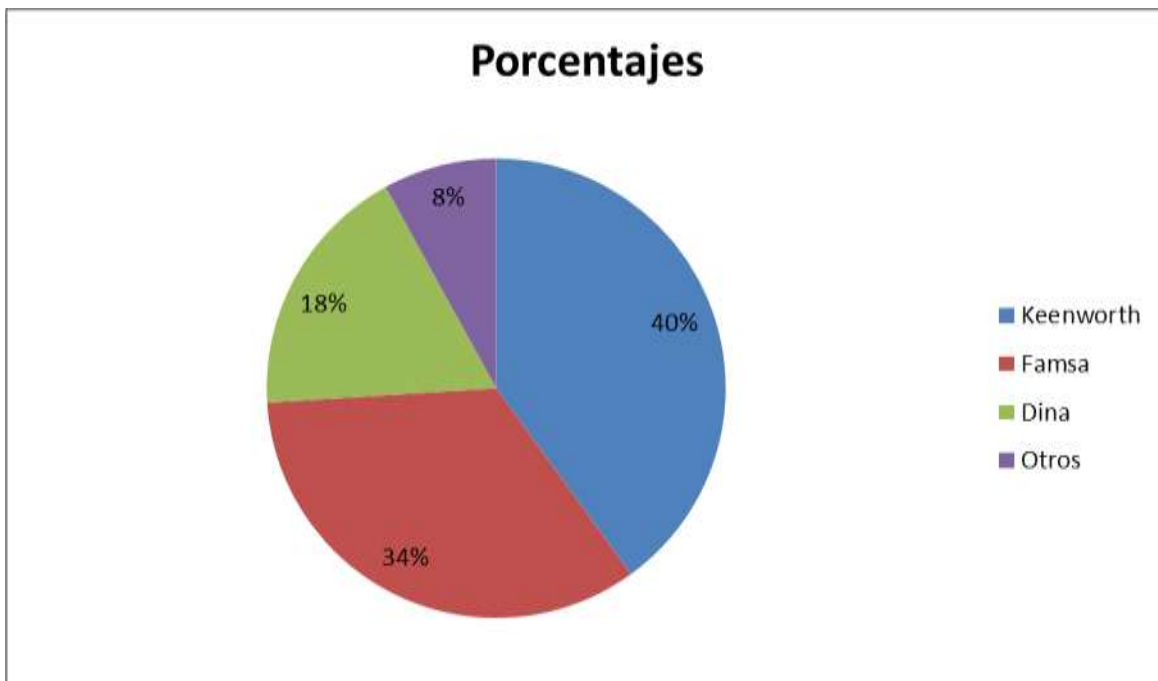
Fuente: Elaboración propia con datos del Informe anual de labores en Diesel Nacional, 1986-1987, p. 23.

Las anteriores cifras señalan una disminución en las ventas en dos productos particulares: los tráileres y los trolebuses. Debido a la cada vez mayor oferta de tráileres de empresas estadounidenses como Kenworth, Famsa, Mack, Peterbilt y Ford, las cuales debido a una

<sup>279</sup> *La Jornada*, 23 mayo 1986.

mayor apertura del mercado mexicano comenzaron a irrumpir, a tal grado de que 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**



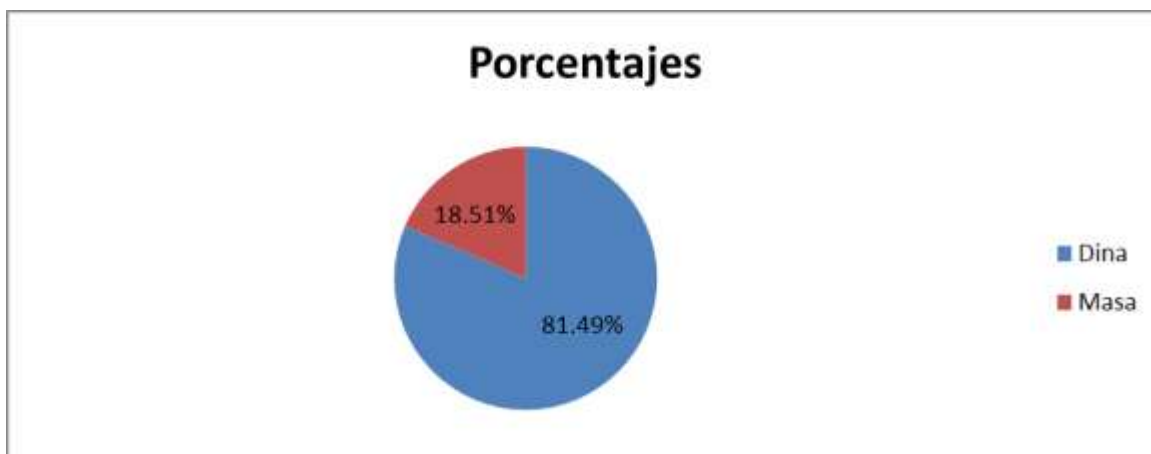
Fuente: Elaboración propia con datos de la revista de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, AMIA.

Como se puede apreciar en la grafica, DINA participó como tercer competidor en el mercado mexicano de tráileres, con un 18%, toda vez que empresas estadounidenses como Kenworth y Famsa participaban con un 40 y 34% respectivamente, lo que representaba casi tres cuartas partes del mercado mexicano; el resto estuvo repartido entre Ford y G.M 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 de Mexicana de Autobuses en ese rubro.

En contraparte, donde se sufrieron menores afectaciones en el rubro de ventas fue en el segmento de autobuses foráneos y medianos, sectores en donde DINA se mantuvo fuertemente blindado mediante aranceles, las ventas entre 1982 y 1989 representaron un 81.49% para DINA y un 18.51% para Mexicana de Autobuses (gráfica 5.3).

**Gráfica 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 los suecos de Volvo en 1990 y la llegada de otras transnacionales como la brasileña Marco Polo.

Otro segmento en el que DINA fue perdiendo mercado y en el cual disminuyó notablemente sus ventas, fue 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 también para este segmento una baja considerable como se puede apreciar en el siguiente cuadro en donde se contrasta el número de unidades vendidas entre 1975 y 1983 (cuadro 5.8).

**Cuadro 5.8**  
**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.

Como se pudo apreciar en el cuadro, hay un notable descenso de las ventas a partir de 1982, cuando comenzó 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 a satisfacer principalmente el mercado interno. Esto se debió principalmente a que DINA careció de las condiciones financieras, tecnológicas y operativas para exportar y poder ser competitivo en el mercado internacional.<sup>280</sup> Mosconi señaló que: “la ingeniería utilizada en DINA está totalmente adaptada a las necesidades del

<sup>280</sup> *El Financiero*, 21 marzo 1986.

mercado nacional, por lo que se rezagó en las características requeridas en los mercados internacionales”.<sup>281</sup>

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,<sup>282</sup> 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.<sup>283</sup> Además Mosconi señaló que: “se estaba concursando para exportar camiones hacia Sudán y algunos países árabes, así como a Guatemala y El Salvador”.<sup>284</sup>

Hay que resaltar que las pocas exportaciones de camiones y autobuses DINA se dieron hacia países en vías de desarrollo; nunca hacia mercados de países desarrollados. La razón es que su tecnología no era competitiva en el mercado internacional, salvo en el sector de motores, porque allí habían existido acuerdos con empresas estadounidenses e inglesas como Cummins y Perkins que respaldaron su exportación a países como Australia y Estados Unidos. Sin embargo, esas exportaciones apenas habían alcanzado los 4.1 millones de dólares (cuadro 5.9).

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.<sup>285</sup>

---

<sup>281</sup> *El Financiero*, 21 marzo 1986.

<sup>282</sup> *Últimas Noticias*, 14 agosto 1986 y *El Heraldo de México*, 14 de agosto de 1986.

<sup>283</sup> *Últimas Noticias de Excelsior*, 14 agosto de 1986.

<sup>284</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja, 322, exp, 1.

<sup>285</sup> Informe anual de labores en Diesel Nacional, 1986-1987, pp.39-40.



**Cuadro 5.9**  
**Volumen de exportaciones de DINA en la década de 1980**  
**(Unidades)**

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
DINA camiones	-----	3	3	100	17	350	25
Comerciales y ligeros	-----	-----	2	-----	-----	-----	-----
Serie 500	-----	3	1	100	15	350	25
Serie 600	-----	-----	-----	-----	1	-----	-----
Dina Autobuses	-----	-----	-----	-----	1	-----	-----
Mexicana de Autobuses*	63	21	-----	1	-----	-----	-----
Dina Motores	-----	-----	-----	-----	448	262	40
V6	-----	-----	-----	-----	88	116	-----
V3	-----	-----	-----	-----	307	146	40

Fuente: Informe de Labores Diesel Nacional 1987-1988.

\*Hay que recordar que esta empresa también paraestatal se había transferido a la administración de Diesel Nacional debido a la reestructuración operativa que estaba ocurriendo dentro del sector público automotriz de principios de la década del ochenta

Como se puede apreciar en el cuadro, las exportaciones fueron marginales y las ventas en segmentos como camiones de carga fueron hacia naciones con escaso desarrollo industrial, como los países centroamericanos y algunos del área andina.

Esos factores junto con el bajo nivel tecnológico y el número de emplazamientos a huelga -debido a los recortes laborales, así como de prestaciones laborales-, entre otros elementos, explican -temas de los que se tratarán más adelante- fueron los que en definitiva ocasionaron la venta de la empresa paraestatal a la iniciativa privada.

#### **Apartado 5.4 Reestructuración para combatir el atraso tecnológico en DINA**

Las patentes y procesos tecnológicos de punta para la elaboración de productos con altos estándares de calidad, han sido una constante variable de dependencia de los países en vías de desarrollo, para ser parte integrante del desarrollo capitalista mundial. Uno de los aspectos en los que mayoritariamente se acusó de deficiente desempeño a la empresa pública en México, fue en el rubro tecnológico, pues sus productos no podían competir en ese sector con los elaborados por empresas transnacionales.

Al ser históricamente un país con un desarrollo industrial tardío, en México se suscitó la problemática primigenia de cómo echar andar sus plantas industriales, pasando desde los primeros intentos de industrialización de los años treinta del siglo XIX, el porfiriato y durante el periodo de sustitución de importaciones. También se enfrentaba una segunda problemática: la creación de recursos humanos (ingenieros y técnicos); en palabras de Padua, no es un proceso que: “se realiza en dos o tres años y se requiere de cinco a siete años y algunos años adicionales de capacitación en la empresa o en la institución que van emplearse” (Padua, 1984: 20). Ese hecho se puede paliar en cierta medida según Unger:

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, 1984: 56).

De esta forma, según Halty-Carrére: “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, fue una de las principales iniciativas para echar andar proyectos de fábricas desde el México decimonónico. Esa forma de adquisición de maquinaria es muy sencilla, simplemente se pide a un proveedor extranjero el equipo que se necesita dependiendo del rubro productivo.

En el segundo caso, la transferencia de tecnología implica un acuerdo y posterior contrato con alguna empresa tecnológica, por lo general extranjera, en los cuales se paga un porcentaje mediante regalía por el uso de una patente por parte de la empresa receptora de dicha tecnología según Roessner: la transferencia tecnológica supone el movimiento del *know how*, conocimiento técnico o tecnología desde una configuración organizacional a otra” (Roessner, 2011: 27). En ese tenor y de manera más simplificada, Jones señala que la transferencia de tecnología: “es un proceso que se da de un país industrializado y desarrollado a un país menos desarrollado” (Jones, 1980).

El tercer caso, que tiene que ver con los contratos de asistencia tecnológica, éstos son acuerdos no sólo entre empresas proveedora y receptora, sino también con el gobierno o secretaría en turno de un país en vías de desarrollo, que intenta poner en práctica un proyecto industrializador. Ese fue el caso de DINA, en el cual hubo acuerdos de asociación tecnológica con empresas trasnacionales, primero con los italianos de Fiat y posteriormente con los franceses de Renault, como se expuso en los primeros capítulos.

Finalmente, un 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 a los 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, qué 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, sería la mejor inversión, ya que mediante la importación de técnicos se han logrado grandes adelantos en sociedades que habían 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 más sus propios elementos en términos de cultura e idiosincrasia.

Esa forma de desarrollo humano de tecnologías, fue poco aplicada en México. De estas cuatro formas para tratar de disminuir las deficiencias tecnológicas en proyectos paraestatales durante el periodo sustitutivo de importaciones, solamente se echaron mano de 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 sobre los patrones de consumo y la propensión al ahorro.<sup>286</sup>

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. La mayoría de esos “apoyos” tecnológicos de empresas transnacionales fueron enfocados

---

<sup>286</sup> *El mercado de valores*, Nacional Financiera, Año, XXVII, núm., 47. 1972.

hacia un sector que hasta el día de hoy permanece sin con grandes rezagos: el de bienes de capital, es decir, maquinaria, motores y equipo de transporte. Productos que, por su dificultad y precisión, deben tener altos estándares de conocimientos tecnológicos para su elaboración.

De esa forma, la empresa paraestatal mexicana fue altamente dependiente de transferencia y de 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 la fabricación de autobuses, camiones y automóviles DINA requirió de tecnología y de sin esa asistencia tecnológica, sin la cual el proyecto de casi cuatro décadas de duración, no se hubiese concretado.

Hay que recordar que el primer acuerdo de asistencia tecnológica fue con la italiana Fiat, el cual concluyó en 1960 por los ya consabidos problemas de mercado y tecnología. Entre 1960 y 1961 se logran acuerdos con Renault, Flxible y Diamond T; con fabricantes de motores como Cummins y Rockwell; de maquinaria como Komatsu, fabricación de fibra de vidrio y plástico Budd y Perkins en la elaboración de motores (década de 1970). Durante la década de 1980, DINA tuvo varios acuerdos de asistencia tecnológica con diversas empresas transnacionales (cuadro 5.10).

**Cuadro 5.10**  
**Contratos de asistencia tecnología y co-inversiones de las diversas empresas del grupo**  
**DINA hasta la década de 1980**

<b>Empresa</b>	<b>Línea de producto</b>	<b>Tecnología original</b>	<b>Tecnología actual</b>
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) lo cual 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 en términos de diseños 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.

Esos 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. Situación que, en el caso de DINA, esos desarrollos tecnológicos quedaron trancos 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 en DINA fue considerada obsoleta y poco competitiva, inclusive por la propia empresa:

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.<sup>287</sup>

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, tal como el Director General de la empresa lo señaló:

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.<sup>288</sup>

---

<sup>287</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

<sup>288</sup> *El Financiero*, 21 marzo 1986, p. 23.

Durante la década de 1980 hay una tercera ruptura tecnológica en el ámbito internacional como la denominó Ominami: “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).

Todo lo anterior se impulsó y facilitó por medio de la apertura comercial, la eliminación de aranceles, 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 contaron o cuentan con el desarrollo de tecnologías y diseño de patentes. Ha sido un grupo selecto integrado mayoritariamente por los 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. Para tratar de mitigar esas limitaciones, en el área tecnológica de DINA, se estudiaron cuatro posibilidades en 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 tecnólogo que apoye y permita una estructura financiera sana, complementar la gama de productos, mantener una permanente actualización tecnológica, aprovechando al máximo las inversiones realizadas, proveer la actualización tecnológica en la industria de autopartes, consolidar y alcanzar los niveles de integración nacional, más altos y económicamente posibles.<sup>289</sup>

---

<sup>289</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 261, exp. 28.



De esas cuatro posibilidades la gerencia se decantó por la cuarta opción, con ello se trataron de desarrollar nuevos acuerdos de asistencia tecnológica y co-inversiones 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, ya que contaron con 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 ciencias y tecnologías, dados durante el periodo de 1985 a 1988, mediante la firma de un convenio de colaboración científica y tecnológica entre DINA y la Facultad de Ingeniería de la UNAM; dichos acuerdos ya se venían realizando 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, y que tiene que ver también 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, y aún se tenían que importar importantes volúmenes de partes, ya que en los últimos años de vida de la entidad como empresa pública los porcentajes aún rondaban entre un 65 y 90% (cuadro 5.11).

**Cuadro 5.11**  
**Grados de integración para la industria terminal en DINA**  
**Porcentaje**  
**(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 retraso tecnológico fue el de los autobuses integrales, para el cual las fuentes del periodo señalan que: “se tenía un atraso de entre 20 y 30 años, lo cual ha impedido en buena medida concurrir a los mercados internacionales”.<sup>290</sup> En un documento del Fondo Diesel Nacional titulado “Consideraciones y objetivos sobre la revisión tecnológica de los productos del grupo DINA”, también se menciona lo siguiente: “ya que la tecnología de los productos DINA databan de la década de 1970 y por tanto se reconoce que no puede ser competitiva”.<sup>291</sup>

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 y que cuando DINA fue adquirido por la iniciativa privada, continuaron produciéndose. Esos modelos fueron el “Avante” y el “Dorado”,<sup>292</sup> de los cuales se dijo: “representaron el despegue y actualización de DINA en el segmento de autobuses”.<sup>293</sup>

<sup>290</sup> *El Financiero*, 29 agosto 1986.

<sup>291</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, Caja 314, exp. 25.

<sup>292</sup> Informe anual de labores en Diesel Nacional, 1986-1987, p. 51.

<sup>293</sup> *La Prensa*, 4 de febrero 1986.

### **Imagen 5.1** **Autobús modelo Avante**



Fuente: [retrobuses.blogspot.com](http://retrobuses.blogspot.com)

En el sector de camiones, DINA arrancó con el prototipo de un camión mediano y uno grande, así como un tractocamión, perteneciente a la llamada serie “S”. El primero fue conocido como “Buffalo” o modelo 3100. Con ese camión, la paraestatal intentó competir en el mercado interno a través de desarrollos tecnológicos nuevos en materia de frenos, sistema eléctrico, tablero, bastidor, eje delantero y de cabina.<sup>294</sup> Ese camión fue multiusos, utilizado para el campo y la ciudad; para el transporte y distribución de diversas mercancías: de cerveza y refresco, de frutas y legumbres y costales; para surtir a las centrales de abasto, etc.

El S 500 fue la versión grande utilizada como camión de volteo y tolva para transportar material de construcción. En ése las modificaciones tecnológicas estuvieron en la cabina, la transmisión y la suspensión trasera -más resistente-, así como el motor turbocargado.<sup>295</sup>

---

<sup>294</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 328, exp. 8.

<sup>295</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 328, exp. 8.

El S 600 y el D 861 fueron tractocamiones para arrastre de cajas y contenedores; tuvieron ciertas mejoras tecnológicas en el motor, la transmisión y la cabina.<sup>296</sup> Tanto los camiones medianos, grandes y los tractocamiones, fueron los últimos modelos que DINA puso en circulación en el mercado nacional y representaron las últimas tecnologías de la paraestatal.

Hay que 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 era:

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, con cinco velocidades y sus motores a diésel tuvieron muy baja emisión de humos y ruidos, además, contó con frenos y dirección hidráulicos”.<sup>297</sup>

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 para la elaboración de compuestos

---

<sup>296</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 328, exp. 8.

<sup>297</sup> *Novedades*, 4 de marzo de 1986.

moldeables para lamina destinados a la fabricación de cabinas<sup>298</sup> Para combatir ese rezago tecnológico se formaron Comisiones Mixtas entre cuadros administrativos, técnicos y obreros; sus principales metas fueron las de:

Fomentar la modernización de los procesos de trabajo, dando prioridad a las alternativas técnicas, 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.<sup>299</sup>

Sin embargo, eso no fue suficiente, ya sucedió 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 e inclusive al mercado interno, ya que comenzaron a llegar otras marcas de transnacionales con un mayor grado tecnológico. Este aspecto puede tomarse como otra variable que el Estado mexicano tomó en consideración para la venta de la empresa y sus diversas divisiones en 1989.

## **5. 5 Crisis, huelgas y conflictos laborales en DINA**

Hay que señalar que en el plano laboral en DINA se suscitaron diversos conflictos laborales durante la década de 1980. Entre las principales explicaciones de ello 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 dado a

---

<sup>298</sup> Como ya se señaló, importadas de Turquía; las cuáles tenían un marcado atraso con respecto a empresas extranjeras.

<sup>299</sup> *El Sol de Hidalgo*, 23 mayo de 1986.

principios de la década, lo que ocasionó que la industria automotriz en México haya descendido en términos de producción y ventas como se ha señalado.

Bajo ese escenario, hay que mencionar que las relaciones de trabajo en DINA tuvieron a lo largo de su historia elementos de politización, patrimonialismo y clientelismo, ya que al ser una empresa paraestatal, los trabajadores fueron sujetos políticos adscritos al Estado, al partido en el poder, colocados en situación benéfica de reciprocidad en términos de beneficio mutuo, es decir, el Estado necesitó de los trabajadores como un elemento de apoyo y base política y los trabajadores necesitaron del Estado para mantener sus fuente de empleo y prestaciones.

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, para 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. debido a su injerencia. Un escrito llamado “Textos DINA” señala con respecto al sindicato:

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

productivo, en la capacidad de empleo, entre otros aspectos, pero no recae en sus funciones la administración simulada.<sup>300</sup>

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 e incluso 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, ya que estaban acostumbrados a las pautas tradicionales “rígidas” de un proceso productivo pre-taylorista y pre-fordista”. 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. Lo anterior se dio en un contexto histórico no sólo en México sino internacional, en donde se comenzaron a implementar y desarrollar nuevas teorías sobre los procesos productivos en las empresas. Eso sucedió según De la Garza 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

---

<sup>300</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaria de Prensa, caja 90, exp. 3, foja 5.

llamado Pioré de “especialización flexible” -en donde la polivalencia: varias operaciones o funciones que tenían que realizar los trabajadores-.

Aunado a ello, se quisieron implementar el uso de nuevas 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.

Debido a ello, y ante la apertura comercial tenían que ser competitivas para poder exportar, sobre todo las compañías estadounidenses: Ford, G.M y Chrysler, cuyas plantas en México según Womack: “fueron pensadas y se establecieron para surtir y proveer 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” (Womack, 1988: 28).

Para el periodo se hizo famosa la idea del “auto mundial” promovida por la transnacional Ford, la cual según García:

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, 1988: 68).

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.

**Cuadro 5.12**  
**Personal sindicalizado en la planta DINA de Ciudad Sahagún, Hidalgo\***  
**(1983)**

	<b>Obreros</b>	<b>Empleados</b>	<b>Total</b>
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
<b>Total</b>	<b>3, 633</b>	<b>1,383</b>	<b>5, 016</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Desarrollo, caja 134, exp. 15, foja, 16.

\*Hay que señalar que 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 tomaron en consideración en esta tabla porque pertenecieron a otras centrales obreras, y fuera de los conflictos que se suscitaron en la planta pionera de Ciudad Sahagún, Hidalgo.

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 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”.<sup>301</sup>

<sup>301</sup> Entrevista a trabajador de DINA, febrero 2017.

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. En ella hizo público nacionalmente un desplegado en el periódico *Excélsior*, en el cual los trabajadores manifiestan su rechazo hacia los reajustes de trabajadores, salarios y de tiempos de trabajo, que estaban operando. El Sindicato de DINA argumentó que:

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.<sup>302</sup>

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

---

<sup>302</sup> *Excélsior*, 21 de agosto de 1982.

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 que:

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 y revisar su estructura administrativa y lograr el mejor desarrollo de los recursos humanos; sanear la situación financiera; reducir sus inventarios a niveles razonables; reducir las mermas, los desperdicios y los gastos en todas las etapas productivas; 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 *Excélsior* que: “los trabajadores no somos responsables de la grave situación de crisis que vive el país y no tenemos por qué pagar de nuestros recursos una situación que no hemos creado”.<sup>303</sup> La discusión entró en una acusación mutua entre la gerencia y los trabajadores sobre quiénes eran los culpables de la mala situación de la empresa. El sindicato insistió en que los trabajadores de confianza eran los que debían ser recortados para sanear las finanzas de la empresa.

A mediados de ese mismo año la empresa intentó modificar el contrato colectivo de trabajo con la intención de flexibilizar, desindicalizar y abaratar las relaciones laborales:

---

<sup>303</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 342, exp. 10.

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, 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 Comité Ejecutivo, para despedir selectivamente a los elementos más activos de la huelga, por ejemplo, al secretario del Comité de Huelga Alejandro Mayorga (Herrera, 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 del Estado mexicano, 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, ya que: “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.”<sup>304</sup>

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, cuando en plena efervescencia de lo que se conoció como “insurgencia sindical”, éstos participaron en movilizaciones y solidarizándose con otros sindicatos del ramo automotriz, en pos de mejoras en las condiciones laborales, así como en la democratización y autonomía del sindicalismo.

Hay que señalar 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

---

<sup>304</sup> *Ultimas Noticias*, 7 de marzo de 1986, p. 3.

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.<sup>305</sup>

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 y suplirlos por trabajadores eventuales (inicios de la sub-contratación). 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

---

<sup>305</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

las funciones productivas de la supervisión en la calidad de mano de obra, y, desde luego, aumentar la productividad y competitividad.<sup>306</sup>

La modificación de esas cláusulas en el Contrato Colectivo de Trabajo fue motivo para un tercer conflicto en la década de 1980. El sindicato y más de 6,000 trabajadores se emplazaron a huelga el 7 de febrero de 1986. La protesta principal fue en la revisión salarial anual no hubo un acuerdo entre sindicato y empresa; entonces el sindicato exigió el 50% de aumento salarial.<sup>307</sup>

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.”<sup>308</sup> Era obvio 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:

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.<sup>309</sup>

---

<sup>306</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

<sup>307</sup> *El Financiero*, 6 de febrero de 1986.

<sup>308</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

<sup>309</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 149, exp. 5.

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:

Mucho de este ausentismo es por retraso o porque perdieron su medio de transporte, otras veces por atender asuntos propios, tienen algunas parcelas u otros intereses, otros por enfermedad y otros por San Lunes o de plano porque con tres o cuatro días que cobren les alcanza para sus necesidades.<sup>310</sup>

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 la complejidad del mundo laboral, pues según Mosconi, en “DINA se dio el caso de una empresa pobre con trabajadores ricos que se han aburguesado”.<sup>311</sup>

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, quienes llevaron a DINA y el resto de empresas de Sahagún a la lamentable situación en que se encuentran. Además del crecimiento del aparato administrativo (empleados de confianza) el cual se multiplicó cinco veces.<sup>312</sup>

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 los conflictos laborales, 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

---

<sup>310</sup> AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 149, exp. 5.

<sup>311</sup> Mencionado ante la Cámara de Diputados, el 20 de marzo de 1986. *El Sol de México*, 21 marzo de 1986.

<sup>312</sup> *Excelsior*, 13 agosto 1986.



a la postre supliría al personal sindicalizado. De igual forma los salarios y prestaciones en de la industria automotriz se venían reduciendo desde principios de la década de 1980 en empresas transnacionales como Ford, Volkswagen o Renault; por ejemplo, en la Ford hubo un reajuste de personal de más de 400 obreros,<sup>313</sup> Ese reajuste 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”.<sup>314</sup>

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 tiene detrás argumentaciones contrarias y situaciones vividas semejantes acorde al contexto nacional, debido a la ya señalada ineficiencia en la alta dirección, los déficits de la paraestatal y la crisis económica nacional que había 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.

---

<sup>313</sup> *El Universal*, 24 marzo 1986, p. 4.

<sup>314</sup> *El Día*, 10 de febrero 1986.

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 tuvieron regresaron a sus actividades. Los términos a los que se llegaron, entre empresa y sindicato fueron de un 40 % por de incremento salarial; una compensación de 40 % por salarios no devengados y modificación de cuatro cláusulas del contrato.

Ese conflicto muestra la tesitura en que se desarrollaron algunos conflictos obrero patronales en la industria automotriz. Herrera Lima señala que en la década de 1980:

Se suscitaron muy fuertes enfrentamientos entre la empresa y la organización sindical y que el 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 que obedecía a patrones laborales fordistas y tayloristas, dentro de un modelo económico desarrollista y sustitutivo de importaciones, el cual que 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. Proceso puesto en marcha el modelo neoliberal en México en la década de 1980.

De allí que una vez que DINA fue 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).

El papel y el desempeño del sindicato de DINA fueron complejos y teñidos de ambigüedades, tanto en sus acciones como en sus negociaciones con la empresa paraestatal. Montiel señala que tuvo una:

Historia dinámica y combativa y realizó acciones en defensa de la fuente de trabajo, del empleo y del sector paraestatal en la industria. Las diferentes acciones -marchas, paros, mítines, bloqueos de carretera, ruedas de prensa- tuvieron poco éxito, e incluso resultó un fracaso en la defensa de la industria automotriz nacional” (Montiel, 2001: 93).

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, con el proceso de desincorporación y venta iniciado en 1988, se procedió a cancelar la ayuda que se proporcionaba a los trabajadores en los edificios denominados “Colectivos” en las empresas de Ciudad Sahagún, consistente en el servicio de dormitorio.

Además, se propuso la donación de dichos inmuebles al DIF Estatal de Hidalgo de los edificios e instalaciones, aunado a que los multifamiliares y campamentos de Sahagún que eran propiedad de la empresa DINA fueron adquiridos por algunos trabajadores de la empresa.

Ese proceso fue llevado a cabo por un Comité Técnico integrado por el Comité Ejecutivo del Sindicato Nacional Independiente Automotriz Similares y Conexos.<sup>315</sup>

Con ello, 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 a partir de la década de 1990.

## **Conclusiones**

La reestructuración administrativa, productiva, tecnológica y laboral acontecida en DINA, fue producto de la mala gestión, los conflictos laborales, la crisis económica de la década de 1980, la crisis del sector automotriz nacional e internacional, así como del endeudamiento financiero acarreado de las anteriores décadas.

La reestructuración administrativa estuvo dirigida a tratar de hacer eficiente a la empresa mediante la venta de compañías que dentro del grupo DINA representaron pérdidas financieras; por ejemplo, Renault. Se traspasaron administrativamente a otras empresas del sector automotriz paraestatal, como Mexicana de Autobuses (MASA) y Vehículos Automotores Mexicanos (VAM); se desincorporó DINA-Cummins, por medio de la venta del 60% de su capital al socio Cummins Engine Co.; la liquidación de Servicios Alimentarios DINA, la venta de la participación minoritaria de DINA Rockwell y DINA Komatsu, la venta de los activos improductivos de las distintas compañías del grupo DINA (principalmente bienes inmuebles).

---

<sup>315</sup> 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, de autoría de José Clemente Orozco, propiedad de DINA.

Lo anterior tuvo como objetivo la disminución del gasto de esas compañías estatales del grupo DINA, los cuales representaron el dispendio de recursos del Estado mexicano.

La escasa preparación de sus cuadros administrativos y gerenciales y su constante rotación, así como la falta de organización al interior de las empresas ocasionó que la administración fuera deficiente y que a pesar de llevar a cabo esa reestructuración, al final no rindiera los frutos esperados.

Las ventas de la empresa disminuyeron en la década de 1980, debido a la crisis económica que hizo que el mercado interno se contrajera. De igual forma, la competencia de empresas transnacionales en segmentos como tractocamiones y camiones de carga, ocasionaron que las ventas se redujeran.

La exportación de productos de DINA, de la que se esperaban mejores resultados, nunca significó importantes ingresos para la empresa, a lo que se puede añadir, que clientes cautivos -de otros entes públicos como el Departamento del Distrito Federal, Ruta 100 o del municipio de Guadalajara- en el rubro de camiones de pasajeros y trolebuses, al ser afectados por la crisis nacional, adquirieron muy pocas unidades. De allí que en DINA la producción y las ventas disminuyeron notablemente.

La tecnología en DINA tuvo un notable retraso y se consideraba obsoleta para el periodo, lo cual vino a ser un aliciente más para que el mercado nacional y el poco mercado extranjero adquiriera productos de la paraestatal. Ese hecho se dio a pesar de los esfuerzos que se hicieron en materia tecnológica con instituciones de educación superior, como la UNAM y el IPN, y que en el corto plazo rindieron frutos con la generación de tecnologías propias en el segmento de autobuses.

Sin embargo, como se señaló en la investigación, la mayor parte de las tecnologías en DINA provinieron del exterior (mediante transferencia y acuerdos de asistencia tecnológica), mismas que tenían un marcado atraso con respecto a tecnologías desarrolladas por transnacionales automotrices asentadas en México.

La reestructuración laboral en DINA, estuvo originada por la crisis económica del momento en el país. Tuvo como principio la adopción de métodos de flexibilidad laboral, del paso del fordismo-taylorismo al posfordismo, en los cuales la reducción de trabajadores en las actividades, la rotación y flexibilidad de las operaciones, así como la disminución salarial, fueron algunas de las principales medidas de la empresa para hacerla “eficiente”.

Todo ello tuvo consecuencias negativas, ya que los trabajadores y el Sindicato se expresaron mediante huelgas y protestas, para defender el anterior modelo tecno-productivo rígido, así como del contrato colectivo de trabajo que pertenecía a un periodo en que la sustitución de importaciones, el corporativismo y cierto nivel de “Estado de bienestar”, fue contrario a uno de libre mercado que preparó a DINA el camino para la reconversión industrial y la privatización de la misma en 1989.

## Conclusiones

En esta tesis 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 *suigeneris*, 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. Se han realizado bajo perspectivas históricas de largo plazo. Algunos autores son Millward, Comín, Aceña, Díaz Fuentes, Toninelli, Bellini, Rougier, Chávez, Torres, Guajardo Soto, Marichal, Barenstein, Ruíz Dueñas, Aclé y Vega.

En esta tesis 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, un desarrollo interdisciplinario y ecléctico. Por consiguiente, para la reconstrucción histórico-económica de DINA, se revisaron los diversos conceptos disciplinares para su interpretación; también se dialogó con una variedad de nociones analíticas y preceptos. La trayectoria de DINA se

contextualizó desde los antecedentes de la empresa pública cimentados en el mercantilismo de la época colonial y estancos reales como la sal, el tabaco y los naipes. Dicha entidad transitó históricamente en un país que en su periodo independiente expresó una intermediación del Estado en el desarrollo e impulso de manufacturas textiles con la creación del Banco de Avío. Durante el porfiriato pervivió con ciertos visos de intervención estatal mediante inversiones mixtas en proyectos como los ferrocarriles y la obra pública.

En esta tesis se propone que fue hasta la segunda década del siglo XX, cuando se puede hablar de un proceso interventor por parte del Estado mexicano para iniciar la conformación de un aparato público y de entidades estatales. El cual nació y derivó a partir de seis coyunturas históricas muy particulares: la revolución mexicana y el texto constituyente de 1917, la industrialización por sustitución de importaciones, la política de planeación o planificación económica, elementos del keynesianismo o estado de bienestar, la segunda guerra mundial y las ideas cepalinas. Lo anterior sirvió como propuesta de análisis para interpretar la gestación y desarrollo de la empresa pública previo al nacimiento del proyecto DINA.

Existieron otros factores exógenos que moldearon e incidieron la trayectoria de la empresa pública; por ejemplo, las políticas y modelos económicos que se aplicaron en México: el desarrollo estabilizador, el “desarrollo compartido” y el neoliberalismo, así como 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 en 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 DINA como empresa pública 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-, así como por la división del trabajo, los ritmos productivos y la organización laboral (sindicatos). De alguna manera, 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, 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 qué en el caso de la empresa pública, tienen un matiz especial.

En ese sentido, desde los cuatro ejes de análisis de esta la 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 alta 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 puede hablar que desde el largo plazo se identifican un periodo de arranque negativo dado entre 1951-1959; una fase intermedia de crecimiento, 1960-1970; un largo lapso de expansión y crisis, 1971-1982 y 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 la Fiat.

La situación cambió a partir de 1960, cuando Víctor Manuel Villaseñor llegó a la dirección general del CIS, quién consolidó acuerdos de asistencia técnica con empresas extranjeras como Renault, Diamond T y Flxible. Representa el periodo del “desarrollo estabilizador”, que abarca los años 1960-1970.

Los acuerdos de la década de 1960 posibilitan identificar un panorama más favorable para el desempeño de la paraestatal. Entre los elementos que ayudaron se pueden 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, mediante cursos y estancias de los técnicos y obreros mexicanos, tanto en los Estados Unidos como en Francia 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 mexicana la política económica 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 la década de 1960 se tienen que matizar, ya 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 a la administración de Villaseñor quién 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 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; incluso se tuvieron ganancias, 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 también, Director de CNCF durante ocho años, casi dos décadas en el desempeño de sus funciones, lo que le ayudó a tener un amplio control y experiencia en el desempeño de sus funciones.

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 esos años, se notó otro ritmo en la empresa, que desde la perspectiva macro, se hizo presente la política económica del periodo, 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, endeudamiento, así como al desordenado crecimiento de naves industriales en otros espacios. Esa situación afectó no sólo en Ciudad Sahagún sino en 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”: gubernaturas, embajadas, o empresas públicas con un plus estratégico más relevante que DINA (por ejemplo PEMEX), o esperando 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 despilfarro 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 que a su vez generó mayor 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, como una plataforma de diálogo, como centros de enseñanza y enfocados a mejorar la productividad.

Ciertamente estos se formaron como iniciativa del gobierno echeverrista y la dirección general, 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, ya que el sindicato y la empresa para este periodo lograron 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 sobre la corta duración de los Comités de Fábrica y sus impactos en la baja productividad y el mantenimiento de productos de baja calidad, especialmente 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; Tonineli, 2000), se podría entender de alguna manera esa cuasi lógica 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 esta investigación se considera 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 al sector de la industria automotriz paraestatal durante el periodo de la posguerra, 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 caracteriza por y prácticas clientelares, rígidas y patrimonialistas que se dieron como resultado de un proceso de trabajo productivo 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 la paraestatal 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 de capital extranjero o mixto, asentadas en México. En otro nivel, esa particularidad se expresó también en prácticas corporativistas, paternalistas y patrimonialistas propias de regímenes 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, elevada rotación de la gerencia, una desorganizada red de co-inversiones, naves industriales, así como conflictos intra y extralaborales: paros y huelgas, inclusive situaciones graves como corrupción y robo por parte de cuadros administrativos de medio y alto nivel, sí como de trabajadores sindicalizados, lo que clarifica y ayuda a entender mediante al evidencia empírica, prácticas que suceden en las empresas, llámese 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 permanentes 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, con lo cual nunca hubo una estructura administrativa definida que 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? Obviamente 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 recorte del presupuesto para la empresa. Por consiguiente, se inhibió el desarrollo en aspectos clave como producción, tecnología y trabajo (despidos, disminución de prestaciones y salarios).

¿Cumplió DINA en su cometido como empresa del Estado destinada a la producción de automóviles, autobuses, camiones y motores? Si se responde la pregunta en una opción dual: económico y social, se pueden tener dos respuestas, sí y no.

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, lo que fue importante para tener mejores salarios comparados con trabajadores de otras partes del país y de otras empresas.

Al mismo tiempo, DINA y 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 lograron concretar avances tecnológicos en la fabricación de motores, autobuses y camiones; estos dos últimos con diseños propios.



Dentro de lo negativo, se puede destacar la cuestionable gestión y administración desde la alta gerencia, la cual operó de manera deficiente la mayoría de ocasiones. Lo que nunca permitió 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 y 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 generalmente 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 las décadas 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 mexicano representado por la alta gerencia y cuadros administrativos medios) y los trabajadores.

Hay que señalar qué si se compara el tipo de administración y gestión de DINA con el de otras paraestatales del CIS, se ejemplifica en muchas circunstancias y se tienen

muchas similitudes con la CNCF. Al respecto, Guajardo Soto 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, 2010: 24).

Finalmente, en esta tesis 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 y laboral. Ésas 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: sustitutivo de importaciones y 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.

\* Dirección de Organización

Fondo Documental Gonzalo Robles

Fondo Presidentes:

\*Miguel Alemán Valdés, 1946-1952

\*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:**

Diario, *El Sol de Sahagún*, 1957-1965.

Diario, *El Informador de Guadalajara*, 1957.

Diario, *El Sol de Hidalgo*, 1985-1988.

Diario, *El Día*, 1985-1988.

Diario, *El Financiero*, 1986-1988.

Diario, *El Nacional*, 1985-1988.

Diario, *El Norte de Monterrey*, 1994.

Diario, *Excélsior*, 1985-1988.

Diario, *El Universal*, 1985-1988.

Diario, *La Jornada*, 1984-1988.

Diario, *La Prensa*, 1985-1988.

Diario, *Últimas Noticias* 1984-1988.

### **Biblioteca de Ciudad Sahagún**

Revista *Interna de Diesel Nacional*, 1955-1959

Revista *Sahagún*, 1959-1961

## **Sindicato de Trabajadores DINA (Ciudad Sahagún), Sección 210**

Revista *Dinamismo* enero-febrero, 1988.

## **Biblioteca Facultad de Economía UNAM**

Revista *El Mercado de Valores* 1971-1978

## **Biblioteca Daniel Cosío Villegas COLMEX**

Informe Anual de Labores Diesel Nacional 1986-1987

## **Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada**

Diario Oficial de la Federación 1977

## **Fuentes Electrónicas**

[www.dina.com.mx](http://www.dina.com.mx)

Revista *Proceso*

Revista *Contralínea*, “Ciudad Sahagún fracaso y despojo”, año, 4, Núm., 52, marzo 2006.

*Milenio* Diario.

## **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, Alfredo y Juan Manuel Vega, (1986), *La empresa pública desde fuera desde dentro*, México, Limusa.

Aceves Lozano, Jorge, (1991), *Historia oral e historias de vida: teoría, métodos y técnicas*, México, CIESAS.

-----, Coordinador, (2000), *Historia oral, ensayos y aportes de investigación*, México, CIESAS.

Aguilar García Francisco Javier, “El sindicalismo del sector automotriz, 1960-1976, en *Cuadernos Políticos*, número 16, México, D.F; editorial Era, abril-junio 1978, pp.44-64.

Arostegui, Julio, (2001), *La investigación histórica: teoría y método*, Barcelona, Crítica.

Arteaga, Arnulfo, (1993), Coordinador, *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, UAM-Friedrich Ebert.

----- (2003), *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, UAM-Plaza y Valdés

Ayala Espino José, (1988), *Estado y desarrollo, la formación de la economía mixta mexicana, 1920-1982*, México, FCE-SEMIP.

----- (1996), *Diccionario de economía pública moderna*, México, UNAM.

----- (1997), *Economía pública, una guía para entender al Estado*, México, Facultad de Economía-UNAM.

----- (2003), *Instituciones para mejorar el desarrollo, un nuevo pacto social para el crecimiento y el bienestar*, México, FCE.

----- (2005), *Economía del sector público mexicano*, México, Facultad de Economía-UNAM.

Barenstein, Jorge, (1982), *La gestión de empresas públicas en México*, México, CIDE-IPN.

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, FCE.

Bennett, Douglas y Kenneth Sharpe “El Estado como banquero y empresario: el carácter de última instancia de la intervención económica del Estado mexicano, 1917-1970”, en revista *Foro Internacional*, El Colegio de México, vol., 20 No 1 jul-sep. 1979, pp. 29-72.

-----, (2014), *Transnational corporations versus the state, the political economy of the mexican auto industry*, Princeton: Princeton Legacy Library.

Bizberg, Ilán, (1990), *Estado y sindicalismo en México*, México, El Colegio de México.

Camarena Luhrs, Margarita, (1981) *La industria automotriz en México*. México, UNAM.

Campero, Guillermo y Giovanna Valenti, (1978), *La Participación Laboral en la Gestión del Combinado Industrial de Ciudad Sahagún*, México, INAT.

Campos Leticia y Andrés Blancas, (1989), *Desaparece el Grupo Dina del presupuesto público para 1989*, México, Momento Económico.

Cárdenas, Enrique, (1995), *La industrialización mexicana durante la Gran Depresión*, México, 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*, México, El Trimestre Económico-FCE.

-----, (2015), *El largo curso de la economía mexicana, de 1780 a nuestros días*, México. FCE-El Colegio de México.

Cardoso, Ciro y Héctor Pérez Brignoli (1999), *Los métodos de la historia, introducción a los problemas y técnicas de la historia demográfica, económica y social*, Barcelona, Crítica.

Carrillo, Jorge (1990), Coordinador, *La nueva era de la industria automotriz en México*, México, El Colegio de la Frontera Norte.

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, INAP.

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

Comín, Francisco y Manuel Aceña, (1994), *La empresa pública en la España contemporánea: formas históricas de organización y gestión (1770-1995)*. Madrid, Fundación Empresa Pública.



-----, Daniel Díaz Fuentes, (2004), *La empresa pública en Europa*, Madrid, Biblioteca de Europa-Editorial Síntesis.

Cordera Rolando y Carlos Tello, (2013), *La disputa por la nación, perspectivas y opciones de desarrollo*, Siglo XXI, México.

Coriat, Benjamin, (2011), *El taller y el cronometro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, México, Siglo XXI Editores.

Cypher, James, (1992), *Estado y capital en México, política de desarrollo desde 1940*, México Siglo XXI Editores.

Crespo, Tomás y José Enrique Peña, (2001), *Administración de empresas*, Madrid, MAD.

Chávez Daniel y Sebastián Torres (2013), *La reinención del Estado, empresas públicas y desarrollo en Uruguay, América Latina y el mundo*, Montevideo, Transnational Institute.

De la Garza Toledo, Enrique, Coordinador, (1998), *Modelos de industrialización en México*, México, UAM.

De la Peña Sergio y Teresa Aguirre (2006), “De la Revolución a la Industrialización”, en Enrique Semo (Coordinador), *Historia Económica de México*, México, UNAM-Océano.

Echeverría, Estela, Patricia Torres y María Zuno, “Antropología social en el centro industrial de Ciudad Sahagún”, Tesis de Licenciatura en Antropología Social, Universidad Iberoamericana. 1976.

Escalante Gonzalbo, Fernando, (2015), *El neoliberalismo*, México, El Colegio de México.

Escamilla Trejo, Adrián, “Análisis histórico-económico del Complejo Industrial Sahagún, el caso de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril”, Tesis de licenciatura en Economía, Facultad de Economía, UNAM, 2007.

-----, (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, UNAM-Facultad de Economía.

-----, “El Complejo Industrial Sahagún (1952-1995): conformación, expansión y crisis de una experiencia de industria paraestatal en México”, Tesis de doctorado en Economía, Facultad de Economía, UNAM, 2015.

Escandón González Ana María y Estela Isabel Martínez Rasso “La industria automotriz paraestatal en México, el caso de Diesel Nacional” Tesis de Licenciatura en Administración Pública, Universidad Iberoamericana, 1989.

Fajnzylber, Fernando, (1980), *Industrialización e Internacionalización en la América Latina*, México, FCE.

—, (1983), *La industrialización trunca en América Latina*, México, Nueva Imagen.

Fauri, Francesca, “The role of Fiat in the development of the italian car industry in the 1950’s”, *History Economic Review*, 1996.

Gómez Suazo, Justino, “Plan de Financiamiento para Diesel Nacional”, Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 1965.

González Casanova, Pablo, (1965), *La democracia en México*, México, Era.

Gracida, Elsa, (2004), “El Desarrollismo”, en *Historia Económica de México*, Ed. Océano, México.

Guajardo Soto, Guillermo, “La industria de equipos ferroviarios en México: de los talleres a la producción transnacional”, año 4, núm. 6. *H industria*, 2010.

-----, Salas Fernando y Daniel Vázquez, (2010), “Energía, infraestructura y crecimiento, 1930-2008”, en Sandra Kuntz Ficker, (Coordinadora), *Historia Económica General de México, de la Colonia a nuestros días*, México, El Colegio de México.

-----, “La alta dirección de las empresas públicas mexicanas durante el proteccionismo: jerarquía, tecnología y mercado. 1950-1980”, en *Revista de Administración Pública*, INAP, Núm. 2, enero-mayo, 2014.

-----, Alejandro Labrador, coordinadores, (2015), *La empresa pública en México y América Latina: entre el mercado y el Estado*, México, UNAM-CEIIH-INAP.

Halty-Carrére, Máximo, (1986), *Estrategias de desarrollo tecnológico para países en desarrollo*, México, El Colegio de México.

Hansen, Roger, (2013), *La política del desarrollo mexicano*, México, Siglo XXI, Editores.

Herrera Lima, Francisco Fernando, “Reestructuración empresarial y respuesta obrera en Dina”, Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo, UAM, 1992.

-----, (1993), “DINA: Reestructuración salvaje y conflicto laboral”, en Arnulfo Arteaga, (coordinador), *Procesos de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, UAM.

-----, (1994), “La industria automotriz en México, ¿Del fordismo al pos-fordismo?” México, en *Revista de Estudios Sociológicos* Año, XII, Núm, 35.

Izquierdo, Rafael, (1995), *Política hacendaria del desarrollo estabilizador, 1958-1970*, México, FCE-El Colegio de México.

Jáuregui, Luis, (2004) *Los Transportes, Siglo XVI al XX*, México, Océano.

Keynes, John, (1968), *Crítica de la Economía Clásica*, Madrid, Ariel.

Laclau, Ernesto, (2005), *La razón populista*, Buenos Aires, FCE.

Landes, David, (2006), *Dinastías, fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*, Barcelona, Crítica.

Lifschnitz, Edgardo (1985), *El Complejo Automotor en México y América Latina*, México, UAM.

López Díaz, Pedro (2006), *Diccionario de la clase política mexicana*, México, Nuestro Tiempo-La Jornada Ediciones.

Marichal, Carlos, “Auge y decadencia de las empresas estatales en México, 1930-1980: Algunas notas sobre la relación histórica entre empresas estatales y endeudamiento externo, en *Antropología*, Boletín Oficial del INAH, México, Nueva Época, 2003, pp. 12-21.

Martínez Tamayo, Constantino, “La Mexicanización de la Industria Automotriz, El Caso de Diesel Nacional”, Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, México, 1965.

Medina, Luis, (2010), *Hacia el Nuevo Estado, México, 1920-2000*, México, FCE.

Millward, Robert, (2005), *Private and public enterprise in Europe. Energy, telecommunications and transport, 1830-1990*, Cambridge, Cambridge University Press.

Moirón, Sara, (1974), *Crónica de ciudad Sahagún*, México, Concaril, Dina, Sidená.

Montiel Hernández, Yolanda, (2001), *Un mundo de coches, nuevas formas de organización del trabajo*, México, CIESAS.

Moreno Brid, Juan Carlos y Jaime Ros, “México: las reformas del mercado desde una perspectiva histórica” en *Revista de la CEPAL*, Núm., 84, diciembre 2004.

Mosk, Sanford A. (1951), “La Revolución industrial en México”, en *Problemas Agrícolas e Industriales de México*, Vol. III, Núm. 2, abril-junio.

Niblo, Stephen, (1999), *México en los Cuarenta, Modernidad y Corrupción*, México, Océano.

Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, (1979), *La Industria en los Magueyales, Trabajo y Sindicatos en Ciudad Sahagún*, México, Nueva Imagen.

Ominami, Carlos, Editor, (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, “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, UAQ, 2013.

Ortiz, Edgar, (1988), Compilador, *Empresa pública, problemas actuales en los países de Norteamérica y el Caribe*, México, CIDE-NAEFA.

Ortiz Mena, Antonio (2000), *El desarrollo estabilizador, reflexiones sobre una época*, México, FCE-El Colegio de México.

Orvañanos Lascurain, Jorge, “Aspectos de la demanda y oferta automotriz”, Tesis, ITAM, México, 1967.

Padua, Jorge, (1993), *Educación, industrialización y progreso técnico en México*, México, El Colegio de México-UNESCO.

*Pautas para la adquisición de tecnología extranjera por los países en desarrollo*, (1970), Informe de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial, Viena, ONU.

Pérez Hernández, Edmundo, “Gestión de la tecnología e innovación en países en vías de desarrollo: situación, políticas y herramientas”, Universidad de Oviedo, Dialnet, 2000.

Piore, Michael y Charles Sabel, (1990), *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza Editorial.

Quintanar Zarate, Ileana Marcela (2015), “Entre liberalismo y nacionalismo en México. El pensamiento económico de José Yves Limantour (1892-1911)”, *Revista de Economía*, Universidad Pontificia-Universidad Católica de Perú, vol., 38, núm., 76.

Quiroz Trejo, José Othón; Méndez y Berrueta, Luis Humberto “Sindicalismo, empresarios y Estado en México: umbral o nueva era”, en *El Cotidiano*, núm. 163, septiembre-octubre, 2010, pp. 67-78 Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco Distrito Federal, México.

Regalski, Andrés y Marcelo Rougier, (2015), *Los derroteros del Estado empresario en la Argentina Siglo XX*, Buenos Aires, Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

Riding, Alan, *Vecinos Distantes*, (1985), México, Planeta.

Rojas Serrano, Raúl (1999), *Capitalismo y enfermedad*, México, Plaza y Valdés

Romero Sotelo, María Eugenia (2016), *Los orígenes del neoliberalismo. La escuela austriaca*, México, FCE.

Rousseau, Isabelle, (2001), *México: ¿una revolución silenciosa? 1970-1995, Elites gubernamentales y proyecto de modernización*, México, El Colegio de México.

Roxborough, Ian, (1980) “El sindicalismo en el sector automotriz”, México, Estudios Sociológicos de El Colegio de México.

Ruíz Dueñas, Jorge, (1988), *Empresa pública, elementos para el examen comparado*, México, FCE,

-----, (1990), *Metodología de evaluación de la empresa pública, eficacia y eficiencia*, México, UAM.

Russo, Cintia, “El Estado empresario y sus motivaciones”, Segundo Congreso Latinoamericano de Historia Económica, CLADHE-II-AMHE-IV.

Servín, Elisa, coordinadora (2010), *Del Nacionalismo al Neoliberalismo, 1940-1994*, México, FCE.

Stezano, Federico, (2011), *Redes ciencia-industria para la transferencia en México, Estados Unidos y Canadá, regímenes institucionales y tecnologías y mecanismos de intermediación*, México, FLACSO.

Toledo Beltrán, Daniel y Francisco Zapata, (1999), *Acero y Estado, Una Historia de la Industria Siderúrgica Integrada en México*, Tomo I, México, UAM.

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, PREALC.

-----, (1989), *América Latina Política y Sociedad*, Madrid, Espasa-Calpe.

Unger Kurt y Luz Consuelo Saldaña (1984), *México, transferencia de tecnología y estructura industrial*, México, Libros del CIDE.

Urteaga, Augusto, (1977), “Los sindicatos de Sahagún: 4 imágenes sociales”, tesis de etnología con especialidad en antropología social, México, ENAH.

Valenzuela, Macarena, (2009) “El enfoque conceptual de los populismos en América Latina” *Revista de Estudios Avanzados*, núm. 12.

Villarreal, René, (1988), *Mitos y realidades de la empresa pública ¿Racionalización o privatización?* México, Diana.

Villaseñor, Víctor Manuel, (1976), *Memorias de un Hombre de Izquierda II, de Ávila Camacho a Echeverría*, México, Grijalbo.

Weber, Max, (2001), *¿Qué es la burocracia?* México, Ediciones Coyoacán.

Wionsczeck Miguel, Gerardo M. Bueno y Jorge Eduardo Navarrete, (1988), *La Transferencia Internacional de Tecnología, El Caso de México*, México, FCE.

Zapata Ferrer, Luis Mario, “Industria y política industrial en México: el caso de la rama automotriz”, Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 1990.

Zapata, Francisco, (1993), *Autonomía y subordinación en el sindicalismo latinoamericano*, México, FCE-El Colegio de México.

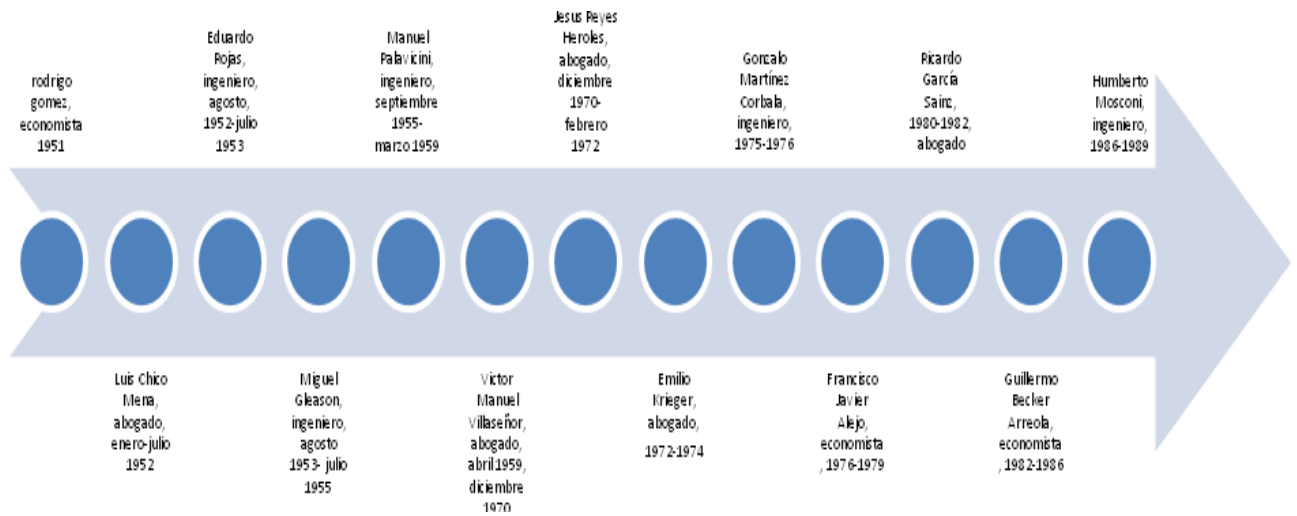
-----, (2004), Ponencia, “Arqueología de la conciencia obrera”, en II Congreso de Historia Económica, Facultad de Economía, UNAM, 27-29 octubre 2004, Simposio Temático: Historia económica en la perspectiva arqueológico-industrial.



# ANEXOS

## Línea del tiempo

### Directores Generales de DINA, antigüedad y profesión, 1951-1989



Elaboración propia con datos de la tesis

### Red de distribución y refacciones de concesionarios DINA 1960-1970

<b>Distribuidor</b>	<b>Ciudad</b>
Autos Francia	México D.F.
Distribuidora Dina de México	México D.F.
Autos europeos de Hidalgo	Pachuca y Tulancingo
Diesel Nacional S.A.	Puebla
Dina Renault de Uruapan	Uruapan y Apatzingán
Dina Renault del Sur	Iguala
Distribuidora Dina de Acapulco	Acapulco
Distribuidora Dina de Morelos	Cuernavaca
Automotriz Franco-mexicana	Jalapa y Veracruz
Fernando Casanova Gamas	Villahermosa
Distribuidor Dina de Córdoba y Orizaba	Córdoba y Orizaba
Distribuidora Dina de Morelia	Morelia

Fuente: tomado de Constantino Martínez Tamayo, (1964)

### Ganancias en DINA en el periodo 1965-1970

<b>Año</b>	<b>Ganancias en millones de pesos</b>
1965	8, 267, 000
1966	37, 421,000
1967	60, 800,000
1968	37, 250,000
1969	75, 894,000
1970	59, 801,000

Fuente: cuadro elaborado a partir de la información de Villaseñor, Víctor Manuel, (1976).

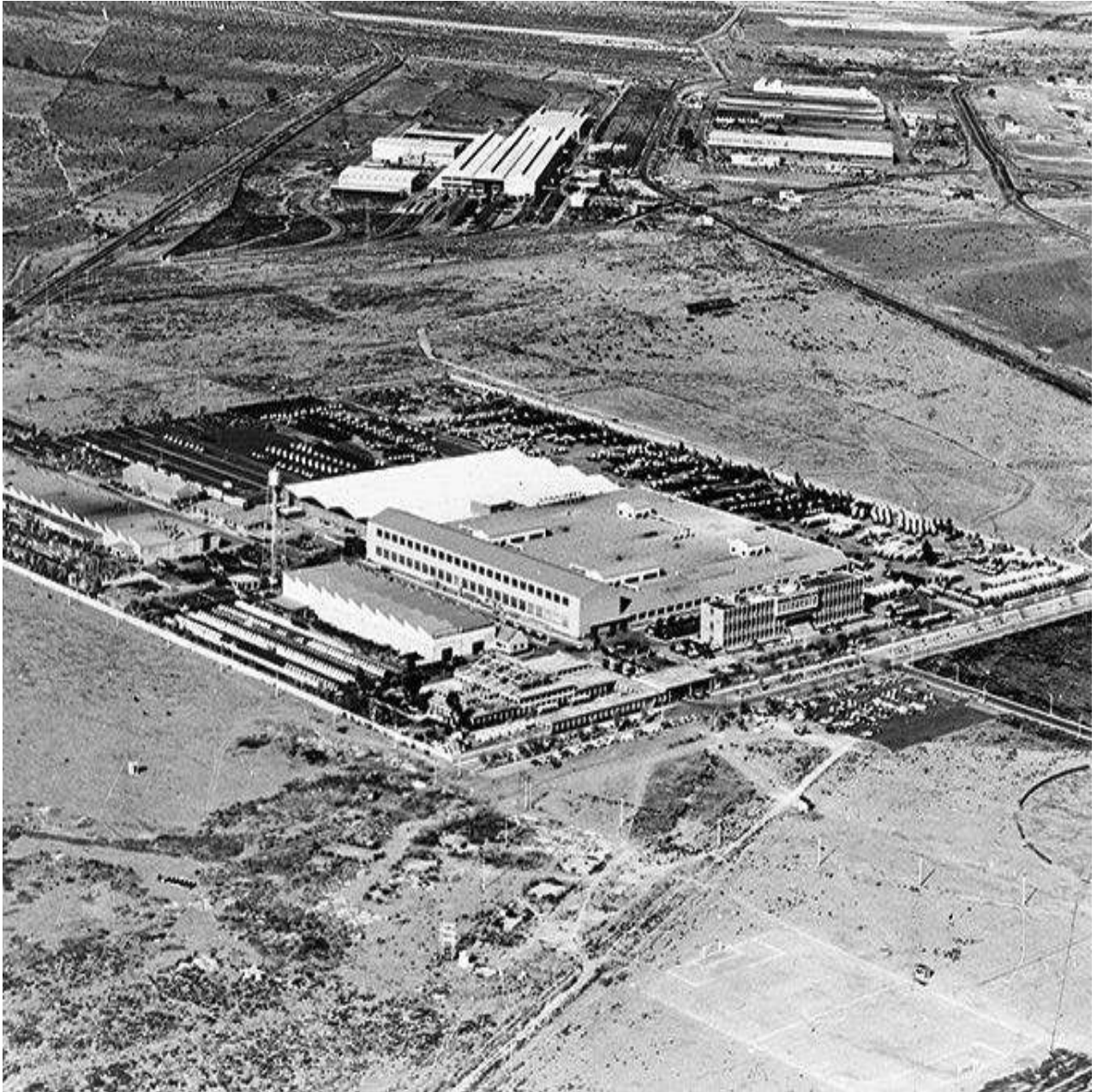
## Principales empresas del Grupo Dina que fueron desincorporadas y transformadas en Holding en la década de 1980

Empresa	Producto elaborado entre (1982-1989)
<p>1.- Diesel Nacional S.A -origen. Fundada en 1951, como empresa mayoritariamente estatal; constituida como entidad controladora en 1982 Propiedad: gobierno federal Localización: oficinas D.F Instalaciones diversas: Ciudad Sahagún</p>	Control y servicios administrativos y de asesoría
<p>2.- DINA Camiones S.A de C.V División camiones de Diesel Nacional (constituida como empresa en 1982) Propiedad: DINA 95 % Navistar International 5 % Localización: Ciudad Sahagún (plantas de ensamble, transmisiones y herramental) Cuautitlán (centro de distribución de partes) México D.F (oficinas)</p>	<p>Planta de ensamble Camiones medianos Camiones pesados Tractocamiones Chasis coraza Planta de transmisiones y maquinado: Transmisiones Spicer series 3,000 y 6,000 Tambores de freno, mazas y otros Planta de herramental: herramental para ensamble y maquinado</p>
<p>3.-Dina Autobuses S.A de C.V Origen: División Autobuses Diesel Nacional (constituida 4.-como empresa en 1982) Propiedad: Dina 100% Localización planta: Ciudad Sahagún, Hidalgo Oficinas: México D. F</p>	Autobuses integrales foráneos
<p>4.-Mexicana de Autobuses (MASA) S.A de C.V Propiedad: Dina 100% Localización: Tultitlán, Edo de México México D.F: taller de reparación</p>	<p>Autobuses integrales foráneos (segunda clase) Autobuses integrales urbanos Autobuses integrales sub-urbanos Trolebuses</p>
<p>5.-DINA Cummins S.A Origen: constituida como co-inversión en 1981 Propiedad: DINA Y Cummins Engine. Co Localización: San Luis Potosí. México: centro de distribución de partes y oficinas</p>	<p>Motores serie NT (350 H.P) para tractocamiones Motores serie NH y NT para uso industrial y marino (hasta 450 hp)</p>
<p>6.- Moto Diesel Mexicana Origen: traspasada por FISOMEX en 1984 (empresa fundada en 1981 como co-inversión con Detroit Diesel Allison, filial de General Motors Co Propiedad: gobierno federal 100 % traspasadas a Dina en 1986) Localización: Aguascalientes</p>	<p>Ensamble de motores DDA serie 92 (240-310 HP) Ensamble de motores DDA serie 53 (225 H.P) Maquinado de componentes de motores DDA serie 53</p>
<p>7.- Motores Perkins S.A Origen: adquirida por DINA en 1973 Propiedad: Dina 58%, Nacional Financiera 17 %, Massey Ferguson 19 % otros (mercado de valores) 6 %</p>	Motores Perkins para uso automotriz industrial, agrícola y marinos de 4 y 6 cilindros (125-145 HP)
<p>8.- DINA Motores S.A de C.V Origen: división motores de Diesel Nacional (constituida como empresa en 1982) Propiedad: Dina 100% Localización: Ciudad Sahagún, Hidalgo</p>	Motores Cummins series V6 y V8 (principalmente para uso automotriz)
<p>9.- Plásticos Automotrices DINA Origen (división plásticos de Diesel Nacional Propiedad: Dina 100 % Localización: Ciudad Sahagún Oficinas: México D.F</p>	Partes de plástico de fibra de vidrio para: Industria automotriz (cofres, salpicaderas, cabinas, etc.), industria eléctrica y construcción
<p>10.-Servicios Alimentarios DINA S.A de C.V Origen: constituida en 1982) Propiedad: Dina 100% Localización: Ciudad Sahagún</p>	Hospedaje y servicios de comedor (hasta abril de 1987)
<p>11.-Maquiladora Automotriz Nacional (cerrada en 1983) Traspasada por Fisomex Propiedad 100% Dina Localización: Monterrey</p>	Ensamble de vehículos ligeros y comerciales hasta de 11, 000 libras

<p>12.-Dina-Rockwell International. Co</p> <p>Propiedad: Diesel Nacional 30 %</p> <p>Nacional Financiera 30 %Rockwell International 40 %</p>	<p>Ejes y frenos</p> <p>Carriers, fundas, levas, soportes y zapatas.</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Anual de Labores de Diesel Nacional, 1986-1987.

Vista de la planta DINA en Ciudad Sahagún hacia 1960



Fuente: Archivo *Excélsior*

**Imagen en la que se muestra la venta de 20 autobuses DINA para la empresa  
Ómnibus de México**



Foto tomada de Retrobuses de Museo del Autobús de Hershey, Pensilvania, USA.

**Ensamble en la línea de producción de camiones DINA, 1967**





Fuente: Archivo *Excelsior*