

## Cultura y Subjetividad en el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana

Enrique de la Garza Toledo

### Introducción

La caracterización del Sindicato de Telefonistas de la República mexicana (STRM) no es un ejercicio puramente académico porque se trata de un sindicato exitoso en sus negociaciones de la reestructuración productiva, que rompió con el Congreso del Trabajo (CT, organismo cúpula del sindicalismo oficial) que fundó, junto con otros sindicatos, a la UNT (Unión Nacional de Trabajadores, fundada en 1997), que se muestra ante el sindicalismo nacional e internacional como opción estratégica frente a la crisis de las organizaciones de los trabajadores. Esta situación privilegiada del STRM replantea antiguos problemas, como se domina en los sindicatos tradicionales e independientes en México y si lo que acontece en el de los telefonistas se resuelve con el prefijo Neo. En particular se trata de esclarecer si ha habido un proceso de construcción de legitimidad por parte de la dirección del sindicato, de representatividad e incluso de hegemonía y su relación con los mecanismos de toma de decisiones. La perspectiva de análisis que adoptaremos será aquella que plantea que la legitimidad, la representatividad y la democracia se construyen como proceso histórico, esto es, como articulación compleja entre estructuras, formas de dar sentido y acciones. Estos conceptos se llenan de contenido en cada período de acuerdo con la particular articulación entre esos tres elementos. Esta perspectiva se inscribe dentro de los puntos de vista del reconstructivismo latinoamericano iniciado por H. Zemelman, opuesto la perspectiva del método hipotético deductivo, al estructuralismo. SE utiliza un concepto abierto de la Teoría, no como sistema de hipótesis para deducir explicaciones tentativas y verificarlas, sino como Configuraciones (De la Garza, 2000), es decir aceptando a su interior la contradicción, así como las relaciones duras y blandas, algunas de estas a ser llenadas por los actores con sus prácticas.

### I. 1976 a 1982: La representación sindical en disputa.

En el STRM el período que va de 1976 a 1982 se caracteriza por el ascenso de Hernández Juárez (H.J.) al poder, después del derrocamiento del líder charro Salustio Salgado, y por la disputa por la representatividad con la izquierda sindical, termina con el intento fallido de esta de derrocar a H.J.. En

este período no aparece con claridad para el sindicato el tema de la reestructuración productiva de la empresa y el proceso se ve influido mas bien por la oleada de insurgencia sindical en contra de las estructuras sindicales tradicionales que se desarrolló en México durante la década de los setenta

. Después de la derrota de la insurgencia sindical telefonista de los cincuenta, a partir de 1966 se afianzó el poder de Salustio Salgado. Sin embargo, hacia mediados de los setenta las luchas insurgentes sindicales estaban en su punto máximo, en ese año la dirigencia sindical telefonista firmó un contrato colectivo y aumento salarial a espaldas de los trabajadores. Grupos diversos de izquierda se habían infiltrado al sindicato al calor de la insurgencia nacional, se tomó el local sindical y se formó en los hechos un comité paralelo, que llevó a un referéndum aceptado por la Secretaría del Trabajo. De este referéndum el comité encabezado por H.J. obtuvo un triunfo arrollador. A partir de esta elección se inició un proceso de choques entre la posición moderada de Hernández Juárez y la izquierda, el primero tratando de que el sindicato no rompiera con las estructuras sindicales y políticas tradicionales, la izquierda buscando llevarlo a las filas de la oposición al Estado y sus sindicatos. De esta manera la Convención (Congreso que se realiza cada año) del sindicato decidió sacar al STRM de la CTM (Confederación de Trabajadores de México, principal Confederación Oficialista) y del PRI (Partido Revolucionario Institucional) pero no del Congreso del Trabajo. En los años setenta tres corrientes sindicales es posible identificar entre los telefonistas, los neosalgadistas (restos del charrismo tradicional), la Línea Democrática (izquierda radical de los setenta) y los juaristas. En este proceso también se cambiaron los estatutos y se estableció la elección del Comité Ejecutivo Nacional (CEN) por voto universal, directo y secreto, así como su no reelección.

Además de los enfrentamientos entre las corrientes sindicales y la política de la empresa de tratar de minar la fuerza de las corrientes principales, el período de 1976 a 1982 se caracteriza por numerosas huelgas y paros por motivos salariales y condiciones de trabajo. En general la Línea Democrática siempre estaba por estallar las huelgas, intentando también desde 1977 derrocar a H.J. Dentro de las luchas por las condiciones de trabajo habría que destacar aquellas por la firma o bien la incorporación dentro del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) de los convenios departamentales. Estos eran una especie de contratos particulares por departamentos que sobre todo regulaban al detalle las condiciones de trabajo. En esos años culminaban las luchas telefonistas por reglamentar al detalle las formas de trabajar basadas en la antigua tecnología analógica, en particular el convenio de tráfico (operadoras). Al parecer la base social del juarismo se encontraba en esta figura obrera, la operadora poco calificada,

que realizaba operaciones rutinarias, estandarizadas y que buscaba a través de la firma de su convenio departamental regular la forma e intensidad del trabajo. Por el otro lado, la Línea Democrática tenía mayor presencia entre los trabajadores de las centrales telefónicas, de mayor nivel educativo, mas calificados y con mayor control sobre su trabajo que las operadoras.

En 1978 la corriente de Hernández Juárez logró por primera vez que en la Convención anual del sindicato se aprobara su reelección sin cambio en los estatutos –situación que se repetirá al principio cada dos años y posteriormente cada 4 sin cambio de estatutos, es decir como si fuera una cláusula transitoria.

Un hecho adicional importante en este período fue la presencia del grupo maoísta, Línea Proletaria, como aliado de Hernández Juárez. Este grupo había acumulado experiencia importante en la industria siderúrgica y elaborado una línea estratégica, elementos de la cual fueron de gran utilidad para el juarismo. En particular habría que señalar cuatro aspectos: *la relación entre lucha política y lucha ideológica*, que al inicio era primitiva en el juarismo pero que en los ochenta se convirtió en la ideología sindical de la calidad total, ante la cual la oposición de izquierda solo supo oponer la democratización del sindicato y la lucha de clases. De esta lucha el juarismo resultará triunfador en toda la línea hacia fines de los ochenta. El segundo fue el *método de pretextos*, es decir, la utilización de pretextos para conseguir objetivos; el tercero será *el método de filtración de las demandas*, que significa dejar que las masas se expresen pero en embudo filtrante bajo estricta vigilancia de la dirección; y el último, *la creación de asambleas chicas*, es decir, la necesidad de un contacto frecuente y directo entre la dirección y la base. Hacia fines de los setenta la disputa por el poder en el sindicato era tan fuerte que el comité consiguió de la Convención la aplicación de la cláusula de exclusión (*close shop*) a varios dirigentes de la oposición. Todavía en las elecciones de 1980 se presentaron tres planillas que representaban las tres corrientes del sindicato, la verde del juarismo, la naranja de la izquierda y la violeta de los restos del salgadismo apoyada por la empresa. Estas elecciones fueron impugnadas por la Línea Democrática como fraudulentas. En 1982 la revisión conflictiva del Contrato Colectivo llevó a despidos por parte de la empresa tanto de activistas de Línea Democrática como de los juaristas, este conflicto se convirtió en el más fuerte cuestionamiento del liderazgo de Hernández Juárez. La oposición tomó el local sindical, las operadoras apoyaron al CEN, la empresa adoptó una posición ambigua, así como la Secretaria del Trabajo. Este período terminó con una gran derrota de la izquierda, sus principales dirigentes fueron sancionados en la Asamblea Nacional de Septiembre de 1982. Sin

embargo, en este período el tema principal no fue la nueva tecnología, que casi no existía en Telmex (Teléfonos de México), sino las luchas salariales y por regular el sindicato las condiciones de trabajo de las antiguas formas de producir. Es decir, cuando esta regulación terminaba se iniciaba un período de transición hacia la reestructuración profunda de la empresa. Había dos fuentes de conflictividad, por un lado, las relaciones poco institucionales entre el gobierno y la empresa con el juarismo, en un contexto de decadencia de la oleada de insurgencia sindical; por el otro, la lucha política entre las corrientes del STRM tipo sindicalismo independiente de la época, es decir de enfrentamiento con el Estado y la de Hernández Juárez, que en ese período era una política moderada de no ruptura con el Congreso del Trabajo, por lograr plenamente la interlocución con la empresa, acostumbrada esta a las relaciones de subordinación del charrismo sindical a la manera de Salustio.

Aparentemente en este período Telmex no tenía problemas de productividad. En 1969 la productividad física (mediada como ventas entre personal ocupado) fue de 0.09, en tanto que para 1982 subió a 1.72; asimismo la relación de utilidades a sueldos y salarios pasó en esos mismos años de 0.25 a 0.46. Sin embargo, la base sociotécnica del proceso productivo de Telmex estaba llegando a su fin, esto quedaría evidenciado en la década de los ochenta cuando la productividad se estancó, y lo mismo se desaceleró su tasa de crecimiento que en los setenta promedió 13% anual y lo ochenta decayó al 5%. Detrás de estos problemas había factores de la estructura sociotécnica, especialmente el envejecimiento de la planta telefónica, cuando se iniciaba la revolución tecnológica en telecomunicaciones. Por otro lado, el advenimiento del juarismo, con su base social en operadoras, impulsaba el crecimiento de plazas en esta categoría por encima de las necesidades del servicio, que redundaba en una caída en la productividad, en particular de larga distancia que dependía en buena parte del trabajo de dichas operadoras. Se trataba también como lo reconoció la empresa algunos años más tarde, de una pérdida de control gerencial sobre el trabajo de los obreros que al calor de sus luchas y por las características del proceso laboral adquirían cada vez más poder, en esa combinación compleja entre pugnas intersindicales, con la empresa y en el piso de la empresa.

En este período la acción sindical se desenvuelve dentro de procesos mayores, el principal fue la oleada de insurgencia sindical que llegó a su máximo en 1976, así como en condiciones de la empresa de prosperidad productiva y financiera. Dos sujetos sociales estuvieron implicados en este proceso al interior del sindicato. Por un lado las operadoras (también los trabajadores hombres de Planta Exterior), base social del juarismo hasta la actualidad. Esta trabajadora para los setenta ya era una

operadora masificada (categoría más numerosa de la empresa), con trabajo simplificado, estandarizado y controlado al extremo. Sujetas en su mayoría a un sistema de 64 turnos, de acuerdo con las ausencias y necesidades del servicio, de bajo nivel educativo (primaria) y calificación. El trabajo alienado, taylorizado y en particular el sistema de turnos habían llevado a una desestructuración de la vida externa al trabajo (familiar, de pareja, con los hijos) y a una confusión entre mundo de trabajo y mundo de vida. Al mismo tiempo a un sentimiento de desvalorización laboral y humana, y al consecuente rencor hacia la empresa. Por otro lado, a una identidad entre las operadoras, basada en sus desgracias materiales y subjetivas, a sentirse la mujer abandonada por el hombre en sus relaciones personales. Pero esta identidad se construía más que en la relación cara a cara, que el proceso de trabajo obstaculizaba ante la masificación y rotación constante de mesas de trabajo, como identidad virtual, imaginada colectivamente. Este fue el sujeto que en 1976 inició el paro loco que llevó a cambiar la vida sindical y sus propias condiciones de trabajo. No se trataba de un sujeto guiado en 1976 por una ideología sistemática, por ejemplo la lucha de clases o la inserción de los telefonistas en la Insurgencia sindical de los setenta, sino por un sentir que partía de sus condiciones de vida-trabajo. A diferencia de los técnicos de centrales, de nivel educativo alto, igual que calificación, que desempeñaban labores empresarial y socialmente apreciadas, con un control apreciable de su proceso de trabajo y con una influencia intelectual de activistas de izquierda. Estos también se incorporaron a la lucha de las operadoras, pero por razones diferentes de aquellas.

El enganche entre operadoras y juarismo se dio en varios nodos. Discursivamente el juarismo estaba más cercano al sentir y el sentido común de la operadora, que los grupos de izquierda que pululaban en el sindicato. Por otro lado, el discurso paternal de H.J. es posible que tocara fibras profundas de la cultura popular, originadas en el mundo rural y recreadas políticamente en la dominación del PRI durante decenios, el caudillismo. El caudillo y padre H.J. canalizaba y “resolvía” para las operadoras sus inquietudes más sentidas en las relaciones laborales: el sistema de turnos y la regulación del trabajo en su departamento, resuelto efectivamente en 1979. Pero había un nodo todavía más profundo en la Configuración de la Subjetividad de la operadora que sirvió de conexión entre este sujeto y un tipo de liderazgo sindical: H:J: vino simbólicamente a substituir al hombre ausente, se volvió símbolo emotivo pero también sexual. En un solo símbolo, por tanto, se concentró al padre, caudillo, padrote, esposo y amante.

## II. Transición tecnológica y la generación del proyecto sindical: la vía japonesa de la modernización sindical

En Japón, la constitución del actual sindicalismo identificado con las metas de las empresas se produjo hasta la década del cincuenta. En los años inmediatos a la segunda guerra mundial los sindicatos japoneses estuvieron muy influenciados por los comunistas y realizaron grandes huelgas. Sin embargo, las autoridades norteamericanas de ocupación diseñaron una estrategia de choque en contra de estos sindicatos y a la vez de favorecer nuevos liderazgos cooperativos con las empresas. De esta suerte, hacia fines de los cincuenta el sindicalismo de lucha de clase había sido expulsado de las grandes fábricas y se iniciaba la larga época del sindicalismo cooperativo o “sindicatos de la casa”, comprometidos con el incremento en la productividad. Lo sucedido en Telmex en la década de los ochenta tiene algunas semejanzas, la oposición de izquierda había sido reprimida en 1982 y durante 5 años difícilmente pudo expresarse, estos años dieron un respiro suficiente, junto a las nuevas políticas de reestructuración de la empresa para permitir a la dirección del sindicato conformar lo más importante de su proyecto sindical. De tal forma que para fines de esta década la oposición fue incapaz de resistir el avance arrollador del *nuevo sindicalismo* representado por el CEN del STRM. Este proceso se dio articulado con otros de mayor envergadura: la revolución tecnológica, en particular en el campo de las telecomunicaciones junto con la crisis de la productividad en Telmex; la derrota de la Insurgencia sindical, la consolidación de las políticas neoliberales en el Estado, entre otras las de privatización de empresas públicas y el debilitamiento del movimiento obrero; la flexibilización unilateral de grandes contratos colectivos.

En esta década la dirección del STRM dio pasos definitivos hacia la conformación de su hegemonía en dos sentidos principales, la creación de instituciones sindicales que le permitieran el monopolio de la representación y el cambio de terreno en la negociación con la empresa hacia el proceso de trabajo y la productividad.

En cuanto a las Instituciones sindicales de nueva creación cabría mencionar la conformación de la *Planilla de los Trabajadores* y el Comité Ejecutivo Nacional paralelo.

La Convención sindical extraordinaria de 1983 resolvió la creación de la *Planilla de los Trabajadores*. Uno de los instrumentos más importantes que explican la hegemonía de H.J.. La idea surgió inmediatamente después del conflicto más importante con la oposición en 1982. Consiste en que al nivel de los departamentos, en asambleas, todos los trabajadores de base proponen por votación interna

candidatos para la Planilla que encabezará H.J. Los candidatos electos en estas primarias sufren un posterior proceso de selección definitiva por parte del CEN en el que se incluyen aspectos como la capacidad y el conocimiento aunque también ideológicos. Es el grupo dominante el que hace la distribución final de las carteras, de tal forma que la elección formal de acuerdo con los estatutos ya ha sufrido un proceso de filtración controlado por el grupo dominante. En la primera versión de la planilla de los trabajadores votaron en las primarias 20 000 de 27 000 trabajadores telefonistas, aunque en ese año la oposición todavía obtuvo el 24% de los votos en las elecciones definitivas. En 1984 la oposición como planilla negra obtuvo el 25% de los votos. En 1988 fue la última vez en que la oposición presentó planilla, la Naranja, con 25% de los votos, desde 1987 la oposición ya se había dividido y en esas elecciones 2 miembros de su fracción moderada fueron electos por sus departamentos para formar parte de la planilla de los trabajadores. Desde entonces no ha habido oposición formal hasta el año 2000 y una parte de esta se expresa al nivel departamental en el momento de elegir a los candidatos para la planilla de los trabajadores. Es decir, desde su constitución, la verdadera elección se da en las primarias para elegir a la planilla de los trabajadores. De tal forma que esta planilla ha llegado a representar a la mayoría de las diversas vertientes del sindicato. En la penúltima elección de 1996, 12 de la oposición pasaron a formar parte de la planilla de los trabajadores. En el STRM existe de hecho un unipartidismo y las elecciones formales solo sirven para legitimar lo antes decidido al constituir la planilla de los trabajadores. Aunque a su interior hay pluralidad y la posibilidad de que las diversas corrientes se expresen, se trata de una democracia con muchos candados a partir del grupo dominante. Frente a esta pluralidad en el CEN, el grupo dominante ha creado otra instancia informal pero no menos real, el Comité Ejecutivo Nacional paralelo, conformado por H.J., asesores profesionales a sueldo del sindicato y comisionados trabajadores. En esta instancia y no en el CEN formal es donde se diseña y decide la estrategia del sindicato.

Sin embargo, la parte más novedosa de la estrategia sindical que se acuñó desde la década pasada se relaciona con la reestructuración productiva de Telmex.

En 1979 Telmex decidió pasar hacia el sistema digital a través de una evaluación de opciones en las que fue descartada la posibilidad de seguir con el sistema electromecánico que se esperaba se volviera obsoleto en poco tiempo, además de las tendencias que ya se veían en la globalización, en especial de las telecomunicaciones con la apertura de nuevos servicios facilitados a través del sistema digital. Por otra parte, se tomó en cuenta el crecimiento de la demanda interna, difícil de satisfacer con las capacidades del

anterior sistema, la obsolescencia del equipo e imposibilidad en el futuro de adquirir refacciones y piezas de repuesto, el estancamiento en la productividad, en relación con la cual se pensaba por la empresa que era el control obrero sobre el trabajo a través de la antigua Tecnología el que debería ser roto con la automatización. Es decir, de 1979 a 1986 la estrategia de modernización del Telmex fue tecnoligicista y de enfrentamiento con el sindicato. Sin embargo, como veremos, la acción sindical a partir de este año logró un viraje profundo en esta estrategia que no dejó de contemplar el cambio tecnológico pero que lo combinó con nuevas ideas acerca de la organización del trabajo y, sobre todo, de las relaciones laborales.

Aunque Teléfonos de México inició estudios para hacer un cambio tecnológico desde 1977, y éste empezó tímidamente hacia 1979, el sindicato telefonista en 1982 apenas se interesó por añadir una cláusula al contrato colectivo por la que la empresa se obligaba a proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, pero esta se mostró poco dispuesta a la conformación de la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento, con subcomisiones departamentales.

En la contratación de 1984, en forma semejante, sólo se pactó fuera del contrato la creación de una comisión mixta de estudios para definir la materia de trabajo y el compromiso de modificar los convenios departamentales cuando se introdujeran cambios administrativos o técnicos. En ese año, ya pacificado el sindicato y reducida la oposición por temor o represión, el CEN contrató a un pequeño grupo de asesores de alto nivel relacionados con nuevas tecnologías que iniciaron el estudio sistemático de estas para el sector de telecomunicaciones. En 1986 una comisión mixta del comité con sus asesores y de la empresa realizó un viaje de estudios por países europeos para conocer de cerca las implicaciones laborales del cambio tecnológico y como lo habían afrontado las empresas y los sindicatos. Este fue el punto de viraje de la estrategia sindical, la comprensión de que el cambio tecnológico, especialmente en este sector estratégico no podía detenerse y por tanto que la simple resistencia era inútil, así como la desventaja de dejar hacer simplemente a la empresa. En esta medida, el sindicato tomó la iniciativa y en la contratación de 1986, se pactó la cláusula 193 por la que se reglamentó la introducción de nueva tecnología, que reconocía la obligación de la empresa de informar sobre sus nuevos proyectos al sindicato, la formación de una comisión mixta para reglamentar la cláusula y el compromiso de no reajustar trabajadores. También se negoció la introducción de la telefonía digital con la empresa y ante la Secretaría del Trabajo. El sismo de 1985 había acelerado el programa de digitalización en Telmex. Sin embargo, sectores importantes de la empresa todavía en la reunión corporativa de 1987 consideraron a las relaciones laborales inadecuadas por la existencia de los convenios departamentales, el alto crecimiento



de los salarios y la falta de control por parte de las jefaturas del proceso de trabajo, junto a la evidencia de las nuevas formas de comunicación, y el crecimiento negativo de la productividad en los ochenta. En 1987 se formó una Comisión Mixta de Productividad y se firmó la primera minuta sobre la nueva tecnología y se llegó al compromiso de elaborar un nuevo modelo de capacitación. Ese mismo año la empresa planteó el Programa Inmediato de Mejoramiento del Servicio (PIMES) que fue aceptado por el sindicato y a partir del mismo la organización obrera planteó su primer gran diseño de cambio de terreno en la acción sindical (término que en sus postrimerías, antes de ser expulsada por el juarismo, planteó Línea Proletaria), el **Modelo de Calidad de Telmex**, consistente en su momento en la participación del sindicato a partir de comisiones mixtas de modernización, productividad, nueva tecnología higiene y seguridad, capacitación y adiestramiento, cultura y recreación y de círculos de calidad con presencia sindical en la gestión del proceso de trabajo. En aquellos años se trataba de planteamientos de doctrina, de una nueva doctrina sindical para la gestión del proceso de trabajo, que solo funcionó inicialmente al nivel de las comisiones mixtas y las gestiones del CEN, en el piso de la empresa tendría que esperarse hasta los noventa cuando se firmaron y operaron los convenios de productividad y se establecieron los grupos de análisis.

A raíz de estas negociaciones se formó la Comisión de Modernización como órgano del comité ejecutivo nacional, que auxiliaría a las comisiones mixtas y elaboraría la estrategia de negociación de la modernización, en particular de los convenios departamentales. Por su parte, los objetivos de la Comisión Mixta de Productividad de Telmex eran: incorporar la negociación al control de calidad, hacer propuestas de normalización del equipo, establecer formas de organización participativas, elaborar un programa de capacitación y mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores. En su funcionamiento, la comisión adoptó una definición de productividad muy innovadora: incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, mejoramiento de la calidad, de las condiciones de trabajo y de vida, y de la capacitación productiva del trabajador. Esta labor culminó en el modelo de calidad de Telmex, que no es sino la adaptación de la "filosofía" empresarial de la calidad total a una relación bilateral con el sindicato: cultura de servicio, de las condiciones de trabajo, de las relaciones con los clientes, de participación de los trabajadores, etcétera. Todo dentro de la concepción extendida de la relación proveedor-cliente: proveedor o cliente sería todo aquel que antecediese o siguiese en la línea de producción o generación del servicio dentro de la misma empresa y en su entorno.

El descubrimiento del espacio de la producción como de concertación por el CEN del STRM se enmarca dentro del proyecto del sindicato de creación de una nueva relación con la empresa, ante la decadencia del viejo corporativismo: "El Estado mexicano moderno requiere de un sindicalismo en el que las direcciones de los trabajadores y los propios trabajadores estén al tanto de la productividad de las empresas..." Es decir, se propone un sindicato en movilización productiva, no de confrontación sino propositivo; y, aunque la modernización se considera un campo de lucha, el conflicto sería funcional para la conformación de un nuevo pacto social y político y una nueva política laboral. En este proceso de negociación sobre la productividad, un punto culminante fue la modificación del contrato colectivo en 1989 (Convenio de Concertación). En esta contratación, el sindicato perdió aspectos substanciales de la bilateralidad con la empresa. Antes de esta revisión, la cláusula 193 del CCT establecería la obligación de pactar las nuevas condiciones laborales originarias por la modernización, formándose una comisión mixta para definir los aspectos técnicos y operativos; se definía con precisión el tipo de información que la empresa debería proporcionar al sindicato; a través de un diagrama de flujo se establecían con mucha claridad los pasos a seguir en la implantación de una nueva tecnología; y, finalmente, el acuerdo de que no habría reducción de personal por modernización. Nos atreveríamos a decir que, con respecto a problemas de modernización productiva, los contratos colectivos en México nunca tuvieron una cláusula tan avanzada en bilateralidad. La revisión de 1989 mutiló gravemente esta cláusula, dejando solamente al sindicato el derecho de ser informado cuando el cambio implicase capacitación, también se eliminaron los convenios departamentales y se permitió la movilidad interna del personal. La privatización de la empresa se produciría pocos meses después.

El STRM sufrió un descalabro en la bilateralidad formal con la concertación de 1989, sin embargo los tiempos eran difíciles para los grandes sindicatos, las políticas de flexibilización unilateral avanzaban inconteniblemente en las grandes fábricas. De cualquier manera, la dirección sindical trató de ganar nuevamente la iniciativa avanzado programáticamente con su proyecto de **Profundización Sindical**, por el cual aceptaba la privatización de Telmex, que era inminente, pero reivindicaba el derecho a participar el sindicato en los planes de modernización de la empresa a través del Modelo de Calidad.

El último hecho importante en este período fue la modificación fuera de tiempo del contrato sindicato ganó la cláusula 195, que no logró reponerle las pérdidas de 1989, pero consiguió algunas ganancias nuevas en bilateralidad.

En el cambio de terreno del sindicato hacia la producción no solo influyeron factores estructurales como la revolución tecnológica en telecomunicaciones y la crisis de productividad en Telmex. La operadora había garantizado el triunfo del juarismo sobre la oposición en 1982, la dirección del sindicato pagó consiguiendo nuevas plazas para esta categoría y con su defensa en los puestos de trabajo. Esta política sindical es una de las explicaciones de la crisis de la productividad, de la cual la empresa fue conciente hacia mediados de los ochenta. Es decir, la operadora de ser la mujer despreciada y a merced de los jefes de departamento se convirtió en el sujeto mimado del sindicato. Sus conflictos hacia mediados de los ochenta habían cambiado de signo, eran las luchas por el poco trabajo y mejor salario, algo semejante a lo que otros observaron en grandes sindicatos corporativos de la época, el *consenso cómplice*. Es decir, el sindicato para tener una base social leal a la dirección se volvía cómplice del desgano en el trabajo y el exceso de personal. A pesar de lo anterior, la dirección sindical, antes que los trabajadores de base decidió un cambio de terreno, en lugar de aferrarse a su argumentación en la primera mitad de los ochenta de rehuir la responsabilidad en la crisis productiva. Esta decisión fue posible por varias circunstancias: 1). Porque la vía japonesa ya estaba avanzada, incluyendo la constitución de instituciones sindicales que garantizaran el control del juarismo sobre la vida en esta organización, además la oposición permanecía reprimida, 2). Porque la forma de representación que el juarismo construía y aceptaban las operadoras era caudillesca e iluminista, es decir suponía la confianza en la dirección del sindicato para diseñar la estrategia, 3). Porque el cambio de terreno se iniciaba en Telmex mientras en grandes empresas avanzaba la flexibilización unilateral con recortes de personal y, por tanto, el temor de los trabajadores telefonistas de ser tratados como los automotrices, siderúrgicos, de la aviación, del petróleo o los ferrocarrileros. En este período las relaciones laborales reales no cambiaron tanto en la práctica, esto se dará hasta los noventa, pero los actores, en primer lugar la dirección del sindicato, luego la gerencia de Telmex y con rezago o asimilación poco profunda la base telefonista prepararon sus concepciones, elaboraron y pactaron los documentos programáticos que los prepararon para los cambios que se avecinaban.

### III. Hacia el Postcorporativismo

Este tercer período va de 1990 (año de la privatización de Telmex) hasta la fecha. En esta época se consolida la hegemonía del juarismo, la oposición es reducida a su mínima expresión, sea porque una parte decide participar en la planilla de los trabajadores y asimila la estrategia juarista o porque no tiene

nada que ofrecer. Los hechos sindicales más importantes son la institucionalización del Modelo de Calidad a través de los convenios de productividad y el lanzamiento del sindicato hacia el exterior como opción frente al corporativismo tradicional y al sindicalismo independiente tradicional. En este camino se funda primero la Fesebes (Federación de Sindicatos de Bines y Servicios, encabezada por el STRM), años después la UNT, y el STRM inicia la construcción de una estrategia de desarrollo de la rama de telecomunicaciones, la basada en la *Sociedad del Conocimiento*, de la conversión de su organización sindical en sindicato nacional de telecomunicaciones, la difusión de su estrategia en el ámbito internacional a través de los Secretariados sindicales internacionales, de alianzas diversas con organizaciones no sindicales y un foro de discusión acerca de un proyecto nacional alternativo (Centro Nacional de Estudios Estratégicos) así como nuevas formas de intervención directa en el sistema político a través del Movimiento Social de los Trabajadores.

Telmex fue privatizada en 1990, el gobierno antes de la privatización saneó a la empresa en aspectos fundamentales:

- 1). En 1990, durante los meses anteriores a la privatización el gobierno invirtió 55% más en esta empresa que en 1989.
- 2). Privatizada Telmex, el gobierno derogó el impuesto al consumo en servicios telefónicos, que contribuyó a que los ingresos de la empresa se elevaran en servicios locales en 68% y en larga distancia nacional en 100%. Al mismo tiempo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público creó el impuesto por prestación de servicios telefónicos, que constituyeron el 29% del total de los ingresos de Telmex. Este impuesto, pagado por supuesto por el usuario, Telmex lo pudo retener a partir de 1991 durante cinco años y acreditar como inversión en un 65% y deducirlo a su vez del impuesto sobre la renta.
- 3). Antes de la privatización una parte importante de la deuda externa de Telmex fue intercambiada por deuda pública.
- 4). Telecom de México, organismo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes vendió a Telmex antes de la privatización a la red federal de microondas, así la empresa privatizada no dependería en transmisiones terrestres de los servicios del Estado.
- 5). El título de concesión le dio el monopolio a Telmex en la prestación de servicios telefónicos hasta 1996.
- 6). En los dos primeros años de privatizada, Telmex elevó las tarifas de telefonía básica en 150%, y dichas tarifas nunca han estado sujetas a los acuerdos de los pactos económicos, a diferencia de las de

los servicios que presta el gobierno como la electricidad. Habría que puntualizar el establecimiento del llamado servicio medido, que no existía antes de la privatización y que ha convertido al servicio local en la fuente más importante de ingresos de Telmex en la década del noventa.

7). El título de concesión le permitió al grupo Carso de Carlos Slim el control de la empresa con la posesión de solamente el 5.2% del total de las acciones.

8). Las relaciones laborales fueron modificadas al nivel de contrato colectivo en 1989, disminuyendo la injerencia del sindicato en la modernización de la empresa, eliminando todos los convenios departamentales, que eran como pequeños contratos por departamento que regulaban al detalle las relaciones laborales, estableciendo la polivalencia y movilidad de los trabajadores entre puestos.

Entre 1990 y 1996 Telmex como empresa privatizada ostentó el monopolio de la telefonía, excepto la celular, y recibió un trato preferente por el anterior gobierno mexicano. Las telecomunicaciones en México son ahora un terreno en disputa cada vez más agrio, hay una feroz lucha por ganar clientes con campañas publicitarias cada vez más agresivas y por las tarifas de interconexión, considerando que la red completa pertenece a Telmex y las otras compañías tienen que pagar por usarla, esta en juego el mercado de las telecomunicaciones, abierto apenas en 1997 en los servicios de Larga Distancia y el 2000 en los locales. Sin embargo, Telmex ha logrado conservar el 80% del servicio telefónico y esto no tiende a decaer.

A pesar de altibajos financieros relacionados con la crisis de 1995, el buen desempeño de Telmex se puede atribuir a dos factores principales: los aumentos de tarifas que han hecho recaer en el usuario de servicios locales el peso principal de los ingresos de Telmex a partir de la privatización y al aumento en la productividad de los trabajadores telefonistas.

La productividad de los trabajadores, esta ha aumentado substancialmente a partir de 1990 a raíz del cambio en las relaciones laborales y de la política de bonos por productividad pactada con el sindicato.

#### Productividad en TELMEX

| Año | <u>Trabajadores</u><br>100 líneas | <u>Llamadas de L.D.</u><br>Trabajadores |
|-----|-----------------------------------|---|
|-----|-----------------------------------|---|

|      |     |      |
|------|-----|------|
| 1990 | 9.3 | 22.4 |
| 1991 | 8.2 | 25.8 |
| 1992 | 7.3 | 30.9 |
| 1993 | 6.4 | 34.5 |
| 1994 | 5.8 | 42.2 |
| 1995 | 5.6 | 47.0 |
| 1996 | 5.6 | 51.3 |
| 1997 | 5.1 |      |

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de Telmex

Después de la modificación del contrato de 1990, que contemplaba la formación de una nueva comisión mixta de productividad (cinco representantes de la empresa y cinco del sindicato), hacia mayo de ese año se reactivó la antigua comisión de productividad, después de haber interrumpido sus actividades por más de un año. La comisión se dio a la tarea de redactar la versión final del modelo de calidad. El 20 de noviembre de 1990 se firmó el "Convenio sobre calidad, productividad y capacitación para la modernización integral de Telmex". Entre otros aspectos que se destacan en este convenio se plantean los siguientes.

-Se reconoce el derecho de los trabajadores a participar propositiva y creativamente en la modernización de la empresa, así como el derecho a la recompensa por su esfuerzo adicional.

-Se establecerá, entre empresa y sindicato, un programa para la elevación y el mejoramiento de la productividad y la calidad.

-Bilateralmente se definirán procesos de modernización administrativa y operativa.

-Se propiciará una nueva cultura laboral, basada en la concertación y los beneficios mutuos.

-Se reafirma la vigencia del modelo de calidad.

-Se establecerán programas de capacitación con miras a la capacitación creativa.

-Se promoverá el trabajo en equipo.

-Se mejorarán las condiciones de vida y de trabajo.

-La medición de la productividad y de otros parámetros importantes se definirá en la Comisión Mixta de Productividad, aceptando estándares internacionales de productividad y calidad como metas.

- Se capacitará a los directivos de Telmex en la calidad total.
- Se promoverán el diálogo y la concertación, buscando un clima laboral.
- Se descentralizarán las decisiones en las relaciones laborales.
- Se creará en breve tiempo el Instituto Nacional de Capacitación Telefónica.

Pero fue hasta 1993 cuando se formalizó y entró en operación el convenio de productividad que modificó de manera importante el sistema de remuneraciones de los trabajadores, se establecieron los indicadores de productividad y los grupos de análisis. Entre sus aspectos específicos importantes se encuentran: que los incentivos por productividad provendrán de una bolsa global no modificable en cada ejercicio; que el pago de incentivos está sujeto al cumplimiento de metas por centro o unidad de trabajo; que el incentivo se pagará en un 85% mensualmente por el cumplimiento de metas mensuales y en un 15% por el cumplimiento de metas anuales; que los grupos de análisis estudiarán la información concerniente al programa y propondrán soluciones a los problemas, sin afectar el mando de la empresa. Además los grupos de análisis se constituirán de común acuerdo entre el jefe del centro de trabajo y el delegado sindical. Finalmente que los incentivos no formarán parte del salario en cuanto a impactar prestaciones ni jubilaciones. Al parecer un problema con el sistema ha sido que la bolsa de incentivos se constituyó con su equivalente en horas extras que fueron restringidas de manera radical.

La administración de Telmex recientemente privatizada, se identificó con el proyecto liberal social (como Salinas de Gortari llamó a la nueva doctrina, ni populista, ni neoliberal), y aceptó la creciente participación del STRM en las decisiones sobre productividad y las nuevas relaciones laborales en Telmex, las cuales fueron el ejemplo para el Estado de una nueva clase de sindicalismo participativo. Bajo estas condiciones fue que los acuerdos de productividad se firmaron en Telmex y se formaron los Grupos de Análisis.

Una vez consolidada la dirección sindical en el frente interno, a partir de 1992 se ha dirigido al frente externo. Primero, entre 1992 y 1994 tratando de presentarse ante el gobierno de Salinas como alternativa del corporativismo tradicional. En esta medida, el gobierno permitió la fundación de la Fesebes, dirigida por el STRM, y la doctrina del nuevo sindicalismo pareció extraída de la experiencia telefonista. Sin embargo, los avatares de la firma del TLC (Tratado de Libre Comercio), así como la campaña presidencial de 1994 llevaron al gobierno a preferir nuevamente la interlocución de la CTM. De tal forma que en 1995, con el gobierno de Zedillo, en plena crisis y ante la falta de receptividad gubernamental el STRM con otros sindicatos inició las reuniones del Foro del Sindicalismo ante la

nación. En estos foros se cuestionó al modelo económico, la privatización de la seguridad social y la política salarial. Una parte de estos sindicatos fundó en 1997 la UNT y los telefonistas salieron del CT. A partir de esta fundación los enfrentamientos verbales de los telefonistas y sindicatos del CT han sido frecuentes. En este contexto el STRM firmó un pacto con la Coparmex por una nueva cultura laboral, otro tanto hizo recientemente con el SME (Sindicato Mexicano de Electricistas), la Unión Nacional de Trabajadores y el Frente Sindical Mexicano (el Pacto de Acción y Unidad Sindical). Asimismo ha contribuido a la formación de la Red Sindical Internacional a partir de los secretariados de correos y telecomunicaciones. Por otro lado, propició la fundación del Movimiento Social de los Trabajadores (MST), encaminada a la participación social y en el sistema político y del Centro Nacional de Estudios Estratégicos con organizaciones civiles, empresariales y académicas para buscar una alternativa de proyecto nacional. Es decir, el sindicato ha buscado espacios de acción múltiples, no reducidos a lo laboral inmediato sino que con un pie en las políticas de desarrollo (*sociedad del conocimiento*, desarrollo de la rama, proyecto nacional), la acción internacional gremial, la acción social y política amplia (MST), las alianzas con actores muy diversos (sindicalismo independiente, organizaciones empresariales, académicas, ONGs) y, específicamente, mantiene una alianza explícita con la empresa en aras de ganar en el mercado de las telecomunicaciones, con intervención importante en los planes de modernización de Telmex, sin despidos y el mantenimiento de los bonos por productividad.

En este período dos procesos influyen en el sindicato telefonista, por un lado las presiones de la privatización y la apertura de las telecomunicaciones a la competencia, por el otro la política gubernamental de apoyar una reforma sindical del corporativismo tomando como modelo al STRM. En este contexto avanzan los convenios de productividad entre sindicato y empresa, que modificaron ahora en la práctica las relaciones laborales y permitieron, junto a otros factores, la elevación de la productividad y el triunfo relativo de Telmex frente a sus nuevos competidores. Pero en este proceso el trabajador telefonista también ha cambiado, especialmente la operadora. Hacia fines de los noventa ya no es más la mujer de bajo nivel educativo y salario (hoy es de nivel preparatoria), tampoco es la jovencita de los setenta sin experiencia laboral (el 75% de los trabajadores de Telmex tienen más de 30 años de edad y sólo han trabajado en esta empresa), aunque siga siendo la mujer sola y la segregación por género entre departamentos y especialidades no haya cambiado. Todos los trabajadores de Telmex han visto crecer sus salarios desde los ochenta y en los noventa el bono por productividad se ha vuelto parte importante para sostener un nivel de vida. El impacto del bono o la presión individual y grupal, la



angustia, por lograr los parámetros de productividad que permitan obtener el bono se ha vuelto el choque principal sobre la subjetividad de los trabajadores en este último período. El Modelo de Calidad de Telmex, acordado entre sindicato y empresa, ha estado inspirado en las doctrinas gerenciales de la Calidad Total y el Justo a Tiempo, estas presuponen una nueva cultura laboral de participación e involucramiento sin claros componentes instrumentales por parte del trabajador. Así debió de haber sido en Telmex con el cambio en las relaciones laborales. Sin embargo, nuestra investigación apunta más a un uso en parte instrumental del bono, que a una cultura nueva cliente proveedor. Este parcial individualismo instrumentalista se asocia con el surgimiento, al menos en el 50% de los trabajadores, de un gremialismo telefonista y un conservadurismo en cuanto a no comprometer su acción sindical práctica más allá de lo que les reditúe beneficios inmediatos como telefonistas. Este conservadurismo es posible que tenga otra fuente de origen sindical más que productiva, la mayoría de los trabajadores no han conocido en su vida sindical otra dominación más que la juarista. Esta dominación aparece a su subjetividad como omnipotente y omnisciente. Instituciones sindicales como las que hemos mencionado han contribuido al dominio electoral y sindical casi absoluto, a la imagen de tener un control total y de que las demandas pueden prosperar dentro y no fuera del sistema de dominación. Su traducción subjetiva es por un lado de fascinación ante la apariencia de poder Total del juarismo, ante su iluminismo, por otro lado de fatalismo y creencia de que su sindicato no es democrático pero si eficiente para obtener aumentos salariales, prestaciones, bonos y proteger el empleo a diferencia de otras organizaciones.

#### **IV. Democracia, representatividad y legitimidad en el STRM**

El empleo en Telmex ha tenido poca variación a raíz de la privatización. El número total de trabajadores no ha cambiado, pero tampoco el de sindicalizados y de confianza. Este impacto no negativo en el empleo de la privatización a diferencia de otras compañías se relaciona con la expansión de los servicios, y también con la estrategia del sindicato de proteger el empleo a cambio de aceptar flexibilización con incremento en la productividad. Sin embargo, se han producido importantes relocalizaciones del personal y practicado los retiros voluntarios (entre 1990 y 1995 el número de operadoras pasó de 11 000 a 7 000). Y ha sido el departamento de operadoras de 02 el más afectado, la productividad en tráfico entre 1990 y 1995 se multiplicó por 5, una parte del personal fue reubicado a otros departamentos; habría que señalar que se trataba del departamento más numeroso de la empresa en

los años ochenta, base social del comité ejecutivo del sindicato y que había crecido mas allá de las necesidades del servicio repercutiendo en la productividad de las operadoras; además, con las nuevas tecnologías era de esperarse que este personal se redujese. Otros departamentos en cambio han crecido, como los de planta exterior, comercial, atención a usuarios y centrales. El otro cambio en la organización del trabajo fue en la disminución del número de categorías de trabajadores. Este proceso se inició desde 1989 previo a la privatización cuando se eliminaron los llamados convenios departamentales, que eran una especie de subcontratos colectivos de trabajo por departamento que regulaban de manera muy detallada las tareas en cada departamento. Los convenios departamentales fueron eliminados y las descripciones de las funciones de cada puesto se fijaron en perfiles de puestos que son menos detallistas, y contemplan menos categorías, las definiciones de funciones son muy amplias y propician las multitareas. Esta reorganización del trabajo se completa con la constitución de los llamados “Grupos de Análisis”, conformados en el piso de la empresa entre trabajadores, jefes y supervisores con presencia formal del sindicato, su tarea principal es proponer mejoras en la productividad, calidad, ausentismo, rotación, higiene y seguridad. Fueron creados en torno a los convenios de productividad, que establecieron bonos por incremento en la productividad, pero también tareas de definición de indicadores, de los instrumentos de medición, las formas de medición, y la evaluación del sistema. Es decir, el otro cambio organizativo tiene que ver con los convenios de productividad que han impactado las formas de pago de los trabajadores desde 1991. El ingreso de un trabajador de Telmex se compone de un salario base según categoría, que se revisa cada año, al que se puede sumar el pago de horas extras y de un bono por productividad que se contempla si se rebasan ciertas metas para cada departamento. Por concepto de bonos los trabajadores pueden recibir al año hasta un 53% adicional a su salario base. Considerando estas percepciones sobre el salario, los ingresos de los trabajadores de Telmex han disminuido en menor proporción que los del conjunto de trabajadores en México. Aunque, por otro lado, esta política se ha visto acompañada de conflictos diversos relacionados con un espacio en disputa como el de la productividad en cuanto a: con cuáles indicadores medirla en cada departamento, cuáles deben ser las metas, cuales los montos de los bonos, cual la evaluación del sistema, además del incremento substancial en la intensidad del trabajo.

El STRM es, en México, un caso extremo de participación sindical en la modernización de una empresa y particularmente en los centros de trabajo. Esta participación se hace presente en diferentes aspectos de la producción que se han formalizado en estos tres instrumentos:

1) el contrato colectivo de trabajo, que en su cláusula 195 (firmada en 1990) creó la comisión conjunta de calidad y productividad, 2) el acuerdo de productividad, también creado en 1990, permite al sindicato a diseñar con la empresa los programas de capacitación, para definir indicadores de medición de productividad; para ajustar las metas de productividad por área; para fijar los bonos que se dan a los trabajadores cuando se exceden las metas; y para crear nuevas estructuras en los puestos de trabajo, están los llamados “grupos de análisis” usados en el cambio de diseño de planes y rutas críticas para obtener metas productivas, para evaluar los programas y hacer propuestas relativas a la productividad. 3) Finalmente, las comisiones nacionales conjuntas de productividad y calidad, modernización, nuevas tecnologías, capacitación, de higiene y seguridad; que analizan los problemas relativos a cada comisión, que conciernen a políticas sobre modernización de la producción.

Sin embargo, debe quedar claro que la codeterminación sobre producción entre empresa y sindicato no se abre a las finanzas, tampoco a políticas de crecimiento o comercialización. Aunque

La fuerza negociadora del sindicato no vino exclusivamente de su habilidad para hacer posibles y coherentes las propuestas usando alguna de los discursos gerenciales dominantes acerca de la Calidad Total, ni tampoco sólo de su capacidad de movilizar a los trabajadores; sino que se fundó en tres factores principalmente:

1) En la intensa y acotada vida sindical asegurada desde 1976.  
2) La influencia dentro del STRM de sectores de trabajadores que tienen alto nivel de educación y de calificación, tales como los técnicos en la central telefónica.  
3) La negociación con la empresa formó parte de la fuerte controversia interna dentro del sindicato que resultó en un éxito consensual del comité nacional sobre la oposición y no sólo en una simple imposición vertical de la nueva estrategia.

Es decir, una vertiente de explicación de la hegemonía del juarismo debe buscarse en la exitosa estrategia sindical acuñada desde los ochenta que ha mantenido el empleo, el salario y la capacidad del sindicato de influir en el proceso productivo. Posiblemente el cambio en la vida del trabajo, junto a la transformación de la vida sindical, en un contexto nacional de flexibilizaciones unilaterales, caídas salariales y con una empresa exitosa frente a la competencia haya tenido implicaciones en la

subjetividad de los trabajadores. El impacto más profundo pudo haber sido el sistema de pago, aunado a la dinámica sindical que promueve la participación - no en las cuestiones estratégicas prerrogativas de la dirección real del sindicato— pero sí en la operacionalización de la concertación y la alianza con la empresa. En esta medida, el espacio del trabajo se ha vuelto central para los telefonistas, porque de manera directa de este depende su subsistencia y el bono de productividad, y porque se han abierto espacios de participación sindicales. La angustia por el bono tal vez substituya a la ideología de la productividad y de la alianza con la empresa. También hay un reconocimiento por parte de los trabajadores de que están empleados en una empresa de éxito y que el éxito se ha compartido con el personal, pero también de que si no gana el bono sus ingresos se verán mermados. De esta forma el conseguir el bono se sobrepone a la ideología y para ello se pueden hacer fraudes en las mediciones y también entrar en conflicto con los jefes e incluso con los grupos de análisis. Sin embargo, no se trata de un simple instrumentalismo —en el sentido de actor racional telefonista calculador e individualista — primero, porque en varios departamentos el bono es colectivo, segundo porque aun donde es individual de hecho es colectivo por la concatenación de las tareas. Además, los trabajadores saben que forman parte de un sindicato fuerte ante la empresa, y que en un dado caso pueden recurrir al mismo, y que fomenta la participación, aunque no sea en las cuestiones estratégicas, pero sí en aquellas cercanas a lo cotidiano del bono de productividad. Se trata de un instrumentalismo que hace uso de la tradición, de la solidaridad, del conflicto, del grupo, del sindicato. Es decir, de un instrumentalismo solo en parte individualista y calculador, con fuerte carga cultural porque el sindicato es también cultura, tal vez menos de la productividad, que del orgullo de ser telefonistas y de pertenecer a un sindicato tan exitoso y moderno, con tantas iniciativas.

El funcionamiento participativo del sindicato se ha visto favorecido por la estructura formal contenida en los estatutos, que vienen del movimiento democratizador de 1976. De entonces a la fecha solamente se han modificado en un punto para permitir la extensión del período del CEN de dos años a cuatro. Para el elegir al CEN se utiliza el voto universal, secreto y directo, con la salvedad de la existencia de la planilla de los trabajadores que hace que las verdaderas elecciones se realicen previamente en los departamentos y que la elección del Secretario General sea de hecho en la Convención en la que regularmente se acepta una nueva reelección de H.J. Desde que el juarismo se consolidó no se habla de fraudes electorales (de hecho hay una sola planilla, la de los trabajadores), sin

embargo en las asambleas de los departamentos los coordinadores inducen candidatos, presionan e incluso tramitan más ágilmente préstamos o permisos a los que son leales al CEN.

El verdadero proceso electoral, el de la planilla de los trabajadores incluye dos momentos, la aceptación por la convención de la reelección de H.J (al aceptarse el puesto de Secretario general queda autoreservado para H.J. a diferencia de las otras 17 carteras del CEN que no se reeligen). La planilla de los trabajadores se forma con 50% de secciones foráneas y 50% de matriz, de estos 3 provienen de cada zona y uno por centro de trabajo, dando un total de 58 candidatos a la planilla de los trabajadores. En esta fase del proceso la participación es muy nutrida. De estos candidatos es el comité central juarista el que selecciona a los que ocuparán los 16 puestos de la planilla que automáticamente, por presentarse solo esta planilla, será automáticamente el CEN. Ese proceso de selección es largo, puede durar un año, implicar exámenes de conocimientos, cursos, pruebas de actitudes, de resistencia a la frustración, de capacidad de trabajo en equipo, etc. Aunque la decisión es discrecional del comité juarista este suele tener sensibilidad para seleccionar a gente que se sabe tiene gran apoyo de su lugar de trabajo, aunque sea de la oposición.

La figura de Planilla de los Trabajadores, que ha funcionado como forma de representación de los diversos grupos y corrientes implica para el juarismo que tendrá en el CEN oposición y gente poco confiable, esto ha llevado a la existencia real de otro CEN no electo, conformado por 6 comisionados (trabajadores que son comisionados por H. J. para trabajar solo para el sindicato) y 4 asesores (profesionistas pagados por el sindicato) que son los que realmente, y al margen del CEN, formal y elaboran la estrategia y toman las decisiones relevantes o las llevan a los centros de trabajo o asambleas para su aprobación. No es que el CEN formal sea puramente decorativo, realiza las tareas operativas que hacen concreta la línea general.

Para el CEN real la movilización constante de la base en las diversas instancias sindicales, así como la existencia de una doble estructura de gobierno implica una dinámica de gran activismo, no solo por la elaboración de una estrategia creativa y en permanente renovación, sino por la supervisión y el contacto directo o a través de coordinadores con los trabajadores de base. Esta es otra característica que viene desde Línea Proletaria, el contacto directo y frecuente entre dirigentes reales y la base para *sentirla*. También los delgados, coordinadores, secretarios locales, etc. están en permanente contacto con su base. Este método impide que los conflictos se acumulen y se vuelvan incontrolables. La

frecuencia de la circulación de las demandas sufre el método de filtración, es decir, se toma nota de toda demanda, pero estas pasan a la asamblea inmediata superior donde se filtra, solo pasan aquellas “razonables”, para ello se hecha mano de la red de lealtades al comité, de adeptos convencido o por conveniencia que apoyan y filtran lo que el comité considera razonable. Es decir, la base si puede manifestarse, pero su democracia permanece *acotada y dirigida*, el rumbo lo define la dirección real, que actúa como dirección iluminada, en parte legitimada por su conocimiento y claridad de miras, pero soportada por la red de lealtades. Todo (debidamente filtrado) cabe dentro del sistema, nada fuera del mismo, hay por lo tanto una identificación entre política sindical y la del sistema juarista. Las demandas y conflictos pueden prosperar dentro, nada fuera. Solo hay un sistema, con un centro y este sistema paternalmente piensa las grandes estrategias por los trabajadores, incapaces por ellos mismo de definir las. A los trabajadores les toca el sentir cotidiano, expresarlo y a partir de esto la dirección real podrá enriquecer la estrategia, no los trabajadores mismos. Este sistema sindical se presenta como si fuera un bloque cuasimonolítico para el trabajador común.

Esto mismo es lo que sucede en las asambleas, estas regularmente proceden de acuerdo con los estatutos y se concede la palabra a todos, sin embargo es permanente la presencia de miembros del CEN supervisando e interviniendo si algo se sale de control o de la línea. La oposición está normalmente replegada, no por la represión, sino porque la masa de trabajadores o de delegados juaristas, siguen las directrices del CEN real. Pesa mas la rechifla o la condena moral a estas alturas que la represión. Sin embargo este método de movilización amplia, acotada y dirigida, de consenso activo supervisado, tiene la desventaja para el comité que le impone un activismo desgastante y por el otro lado, lo obliga a pesar de su poder y del consenso de que goza a no transponer ciertos límites que la masa considere ilegítimos. Por ejemplo, destrozar en forma desproporcionada al enemigo, humillarlo, atemorizarlo llevando gente acarreada a las asambleas. En estas condiciones el CEN real puede llegar a replegarse frente a una masa indignada por la prepotencia. A pesar de la reestructuración y de los incentivos, pareciera que estratos fosilizados de la cultura popular y cristiana puede seguir apareciendo en coyunturas específicas.

## Conclusiones: el modelo de dominación postcorporativo

Hemos visto como el futuro del STRM y de las relaciones laborales de Telmex no estaban predeterminadas desde 1976, que los cambios que se produjeron estuvieron articulados con procesos de otras temporalidades como inicialmente la Insurgencia sindical de los setenta, posteriormente el ciclo de la revolución tecnológica en telecomunicaciones, el del neoliberalismo y las políticas de flexibilidad laboral. Por otro lado analizamos como se fueron modificando microestructuras al interior de Telmex y del STRM en relación con la acción de los sujetos y de sus concepciones: la creación de nuevas instituciones sindicales de gobernabilidad como la planilla de los trabajadores y el CEN paralelo, las relaciones laborales y la organización del trabajo hacia una flexibilidad con bilateralidad. En estos procesos y sus direccionalidades contaron las decisiones de las cúpulas sindicales, empresariales y estatales pero no se dieron en el vacío estructural ni ante la pasividad de la base trabajadora. Esta base se desdobló desde el inicio del proceso en dos sujetos diferenciados, la operadora de larga distancia y el técnico de centrales, a lo largo del mismo pasaron la acción directa que no tiene nada que perder, al consenso cómplice del salario a la alza y poco trabajo con un sindicato protector a la lucha por el bono de productividad, para terminar el siglo con mayor homogeneidad educativa y salarial entre las diferentes categorías de trabajadores y cierto conservadurismo en cuanto a no arriesgar lo ganado en aras de aventuras libertarias o democrático sindicales. Así como los cambios estructurales acondicionaron otros subjetivos, estos también acotaron las decisiones viables de los sujetos. Por ejemplo, el intento fallido de la oposición de derrocar a H.J. en 1982 tuvo consecuencias prácticas pero también en la forma de concebir los diversos sujetos las posibilidades reales de sus acciones; otro tanto podemos decir de la práctica y la subjetividad en relación con el cambio de terreno sindical, así como de la negociación entre Telmex y el STRM, en particular el significado del bono de productividad para la acción sindical interna y externa. Sentidos que a su vez se articulan con otros como el de la dominación juarista, el del cambio tecnológico, el de la flexibilidad del trabajo, conformando configuraciones subjetivas, entendidas como complejos no sistémicos de significados que pueden llegar a contribuir, junto a estructuras y acciones a los sujetos.

Asimismo, en el STRM se construyó en 25 años un Modelo sindical alternativo en México al Corporativo tradicional, caracterizado este último por la centralidad de la relación entre sindicato y Estado y por ser un sindicato de la circulación (compra venta de la fuerza de trabajo). Por el contrario:

1. El Modelo Postcorporativo privilegia en lo interno el proceso productivo como espacio de acción, movilización y negociación. Es un modelo que se adelanta en muchos aspectos a las propuestas de la empresa y trata de entablar una negociación en torno a la productividad ampliada (tecnología, organización, relación laboral, capacitación, bonos, subcontratistas). Hace suya la estrategia de desarrollo corporativa de la empresa y establece con esta una alianza propositiva, buscando ganancias para los trabajadores.
2. En las relaciones externas tiene también como eje principal la reestructuración productiva en el marco de la globalización y los mercados abiertos. Sin embargo, se interesa por proyectos nacionales que acoten a las fuerzas internacionales del capital. Para esto amplía sus alianzas hacia sectores muy diversos, civiles, académicos, empresariales. Para influir en procesos sociales, económicos y políticos amplios firma pactos muy diversos y crea una organización social para la participación política y social. Trata de ser cabeza de un nuevo sindicalismo postcorporativo en el ámbito nacional e internacional.
3. Su dominación al interior del sindicato tiene aspectos estructurales, prácticos y subjetivos:

En lo estructural fomenta una gran movilización controlada de toda la base del sindicato y sus instancias diversas en torno principal pero no únicamente de la estrategia del uso sindical de la productividad. Para esto acuña figuras originales: la planilla de los trabajadores que permite, como en el antiguo PRI, intermediación de intereses, representatividad acotada pero plural y la posibilidad de que las demandas de los diversos grupos eventualmente puedan ser atendidas siempre y que se mantengan dentro de parámetros definidos por el grupo dominante. Para el control esta democracia acotada, controlada, hecha mano de un aparato que ante la gente aparece como omnisciente (ellos son los iluminados que saben como y que hacer en lo estratégico), omnipotente (no se puede ir en contra de este sistema sindical, ejemplo lo que pasó históricamente con la oposición), omnicomprensivo (todo dentro del sistema de dominación nada fuera del mismo). El aparato es aceitado cotidianamente por la red informal de lealtades (clientelismo y paternalismo combinado con presiones sutiles) y por la vigilancia directa del grupo dominante. En el centro del sistema de dominación se encuentra el caudillo insustituible y se fomenta el mito de sus capacidades extraordinarias, aunque se trate realmente de un grupo dominante cuyo núcleo es un CEN paralelo, cerebros y operadores, estrategas ilustrados y activistas que se ensucian las manos en las asambleas defendiendo al sistema de dominación. Algo



material muy importante apuntala este sistema, su eficacia para defender el empleo, el salario y las condiciones de trabajo siempre y que no atenten en contra de la productividad.

4. Una nueva cultura obrera, que en parte proviene de antes, la del caudillo iluminado que viene de muy atrás en la memoria histórica. Otra la de “la unión hace la fuerza” que hace apreciar al sindicato por parte de los trabajadores. Pero otra viene de las exigencias materiales para la obtención del bono, que puede mezclar lo nuevo, la productividad, sentirse orgullosos de trabajar en una empresa tan moderna y exitosa, de estar en un sindicato tan propositivo y fuerte, con la cultura del fraude en las mediciones, de la simulación, del conflicto para ver que le sacan a la empresa o al sindicato. De cualquier manera el terreno del proceso de trabajo se vuelve central y no es el terreno de las funcionalidades sino en disputa, agravada por la movilización sindical.
5. En síntesis, se trata de una estrategia que hasta ahora por la especial configuración de factores externos e internos ha sido exitosa para la dominación de un grupo, pero que tiene riesgos importantes, empezando porque administra los conflictos y no propiamente los oculta al favorecer la participación de la gente. En esta medida, su capacidad administrativa del conflicto a través de una democracia acotada implica un activismo desgastante del grupo dominante y la actualización muy dinámica de la dominación. Se trata también de un sistema de dominación muy dependiente de la capacidad de lograr buenos intercambios con la empresa, de su capacidad de filtración y de manejo de la red de lealtades. Sin embargo, todo sistema no es realmente un sistema, menos cuando los equilibrios tienen que ser contruidos cotidianamente frente a un entorno productivo que es externo e interno al sindicato y que tienen muchos espacios de incertidumbre. La pregunta que permanece es si la caja de Pandora puede ser abierta en forma dosificada sin invocar a demonios incontrolables. Esta eventualidad puede surgir de factores imprevistos internos y sobre todo externos, por ejemplo una crisis económica que hiciera caer las ganancias de Telmex y pusiera en peligro el bono. Que no son sino las debilidades de todo iluminismo, aunque este sea muy dinámico.

## Bibliografía

-Borja, Roberto y Barbosa, Fabio (1990) "El movimiento del 8 de marzo en el Sindicato de Telefonistas", en Javier Aguilar (coord.), Los sindicatos nacionales. México: Juan Pablos.

- Cano Miramontes, José, R.E. Félix, P.A. Lugo Colín y J. Salinas Jardón (mayo 1994) "Balance de 4 años de productividad y calidad en Telmex". México: Ponencia presentada en el I encuentro Sindical Nacional sobre Productividad. México, D.F.
- Conesa, Ana María (1994), "Requisa en Telmex. El Punto de vista legal". El Cotidiano 2, sep-oct.
- Cortés, Guadalupe y Oscar Alzaga (1992) "Entrevista a A. Tapia y V. Ramírez. Un sindicalismo distinto". Trabajo y democracia, 8, jul-ago.
- De Buen Néstor (1989), "El convenio de modernización en Teléfonos de México", El Cotidiano, 30, jul.ago.
- De la Garza Toledo, Enrique, (1989), "¿Quién ganó en Telmex?. El Cotidiano 32, nov-dic.
- De la Garza Toledo, Enrique, (1984), "Requisa en Telmex. ¿Bueno?... ¡Bueno!... ¿El Digital? ¡No se oye nada!". El Cotidiano 2, sep-oct.
- De la Garza Toledo, Enrique (1989) "Transformaciones del modelo contractual en México Trabajo, UAM-I, oct.dic.
- De la Garza Toledo, Enrique (1991) "Sindicatos frente a la productividad: telefonista y electricistas". El Cotidiano, 41,may-junio
- De la Garza Toledo, Enrique (2000) "El Noción de Configuración como alternativa del Concepto Estándar de Teoría", Revista Mexicana de Sociología, 4
- De la Garza, E. y F. Herrera (1997) "State-led growth and modernization" en H. Katz (de.) Telecommunications, Restructuring Work and Employment Relations Worldwide. Ithaca : ILR Press.
- Figuroa Saucedo, Arturo (1992) "Experiencia de la reprivatización de Teléfonos de México Trabajo y democracia, 8, jul-ago.
- Jones Tamayo, Claudio Gerardo (1993) "Acción colectiva y autonomía sindical: los telefonistas y la reestructuración sindical de Telmex (12976-1989)", México: Tesis de Licenciatura, ITAM.
- Lara Sánchez, Miguel Angel (1992) "La productividad en Telmex. Crítica a la visión oligárquica de la productividad", México. STRM. (Mimeo.), Abril.
- Lara Sánchez, Miguel Angel (1992) "Proceso de trabajo y automático (El caso de Teléfonos de México)". México: Tesis de Licenciatura, UNAM.
- Mercado, A. (1991) Telmex-STRM : una historia política. Toluca : UAEM.
- Medina, I. (1996) Sindicalismo y Estado: los telefonistas en México. Guadalajara : UdeG.

- Ortíz, Rosario y Rodolfo García (1991) “Los cambios del cambio tecnológico y laboral en Telmex”, Trabajo y democracia hoy, 1, may-jun.
- Pérez Gutiérrez, Teresa de Jesús y María Elisa Velázquez (1991) “Memoria y experiencia histórico-sindical de la clase telefonista: 1915-1976. México: Tesis de Licenciatura en Sociología, UAM-I.
- Rangel Pérez, Mario (1989) Los telefonistas frente a la crisis y la reconversión. México: Nuestro Tiempo.
- Rodríguez Castañeda, R. (1995) Operación Telmex. México : Grijalbo.
- Sandoval, Jorge (1980) “La privatización no es cosa clara en las telecomunicaciones. La disputa por lo público”. Trabajo, 2, primavera.
- Sánchez Daza, Germán, Jorge Sandoval y Enrique de la Garza (1988) “La digitalización en Telmex una transformación global”. El Cotidiano, 21, ene-feb.
- Sánchez Daza, Germán (1986) “La lucha sindical en Telmex: ¿Salarios o condiciones de trabajo?”. El Cotidiano. 7.
- Solís Granados, Vicente J. (1994) “Balance de la política de productividad en Telmex”. Trabajo y democracia hoy, 17, ene-feb.
- Solís Granados, Vicente J. (1992) “El cambio estructural y la privatización en Telmex” México: Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM.
- Solís Granados, Vicente J. (1991) “Las perspectivas de los trabajadores en Telmex. Efectos de los cambios tecnológicos y estructuras”. Trabajo y democracia hoy, 2, jul-ago.
- Szekeley, G. (1995) Telmex: una empresa privada. México : Planeta.
- Vázquez Rubio, Pilar (1982b) “El conflicto de Telmex”. El Cotidiano, 18, jul-ago.
- Vázquez Rubio, Pilar (1987b) “Los telefonistas y el Pimes ¿Hablando se entiende la gente?”. El Cotidiano, 20, nov-dic.
- Vázquez Rubio, Pilar (1988a) “Los telefonistas: al filo de la navaja”. El Cotidiano, 25, sep-oct.
- Vázquez Rubio, Pilar (1989) “Los telefonistas cruzaron el pantano: concertaron con Telmex”. El Cotidiano, 31, sep-oct.
- Vázquez Rubio, Pilar (1990) “Telmex. Por los caminos de la productividad”. El Cotidiano, 31, sep.oct.
- Vázquez Rubio, Pilar (1990b) “Telmex: los escenarios de la venta”. Trabajo, 2, primavera
- Xelhuantzi, M. (1988) STRP: doce años. México : STRM.