

Introducción

Los resultados de investigación que presentamos en la colección *Reestructuración Empresarial, Democracia, Representatividad y Legitimidad Sindical en México*, se inscriben en el marco de los estudios sobre la modernización productiva, la transición a la democracia y las transformaciones contemporáneas en las estructuras y prácticas sindicales. Esta línea de investigación, de incipiente desarrollo en nuestro país, intenta incorporar y profundizar la reflexión sobre dos temáticas fundamentales en el análisis de los fenómenos laborales recientes: por un lado, la naturaleza y características de los procesos de reestructuración y modernización de empresas e instituciones y, por otro, la transición a la democracia en el sistema político y sus posibles repercusiones en la estructura y dinámica de las organizaciones sindicales.

En México escasean los estudios que analizan las organizaciones sindicales en forma sistemática en su vida interna, porque el tema favorito de los investigadores ha sido no el sindicato sino el movimiento obrero, es decir, las coyunturas en las cuales se desencadena la acción colectiva de los trabajadores. Este no sería el enfoque de la investigación que se presenta. En cambio, en los países desarrollados hay una sólida tradición de investigación de la vida interna de los sindicatos agrupada bajo el rubro de *Union Democracy*. De esta tradición se desprenden problemas como los siguientes que pueden ahora relacionarse con la modernización de las empresas: 1) Las formas de control de la organización sindical sobre los trabajadores y de éstos sobre la organización sindical. En este campo se sitúan las perspectivas teóricas acerca de la democracia, la oligarquía o la poliarquía, así como los modelos teóricos pluralista, corporativo o conservador. Desde otro punto de vista destacan los estudios que hacen depender los procesos internos de la vida sindical de factores externos, como el Estado, o los que dan mayor importancia a los internos sea en sus aspectos formales (normas que regulan la vida sindical) o informales. 2) El análisis de las formas de representación en el *Shopfloor*; sus contradicciones con las representaciones sindicales amplias y el problema de si estas formas de representación en el piso de la empresa pueden ser más democráticas y cooperativas con las gerencias. 3) El problema de la posible relación entre cambio en la estructura de las ocupaciones con la heterogeneidad de intereses de los empleados, que conduciría hacia la fragmentación en las

formas de organización y a la descentralización de sus negociaciones con la gerencia. 4) Finalmente, los mecanismos como las organizaciones sindicales y los líderes obtienen legitimidad en los sindicatos. En México pocas investigaciones han abordado los problemas anteriores, se trataría de poner al día el estudio sobre el tema en nuestro país y de avanzar en el análisis de las posibles transformaciones del “modelo sindical predominante” en el contexto actual de nuevo modelo económico, los cambios políticos, así como la modernización de empresas e instituciones.

El cambio de una estructura sindical puede ser resultado de cambios en estructuras externas que lo presionan, pero también de acciones y formas de dar sentido sus miembros a la situación y de la propia estructura sindical precedente. En una coyuntura como la actual en México hay dos cambios estructurales externos importantes que pueden presionar a la estructura sindical, el del Estado y sus transiciones a la democracia y el de la reestructuración y modernización de las empresas e instituciones. La primera puede vincularse con cambios en las relaciones entre Estado y sindicatos y sus consecuencias en pérdida de representatividad, legitimidad y en algunos casos en la búsqueda de la activación de espacios de intervención sindical no tradicionales, como el de la producción. La segunda, que puede abarcar varios cambios juntos o por separado (tecnológicos, organizacionales, en relaciones laborales, en calificación de la fuerza de trabajo) pueden implicar descentralización en toma de decisiones hacia el piso de la empresa y aspectos nuevos de la cultura laboral de negociación o conflicto referidos al proceso productivo. En esta medida, pueden aparecer nuevas formas de representación en el piso de la empresa, a veces de inspiración netamente empresarial sin relación con el sindicato; en otras ocasiones nacen por inspiración sindical o de los trabajadores, refuncionalizando o creando nuevas instancias de representación, intentando con ello no quedar fuera de las decisiones de la reestructuración productiva. Pero, en un caso o en el otro, estos procesos de descentralización de decisiones se pueden ver favorecidos por el propio debilitamiento de los vínculos a nivel macro con el Estado. ¿Hasta qué punto estos dos procesos de aflojamiento de las antiguas estructuras sindicales se pueden traducir en un cambio de sus dinámicas internas? De suceder no puede ser resultado solamente de Estado y producción sin la participación de los actores del sindicato. Lo anterior remite al problema de la participación obrera en el sindicato, para unas teorías esta es puramente racional, es decir a

través de un cálculo de costos y beneficios el obrero decide su participación; pero hay otras teorías que destacan primero las restricciones institucionales y organizacionales, por ejemplo estatutos sindicales, leyes laborales referidas a los sindicatos, pertenencia a partidos y confederaciones que presionan, acotan espacios de acción. Junto a lo anterior se destaca la influencia de la cultura sindical.

En última instancia los agremiados influyen en los cambios en las estructuras sindicales con su actividad o su pasividad, pero estos agremiados antes de actuar o dejar de hacerlo dan sentido a su situación. Las estructuras presionan, acotan pero no determinan; en todo caso, su efecto está mediado por el sentido que a dichas estructuras y sus cambios dan los sujetos. Es decir las estructuras pueden ser entendidas como actualizaciones cotidianas a través de prácticas, como ordenes relativos que no descartan las contradicciones .

Las reestructuraciones productivas asociadas con cambios en las relaciones laborales pueden repercutir sobre la dinámica y estructura sindicales por varias vías: 1). Cuando se constituyen nuevas formas de representación de los trabajadores en los lugares de trabajo y que absorben decisiones que antes correspondían a las cúpulas sindicales, de estas representaciones en el piso pueden surgir presiones par modificar los mecanismos de toma de decisiones en el sindicato. 2). Sin formarse nuevas formas de representación en el piso, el cambio de relaciones laborales puede obligar a la constitución de organismo intermedios, por ejemplo comisiones mixtas, encargadas de negociar aspectos de las condiciones de trabajo que no pueden ser decididas solo en las cúpulas. De una manera o de la otra, las estructuras centralizadas de toma de decisiones sindicales se pueden tensionar al abrirse temáticas para las cuales los líderes ya no son expertos. Los cambios en las estructuras sindicales pueden verse en dos niveles. Primero las formales en términos de su centralización, formalización y complejidad. Pero estas dimensiones se concretizan en un sindicato en espacios tales como: procesos electorales, Asambleas, gestión de prestaciones, gestión de la mano de obra y del proceso de trabajo, contratación colectiva, la huelga, la manifestación, las relaciones externas con la empresa, el Estado y otras organizaciones obreras, políticas o sociales. Estas dimensiones formales de toma de decisiones tienen su aspecto práctico que puede acercarse o alejarse de lo formal. Asimismo, las prácticas implican proceso de dar sentido. Es decir, el cambio puede captarse como proceso de interacciones entre estructuras, culturas y acciones. El cambio en la estructura sindical

puede implicar cambios en las culturas de los trabajadores con respecto de las relaciones laborales, el Estado y el sindicato mismo. Si entendemos la cultura como códigos acumulados y que el actor pone en juego en el proceso de dar sentido a situaciones concretas, estos sentidos pueden cambiar al transformarse prácticas cotidianas -por ejemplo de trabajo- o procesos más amplios de conciencia social –por ejemplo, un desprestigio del sistema político. Estos procesos de dar sentido pueden poner en juego configuraciones de normas, valores, cogniciones, estética, sentimientos, razonamientos o discursos. Los cambios culturales no siempre se dan de manera brusca, es mejor pensarlos como procesos en etapas de cambio, como secuencia de articulaciones entre estructuras, culturas y acciones.

En particular para el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, que es uno de los caos más exitosos de organizaciones de trabajadores que ha logrado generar una estrategia viable frente a la privatización y reestructuración productiva de la empresa, nos interesa analizar como se llegó a construir dicha estrategia. Influyen las concepciones de la dirección del sindicato pero han actuado en condiciones que no escogieron. Su capacidad no es iluminación sino el haber sabido adecuarse sin resignación a los nuevos tiempos, con propuestas propias. Sin embargo ¿Cuál es el carácter de la toma de decisiones en este sindicato? ¿Hay un gobierno democrático del mismo, como afirman los que están al frente de la organización? ¿Cuáles son las bases de su legitimidad? Trataremos de responder a estas preguntas a partir de una perspectiva de articulación entre factores estructurales con la acción y concepciones de los sujetos involucrados.

Capítulo I: La disputa por la hegemonía en el STRM (1976-1982)

Introducción

La historia del sindicato de Telefonistas de la República Mexicana ha estado plagada de conflictos relacionados principalmente con quien detenta el poder en el sindicato y la representatividad de las dirigencias. A pesar de haber sido hasta los ochenta un sindicato no muy numeroso estuvo inmerso en las principales luchas del movimiento obrero en este siglo. Es decir, el movimiento de 1976, que llevó al poder a Hernández Juárez fue precedido de una historia sindical muy conflictiva, una historia de desconocimiento de dirigentes, de encuentros y desencuentros con el Estado, de independencia y corporativismo. El otro vector presente en la historia de este sindicato, ha sido el de los conflictos relacionados con el proceso de trabajo, al ser una rama sujeta a frecuentes cambios tecnológicos que repercuten sobre las condiciones del trabajo. Una tercera característica de este sindicato ha sido el mantenerse en general entre las posiciones oficialistas y las independientes, una parte de los conflictos en su historia se han relacionado con la lucha entre corrientes en el sindicato que han tratado de llevarlo hacia un extremo u otro. Asimismo, la historia de las empresas telefónicas ha impactado mucho la acción sindical, las políticas de las compañías extranjeras primero, luego del capital privado nacional, posteriormente del Estado y finalmente la privatización y apertura del mercado.

La primera conversación telefónica en México se produjo en 1878 y ya en 1882 se fundó la primera compañía telefónica en México de capital norteamericano, filial de la ITT, que en 1905 cambió su nombre por el de Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana. En esos años se instaló también en México la Ericsson, de capital sueco, que fue con la primera la que monopolizó los servicios telefónicos hasta la fusión de ambas en 1950. Habría que señalar que existieron, además, algunas compañías telefónicas pequeñas de influencia regional (sa, 1988).

Entre 1903 y 1914 se inició la organización clandestina de los trabajadores telefonistas y en 1915 se fundaron los dos sindicatos de telefonistas que existieron hasta la constitución de Teléfonos de México en 1950: el Sindicato Nacional de Telefonistas, que se afilió al Sindicato Mexicano de Electricistas, lo acompañó en sus luchas hasta la década de los

treinta y con esto marcó en parte las características de su línea sindical, entre el radicalismo de los anarquistas y el naciente oficialismo de la CROM. Por su parte el Sindicato Nacional de Obreros y Empleados de la Ericsson que inicialmente también se afilió al SME, pero entre 1919 y 1934, años clave en los que se definieron las políticas sindicales en México, este sindicato tuvo una dirección pro empresarial (Sa, 1988b).

La primera huelga de telefonistas la realizó el Sindicato Nacional, en esta huelga las operadoras tuvieron un papel de rompehuelgas, esta actitud conservadora de las operadoras durante un largo período es posible que se haya relacionado con su lenta conformación en la subjetividad como categoría obrera profesional. Es decir, el pensarse como mujer que desempeña una tarea más de oficina y de confianza para con los jefes que otras categorías de trabajadores. Sin embargo, los conflictos frecuentes, así como las reestructuraciones productivas contribuyeron lentamente a conformar una visión diferente del trabajo por parte de la operadora, en cuanto a trabajo enajenado, rutinario, semejante al taylorizado, con bajos salarios relativos, cargas intensas de trabajo, sistemas de turnos que rompían con la estructura de la vida familiar (Entrevista No. 1).

En los años veinte se produjo el primer cambio tecnológico importante en la telefonía desde su fundación con la introducción del conmutador automático, que puso a la cabeza de la modernización a la Ericsson. En 1922 se firmó el primer contrato colectivo de telefonistas. Los dos sindicatos de telefonistas participaron a su manera en los grandes acontecimientos sindicales de este período, el sindicato nacional se acercó al lombardismo en los años treinta y realizó una gran huelga en 1935. El sindicato de Ericsson, a pesar del tipo de dirigencia pro empresarial fue infiltrado por comunistas y anarquistas de la CGT. Cuando en 1936 se fundó la CTM el sindicato nacional se adhirió a esta organización, otro tanto hizo una fracción del sindicato de la Ericsson, que reconoció una lucha profunda entre corrientes sindicales proempresariales y otras radicales de izquierda. Este sindicato conservó su afiliación a una CGT cada vez más conservadora y corrupta hasta 1948, año en que se unió a los electricistas del SME. Por su parte el sindicato nacional permaneció en la CTM hasta 1949, año en que se afilió a la naciente CUT conformada por las disidencias de izquierda en contra del charrismo sindical y en la que tuvieron un papel muy importante los lombardistas y el SME.

El charrismo sindical estuvo presente en los dos sindicatos telefonistas en estos años, pero durante períodos cortos, en el Sindicato Nacional entre 1936 y 1946, luego se afilió a la CUT y en 1950 volvió a la CTM. El de Ericsson reconoció una dirigencia charra hacia 1948 que fue derrocada en 1950. Tal como sucedió en otros sindicatos nacionales, el período que va de 1915 a 1935 se puede caracterizar como de construcción del sindicato y de lucha por obtener y perfeccionar la contratación colectiva, en particular por regular el proceso de trabajo en sus aspectos generales. Entre 1935 y 1950 con altas y bajas la lucha sindical pasó al nivel del Estado, en tanto resistencia o doblegamiento de la autonomía sindical.

La fusión de las dos grandes compañías telefónicas, así como la absorción por parte de la empresa resultante de las pequeñas compañías en un gran monopolio privado, Teléfonos de México, llevó también a la fusión de los dos sindicatos de telefonistas, pero esto no se produjo sin conflictos. Por lo pronto la lucha se dio entre las tendencias dominantes en los dos sindicatos, con el predominio de la que venía del sindicato nacional y que en los cincuenta se identificaba con la CTM. El primer dirigente corporativo del naciente Sindicato Nacional de Telefonistas de la República Mexicana fue Ayala Ramírez, que de acuerdo con las tradiciones de conflictividad y de lucha interna por el poder entre los telefonistas, generó como reacción la primera coalición opositora integrada por trabajadores de los departamentos técnicos en contra del charrismo en los años 50. Esta coalición con centralidad entre estos trabajadores técnicos calificados fue la antecesora del Movimiento Restaurador de la Democracia Telefonista, cuando en 1958 se produjo la insurgencia sindical que abarcó a varios sindicatos nacionales, entre estos los de ferrocarrileros, Este movimiento se manifestó activamente en 1959 en contra de dirigencia sindical, que llevó a la necesidad de la mediación en el conflicto de la Secretaría del Trabajo, a nuevas elecciones y al triunfo de la planilla verde contraria al liderazgo corporativo. La planilla verde nacida del movimiento restaurador se volvió en los setenta en la imagen mitológica de la lucha democrática en contra del charrismo, de este movimiento tomó su nombre el de 1976 que derrocó a otro charro sindical y también verde ha sido la planilla de Hernández Juárez hasta la fecha (Xelhualtzin, 1988). En el mismo año en que nacía el movimiento restaurador Telmex fue mexicanizada a través de la compra de las acciones en poder del capital extranjero por parte de capital privado nacional.

El triunfo del Movimiento Restaurador trajo como consecuencia la modificación de los Estatutos del sindicato, la salida de este de la CTM, la fundación de un órgano periodístico que fue refundado después en 1976, el *Restaurador 22 de Abril*, y la inclusión de una cláusula en los estatutos que prohibía que el sindicato se involucrara en política partidaria. En este contexto se activó la lucha obrero patronal en Telmex, desempeñando un papel muy importante los delgados departamentales y seccionales. En 1960 estalló el sindicato la huelga, seguida de una requisita, fue posible la firma de un Contrato Colectivo favorable a los trabajadores. En esta activación de la lucha sindical aparecieron dos temas que serán recurrentes hasta la fecha, la lucha por no perder materia de trabajo frente a subcontratistas y compañías filiales de Telmex y la lucha por la regulación de las condiciones laborales, especialmente de las generadas en las nuevas centrales semiautomáticas que emblematicaban el nuevo cambio tecnológico de lo electromecánico a lo semielectrónico y la aparición de los servicios de LADA. En este contexto de lucha la planilla verde ganó nuevamente las elecciones. Sin embargo, hacia 1962 el sindicato estalló nuevamente la huelga en un contexto de intenso conflicto entre las corrientes del Movimiento Restaurador y el corporativismo apoyado por la empresa y el gobierno. El triunfo poco claro y con dosis importantes de imposición fue para los corporativos, apoyados por las operadoras. Esta dirección corporativa pactó con la empresa que los convenios departamentales, que regulaban las condiciones de trabajo al nivel departamental, solamente se revisarían en el caso de un cambio administrativo o técnico. Asimismo, esta dirección sindical cambió en 1964 los estatutos, otorgando capacidad al Comité Ejecutivo para intervenir en las luchas electorales y en general dotándolo de un poder superior que en los estatutos anteriores, el sindicato volvió a la CTM y al PRI. En 1966 fue electo el dirigente corporativo Salustio Salgado, que permanecerá en el poder hasta que el nuevo movimiento Restaurador lo derrocó en 1976. El período de Salustio estuvo marcado por la resistencia, apenas en 1967 se dio la primera protesta en contra del Comité Ejecutivo Nacional en los departamentos técnicos, por un descuento en el reparto de utilidades para la construcción del edificio sindical, esta protesta implicó el despido de trabajadores. En este período, los mismos delegados departamentales que durante los años de democracia fueron canales importantes de las demandas de los trabajadores y órganos de representación de sus intereses, se convirtieron en agentes de control por parte de la dirección sindical. Asimismo, el

salgadismo utilizó, principalmente entre las operadoras, las fiestas “social-recreativas” como instrumento de control. Esta figura de la fiesta social sindical posteriormente fue retomada por el juarismo en sus primeros años y también estaba dirigida sobre todo a las operadoras. Posiblemente la imagen del macho-sindical, padre y padrote emergía en estos actos sociales ante una vida fragmentada de la operadora por las características de trabajo.

El primer antecedente de la revuelta antisalgadista de 1976 fue el movimiento de 1969 escenificado en el departamento de centrales construcción. Entre 1970 y 1975 aparentemente el sindicato vivió un período pacífico, sin embargo en su seno pululaban muchos grupos de oposición, algunos de estos relacionados con la insurgencia de los setenta que ya se manifestaba en otros sectores. Algunos más se formaron inicialmente a partir de grupos políticos de izquierda que tenían como línea el infiltrar con militantes a los sindicatos y apoderarse de las direcciones. La agitación previa al movimiento de 1976 se dio en 1975 en el departamento de centrales mantenimiento por condiciones de trabajo, aparentemente este movimiento no se relacionó con la insurgencia sindical que ya estaba en su apogeo en el país. En este movimiento apareció en público por primera vez un joven líder, ex alumno de la ESIME del Politécnico, vinculado con grupos echeverriistas desde sus años de estudiante, de origen pobre, que había sido bolero, panadero, aprendiz de mecánico y que se inició en Telmex como aprendiz del departamento de centrales automáticas a los 16 años, el que junto con sus amigos Mateo Lejarza y Rafael Marino habían fundado en el Politécnico el Ateneo Lázaro Cárdenas y pedido la asesoría de Juan María Alponente.

Cuando en 1976 se dio la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo sin consulta a los trabajadores, mientras Salustio festejaba en uno de sus acostumbrados convivios con Mariachis la firma del mismo, estalló el paro loco de operadoras en la central de Victoria que se extendió rápidamente al resto del país (Borja y Barbosa, 1990). En este movimiento las operadoras empezaron a desempeñar un papel muy diferente del que habían tenido en movimientos anteriores, detonante violento y rabioso del movimiento, acción directa, desconocimiento de sus delegadas y del comité encabezado por Salustio. Los departamentos técnicos, en los que la izquierda tenía mayor presencia, se sumaron al movimiento y la extensión y presión llevó a la Secretaría del Trabajo a plantear un recuento, de este recuento entre el Comité oficial y un comité democrático de facto

encabezado por Hernández Juárez este último resultó triunfador en forma aplastante, 13 757 votos contra 1734. Así, Hernández Juárez, poco conocido como sindicalista, pero apoyado por las operadoras, con playera amarilla, cuello de tortuga, pantalón de mezclilla, pelo largo y barba inició su largo y conflictivo período a la cabeza del STRM (Jones, 1993).

El movimiento del 22 de Abril que llevó al derrocamiento de Salustio Salgado no fue un simple rayo en día sereno, en el Sindicato de telefonistas había una tradición importante de luchas y de conflictos intrasindicales, el charrismo presente en varios momentos de su historia nunca había permanecido por largos períodos como para consolidar estructuras muy sólidas de control; por otro lado, siempre hubo grupos de oposición situados sobre todo en los departamentos técnicos, con trabajadores más educados, politizados, con influencia de grupos de izquierda; había en los telefonistas una memoria reciente de luchas, desde el Movimiento Restaurador de inicios de los sesenta, hasta conflictos varios en contra del comité ejecutivo; asimismo, la insurgencia sindical de los setenta estaba en su punto máximo en 1976 y muchos grupos políticos de izquierda se habían infiltrado ya entre los telefonistas; al mismo tiempo, desde la cúpula del Echeverriismo se fomentaba un sindicalismo más representativo que el de la CTM con suerte varia (Martínez, 1986). Es posible que la corriente de Hernández Juárez no solo fuera influenciada por estas perspectivas de renovación sindical que venían del Estado, sino que hubiera vínculos directos con estos proyectos a través del ideólogo Juan María Alponse y posteriormente de la corriente sindical de Línea Proletaria, que también había aprovechado esta política gubernamental de Echeverría para tener el control de importantes sindicatos (Mercado, 1991). Pero, la gran novedad del movimiento del 22 de Abril de 1976, fue la irrupción de la operadora como sujeto beligerante en las relaciones obrero patronales y como fuerza principal del movimiento y base social del juarismo. Todo esto se daba en un contexto en el que la revisión del Contrato que había firmado Salustio no era propiamente desfavorable a los trabajadores y en 1976 se tuvo el nivel salarial real más alto de la historia de los telefonistas hasta ese momento.

Cuadro No. I-1: No de Huelgas de los Sindicatos de Telefonistas

Año	Número de Huelgas
1948	7
1949	3
1950	5
1951	0
1953	2
1954	1
1955	1
1957	1
1960	1
1963	2
1965	2
1970	3
1975	1
1979	1

Fuente: Anuarios Estadísticos de los Estados Unidos Mexicanos

Es decir, en la explicación del movimiento del 22 de Abril no está el deterioro de los salarios, prestaciones, ni los despidos de los trabajadores telefonistas. Es cierto que el contrato colectivo fue firmado por Salustio sin consulta a las bases, pero no era la primera vez que se hacía de esta manera. Al parecer, la poca democracia en la firma del contrato mas que la causa del fondo podría ser considerada como el detonante de un conflicto larvado en el piso de la empresa y que afectaba sobre todo a las operadoras, sector que había sido el mas manipulable hasta este movimiento, el mas conservador, el menos susceptible de volver colectivos sus conflictos, el de menor nivel educativo, el mas

descalificado. ¿Qué había sucedido en el trabajo de la operadora y en sus condiciones de trabajo y de vida no reducible al salario para que estallara su protesta con tal coraje? ¿Porqué la operadora encontró precisamente en el liderazgo de Hernández Juárez su forma de representación y no en los grupos de izquierda del propio sindicato como sucedió entre los técnicos?

1. La transformación de Teléfonos de México

Telmex se convirtió desde 1972 en empresa paraestatal con la compra por parte del gobierno del 51% de sus acciones. En los setenta abarcaba 23 empresas que iban de la construcción de equipo a la prestación del servicio. Aunque todo usuario podía retener las acciones que compraba, de hecho el 40% de las acciones restantes se concentraron en manos de los bancos y grandes empresas y en el consejo de administración continuaron apareciendo después de la nacionalización de 1972 Antonio Ruiz Galindo (Grupo Desc), Agustín Legorreta (Banamex), Carlos González Nova (Comercial Mexicana), Eloy Vallina (Comermex).

Cuadro No. I-2: Suscriptores y número de trabajadores en Telmex

Año	Suscriptores	Número de trabajadores
1935	87 830	
1941	137 230	
1945	165 7 56	
1950	208 6 15	
1955	257 0 84	
1960	338 4 50	
1965	494 9 46	
1970	858 7 96	17 114
1975	1 644 499	20 660
1980	2 659 921	27 568

Fuente: Anuarios Estadísticos de los Estados Unidos Mexicanos

En los años setenta Telmex continuó siendo una empresa muy rentable y la expansión de los servicios fue muy importante, el número de aparatos instalados crecieron a tasas entre 12 y 14% anuales entre 1968 y 1978, aunque tendieron a ser menores a partir de 1979; las conferencias de larga distancia crecieron a un ritmo del 19 al 20% entre 1968 y 1974, entre 1975 y 1977 este ritmo decayó, recuperándose entre 1978 y 1980.

Ya en 1975 los ingresos principales de Telmex provenían de las largas distancias nacionales, siendo el gobierno el cliente principal, seguidos de los servicios locales. A partir de 1982 el panorama cambió radicalmente pasando a ser las conferencias de larga distancia internacionales el aporte principal a los ingresos de Telmex (44.2% en 1982), esta situación continuó durante toda la década en aumento y solamente cambió bruscamente hacia los servicios locales después de la privatización de 1990 cuando se estableció el servicio local medido.

En cuanto a la tasa anual de productividad, medida como se acostumbra en este sector como número de aparatos por trabajador y conferencias de larga distancia por trabajador, así como los ingresos anuales por trabajador, estos tres parámetros alcanzaron su máximo en el período de 1968 a 1971 y a partir de ahí disminuyeron, no obstante que los ingresos totales a precios constantes de Telmex se elevaron de 1 685 millones de pesos de 1967 en 1970 a 3 733 millones en 1980 y las utilidades netas de 178 millones en 1970 a 673 millones en 1980. Asimismo, en 1972 el porcentaje que representaron sueldos, salarios y beneficios en los ingresos totales de Telmex fueron del 39.5%, en tanto que en 1980 eran del 37.2%. Es decir, aunque la rentabilidad de Telmex en los setenta se mantuvo hacia la alza, esta descansó mas en factores financieros que en la productividad, específicamente en devaluaciones de principios de los ochenta y en elevación de tarifas que no deprimieron la demanda de líneas telefónicas. Habría que añadir que entre los apoyos gubernamentales la partida anual destinada por el gobierno a Telmex se incrementó de 498 millones de pesos en 1972 a 3050 en 1981, el uso de la red de microondas de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes por parte de Telmex, la reinversión del 40% de los impuestos

Cuadro No.I-3: Productividad en Telmex

Período	Tasa de crecimiento anual en número de aparatos entre trabajadores	Tasa de crecimiento anual en conferencias de larga distancia entre trabajadores	Tasa de crecimiento anual de ingresos totales entre trabajadores
1964-67	5.0	6.1	3.5
1968-71	9.2	16.8	8.3
1972-75	8.9	16.1	3.2
1976-79	5.5	12.0	4.8
1980-83	2.9	5.4	-0.3
1984-85	-0.3	0.6	-11.2

Fuente: Elaboración propia a partir de las Informes Anuales de Telmex

En Telmex entre 1950 y 1980 se realizó la automatización de las centrales manuales grandes. El servicio automático de larga distancia nacional se inició en 1967, en los ochenta se completó la introducción del Lada nacional en todas las centrales automáticas. En 1972 el 27% de las llamadas de larga distancia nacionales se manejaban en forma automática, hacia 1986 llegaron al 90%. El servicio automático de larga distancia internacional se inició en 1970, hacia 1986 el 92.2% de las largas distancias internacionales se hacían en forma automática. Aunque se redujeron las llamadas de larga distancia por operadora el crecimiento en el número de estas no se detuvo sino muy entrada la década de los ochenta. Es decir, desde los setenta se avizoraba el agotamiento de la tecnología semielectrónica y de las relaciones laborales acuñadas durante el período de 1950 a 1970; sin embargo, estos síntomas todavía no afloraron con fuerza, ni la empresa planteó en forma apremiante la reestructuración productiva. Mas bien el período de 1976 a 1982 pareciera de ultimo empuje hacia las formas de regulación basadas en los convenios departamentales, la extensión de la operadora como categoría principal de Telmex, que provocó su

masificación y proletarización en el plano subjetivo. No bastaba con que objetivamente la operadora fuera una asalariada del capital, fue su masificación y la estandarización de su trabajo a través de un taylorismo de servicios sintetizado en operaciones repetitivas y estandarizadas que incluían un manual de frases, su alejamiento del trato personal y tipo trabajador de confianza, así como los impactos en su vida familiar por el control y la intensificación del trabajo y el sistema de turnos, creó condiciones para que ya en los 70 la operadora no se considerara diferente de los trabajadores de otros departamentos y explotara su inconformidad cotidiana en el proceso de trabajo como lucha democrática sindical. Todavía en estos años las operadoras fueron el destacamento más combativo y la base social del juarismo y dieron las últimas luchas por consolidar los convenios departamentales, forma de regulación de las relaciones laborales al nivel de departamento propia de la tecnología analógica en su última fase, lo que vendrá en los ochenta será la reestructuración productiva. Se trataba de la categoría más numerosa, en 1980 conformaba el 32% del total de trabajadores de Telmex.

2. El movimiento obrero

El 22 de Abril de 1976 las operadoras de las centrales Victoria y Madrid suspendieron sus labores para protestar en contra de la dirigencia del STRM que firmó un contrato colectivo a sus espaldas y aumento salarial del 18% cuando la exigencia era del 35%. Este paro se extendió a 40 ciudades del interior del país y antes de levantarlo se formó el Comité Democrático del STRM, que negoció con las autoridades del trabajo la realización de un referendium para determinar si Salustio Salgado y su comité continuaban al frente del sindicato o eran substituidos por el comité democrático. Al mes siguiente el comité democrático, que logró unir todas las fracciones disidentes, obtuvo el triunfo bajo la dirección de Francisco Hernández Juárez con el 86% de los votos (Medina, 1996).

Sin embargo, los Contratos Colectivos que el charrismo había pactado con Telmex, incluyendo el firmado por Salustio en 1976, no eran desventajosos para los trabajadores y de hecho su estructura permaneció hasta 1986 cuando surgió la cláusula 196 que cambió la forma de intervención del sindicato en el proceso de trabajo. Esta estructura consistía en

una intervención sindical en la contratación de trabajadores, su movilidad y remoción, pero no en las decisiones del proceso de trabajo, la tecnología o la organización. Por otra parte, las prestaciones económicas aumentaron con Hernández Juárez pero muy paulatinamente en este período. Es decir, durante 1976-1982 la estructura del contrato colectivo acuñado durante la historia del sindicato básicamente no cambió, especialmente en protecciones a los trabajadores y prestaciones económicas, de tal manera que no podría atribuirse la atracción que ejercía Hernández Juárez en sectores amplios del sindicato a simples razones instrumentales o lógicas de costo beneficio.

Desde el triunfo del comité democrático se manifestaron dos corrientes contrapuestas entre los triunfadores, además de permanecer restos del charrismo todavía. Por un lado, la de Hernández Juárez apoyada principalmente por las operadoras y que planteaba una línea moderada de mayor autonomía que el charrismo con respecto del Estado pero sin llegar a romper con este, específicamente de permanencia crítica dentro del Congreso del Trabajo. Por otro lado, las corrientes izquierdistas entre las que se encontraba de una manera importante la Línea Democrática, con influencias de grupos de izquierda de la época (trotsquista., maoístas, izquierda revolucionaria, etc.) que trataron de llevar al sindicato hacia la Insurgencia Sindical de la época y romper con el Estado y con el Congreso del Trabajo (Rangel, 1989). Sin embargo, esta disputa que caracteriza al período entre 1976 y 1982 se iniciaba en el punto máximo de la insurgencia nacional sindical, con la declaración de Guadalajara y a la vez en el inicio de la decadencia de este tipo de sindicalismo con la derrota de la Tendencia Democrática en 1977. No obstante, otras corrientes independientes continuaron fuertes hasta inicios de los ochenta como fue el caso de la Unidad Obrera Independiente y de Línea Proletaria. Específicamente Línea Proletaria había iniciado sus acciones desde inicios de los setenta en el sindicato minero metalúrgico con importantes victorias, las comunicaciones que tenía con el régimen de Echeverría eran conocidas, al fomentar la idea de un nuevo sindicalismo que fuera a la vez que activo interlocutor del propio gobierno. Desde la llegada de Hernández Juárez al poder se dio el acercamiento entre Línea Proletaria y el juarismo, ideólogos sindicales importantes del sindicato minero se incorporaron como trabajadores y activistas en Telmex. La presencia de Línea Proletaria dotó al juarismo en estos primeros años, antes de su ruptura en 1982, de elementos estratégicos y de doctrina sindical que por su juventud no podía generar aquel de buenas a

primeras. En cambio, Línea Proletaria contaba con una rica experiencia y un cuerpo de doctrina acuñada por sus intelectuales, una parte de los cuales eran a su vez activistas sindicales.

La primera convención democrática de 1976 abordó problemas importantes de definición que marcaron los campos de las dos grandes corrientes sindicales de este período: se decidió la salida del sindicato del PRI; la permanencia en el Congreso del Trabajo; y, el cambio de los estatutos, tomando como modelo los estatutos verdes del movimiento restaurador de 1960. Los nuevos estatutos restituyeron a las bases obreras el voto directo y secreto para elegir comité ejecutivo nacional.

Durante este período las luchas obreras telefonistas se caracterizaron primero por su alto nivel de conflictividad, numerosas huelgas y paros estallaron. Detrás de esta conflictividad estaba, además de las luchas por la hegemonía entre las dos corrientes sindicales mencionadas, la etapa final de la regulación del proceso productivo, iniciado desde los años cincuenta con la firma de convenios departamentales. Esta lucha fue a la vez de la crisis de esta regulación, los convenios firmados no se respetaban, y de su conclusión con la firma del convenio de operadoras. La oposición al comité de Hernández Juárez no significó un solo grupo, como diversas eran las organizaciones políticas detrás de estos. Tal vez el más importante fue la Línea Democrática 22 de Abril, aunque había muchos grupos locales como el Movimiento Democrático Telefonista, y el centro de la disidencia estaba en el departamento de centrales mantenimiento. En la II Convención Nacional Democrática se reafirmó la permanencia del sindicato dentro del Congreso del Trabajo y se aprobó la primera reelección de Hernández Juárez

En 1978, en la tercera convención democrática del sindicato se plantearon los nuevos principios de la organización sindical (en realidad del juarismo) influenciados por Línea Proletaria:

- a). La necesidad de asambleas pequeñas, en los centros de trabajo, para permitir la expresión mas cabal de las bases y la relación directa de los dirigentes con estas asambleas.
- b). La unidad entre lucha política y lucha ideológica, es decir, el escapar del pragmatismo de la política sindical y vincular esta con la ideología y los principios.
- c). El método de pretextos, demandas que sirven de pretexto para fomentar la lucha

- d) El método de filtración, las bases proponen todas las demandas que quieran, las que se acatan resultan de una filtración piramidal entre órganos de decisión de abajo hacia arriba. Posteriormente el documento llamado Democratización Sindical amplió los principios anteriores incorporando las ideas de:
- e) recuperación de las propuestas de la oposición
- f) el estímulo a la discusión por parte de la dirección del sindicato
- g). La necesidad de alianzas internas entre grupos en diferentes niveles.

En 1978 las operadoras escenificaron un movimiento por la firma de su convenio departamental que cerró el período iniciado en 1950. En 1979 firmaron dicho convenio departamental que significaba una regulación de su proceso de trabajo con intervención sindical: este convenio contenía elementos importantes de rigidez en las relaciones laborales, impedía la movilidad territorial de las operadoras, definía 6 categorías en Larga Distancia especificando al detalle las funciones de los puestos. Por ejemplo la operadora de 02 registraba, anotaba y marcaba datos de los abonados; operaba llaves y botones; marcaba números; tomaba tiempos. El manual de frase, que la operadora tenía que utilizar en el trato con el abonado, permitía un uso flexible, pero sin cambiar los contenidos. Además, se especificaban los turnos, el tabulador y en particular se introducían cláusulas de protección en el caso de un cambio técnico. En esas condiciones se revisaría el Convenio, y se habría la posibilidad de reacomodo por automatización. Sin embargo, el aporte de Línea Proletaria y lo que el propio juarismo o la oposición de izquierda llegaron a generar como línea sindical en los setenta no alcanzó nunca los niveles que tendría de originalidad en la segunda parte de los ochenta. Las definiciones fueron en el plano de la actividad sindical misma y de las alianzas, de justificar las alianzas con el Congreso del Trabajo y con el Estado en la argumentación que Línea Proletaria acostumbraba, es decir, que el Congreso del Trabajo ni el Estado eran monolíticos y que las alianzas podían finalmente redefinirse. Lo anterior queda ilustrado en la forma como en 1980 el sindicato resumía las demandas principales por las que habría que luchar: salarios, materia de trabajo, seguridad e higiene, jornada y prestaciones. Es decir, la elaboración de la estrategia sindical seguía moviéndose en los límites del sindicalismo de la compra venta de la fuerza de trabajo no en el de la producción. Es cierto que los problemas del proceso de trabajo buhían con fuerza y se

manifestaban en la culminación de la forma de convenios departamentales pero no formaban todavía parte importante de la estrategia sindical. Las innovaciones tecnológicas u organizacionales no estuvieron en esos años en el centro de las relaciones con la empresa ni en la redefinición del espacio de lucha, sino fue la estrategia de consolidación de un liderazgo, en como estructurar la vida interna del sindicato para fortalecer al juarismo.

Para 1980 el panorama de lucha intrasindical se presentaba crítico, las elecciones de Comité Nacional fueron impugnadas por las planillas de oposición, a la vez las relaciones entre empresa y sindicato llegaron a un punto alto de deterioro en un momento en que la primera ya había decidido iniciar su reestructuración, inicialmente entendida como cambio tecnológico hacia el digital. Pero el momento más crítico fue el año de 1982. Problemas originados en los lugares de trabajo de Conmutadores provocaron faltas colectivas, rescisiones de contrato, paros y una Asamblea en la que se propuso la destitución de H.J. El 8 de marzo un grupo de trabajadores tomó el local sindical, nombró a un comité alterno y convocó a un paro nacional, el conflicto continuó por varios meses y finalmente el juarismo recobró el local y la oposición fue sancionada y disciplinada. De este conflicto resultó también la ruptura entre Línea Proletaria y Hernández Juárez por considerar la primera que era el momento de sustituirlo. En este conflicto las posiciones de la empresa y del gobierno oscilaron entre permitir la protesta de la oposición y la posible caída de H.J. (Hernández Juárez) y el apoyo final a este.

3. Proceso de trabajo y cultura obrera.

En el Telmex de la época se habían consolidado dos tipos de procesos de trabajo, aquellos estandarizados semejantes a los de tipo taylorista industrial y de los cuales el trabajo de la operadora de 02 y 05 era el más característico. Se trataba de un trabajo simplificado, estandarizado, medido, que requería poca calificación. Por otro lado, el trabajo de los técnicos sindicalizados, por ejemplo el de mantenimiento de centrales, que era poco estandarizado, requería de calificaciones adquiridas sobre todo en el proceso productivo, en la experiencia, con considerable autonomía de estos trabajadores en cuanto a momentos de intervención, tiempos de reparación y métodos de trabajo. Es decir, operadoras con escaso control sobre su trabajo y técnicos con un control importante. En Telmex en el inicio de la

telefonía el trabajo de la de la operadora había sido de una actividad semejante a la secretarial, cercana a los jefes de oficinas y que requería un “trato femenino” con los usuarios que contrastaba con el de los trabajadores que no trataban con abonados y que desempeñaban labores más sucias. Con el crecimiento de los servicios y el afinamiento de la organización del trabajo taylorista en larga distancia, el status social y la autoestima de la operadora cambió. Ya no era más la señorita semejante a una secretaria de confianza sino la *chava* de baja educación, de familia humilde, pobre, que realizaba un trabajo poco creativo, estandarizado, simplificado y medido, supervisada personalmente. Si a lo anterior agregamos el sistema de turnos, 64 turnos escalonados con diferencias de minutos, que dislocaba el tiempo libre y la vida familiar se fue creando un rencor en contra de la empresa, un espíritu no de clase sino de categoría separada, diferente de las otras de Telmex, con identidad no necesariamente constituida en profundas relaciones cara a cara sino por semejanza en condiciones de trabajo y de vida. Las relaciones cara a cara entre operadoras habría que especificarlas, al estar las operadoras situadas en largas filas en frente de sus mesas-conmutadores les permitía verse las caras, al menos a las que operaban en un mismo centro de trabajo, aunque platicar poco durante la jornada, pero si aprovechar los descansos, la entrada al trabajo y sobre todo las veladas esperando turno para relacionarse entre ellas, incluyendo el sistema de dormitorios dentro de la empresa para las operadoras que tenían un turno muy cercano del siguiente. Todo esto fue configurando una visión del mundo de la operadora en la que se confundían todos los mundos de vida con el del trabajo. En esta medida el trabajo era espacio de socialización, de relaciones personales y sentimentales. El lesbianismo se extendió, con participación de supervisoras y la figura del hombre ausente, marido, amante, novio, dejó un gran vacío que fue suplido por el nuevo liderazgo. Sin embargo, el sistema de turnos impedía a la vez consolidar y profundizar las relaciones, pocas veces se tenía a las mismas compañeras en las salas de trabajo.

Con respecto del papel central de las operadoras en este período habría que hacer las siguientes consideraciones:

- 1). Las diferencias generacionales entre operadoras antiguas, “hechas a la manera de la empresa”, que en estos años oscilaron entre el esquirolaje y el apoyo a los restos del charrismo de Salustio y las más jóvenes en las que se presentaba con mayor claridad esta

proletarización en el plano subjetivo. Las primeras con mejores salarios por haber ascendido en el escalafón ciego y sobre todo con turnos fijos; las segundas con condiciones precarias en cuanto a turnos principalmente.

2). El sistema de turnos es posible que haya sido uno de los elementos principales de tensión en las relaciones laborales de las operadoras. En los setenta había turnos diurnos, nocturno, continuos y discontinuos, los discontinuos eran los que predominaban. La mayoría de las operadoras tenían que participar en un complejo sistema de turnos, 64, con diferencias de minutos entre uno y otro, en forma discontinua separándose una parte de la jornada de la otra hasta por 4 horas. Si a la vez se rotaba en turnos, esto podría significar que la semana subsiguiente se podría tener cualquiera de los 64 turnos y no simplemente tres como se acostumbra en otras empresas. Lo anterior se complicaba porque las operadoras más antiguas pagaban a las otras para trabajar por ellas los lapsos de los turnos discontinuos o bien los días sábado y domingo. Todo esto se traducía en una desestructuración de la vida personal y familiar. Entre estas operadoras jóvenes eran frecuentes las divorciadas, madres solteras, separadas, solas. Las relaciones con los hijos o con sus parejas se disolvían en este sistema de turnos. La empresa tenía dormitorios para ser ocupados por las operadoras en cursos discontinuos. Además el sistema de tantos turnos tampoco facilitaba las amistades dentro de la empresa, frecuentemente no se trabajaba con las mismas compañeras y aunque la vida y la empresa se confundían y se laboraba en un ambiente de multitudes de trabajadores no por ellos las relaciones eran más íntimas. La operadora era una solitaria en un mundo que perdía sentido de relación para ella, tanto como mundo de la reproducción externa al trabajo como en el mismo trabajo. Esta situación junto al despotismo de las supervisoras y la presión del sistema de control a través de una grabación aleatoria, generaron una gran tensión personal y un gran rencor en contra de la empresa que era percibida subjetivamente como la gran causante de su amarga vida.

3). A lo anterior se puede añadir la ausencia de una atractiva carrera profesional para las operadoras, aunque era 6 las categorías que contemplaba el escalafón, el nivel superior de instructora y de supervisora, ocupable después de unos 15 años de trabajo, tampoco significaba una mejoría substancial en remuneraciones, ni mucho menos en status. Especialmente las supervisoras eran despreciadas y odiadas.

4). A pesar de las dificultades para la comunicación y del aislamiento de la operadora se generó un sentimiento de desgracia común que se manifestó como solidaridad cómplice, es decir el enseñar a las nuevas las “mañas” de cómo evadir la intensificación del trabajo y especialmente de cómo platicar durante la jornada con las compañeras de al lado. Platicar durante el trabajo, cuando estaba prohibido, se volvió una necesidad vital, las que lo lograron fueron aquellas que mejor soportaron la desestructuración de su mundo de vida, las otras, las *autistas* murieron en la soledad y poco participaron en los movimientos.

El liderazgo de Hernández Juárez para las operadoras desde el punto de vista subjetivo simbolizaba al padre y compañero ausente, Francisco se volvió símbolo emotivo y sexual, las mitologías inundaron en este período la vida sindical, alimentadas por el uso sindical de los convivios sociales que tan bien había practicado Salustio. Las operadoras se peleaban por tener un hijo con él, por bailar con Francisco. Este era el padre protector que por primera vez las atendía y a la vez el macho poderoso al que se sometían. Se puede en esta medida, desde el punto de vista subjetivo, hablar de una dominación que mezclaba patriarcalismo con machismo frente a mujeres que habían sido desestructuradas en sus mundos de vida por el trabajo.

Pero el Juarismo no sólo tuvo implicaciones en el plano de la personalidad de las operadoras sino que canalizó una parte de sus inquietudes laborales, en 1979 se firmaron los Convenios Departamentales de los servicios de Lada 91 y 95. Con esto se reglamentó el trabajo en estos departamentos, que habían quedado rezagados con relación de los técnicos. Este convenio impidió la libre movilidad territorial de las operadoras, permitió al sindicato tramitar el cambio de turnos, definió seis categorías de larga distancia, que las operadoras con mas de 4 años no rolaran turnos, hacía una descripción detallada de las operaciones y tareas de cada categoría, y estableció el tabulador respectivo. Además adelantaba que si se producía la automatización se modificaría en Convenio y las operadoras afectadas serían reacomodadas. Además se eliminaron los turnos discontinuos nocturnos y paulatinamente los discontinuos en general

4. El cambio tecnológico

El proceso de la lucha sindical en el STRM a partir de 1976 ha seguido etapas como la siguiente: primera la de la lucha por la hegemonía entre el juarismo y la izquierda; segunda, el de la construcción de una estrategia sindical propia centrada en el proceso productivo; tercera, el de la consolidación del juarismo y la salida del sindicato al exterior en búsqueda de la hegemonía sindical en sentido amplio. Pero este proceso se imbricó con otros de vínculo directo con el sindicato como la política de la empresa con relación al mismo: primero Telmex mostró ambigüedad con respecto de la dirección sindical que emergió del movimiento de 1976, después una aceptación del juarismo en menoscabo de la oposición de izquierda en los ochenta, sin abandonar la gerencia de Telmex la percepción de que tanto el sindicato como el tipo de relaciones laborales en que se apoyaba iban en menoscabo de la productividad y, finalmente, una concertación entre el STRM y los nuevos dueños privados de Telmex a partir de 1990, con su aceptación plena como interlocutor en la modernización de la empresa. Con respecto del Estado, los virajes han sido mas frecuentes, primero la aceptación del nuevo liderazgo de Hernández Juárez en el último año del gobierno de Echeverría, posteriormente el recelo del gobierno por la conflictividad sindical de los últimos años setenta, seguido de su institucionalización en los ochenta sin aparecer este sindicato como alternativa oficial a la crisis del corporativismo, seguido de la presentación por el gobierno de Salinas como ejemplo de nuevo sindicalismo a inicios de los noventa, para pasar inmediatamente a su relegamiento con el gobierno de Zedillo y su opción de independencia relativa al fundarse la UNT.

Pero hay otro proceso no menos importante que impactó en la estrategia sindical que se acuñó en los ochenta, el del cambio tecnológico en las telecomunicaciones. Desde los años setenta se iniciaba una revolución tecnológica en este sector a nivel internacional. No era la primera vez en este siglo, desde la introducción en los años veinte del conmutador automático que substituyó en servicios locales la operación manual de la operadora, después fue la automatización de la larga distancia en los sesenta con la introducción de los servicios automáticos de LADA. Las centrales telefónicas también habían pasado por varias etapas en cuanto a la forma de realizar la conmutación entre usuarios, las más importantes habían sido los pasos de las centrales mecánicas, a las electromecánicas y posteriormente a

las electrónicas. Cada cambio tecnológico había impactado la manera de trabajar y provocado reacciones de los trabajadores y del sindicato que buscó regular el trabajo a través de los convenios departamentales de 1950 a 1970. Pero en los setenta se gestaba ya la última revolución tecnológica en las telecomunicaciones, que a diferencia de las anteriores no se significaría por un solo cambio importante sino por ser una suerte de revolución permanente que todavía continúa. La base técnica de esta revolución fue inicialmente la combinación entre telecomunicaciones e informática con la introducción de las centrales totalmente electrónicas y el paso del sistema analógico de transmisión de la señal (análogo a la onda sonora de la comunicación telefónica) al digital (transformación de la onda sonora en pulsos semejantes al sistema binario con que funcionan las computadoras). El sistema digital permitió la introducción al inicio de innovaciones como las siguientes: el teléfono de teclado, la marcación abreviada, la transferencia de llamadas, las llamadas de consulta, la rellamada automática, el despertador automático, la identificación de llamadas. Sin embargo, el impacto mas importante en cuanto a servicios nuevos fue en correo electrónico, periódico electrónico, trabajo en casa, educación en casa, telebanco, telecompra. Esta revolución no terminó por supuesto en lo anterior, vino posteriormente la televisión por cable y sobre todo el Internet y los teléfonos celulares. El cambio técnico no se redujo a la forma de realizar la conmutación en las centrales telefónicas abarca también a la manera de transmisión: primero fueron las redes de microondas, posteriormente la introducción de los satélites y posteriormente la fibra óptica que substituyó a los alambres metálicos y finalmente el teléfono celular.

Desde 1977 Telmex inició un estudio minucioso acerca de las opciones del cambio tecnológico, entre continuar con la tecnología analógica o introducir la digital y posteriormente otras innovaciones. En 1979 se contó con los resultados de este estudio que arrojó las siguientes conclusiones: la digitalización representaría para Telmex, de acuerdo con sus planes de expansión, 30% menos en sus costos de inversión; 40% menos en costos de operación y mantenimiento; la posibilidad de que la empresa ofreciese nuevos servicios telefónicos; mayor calidad en el servicio; mayor flexibilidad en el crecimiento; mayores facilidades en la operación por el uso de la computación en las funciones de operación y mantenimiento, con esto el personal de mantenimiento disminuiría en su crecimiento en un 25%. A partir de este estudio Telmex decidió engancharse con la corriente internacional del

cambio tecnológico en telecomunicaciones, sin embargo la introducción de la nueva tecnología no fue un asunto práctico importante en el período de 1976 a 1982, cuando mucho se echó a andar en forma piloto una central en Tlahuac, e incluso en el primer quinquenio de los ochenta no fue tampoco preocupación del sindicato. De hecho la empresa comunicó oficialmente sus planes de modernización a la organización de los trabajadores hasta 1985. Esta decisión de Telmex, como veremos, tendría importantes repercusiones en la estrategia del STRM, en la vida cotidiana del trabajo y en las relaciones laborales. En la estrategia marcaría una oposición entre los sindicatos que en México decidieron afrontar propositivamente a la reestructuración productiva con aquellos que se opusieron sin éxito a la misma. En las relaciones laborales, entre aquellas construidas con bilateralidad entre empresa y sindicato y las unilaterales a favor de la empresa.

Capítulo II. La vía japonesa de construcción de la Hegemonía

Al terminar la segunda guerra mundial Japón fue ocupado por las fuerzas norteamericanas, los conflictos y movilizaciones obreras dirigidos por los comunistas se intensificaron, de tal forma que el gobierno japonés de común acuerdo con las fuerzas de ocupación diseñaron una estrategia de represión de los sindicatos radicales y sus dirigencias. Hacia mediados de los cincuenta el movimiento obrero ya estaba pacificado, las dirigencias obreras habían sido sustituidas por otras dispuestas a los acuerdos con las empresas, se inició así el predominio en las grandes empresas de los llamados “sindicatos de la casa”, es decir, sindicatos que cooperaban con las gerencias en la gestión de la mano de obra y del proceso productivo. La hegemonía de los “sindicatos de la casa” se basó inicialmente en la fuerza y posteriormente en el gran crecimiento de la economía japonesa, de los salarios y condiciones de vida de los trabajadores. A esta forma de construir la Hegemonía de un tipo de sindicato le podemos llamar la vía japonesa.

Volviendo al STRM, el segundo período que estamos considerando abarca de 1982, posterior al fracaso de la intentona de la oposición por destituir a Hernández Juárez, hasta la firma de “Convenio de Concertación” en 1989, cuando el sindicato aceptó la flexibilización del contrato colectivo de trabajo. En estos años la dirección del sindicato logró acuñar lo más importante de su nueva estrategia basada en la intervención en el proceso productivo y en la negociación de la modernización de la empresa en los niveles más cercanos al piso de la producción. Esta estrategia no existía previamente y ha marcado una línea que se ha vuelto la más dinámica en el sindicalismo mexicano. Por otra parte, la nueva estrategia sindical se dio articulada con dos procesos que rebasaron los límites de Telmex: la orientación Neoliberal del Estado y de la Economía, que se traduciría en el año 90 en la privatización de la empresa, frente a la cual el sindicato ya estaba preparado y por esto resultó menos traumática y con impactos menos negativos que en otras empresas para los trabajadores; y, la reestructuración productiva, que se inició en el ámbito estrictamente tecnológico (aspecto común a las reestructuraciones en el mundo) y que pronto alcanzó al funcionamiento organizativo y en particular a las relaciones laborales. Antes que la empresa tuviera claridad acerca del que hacer con la organización y las relaciones laborales, el sindicato adelantó una propuesta que pudo frenar los intentos de reforma unilateral que venían de la gerencia, de tal forma que las dos partes se enfrascaron en una negociación que

se volvió cada vez más compleja y profunda acerca del rumbo productivo de Telmex que permitió al sindicato estar muy preparado en el momento en que el contrato fue flexibilizado en 1989 (Cortés y Alzaga, 1992). Desde el punto de vista sindical ha sido la construcción de un discurso estratégico diferente de los que predominaron hasta mediados de los ochenta en el país: por un lado el de la Revolución Mexicana, enarbolado por el sindicalismo corporativo y que la CTM intentó revitalizar a partir de sus reuniones de finales de los setenta, en cuanto a reclamar la intervención estatal fuerte en beneficio de los trabajadores y la extensión del sector social de la Economía. Por otro lado, el del sindicalismo independiente, centrado en la independencia sindical con respecto del Estado en sus dos vertientes, la Nacionalista Revolucionaria de la Tendencia Democrática y sus continuadores del SUTIN, centrada en la reorientación del Estado hacia sus orígenes populistas; y el de la izquierda revolucionaria para la que el reclamo de independencia se volvía en un medio para crear conciencia de clase en la lucha anticapitalista. Para todas estas corrientes los problemas de la producción no eran los del sindicalismo, para el Nacionalismo Revolucionario la producción se traducía en propiedad estatal de los medios de producción; para la CTM era la extensión de la propiedad social auspiciada también por el Estado; para la izquierda revolucionaria también pero posterior a la toma del poder por el proletariado.

1. La planilla de los trabajadores

El 20 de Septiembre de 1982, en la séptima Convención Nacional Ordinaria se ratificó el triunfo de Hernández Juárez sobre la oposición, reconociendo el apoyo del Congreso del Trabajo y en especial de Fidel Velázquez, la Secretaría del Trabajo por su parte otorgó también su reconocimiento a H.J. (Sánchez Daza, 1986).

Como hemos explicado en el capítulo anterior, la Planilla de los Trabajadores surgió de la derrota de la oposición. La Convención telefonista de 1983, plenamente controlada por el juarismo, con una oposición expulsada y sancionada en cuanto a derechos sindicales echó a andar la creación de un mecanismo de gobernabilidad del sindicato extraestatutario, la Planilla de los Trabajadores, argumentándose la necesidad de tener elecciones ordenadas

diferentes a las de los años anteriores. No se trataba de la creación común de planillas para la competencia electoral dentro del sindicato, sino una que tenía en su constitución original la legitimación de la Convención. Extraño procedimiento de Democracia en la que el *Estado sindical* se aprobaba a si mismo la planilla oficial que no negaba la existencia de las otras, pero que en principio era la planilla oficial del sindicato. Es como si el Congreso de la Unión en algún país aprobase la conformación de un partido aprobado por un órgano ciudadano para que compitiera con otros partidos solo organizados por sus partidarios. Pero, además de ser aprobada la planilla por el órgano ciudadano del sindicato mas alto, la Convención, esta se somete a un referéndum de todos los miembros del sindicato que por voto universal, dan el visto bueno para la conformación de esta planilla y la reelección de Hernández Juárez. La forma como se integra también contrastaba con las otras planillas. En cada centro de trabajo se proponen posibles integrantes de la planilla por voto universal, es decir no solo de los partidarios. En esta medida, la conformación de la planilla de los trabajadores supuestamente tiene la aceptación universal de los trabajadores antes de la elección final. Se trata de una verdadera elección primaria que permite que grupos diversos compitan al nivel de los centros de trabajo por tener candidatos dentro de la planilla (Entrevistas, No. 1, 2 y 3). A partir de 1988 dos activistas de la oposición ingresaron por esta vía de elección primaria en sus centros de trabajo a dicha planilla (Sánchez, 1998). Sin embargo, el número de candidatos propuestos por los centros de trabajo a la planilla rebasan en la primaria al número de puestos que los estatutos prevén para la planilla de los trabajadores, a partir de aquí es la dirección juarista la que tiene el control de la filtración final de quienes de los propuestos serán finalmente los que ocupen carteras en el Comité Ejecutivo Nacional (CEN). Se seleccionan 2 trabajadores por cada zona y uno por centro de trabajo de la sección matriz sumando un total de 32 miembros de la planilla. También habría que aclarar que el único puesto que no se somete a este proceso es el de Secretario General que en la misma Convención o Asamblea General en la que se aprueba por el sindicato la formación de la Planilla se decide también una reforma transitoria de los Estatutos, para cada elección, de que Hernández Juárez debido a sus méritos y a su desempeño al frente del sindicato, se pueda reelegir, los otros puestos del CEN no permiten la reelección (Entrevistas No. 8 y 9). Es decir, el mecanismo principal de gobernabilidad del sindicato implica capacidad de representación de grupos y caudillos internos pero bajo

la mirada vigilante de la elite del poder, esta mirada abarca todo el proceso electoral, lo controla puntualmente, por ejemplo induce candidatos a la planilla aunque no siempre son electos los candidatos del poder; asimismo, en el filtro final la búsqueda de equilibrios o el evitar conflictos potenciales puede llevar a seleccionar como miembros definitivos de la planilla, que en la práctica siempre ha significado que se conviertan en el Comité Ejecutivo Nacional, a trabajadores que no forman parte de la corriente dominante. En todo caso lo que importa es la gobernabilidad, evitar los traumas del 82, proporcionar una válvula de escape controlada a las inquietudes de la base y a partir de 1988 de una parte de la oposición (Vazquez, 1987).

Sin embargo, la legitimidad ganada en la forma de conformación de la planilla de los trabajadores corre el riesgo, como efectivamente sucedió a partir de 1988, que trabajadores no confiables para el juarismo sean electos para la planilla y posteriormente para el CEN. En esta medida, el juarismo fue conformando desde la década del ochenta un grupo no solo de fieles al líder sindical sino verdadera elite del poder que toma las decisiones estratégicas y se sobrepone al CEN. Es el llamado Comité Ejecutivo Nacional Paralelo o real (CENparalelo) al que confluyen asesores (profesionistas a sueldo del sindicato), Comisionados (trabajadores que asesoran directamente a H.J.). El origen del CEN real se encuentra primero en aquellos colegas de H.J, que sin ser trabajadores telefonistas en el inicio eran los brazos derechos en la toma de decisiones. A estos se sumaron, por un lado, los primeros profesionistas pagados en los primeros años de los ochenta, formalmente contratados para hacer un diagnóstico acerca de las consecuencias laborales de la nueva tecnología, por otra parte, trabajadores de Telmex que por su lealtad y capacidad política merecieron ser seleccionados para esta importante tarea. Lo anterior no significa que el CEN real no haya cambiado en su composición, en los primeros cinco años algunos disintieron de H.J., otros se alejaron por motivos diferentes. No obstante el actual CEN real lleva más de diez años sin cambiar substancialmente. El CEN formal tiene importantes tareas en la gestión del Contrato Colectivo, sin embargo es el CEN real el que toma las decisiones fundamentales en el sindicato y en buena medida comparte con H.J. las tareas de filtración de decisiones, de inducción hacia la base y de control de la incorformidad.

En 1983, 20 000 trabajadores de 27 000 votaron por que se constituyera la planilla de los trabajadores, pero solamente 15 112 en contra de 4 778 porque se reformaran los estatutos

para permitir la reelección de Hernández Juárez. Sin embargo, entre 1984 y 1988 la oposición derrotada y reprimida a consecuencia de la aventura del 82 todavía presentó planillas. En 1984 la planilla Negra que obtuvo el 25% de los votos; en 1988 la Planilla Naranja que tuvo también el 25% de los electores (17 295 votaron por la planilla verde de los trabajadores y 6 434 por la negra de la oposición) Las huestes de la oposición siguieron centradas en los departamentos y especialidades técnicos, y finanzas, con trabajadores de mayor nivel educativo y mejor salario (Solís, 1992).

2. Los trabajadores telefonista

Pero el inicio de la Hegemonía juarista no se explica simplemente por la creación de una institución como la Planilla de los Trabajadores. Por lo pronto habría que agregar el carácter de las relaciones entre sindicato juarista y su base social al interior del propio proceso productivo.

Para Telmex la composición de sus fuentes de sus ingresos ha cambiado varias veces en épocas recientes, hasta 1982 el origen principal de los ingresos eran las llamas de Larga Distancia Nacional; entre 1982 y 1989 fueron las Largas Distancias Internacionales y a partir de 1990 y 1991, año de la privatización volvieron a ser las Largas Distancias Nacionales y a partir de 1992 han sido los Servicios Locales. Es decir, en todo el período que va de 1976 a 1989 los ingresos han tenido que ver con las largas distancias, en el inicio determinadas por el trabajo de las operadoras pero, a medida que el LADA se extendió, el trabajo de esta categoría se fue volviendo prescindible, tendencia que en los países desarrollados era apreciable antes que en Teléfonos de México.

Cuadro No. II-1: Composición Porcentual de los Ingresos Totales de Telmex

Año	LD Internacional	LD Nacional	Servicios Locales	Otros
1975	19.8	52.2	24.2	3.8
1982	44.2	36.3	16.3	3.2
1984	42.7	33.8	19.7	3.8
1987	54.0	29.6	14.7	1.7
1988	47.4	29.9	21.0	1.7

1989	42.9	33.5	20.9	2.7
1990	28.9	36.8	32.3	2.0

Fuente: Informes Anuales de Telmex, varios años

En los ochenta una estrategia sindical importante para ganar legitimidad fue incrementar la planta de trabajadores más allá de los requerimientos del servicio. El número de trabajadores en Telmex entre 1980 y 1991 casi se duplicó. Hasta 1988 el sindicato logró mantener la proporción de sindicalizados con respecto del total de trabajadores de la empresa en alrededor del 86%, lo mismo que el porcentaje de operadoras en el total de sindicalizados alcanzó su máximo en 1985 con 35.5%, en 1988 disminuyó a 31.5% pero fue hasta la privatización cuando esta categoría disminuyó substancialmente y dejó de ser la más numerosa e importante de Telmex y del sindicato.

Cuadro No. II-2: Número de Trabajadores en Telmex

Año	Total de trabajadores	Sindicalizados	Confianza	Operadoras
1980	27568			
1985	37487	32452	5035	11509
1986	40662	35045	5617	12444
1987	44700	38036	6614	12669
1988	49995	42663	7332	13421
1989	49203	41621	7682	Nd
1990	49912	42100	7812	Nd

Fuente: Telmex, Informes Anuales.

La ampliación del servicio telefónico, en particular de Larga Distancia, no fue la causa del incremento en el número de operadoras en los ochenta. De hecho la productividad, medida

como número de líneas por empleado decayó sostenidamente entre 1980 y 1988; las llamadas de Larga distancia por empleado también disminuyeron en los mismos años; los aparatos telefónicos por empleado siguieron la misma trayectoria y en particular las llamas de larga distancia por operadora. Sobre la productividad en descenso no solamente influía la política y fuerza sindical de empleo creciente por encima de las necesidades del servicio, sino el problema de la disciplina en el proceso de trabajo (De la Garza, 1991). En Telmex nunca hubo parámetros formales estándar de cargas de trabajo por departamento, hasta el convenio de productividad de 1991 estos parámetros se manejaron de manera informal y en los años ochenta tendieron a la baja por la presión de los trabajadores, en particular de las operadoras protegidas por el sindicato. Esta suerte de reglamento interior informal del trabajo establecido entre trabajadores y supervisores implicaba para instalaciones atender dos ordenes por día, en reparaciones 12 a 14 quejas por días y en operadoras de 20 a 25 conferencias de larga distancia por día, parámetros que muchas veces venían de antes del período de H.J.

Al mismo tiempo las utilidades operativas de Telmex con relación a los sueldos y salarios tendieron también a disminuir entre 1980 y 1988, los salarios reales mas prestaciones tuvieron una ligera disminución en términos reales hasta 1984 y luego crecieron aceleradamente hasta 1990, el ingreso promedio por trabajador a precios constante se incrementó a partir de 1984 y hasta 1990 en un 25 %, mientras que el país reconocía una primera gran caída salarial

Cuadro No. II-3:Salario real promedio por trabajador en Telmex, base 1994 = 100

Año	Salario promedio por trabajador
1982	81.95
1984	59.28
1986	73.52
1988	76.6
1990	74.23

Fuente: Telmex, Informes Anuales

Es decir, dos bases adicionales del consenso juarista de este período se pueden entrever de la información mencionada: por un lado la capacidad de la dirección del sindicato de negociar con la empresa los aumentos en los salarios hacia arriba en términos reales en un contexto nacional de caída de los ingresos de los trabajadores. Pero lo que parece más significativo, antes del cambio de terreno del sindicato, es la fortaleza para proteger y apuntalar la resistencia de los trabajadores, especialmente de las operadoras, al desgaste de la fuerza de trabajo en el proceso de trabajo. Sin embargo, el tomar el sindicato el control sobre el proceso de trabajo sin contar todavía con un proyecto de reestructuración productiva o mejor dicho sin mostrara todavía interés por la productividad se tradujo en lo que M.A. Leyva llamó para los ferrocarrileros un *consenso cómplice*, es decir, el contubernio entre sindicato y trabajadores que se tradujo junto con otros factores como la obsolescencia del equipo y la mala administración en pérdida de disciplina y control de la empresa sobre el trabajo y que se reflejó en esas condiciones en caída en la productividad. Las operadoras, consentidas del juarismo eran las que en particular mostraban estas tendencias. Es decir, se había pasado de la lucha heroica por reivindicación de su identidad y su dignidad apoyadas por el jaurismo a la lucha por el poco trabajo y el mejor salario con personal excedente en ascenso después de cada revisión del contrato. Para esto contaban con el funcionamiento paternal del sindicato, con un aparato que iba perfeccionado sus instrumentos de control a través de la planilla de los trabajadores y la represión a la oposición. Hernández Juárez en la mente de las operadoras ya no era simplemente el caudillo que sin estructuras poseía capacidades excepcionales, el *chido*, sino el hombre que estaba construyendo un gran aparato para reproducir indefinidamente su dominio, dominio que era implacable con sus enemigos y paternal y protector con sus amigos. Pero todavía el aparato del Estado-sindicato no se había perfeccionado, habría que esperar hasta los noventa para esto aunque ya presentaba algunos de sus nuevos rasgos. Posiblemente, el punto central de la nueva hegemonía fuera la construcción en el discurso y la práctica de una estrategia sindical original de lucha y negociación del sindicato.

La preferencia del juarismo por operadoras y los trabajadores de planta exterior se reflejó de muchas maneras, también con el uso de instrumentos que venían de antes, de la época de Salustio: fiestas y pasteles para las operadoras, las consentidas de Francisco, y comida y bebida para planta exterior.

3. El sistema Digital

Sin embargo, el viejo topo seguía cavando y ya en los ochenta se había iniciado la tercera revolución tecnológica caracterizada principalmente por la aplicación de la computación y la informática dentro y fuera de los procesos productivos, su puntal era la revolución en las tecnología de la comunicación que en esos momentos se traducía ya en la introducción de las centrales completamente electrónicas, un inicio incipiente de la fibra óptica en transmisión como soporte material, pero principalmente el cambio de flujo de las señales de la forma analógica a la digital. Este cambio favorecido por los soportes electrónicos y de fibra óptica permitió la articulación fluida entre telecomunicaciones y computación, posibilitó la apertura de nuevos servicios telemáticos. Aunque estos servicios fueron solamente el prelude de lo que vendría posteriormente, el Internet, la telefonía celular y las relaciones mas estrechas entre entretenimiento y telecomunicaciones. Evidentemente que la revolución informática con el soporte técnico de las telecomunicaciones es el eje principal de la revolución tecnológica actual. Telmex había decidido desde finales de los setenta transitar hacia las nuevas tecnologías, aunque todavía en los ochenta su introducción fue lenta y aunque las disputas entre empresa y sindicato tuvieron la preocupación por las consecuencias laborales de estas tecnologías se trataba mas de una anticipación que de efectos amplios presentes en la práctica. . En 1984 el STRM contrató asesores externos para estudiar posibles repercusiones laborales de las nuevas tecnologías, pero fue el terremoto de 1985 con la destrucción de centrales importantes lo que aceleró la introducción de los nuevos equipos; en 1986 personal de la empresa y del sindicato realizaron un viaje de estudios por algunos países de Europa Occidental para conocer los impactos de las nuevas tecnologías y a partir de ese año se introdujo la cláusula 193 en el contrato colectivo de trabajo que permitía la intervención del sindicato en decisiones relacionadas con la nueva tecnología (Miramontes, et al, 1994). Las preocupaciones del sindicato giraron en torno de varios ejes: primero la cuestión del posible desempleo tecnológico. Estaba documentado que para el mismo servicio las nuevas tecnologías eran ahorradoras de mano de obra, en este sentido la preocupación principal del sindicato fueron las operadoras, base social del juarismo que desde la introducción de servicios automáticos

mas tradicionales como el LADA tendían en el mundo a su reducción numérica y que en México por el contrario habían reconocido una expansión importante a través de su privilegio en las políticas de negociación del sindicato (De la Garza y Melgoza, 1985). Sin embargo, las preocupaciones mas sofisticadas aparecían también en relación con la calificación de los trabajadores para realizar las nuevas tareas, las consecuencias en Higiene y Seguridad y el control sobre el proceso de trabajo (De la Garza y Melgoza, 1998). En centrales mantenimiento se contrastaban las tareas realizadas en el antiguo sistema por el técnico que realizaba pruebas de números, podía suspenderlos o dar de baja, en cambio con el nuevo sistema se haría automáticamente a través de la computadora; los técnicos de primera, segunda y tercera de las centrales daban mantenimiento, hacían pruebas, detectaban fallas, en cambio en la central digitales se trabajaba en pantalla y el técnico ya no detectaría las fallas, además las reparaciones consistirían en sustitución de tarjetas de circuitos integrados que no se repararían en Telmex. En cuanto a las repercusiones en el empleo en Centrales mantenimiento se decía que en las centrales AGF antiguas se necesitaban entre 6 y 8 técnicos, en las ARF cuatro técnicos en tanto que en las digitales entre 1 y 1.5. En términos del control del tiempo de trabajo, en las antiguas no había tiempos predeterminados de reparación y la programación de las tareas era muy variable hecha por los jefes, la calificación sobre todo estaba basada en conocimientos prácticos en tanto que en las centrales digitales la mayoría de los problemas los detectaría directamente el equipo computacional, este definiría la forma de reparación que comúnmente consistiría en el reemplazo de tarjetas. Impactos equivalentes se analizaban, de acuerdo con las experiencias de otros países, para las operadoras y en planta exterior. Para las primeras, se trataba de la introducción de las pantallas en las mesas de trabajo que volverían obsoletas actividades realizadas por la operadora como el vigilar cuando una llamada de larga distancia terminaba para anotar el tiempo en la teleboleta, con el nuevo equipo la facturación sería automática y el papel de la operadora se concretaría a establecer la llamada inicial a través de conmutadores computarizados; además el equipo mismo distribuiría las llamadas entre las mesas de operadoras para optimizar el tiempo de trabajo y especialmente el sistema permitiría una vigilancia todo el tiempo de la operadora para evitar que perdiese el tiempo e incluso se desconectara. En planta exterior sobre todo se estudiaban los efectos del cambio hacia la fibra óptica que necesitaba nuevos

conocimientos al tener la fibra una base física diferente que el alambre metálico, de la electricidad hacia la óptica y la aparición de equipos mas sofisticados de tendido de líneas y para pruebas. Detrás de estas preocupaciones estaban dos problemas, el más elemental era el de las nuevas capacidades requeridas por los trabajadores y sí la empresa estaba dispuesta a proporcionar la capacitación necesaria en calidad y cantidad suficientes, esta sería una de las líneas de negociación importantes del sindicato (Lara, 1992). La otra menos evidente pero no menos presente en la empresa y los trabajadores eran las consecuencias en el control sobre el proceso de trabajo, un control basado en centrales en una organización del trabajo que descansaba en el conocimiento y las habilidades de los técnicos sobre tiempos, momentos de intervención y cargas de trabajo; y otro al mas de tipo sindical como en las operadoras (Ortiz y García, 1991). En este último caso, la organización del trabajo se prestaba para una concepción de tipo taylorista de trabajo poco calificado, estandarizado, medido y rutinario. Con fuerza de trabajo totalmente femenina, la operadora tenía que contestar de acuerdo con el manual de frases, realizar operaciones estandarizadas de conexión a través de cordones, reportar el tiempo de llamada. Es decir, el control que la operadora llegó a tener sobre su trabajo no se derivaba directamente de la naturaleza de la organización ni del equipo y las tareas realizadas sino de la protección que el sindicato les ofrecía como destacamento políticamente privilegiado por ser la base social de la corriente que en el 82 resultó triunfante, la del juarismo (Solís, 1991). En estas condiciones las operadoras lograron un gran control político del tiempo de trabajo, de los momentos de intervención, al grado de imponer en la práctica estándares de llamadas por día por operadora que les eran convenientes desde el punto de vista del esfuerzo laboral, otro tanto sucedió en cuanto a la supervisión, que al relajarse frente al poder ganado desde las luchas de los setenta impactaba la disciplina laboral y se reflejaba en la caída en la productividad (Sánchez Daza, 1996).

4. La negociación de la nueva tecnología

Los grupos de oposición en el STRM fueron los primeros que hicieron cuestionamientos acerca de la introducción de la tecnología digital, desde la revisión del convenio de

centrales automáticas matriz en 1983, cuando se pactó el primer equipo digital AXE y S-12. Sin embargo, el Contrato Colectivo revisado en 1984 no tenía aún contemplado el tema de productividad o de nueva tecnología (Ortiz, 1994) En 1985 la huelga del sindicato terminó en requiza (De la Garza, 1984) y apenas se declaró la inquietud de los trabajadores porque la nueva tecnología fuera materia del trabajo de los sindicalizados (Solís, 1994). Posteriormente ante el peligro de desaparición del departamento de conmutadores en 1984, el Comité Nacional los dejó morir por actuar en sus demandas al margen de la estructura sindical. Hasta 1985 las demandas oficiales del sindicato con respecto de la nueva tecnología se reducían a cuestiones muy generales en cuanto a posibles pérdidas de materia del trabajo, recortes de personal y capacitación. El enfoque de la oposición en esos primeros años de los ochenta era más profundo e ilustrado que el del Comité Ejecutivo Nacional (CEN), sin embargo acerca de las nuevas tecnologías en general su posición era negativa, las consecuencias en el empleo, en la calificación, en la intensidad del trabajo, en el control sobre el proceso de trabajo se veían en forma desastrosa (habría que aclarar que una parte minoritaria de la izquierda en el STRM tenía una posición menos beligerante frente a la nueva tecnología). Y aunque es cierto que fue la oposición la primera que realizó seminario sobre las consecuencias de las nuevas tecnologías en telecomunicaciones sobre el trabajo, las conclusiones explícitas o implícitas que se desprendían eran las de oponerse a su introducción por sus efectos negativos o bien a plantear demandas utópicas en las condiciones mexicanas como la reducción del horario de trabajo a menos de 40 horas por semana (Sánchez, et al, 1988). En pocas palabras, aunque la oposición contaba con cuadros preparados para entender las nuevas tecnologías su visión doctrinaria la imposibilitó, mas que la represión del juarismo, para acuñar un proyecto alternativo viable al de la dirección del sindicato, de tal forma que para 1988 era evidente el atraso y la falta de perspectiva de una oposición que no pudo superar el trauma del 82. Este es un factor que abonó también hacia la hegemonía del grupo dominante en el sindicato.

5. El Modelo de calidad de telmex

La construcción del Modelo de Calidad de Telmex con fuerte presencia sindical y su conversión en nuevo tipo de sindicalismo con su nueva estrategia no se dio de la noche a la mañana. Tuvieron que confluír procesos y conflictos de diversos niveles de amplitud y temporalidad además de su conversión en concepciones en las mentes de los dirigentes. Por un lado, estaba el desarrollo internacional de las Telecomunicaciones centrada en el cambio tecnológico, Telmex había decidido engancharse con el mismo so pena de quedar fuera de la jugada de la interconexión internacional; por otro lado, la nueva alianza entre Juarismo y Congreso del Trabajo, que de ser un sindicato sospechoso de independencia sindical se convirtió, después del conflicto de 1982, en una organización alineada a las políticas gubernamentales y sindicales oficiales al grado de que Hernández Juárez ocupó la presidencia del CT en 1987. También jugaron las preocupaciones que venían de la oposición acerca de las consecuencias de las nuevas tecnologías que se mostraron en el convenio de Centrales de 1982, en el conflicto de conmutadores de 1985 y en múltiples seminarios que los disidentes organizaron en los primeros años de los ochenta. También fue muy importante la contratación de un tipo de asesor sindical diferente de los tradicionales abogados, se trataban de ingenieros, sociólogos, psicólogos y antropólogos que aportaron una visión diferente y una capacidad inicial de diálogo con los especialistas de la empresa que no tenía antes el sindicato. Como circunstancias particulares fueron muy relevantes para el cambio de terreno sindical el viaje de estudios de 1986 antecedido del terremoto en la capital que aceleró la modernización de la planta. Sin embargo esta modernización en los ochenta fue limitada, en 1990 apenas el 26% de las líneas telefónicas estaban digitalizadas y la fibra óptica tenía poca extensión. Sin embargo, la dirección sindical no esperó a tener la nueva tecnología encima para intentar el cambio de terreno, además la experiencia que se estaba experimentando en el país era la de las modernizaciones empresariales con flexibilidades unilaterales. Los acontecimientos principales internos que marcaron el nuevo rumbo sindical fueron los siguientes:

- 1). La Contratación Colectiva de 1986 que por primera vez incluyó la cláusula 193 en la que se establecía que la materia nueva de trabajo que surgiera a raíz de la nueva tecnología

sería operada por trabajadores sindicalizados; una participación limitada del sindicato en la implementación de la nueva tecnología; el compromiso de no tener recortes de personal y, establecía una comisión mixta de nueva tecnología (De la Garza y Herrera, 1997).

La cláusula 193 apuntó hacia un doble proceso contradictorio, por un lado a la institucionalización de las negociaciones sobre modernización de la empresa con el sindicato, que en el proceso de creación de la estructura centralizada de poder de la organización implicaría la centralización de las negociaciones en la cúpula; por otro lado, la potencial pérdida de poder de los delegados departamentales sindicales, que habían mantenido a raya a los supervisores y jefes y que articulaban el poder de los trabajadores en el proceso de trabajo.

2). Pero no fue la cláusula 193 de la contratación del 86 sino la alarma de la empresa en cuanto a los indicadores de productividad y calidad en la misma la que aceleró los cambios en las relaciones laborales. Así se desprendía de la VIII reunión Corporativa de Telmex de 1987 en la que se plantearon con claridad las tendencias de las telecomunicaciones y la necesidad de la modernización de la empresa, el crecimiento negativo de la productividad en los ochenta y en especial el atribuir a las relaciones laborales inadecuadas esta caída, por la rigidez de los convenios departamentales, la falta de control de jefes y supervisores sobre el proceso de trabajo y el crecimiento real de los salarios (Vazquez, 1988a).

La empresa había hecho diversos diagnósticos por los que se mostraba el deterioro del servicio telefónico. En quejas y reparaciones había entre enero y julio de 1987 de 16 000 a 44 000 solicitudes no atendidas y el 62 % de los usuarios opinaban que el servicio era entre regular y pésimo; la productividad en reparaciones había caído en 55% en 7 meses. En tráfico 02 y 09 los usuarios opinaban que el servicio era entre regular y pésimo en un 72%, en 1986 solamente el 64% de las llamadas manuales por operadora se contestaron en menos de 10 segundos, la productividad de la operadora que en 1976 era de 9876 llamadas al año por operadora en 1986 era de 6084, en cambio el número de trabajadoras en este departamento había aumentado en 43%, mientras que la solicitud de tráfico por vía manual había decaído en 12%. En Reparaciones una encuesta mostraba que los usuarios consideraban el servicio entre regular y pésimo en un 43%, un 27% opinaban que los trabajadores pedían mordidas y solo llegaban a repararse el 5% de lo solicitado, la productividad había decaído en 42% en sección matriz y 50% en foráneas. En centrales se

detectaba menor claridad en las comunicaciones por envejecimiento del equipo, ruido en 37% de las llamadas, quejas de 41% de los usuarios por corte de llamadas, 52% en el establecimiento de las llamadas, según la empresa las causas eran las fallas en el equipo y que el personal sindicalizado se negaba a trabajar. En comercial el 32% de los usuarios opinaba que el trato era poco amable y el servicio lento y malo por utilizar equipo anticuado y las frecuentes reuniones sindicales (Vazquez, 1990).

La empresa en ese año le propuso al sindicato el Programa Inmediato de Mejoramiento del Servicio (PIMES) que partía del diagnóstico mencionado y responsabilizaba principalmente a los trabajadores por la decadencia productiva y en la calidad. Este programa planteó metas precisas de mejoramiento del servicio que el sindicato no negó sino que asumió y fue la puerta de entrada para una propuesta de mayor alcance, verdadero punto de partida en concepciones y relaciones nuevas con la empresa: el Modelo de Calidad de telmex (Vazquez, 1987b).

El Modelo de Calidad de Telmex fue principalmente un planteamiento sindical hacia la empresa, inicio del nuevo tipo de negociaciones acerca de la modernización de la misma de manera integral. Pero el Modelo de Calidad de Telmex fue a su vez el primer documento programático del sindicato en el que se especificaba de manera concreta el cambio de terreno en la estrategia sindical. No se trataba simplemente de oponerse a la nueva tecnología sino de asumirla sindicalmente, de manera propositiva, tratando de ganar interlocución por este medio, convirtiendo el terreno del proceso de trabajo en espacio de acción sindical, bajo el principio de que este espacio no fuera de determinación exclusiva de la empresa sino que el sindicato podría tener propuestas que sin ir en contra de la productividad y la calidad, llenaran espacios de incertidumbre con protecciones hacia los obreros (Xelhualtzin, 1990). Las restricciones propuestas por el sindicato en la negociación con la empresa eran las de conservar el empleo, capacitación adecuada y respeto a normas de seguridad e higiene. El modelo de calidad fue gestado al interior de la comisión mixta de productividad en 1987 y aprovechó el interés de la empresa por implantar círculos de control de calidad. El sindicato reconoció que los círculos eran propuesta empresarial, pero que hay zonas de incertidumbre que pueden ser llenadas con iniciativas sindicales, con la posibilidad de que los círculos implicasen enriquecimiento de tareas. Se trataría de redefinir a los círculo como células sindicales, es decir con presencia sindical directa para a partir de

estos intervenir el sindicato dentro del proceso de trabajo, encaminada hacia una cogestión con la empresa soldada con una cultura de la calidad del servicio. Es decir, el modelo de calidad de Telmex para el STRM era la retoma sindical de los círculos y el punto de partida de la conversión del sindicato en un sindicato de la producción . Los aspectos operativos del Modelo de Calidad eran los ya conocidos de la doctrina de la Calidad Total: mejoramiento permanente, medición, participación, la novedad era la intervención directa del sindicato, que la empresa lo aceptara y que para la dirección sindical era el punto de partida del cambio de terreno hacia la producción y de estrategia de reconstrucción del sindicalismo en México.

El Modelo de Calidad más que un programa que operase de inmediato fue el inicio de la construcción bipartita entre sindicato y empresa de un nuevo discurso y una intertextualidad. Este modelo contribuyó a articular comisiones mixtas fuera del contrato colectivo que se habían creado primero en 1985, después del sismo (Comisión de Productividad), la de Nueva Tecnología, desprendida de la cláusula 193 de 1986, las tradicionales de Higiene y Seguridad, Capacitación y Cultura y Recreación. Para coordinarlas se creó como órgano del Comité Ejecutivo Nacional y designados sus integrantes directamente por Hernández Juárez la comisión de Modernización.

Este proceso se vió apuntalado por la revisión contractual de 1988 que amplió la cláusula 193 por la cual se establecían con toda claridad los pasos en la implantación de una nueva tecnología, desde el diagnóstico hasta las pruebas, todos de manera bilateral entre empresa y sindicato

La revisión de 1988 fue el punto máximo de la bilateralidad conseguida formalmente entre empresa y sindicato, habría que observar que sus consecuencias prácticas fueron todavía escasas, en parte porque la introducción de la nueva tecnología era incipiente y en parte porque faltaban instrumentos adicionales como los convenios de productividad que vendrían después. El punto de vista de la oposición en general fue de rechazo a la cláusula 193, considerándola de pérdida de autonomía del sindicato frente a la empresa. En el fondo estaban las antiguas concepciones de la izquierda marxista tradicional que consideraban toda propuesta de productividad como patronal y el terreno del proceso de trabajo no como un espacio de lucha. Pero, las condiciones nacionales en 1988 y 1989 eran muy difíciles

para el sindicalismo, el concepto de flexibilidad se había vuelto central en la reestructuración productiva, había substituido al de cambio tecnológico y la flexibilización de los contratos colectivos avanzaba a sangre y fuego de manera unilateral, considerando al sindicato mismo como una rigidez (De la Garza, 1989). En este contexto se planteó en Telmex el tema de la privatización y aunque se trataba de un empresa rentable y con planes precisos de modernización dicho proyecto avanzó (Sandoval, 1990). Las experiencias de privatizaciones anteriores eran en el sentido de que antes de la venta de una paraestatal el contrato era flexibilizado, las finanzas saneadas, el sindicato golpeado y se daban recortes de personal. En 1989 otro tanto sucedió en Telmex en cuanto al Contrato aunque de una manera más concertada y menos violenta que en Aviación o Siderurgia (De la Garza, 1997). De manera anticipada la empresa planteó la revisión del contrato colectivo de trabajo, el sindicato no se opuso como tampoco a la privatización. Las modificaciones del Contrato en 1989 no fueron de poca monta:

- se eliminaron los 64 convenios departamentales, que eran una especie de contratos por departamento en los que se especificaban las condiciones de trabajo
- se acható el tabulador, reduciéndose el número de categorías de 585 a 134
- se estableció la posibilidad de la movilidad interna sin necesidad de la aprobación del sindicato o del trabajador
- los convenios fueron substituidos por perfiles de puesto que de manera muy general ampliaban las funciones de los puestos, a diferencia de los convenios departamentales, los perfiles no incluyen cuestiones de disciplina y mando, productividad y calidad, horas extras, permutas, movilidad interna, delegados, vacantes, cambio de equipo, suplencias, higiene y seguridad, materia de trabajo y escalafón.
- se mutiló de fondo la cláusula 193 dejando solo el tema de información al sindicato de los proyectos de modernización y de nueva tecnología a través de la Comisión de Capacitación
- se mantuvo el compromiso de no recortar personal pero se abrió a las jubilaciones anticipadas
- desapareció la Comisión de Nueva Tecnología

Las pérdidas en bilateralidad, como se ve fueron considerables (De la Garza, 1989), parecía que se iniciaba una etapa gris para la estrategia sindical de cambio de terreno, las

tendencias generales en México eran claras hacia la unilateralidad y expulsión del sindicato del proceso productivo. La oposición en estas condiciones acusó de traición a la dirección del sindicato, defendiendo una cláusula la 193 que un año antes había despreciado como patronal. Sin embargo, el Comité Ejecutivo Nacional ya entrado en el cambio de estrategia sindical emitió en ese año el documento de Profundización Sindical, señalando que aceptaba la privatización de la empresa, que había que continuar en la línea del Modelo de Calidad de Telmex y garantizar la participación sindical en la modernización de la empresa, planteándola como estrategia general para el sindicalismo, criticando a su vez al corporativismo sindical y reivindicado la centralidad del proceso de trabajo en la estrategia sindical a futuro (De Buen, 1989).

Hasta 1989 los éxitos de la nueva estrategia sindical se movían primero en el aspecto salarial y de no despidos, segundo en su avance con respecto a las concepciones de la oposición con respecto de la reestructuración productiva que se habían quedado en la denuncia y tercero en la construcción de un discurso centrado en el proceso de trabajo que contaba con concepciones originales pero que todavía en la práctica necesitaba de la demostración de su eficacia. Si esta eficacia no llegaba a demostrarse, y el Convenio de Concertación que mutiló el Contrato Colectivo en 1989 no lo avalaba, el consenso juarista podía deteriorarse, a su vez el consenso cómplice de los años ochenta no iba a poder sostenerse, era necesario redefinir las bases de la legitimidad y la representatividad, estas podían ser las de la negociación en el proceso de trabajo, pero si la empresa se hubiera negado a seguir este camino la suerte del juarismo hubiera sido incierta (Figuroa, 1992).

Capítulo III: Institucionalización de la Negociación de la Productividad y la búsqueda de hegemonía del STRM en el sindicalismo mexicano (1990-2000)

Con la privatización de Telmex en 1990 se abrió el último período del STRM que probablemente se haya cerrado con las elecciones presidenciales del año 2000, en las que el PRI perdió la Presidencia de la República. Este período está caracterizado por la institucionalización de la intervención del sindicato en la Modernización de la empresa, específicamente en la productividad. En 1990 se modifica nuevamente el Contrato Colectivo de Trabajo, con algunas ganancias en bilateralidad para el Sindicato, que no repusieron estrictamente las pérdidas de la revisión de 1989. Sin embargo en ese año se iniciaron los Convenios de Productividad y la política de estímulos, que ha sido en los noventa el eje central de la negociación colectiva (Dubb, 1992). En 1992 el STRM junto con otros sindicatos fundó la Federación de Sindicatos de Bienes y Servicios (FESEBES) y se enfrentó a al CTM por la hegemonía en el sindicalismo mexicano, que culminaría con la constitución de la Unión Nacional de Trabajadores (UNT) en 1997 y la salida del STRM del CT (Xelhualtzin, 1992). Mientras tanto se abrieron las telecomunicaciones y termina el monopolio de Telmex, primero en larga distancia en 1996 y en 1998 en servicios locales.

1. El proceso de privatización de Telmex

La privatización de Telmex fue parte de la nueva política gubernamental iniciada durante el gobierno de Miguel de la Madrid, intensificada en el de Salinas de Gortari y continuada con el de Ernesto Zedillo. Dentro de las concepciones neoliberales se plantea la retirada del Estado de la inversión y propiedad productiva, reservándose de cualquier forma el gobierno la regulación de ciertas actividades como las de telecomunicaciones. En Septiembre de 1989 el presidente Salinas anunció la intención de privatizar Telmex, fijando como objetivos de esta privatización :

- mantener la rectoría estatal de las telecomunicaciones, en el sentido de considerarlas como concesiones a la iniciativa privada, con una serie de condiciones en el momento de la privatización y futuras a cumplir por la empresas que gozaran de la concesión.
- mejorar el servicio telefónico, a contemplar dentro de los títulos de concesión.
- expandir el servicio, también contenido dentro de las concesiones.
- realización de investigación y desarrollo por parte de las compañías concesionadas.

- mantener el control mayoritario a cargo de capitalistas nacionales.
- garantizar los derechos laborales de los trabajadores.

Aunque aparentemente la privatización de Telmex se derivaba de la consideración de que en 5 años era necesario invertir 10 000 millones de dólares para expandir y modernizar el servicio, el hecho es que al momento de la privatización se trataba de una empresa financieramente exitosa y que desde hacía 10 años había iniciado la ruta de la modernización tecnológica, organizacional y de las relaciones laborales y sindicales. En 1989, el año anterior a la privatización, Telmex había reportado el mayor aumento en utilidades y ventas de su historia; entre enero y julio de 1990, al momento de la privatización, las utilidades de Telmex crecieron en un 167.9%, al grado de ser la empresa más rentable a nivel mundial en la rama de las telecomunicaciones. En esta medida, sería difícil plantear que no era posible que Telmex, como empresa de propiedad mayoritaria del Estado, hubiera podido lograr financiamientos para crecer y modernizarse en los noventa (De la Garza, 1997).

Por otra parte, el gobierno antes de la privatización saneó a la empresa en aspectos fundamentales (Rodríguez Castañeda, 1995):

- 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 al 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 mas importante de ingresos de Telmex en la década del noventa.

7). El título de concesión, como analizaremos al detalle, le permitió al grupo Carso de Carlos Slim el control de la empresa con la posesión inicial de solamente el 5.2% del total de las acciones. El grupo Carso pagó solamente por la empresa 442.8 millones de dólares frente a un valor de esta de 7 300 millones de dólares (el grupo Carson ha comprado posteriormente acciones hasta alcanzar el 26% en el año 2000). El establecimiento de tres tipos de acciones, Tipo A (individuales con derecho a voto) ; Tipo AA (propiedad de conglomerados con derecho a voto) y Tipo L (sin derecho a voto) en una distribución como la siguiente le permitió al grupo de Carlos Slim tener el control de la empresa poseyendo un mínimo de acciones (Vázquez, 1990b):

Cuadro No. III-1:Distribución de acciones de telmex propiedad del grupo Carso y asociados en 1990.

PROPIETARIOS	PORCENTAJES
Grupo Carso	5.2
France Cable	5.0
Sbuthwestern Bell	5.0
Otros socios de Carso	5.2
Total de Carso y Asociados	20.4

Fuente: De la Garza, E. (1997)

Cuadro No. III-2.: Distribución total de acciones de Telmex en 1990

TIPO DE ACCIONES	PORCENTAJE
Tipo A (individuales con derecho a voto)	19.6%
Tipo AA (Carso y socios)	20.4%
Tipo L (sin derecho a voto)	60.0%
TOTAL	100.0%

Nota : el Sindicato de Telefonistas compró el 4.4% de las acciones de tipo L, con esto se quedó sin derecho a representante en el consejo de administración, posteriormente estas acciones fueron vendidas

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.

Por ello no es extraño que la revista Business Week reportara que Telmex en 1990, recién privatizada, obtuvo utilidades por 1 100 millones de dólares.

El proceso de privatización implicó la estimación del gobierno de un valor accionario de Telmex de 7 300 millones de dólares, se trataba de una empresa en buenas condiciones financieras y en proceso avanzado de modernización.

Hubo una licitación pública a la que se presentaron tres postores : Accival, que ofreció 0.78 dólares por acción ; Grupo Genter con 0.63 dólares por acción ; y Carso y sus socios con 0.80 por acción. La postura original de Carso era solamente 2.8% por encima de Accival y la regla para otorgar la concesión era al menos una diferencia del 3%, Carso la ofreció pero el gobierno le dio un período de gracia de 5 años para pagar a partir de sus

propias ganancias hasta completar una diferencia con Accival del 4.2%. El pago, en otras palabras, en buena parte se obtuvo del aumento futuro de tarifas telefónicas.

La concesión otorgada al grupo Carso implicó la supervisión del Estado por medio de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como muchos compromisos de expansión y mejoría de la calidad de los servicios por parte de Telmex. Algunas de las mas importantes regulaciones y compromisos fueron los siguientes :

- 1). Por tres años en el Consejo de Administración de Telmex participaría un consejero de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).
- 2). Habría regulación estatal de los servicios básicos de telefonía ; entre 1991 y 1996 se ajustarían de acuerdo con la inflación ; de 1997 a 1999 habría un factor de ajuste por productividad ; de 1999 en adelante el ajuste sería de acuerdo con los costos.
- 3). Telmex debería de informar a la SCT su programa de expansión y calidad.
- 4). Se establecerían parámetros obligatorios de calidad del servicio.
- 5). Telmex se comprometía a expandir en 12% las líneas de servicios básicos en cuatro años, así como ofrecer servicios básicos en todas las poblaciones con mas de 5000 habitantes.
- 6). Entre 1991 y 1993 el número de líneas telefónicas debería aumentar de 2.5 millones a 7.5 millones ; la densidad telefónica debería pasara de 6.5 a 8.8 líneas por cada 100 habitantes y la red de fibra óptica se ampliaría a 13 500 kilómetros (Ortiz y García, 1992).

2. La nueva regulación de las telecomunicaciones

En 1990 se expidió un reglamento nuevo para las telecomunicaciones por parte del gobierno federal por el cual la Secretaría de Comunicaciones y Transportes sería la encargada de otorgar concesiones para las prestaciones de servicios de telecomunicaciones, manteniendo todavía en ese año el gobierno el monopolio de los servicios de satélites y las estaciones terrenas de microondas. Además se reservaba el Estado el derecho a aprobar tarifas de servicios y se preveía hasta 1996 la apertura a la competencia de la larga distancia. Sin duda que esta reglamentación tenía en mente cual sería el proceso de privatización, que pasaría primero por la constitución del Telmex en monopolio privado, dándole un período de gracia para modernizarse y consolidar sus finanzas hasta 1996, año

en que otorgaron las primeras concesiones de larga distancia a otras compañías que iniciaron operaciones en 1997. Además, habría que tomar en cuenta la importancia en los ingresos de Telmex de los servicios locales que se abrirían a la competencia posteriormente, lo que proporcionó un período de gracia mayor a 1996 a esta empresa por parte del gobierno.

El 7 de Junio de 1995 se expidió la ley actual de telecomunicaciones que regula el uso del espectro radioeléctrico, las redes de telecomunicaciones y de satélite. Por esta ley el Estado se reserva la rectoría en telecomunicaciones y, por tanto, las compañías privadas que presten algunos de los servicios mencionados requieren de la concesión por parte del Estado. La Ley limita la participación de capital extranjero en estos servicios en un 49% de las acciones, excepto en telefonía celular. Los títulos de concesión establecen derechos y obligaciones de las empresas de telecomunicaciones, sin embargo se dice que el establecimiento de las tarifas ahora será libre con la sola obligación de informar a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Cuando se analizan los títulos de concesión otorgados recientemente, excepto el de Telmex, se observa un relajamiento en la definición de metas precisas que las nuevas empresas tendrían que cumplir, reduciéndose a declaraciones muy generales de mejoría del servicio o de aumentar las inversiones. A partir de 1996 se otorgaron concesiones a otras compañías diferentes de Telmex para proporcionar servicios de larga distancia, éstas iniciaron operaciones en 1997 y en este año se iniciaron concesiones para servicios locales. Hasta ahora se han otorgado en larga distancia 11 concesiones iniciándose una gran batalla por el mercado entre éstas y Telmex.

Cuadro No. III-3: Concesiones otorgadas a compañías telefónicas de larga distancia.

EMPRESA	PROPIETARIOS
1.- AVANTEL	Banamex-Accival Y (MCI)
2.- IUSATEL	Iusacell de Alejo Peralta Y Bell Atlantic
3.- MARCATEL	Radio Beep Y Westel Line e IXE Comm
4.- INVESTCOM	Comunicaciones San Luis, Nextel Lecc Y Cartyle
5.- BESTEL	Grupo Varo de Guadalajara
6.- MIDITEL	Carlos Murray y Antonio Kanahuatl
7.- ALESTRA	Jorge Escalona, Grupo Alfa Bancomer-VISA, GTE, Telefónica de España y ATT
8.- TELINOR	Tomás Milmo, Lorenzo Zambrano y Albero Santos
9.- UNICOM TELECOMUNICACIONES	
10.-PCM COMUNICACIONES	
11.- AMARITEL	Grupo Radio Centro, Advance Telecom y US Global Telecom

Fuente: De la Garza y Bouzas (1998)

Entre 1990 y 1996 Telmex como empresa privatizada ostentó el monopolio de la telefonía local y de larga distancia, 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 mas agrio, hay una feroz lucha por ganar clientes con campañas publicitarias cada vez mas 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 1996 en los servicios de Larga Distancia y en 1998 en los locales. El resultado ha sido que Telmex perdió en el primer año de apertura entre 30 y 35% de las líneas telefónicas, equivalentes a un 20% del tráfico total. Alestra se perfila como la segunda gran compañía en esta rama, con un 10% del mercado ganado en un año. Sin embargo, las compañías competidoras han tenido que hacer costosas campañas de publicidad y bajar sus tarifas con consecuencias negativas en sus ganancias. Por ejemplo Alestra perdió en 1997 trescientos sesenta millones de pesos, en los últimos años Telmex ha recuperado parte del mercado perdido y en el año 2000 retenía al 81.5% de los clientes. La disputa más reciente ha sido por las tarifas de interconexión que las otras compañías tienen que pagar a Telmex por el uso de sus redes. Este conflicto ha dado origen a demandas y contrademandas que en general se han resuelto en contra de Telmex, de 1996 a 1998 las tarifas de interconexión tuvieron que bajar de .058 a .0265 dólares por minuto y en el año 2000 se firmó un acuerdo entre Telmex y las principales compañías competidoras que fijaron la tarifa en 1.25 centavos de dólar por minuto.

Con la apertura de las telecomunicaciones ha aumentado el empleo en la rama, aunque Telmex represente en el 2000 alrededor del 86% de los trabajadores.

Cuadro No. III-4: Personal total ocupado en telefonía en México

Año	Personal
1990	49 912
1991	49 488
1992	48 937
1993	48 771
1994	48 810
1995	40 016
1996	48 817
1997	53 210
1998	53 451
1999	55 236
2000	56 921

Fuente: Anexo estadístico del sexto informe de gobierno de E. Zedillo (2000)

En 1998 se abrió la telefonía local. Hacia el año 2000 se habían concedido las siguientes concesiones:

- Axtel: inició operaciones en junio de 1999 en México, Monterrey y Guadalajara, es una alianza de la Bell Canada
- *UNEFON: opera en México, Monterrey y Guadalajara, arrancó el primer trimestre del 2000, pertenece a TV Azteca
- *Miditel: inició en el primer trimestre del 2000, opera en el Sureste del país.
- Maxcom: inició en abril de 1999, en Puebla y el D.F, alianza entre CTI, Bank of America, Bank of Boston y Latinvest.
- Pegaso: inició en marzo de 1999, en Baja California Norte, Monterrey, Guadalajara y el D.F, alianza entre Televisa, Qualcomm y GTE.

El interés de las compañías telefónicas por los usuarios es evidente, al menos en el plano de la propaganda para captarlos, sin embargo el tema de las diferencias en relaciones laborales entre las compañías ha quedado soslayado frente a la competencia feroz por el mercado (De la Garza y Bouzas, 1998).

Los contratos colectivos en las telecomunicaciones se caracterizan por su flexibilidad, pero hay dos formas de dicha flexibilidad, la de Telmex concertada con amplia participación del sindicato en la gestión de la producción y del trabajo; la otra, unilateral que da grandes prerrogativas a la empresa en decisiones unilaterales, esta flexibilidad unilateral es mayor en los sindicatos blancos que en los CTMistas y un caso extremo es el de ALESTRA.

Los contratos CTMistas también son muy flexibles en la forma de no especificación de contenidos en el contrato, sin embargo estos sindicatos conservan el monopolio en la contratación de nuevo personal a diferencia de los blancos.

La flexibilidad numérica es muy alta, en los CTMistas pero por no especificación, en los blancos como prerrogativa explícita y unilateral de la empresa.

La flexibilidad funcional también es muy alta pero en los blancos resulta mayor que en los CTMistas, en la forma de obligación de laborar en días de descanso si la gerencia lo determina. Una novedad de los dos tipos de contratos es la jornada semanal flexible a juicio de la empresa.

En lo salarial los CTMistas tienden a establecer bonos por productividad pero de montos muy bajos, los blancos no parecen darle importancia. Después de Telmex, Avantel es la que paga mejor, en las otras compañías los salarios son muy bajos. Excepto en Telmex las prestaciones son raquílicas y muy poco diversificadas.

En síntesis, la contratación colectiva se diferencia claramente entre Telmex y las otras empresas en los siguientes puntos:

Cuadro No. III-5: Comparación entre el CCT de Telmex y las compañías competidoras

	Bilateralidad	CTMistas y Blancos
Telmex	Extensa	Unilateral hacia la empresa
Salarios y prestaciones	Elevados	En general bajos
Flexibilidad	Concertada con el sindicato	Unilateral
Formalización de reglas	Amplia	Raquílica

Fuente: De la Garza y Bouzas (1998)

La conclusión es clara, el contraste tan grande entre los Contratos Colectivos de Telmex y las otras empresas de telecomunicaciones muestra que el camino hacia una flexibilidad con

bilateralidad está lleno de obstáculos por el atraso y sometimiento sindicales, pero especialmente por el autoritarismo empresarial, notable en las empresas que tiene su sede en la ciudad de Monterrey. Esta información pone en entredicho el esquema de relaciones laborales con el que llegan las empresas multinacionales de telecomunicaciones a México. Asimismo, los sindicatos blancos, tan alabados por los empresarios, se muestran por sus contratos cercanos a los llamados sindicatos de protección de las empresas, en cuanto a firmar contratos mínimos que parecen tener el objetivo de especificar prerrogativas de las empresa mas que derechos de los trabajadores.

Telmex no solo se ha consolidado en el mercado Mexicano sino que tiende a la globalización. En 1998 en alianza con Sprint entró al mercado de larga distancia en los Estados Unidos; en febrero del 1999 Telmex adquirió el 55.5% Topp Telecom, empresa dedicada a la reventa de telefonía celular en los Estados Unidos; en 1998 se firmó la alianza entre Telmex y LUCA, S.A. de Guatemala; Telmex adquirió el 51% de las acciones de Telegua; en 1999 acordó con Microsoft crear y operar un portal en español de Internet; con Topp Telecom de Miami otro tanto para telefonía inalámbrica; en junio de 1998 adquirió Comm South de Dallas para telefonía inalámbrica; en octubre de ese año adquirió Cellular Communications de Puerto Rico; con SBC compró el 50% de la compañía brasileña de telefonía celular ATL-Algar Telecom Leste; adquirió acciones de Prodigy de Internet; estableció alianza estratégica con Williams Communications Group para servicios internacionales de telecomunicaciones.

3. El desempeño financiero de Telmex después de la privatización

Telmex es una empresa muy exitosa que cotiza en la bolsa de Nueva York, además de ser líder entre las empresas de la Bolsa Mexicana de Valores. Sin embargo, el desempeño financiero de la compañía se ha visto afectado por las fluctuaciones de la economía mexicana, específicamente durante los años de 1995 y 1996 el país se sumió en una profunda crisis que deprimió el producto, el empleo y los ingresos de la población. Todo esto repercutió sobre las ventas de Telmex, pero no en niveles tan desastrosos como en la mayoría de las compañías. Así, la relación entre utilidades e ingresos totales cayó de 38.5% en 1992 a 29.4% en 1996, y solo se ha repuesto hasta el año de 1999, aunque la proporción

de pasivo total a activo total mejoró de ser 28.9% en 1992 a 19.8% en 1996, situación muy diferente al resto de las grandes empresas en México que se vieron muy perjudicadas en sus pasivos externos a raíz de la gran devaluación de 1995.

Cuadro No. III-6: Desempeño financiero de Telmex.

AÑO	Utilidad neta (%)	Pasivo total	Utilidad
	Ingresos totales	Activo Total	Acción
1992	38.52	28.91	1.69
1993	36.60	29.97	1.77
1994	26.9	26.58	1.45
1995	22.2	22.43	1.17
1996	21.9	19.8	1.27
1997	21.2	20.1	1.02
1998	20.9	19.5	1.16
1999	26.1	18.6	1.67

Fuente: Informes anuales de Telmex

El buen desempeño de Telmex en lo financiero 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. Las tarifas de Telmex son las más caras de los 28 países de la OCDE, 2 veces más que en los estados Unidos, 2.7 veces más que en Canadá, y las tarifas de interconexión hasta el año 2000 fueron las más altas del mundo (La Jornada, 26 de octubre de 1999). Como se ve en el Cuadro No. III-6, en 1990 la parte en los ingresos de Telmex de los servicios comunes locales dieron un salto positivo, de representar el 20.9% en 1989 a 32.3% en 1990, ese porcentaje aumentó hasta 1994 cuando alcanzó el 45.3% y aunque disminuyó en 1995 y en 1996 con la crisis económica que impactó la capacidad adquisitiva de la gente común, de cualquier manera se mantienen en

el nivel más importante por tipo de ingreso, alcanzando un porcentaje superior al 50% a partir de 1997. En cambio, los ingresos por largas distancias nacionales e internacionales eran mayores cuando la empresa era del gobierno que actualmente y los servicios más sofisticados que la conexión telefónica tradicional son todavía poco importantes hasta ahora. Es decir, el éxito de Telmex no se debe a los usuarios ricos o las grandes compañías, como fue la situación cuando era del Estado, sino a la gente común que hace llamadas locales en los centros urbanos. En 1997 como consecuencia de la apertura de la Larga Distancia a la competencia, a raíz de la cual Telmex perdió parte del mercado, las utilidades netas de la compañía se redujeron en -4.25% con respecto de 1996. Esta disminución se debió precisamente a la caída en los ingresos por servicios de Lada nacional e internacional (-20.9% y -32% respectivamente). En cambio los ingresos por servicios locales aumentaron en 32%, debido al incremento en las líneas telefónicas (4.8%), a un mayor tráfico local (11%) pero sobre todo al incremento de las tarifas locales.

Cuadro No. III-7: Telmex, aumento nominal de las tarifas (%)

TIPO DE SERVICIO	1990	1991	1992	1993
Instalación	0.00	-16.0	30.0	9.9
Servicio local	74.0	20.0	17.0	20.6
LD nacional	360.0	32.0	17.0	6.85
LD internacional	85.0	11.4	8.0	6.2
Inflación	29.9	18.8	11.9	8.01

Fuente : Széky, G. y J. Del Palacio (1995) *Telmex : una empresa privada*. México : Planeta

Del cuadro anterior se puede apreciar cómo en 1990 en todos los servicios de Telmex, excepto instalación, el crecimiento de las tarifas fue superior a la inflación ; en 1991 sucedió de esta manera en servicios locales y LD nacional ; en 1992 se les agregó instalaciones ; en 1993, los servicios locales continuaron con crecimiento tarifario arriba de la inflación.

Cuadro No. III-8. Distribución de los ingresos de operación de Telmex (%)

AÑO	L.D Nacional	L.D Internacional	Local	Intercon exión	Otros
1987	29.6	54.0	14.7		1.8
1988	29.9	47.4	21.0		1.7
1989	33.5	42.9	20.9		2.7
1990	36.8	28.9	32.3		2.0
1991	38.0	2.38	36.0		2.2
1992	26.5	22.0	39.8		1.7
1993	33.7	19.7	42.8		3.8
1994	30.6	20.3	45.3		3.8
1995	27.5	26.8	42.2		3.5
1996	29.4	27.3	40.7		2.6
1997	25.1	18.9	50.4	1.1	4.5
1998	23.0	11.1	57.1	2.8	6.0
1999	22.5	12.0	53.2	5.3	7.0

Fuente: Informes anuales de Telmex

En cuanto a la productividad de los trabajadores, esta ha aumentado substancialmente a partir de 1990 a raíz de la extensión del cambio tecnológico y en las relaciones laborales, como se ve en el Cuadro No. III-8 y, como detallaremos mas adelante, a partir de la política de bonos por productividad pactada con el sindicato.

Cuadro No. III-9: Productividad en Telmex

Año	<u>Trabajadores</u> 100líneas alámbricas	<u>Llamadas de L.D.</u> 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	
1998	4.9	
1999	4.5	

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

La política de expansión de servicios y de apertura a las empresas privadas ha impactado positivamente a la población usuaria al ampliarse virtualmente la disponibilidad y calidad del servicio telefónico a mayor número de personas que utilizan los servicios telefónicos. Pero, las ventajas y desventajas de la privatización para el usuario pueden analizarse también desde el punto de vista del comportamiento de las tarifas, desventajosas en su evolución para el usuario de escasos ingresos, no así para las empresas que utilizan los servicios de larga distancia nacional y sobre todo internacionales.

Cuadro No. III-10: Crecimiento de los servicios de Telmex.

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Aparatos en servicio (miles)	6796	7325	7735	8176	8653	9558	1032	11113	ND	ND	ND	ND	
Líneas en servicio (miles)	3458	3705	3972	4092.2	4381.4	4847.2	5355	6025	6754	7621	8493	8801	8826
Conferencias Urbanas (millones)	2981	2964	2901	2979	3078	3947	5754	7226	8645	8806	10039		
Conferencias de L.D. Nacional	563.8	608.4	665.2	724.7	768.6	860.6	951.0	1068	1221	1358	1630	1811	1992
Conferencias de L.D. Internacional	55.5	60.6	69.6	78.9	103.6	141.5	169.0	210	293.6	324	451	503	554
Poblaciones con Servicio	5286	5542	5759	6107	6195	7378	19288	12950	15783	18285	20447	20554	20694
Localidades con Telefonía Rural	6196	6415	6700	7126	6352	6652	9724	12650	15807	18378	21263		
Teléfonos por cada 100 Habitantes	9.4	9.9	10.3	10.7	11.1	12.6	12.7	13.3	ND	ND	ND		
Conferencias Urbanas por Habitantes	40	40	39	39	39	50	71	88	101	101	112		
Telefonía Celular (miles usuarios)						10	70	134	267	385	541	607	

Fuente: Informes anuales de Telmex

Cuadro No. III-11: La modernización de Telmex.

1990	1995	1998
29% Digitalizado	88% digitalizado	97.7%
No fibra óptica	30 000 Kms de fibra óptica en 1996 se enlazaron 56 ciudades más importantes	
No cable transoceánico	Cable Columbus II México, Centro-Sudamérica, USA Europa	
Teléfonos celulares (miles)	689	3 350

En cuanto a modernización y extensión de la planta telefónica habría que reconocer el gran avance que esta ha tenido después de la privatización : de 29% digitalizado en 1990 se pasó a 88% en 1995 y casi 100% en el 2000 ; en 1990 no había fibra óptica, en 1995 había 30 000 kilómetros ; en 1990 no había cable transoceánico propiedad de Telmex, en 1995 había uno muy extenso; de 5 355 000 líneas en servicio se pasó a 8 826 000 en ese período ; las poblaciones con servicio telefónico casi se duplicaron en 5 años ; así como las localidades con telefonía rural ; y en número de aparatos públicos se pasó de 79 608 en 1990 a 246 546 en 1995. Y en cuanto a la calidad del servicio medido por parámetros tales como segundos para establecer interconexión, días para ser reparado un aparato o instalado, así como el trato del personal al usuario, presumiblemente también han mejorado. Las líneas descompuestas en 1988 eran el 1.5%, la meta inicial fue disminuirlas al 0.4% en 1994 ; las líneas descompuestas con mas de tres días se redujeron de una por cada 200 a una por cada mil ; la reparación a efectuar en el mismo día son del 50% a partir de 1990 ; el arreglo en menos de tres días en 99% desde 1991; las casetas públicas telefónicas pendientes de reparación disminuyeron de un 12% al 3% ; la contestación de operadora en menos de 10 segundos pasó de 70% en 1988 a 85% en 1991.

4. El cambio en las relaciones laborales

En el curso de la última década, las relaciones laborales en Telmex se han transformado sustancialmente a partir de la modificación de cuatro elementos fundamentales. En primer lugar, destacan los cambios en el cuerpo del *contrato colectivo de trabajo* (CCT), en particular de aquéllas cláusulas que regulan los derechos del sindicato para intervenir y vigilar la gestión de los procesos productivos. En segundo lugar, la formación o consolidación de Comisiones Nacionales fuera de Contrato. En tercero, la negociación de diversos *acuerdos o convenios* abocados a la mejoría de los índices de productividad, calidad, eficiencia, capacitación profesional y remuneraciones al personal sindicalizado. En cuarto lugar, el diseño y puesta en marcha de una nueva estrategia de organización del trabajo sustentada en la formación de los llamados *grupos de análisis* (Espinosa, 1995), esto es, equipos de trabajo en los que participan tanto trabajadores sindicalizados como de confianza encargados de elaborar planes y métodos

de mejoramiento de la productividad, así como de su evaluación y actualización. En lo que sigue describiremos los aspectos más relevantes de los tres espacios de negociación referidos.

A. Cambios en la contratación colectiva

En 1986, durante la revisión del CCT Telmex-STRM ya ocupaban ya un lugar en la mesa de discusiones los temas de la modernización productiva y la participación del sindicato en la misma. Es necesario apuntar que dicha negociación se desarrolló en una coyuntura nacional caracterizada por la precarización de la contratación colectiva en varios sectores (minería, aviación, siderurgia, entre otras), el franco deterioro de la capacidad de respuesta del grueso de las organizaciones sindicales y la erosión de las relaciones Estado-sindicatos que sustentaron el corporativismo de viejo cuño. En estas circunstancias, la experiencia de los telefonistas sobresale porque, al menos en 1986, tomaron la delantera a los afanes empresariales al hacer suyo el objetivo de una modernización productiva que preservara y actualizara los derechos contractuales (Mondragón, 1994).

Así, la representación sindical logró pactar la cláusula 193 del CCT que estableció el *principio de la bilateralidad* al momento de definir "las nuevas labores y otros aspectos que generen los proyectos de modernización, digitalización e implementación de nuevos servicios", mediante el derecho del sindicato a ser informado de los planes respectivos de la gerencia. Asimismo, se estableció la formación de una comisión mixta paritaria (5x5) para el análisis del cambio tecnológico y sus implicaciones técnicas y operativas durante su implementación. Por otra parte, se estableció que los nuevos proyectos requerían previa negociación a nivel general y por departamentos. Por ello, en caso dado se revisarían los convenios de los departamentos afectados, reglamentándose bilateralmente las nuevas labores y condiciones de trabajo. Por lo demás, la empresa se comprometió con esta nueva cláusula a proporcionar la capacitación requerida, a no reducir el personal y asignar a trabajadores sindicalizados en las tareas de investigación y desarrollo del software correspondiente.

En lo sustancial, con la nueva cláusula el sindicato logró plasmar en el CCT una concepción de la productividad inédita en nuestro país -que va más allá del mero registro cuantitativo del

valor agregado-, en la cual se sintetiza la acción conjunta del aumento cuantitativo de la producción, aunado al incremento en la calidad del servicio, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida, la capacitación productiva y el despliegue de las potencialidades de la nueva tecnología, todo ello en el marco de un sistema de relaciones laborales con fuerte dosis de bilateralidad.

La revisión contractual de 1986 parecía sentar las bases de una estrategia de modernización pactada. Sin embargo, en 1987, durante los trabajos de la VII Reunión de Planeación Corporativa de Telmex, la empresa esbozó la necesidad de un «cambio estructural» de diverso signo. Al respecto, Telmex reafirma sus objetivos de expansión, diversificación de los servicios y mejoría de la calidad, pero, por otra parte, sostuvo la necesidad de modificar las relaciones laborales mediante la supresión de los convenios departamentales. Con esta declaración, "la empresa apuntó con toda claridad hacia la supresión (...) o la redefinición de los límites de la bilateralidad respecto a las relaciones con el sindicato" (Ramírez, 2000)

Con esta declaración se inició pues el replanteamiento del alcance de la bilateralidad hasta entonces pactada. Telmex, también presentó en 1987 un diagnóstico de su situación interna, sus principales problemas operativos y propuestas de solución, bajo el título de Programa Intensivo para el Mejoramiento del Servicio (PIMES). En su primera versión, el PIMES fue acremente criticado por la representación sindical en tanto, según su punto de vista, hacía recaer la responsabilidad del deterioro del servicio en los trabajadores y su organización, aunque también destacó problemas financieros globales y obsolescencias técnicas. No sólo el STRM subrayó la parcialidad del PIMES y diversos analistas coincidieron en que el diagnóstico de la empresa no evaluó con propiedad asuntos tales como los problemas derivados del excesivo contratismo, la actualización del equipo o la abultada plantilla de personal de confianza, entre otros. No obstante estas discrepancias, el PIMES representó un nuevo momento en el proceso de negociación de la modernización al reconocer formalmente la corresponsabilidad del sindicato en la mejoría del servicio. Así, el STRM intentó ensanchar los contenidos del PIMES a través de un

"... Programa de Mejoramiento del Servicio que viera el problema integralmente, es decir, que contemplara en conjunto los problemas obrero-patronales, del contrato colectivo de trabajo, y los problemas técnicos derivados del envejecimiento del equipo... Así surgieron ocho comisiones, que son Comisión Obrero-Patronal; Unificación Definitiva; Nueva Tecnología; Quejas y Reparaciones; Tráfico Manual; Atención al Público; Higiene y Seguridad, y Productividad".

En el marco de la polémica abierta por el diagnóstico del PIMES, alimentada por una abierta campaña de desprestigio del STRM que aludía a su responsabilidad en el deterioro del servicio, Telmex y el sindicato arribaron al llamado Convenio de Concertación en abril de 1989, en el cual se modificaron drásticamente algunos términos de CCT, no obstante que ese año no correspondía revisión contractual. Diversos autores convienen que el Convenio de Concertación se inscribió en un periodo de flexibilización de las relaciones laborales en México, y fue el antecedente directo de la privatización de Telmex (Vázquez, 1989). A más de 10 años de distancia de las modificaciones de 1989 del CCT del STRM, ya es por demás claro que se estas contemplaron por parte del gobierno federal, como condición para emprender la privatización de la empresa, la cual se anunció cinco meses después. Sin el ánimo de agotar todas y cada una de las modificaciones, únicamente destacaremos aquéllas más significativas.

a. La *movilidad interna* entre departamentos, centros de trabajo o localidades se volvió una atribución de la empresa sin estar sujeta en general a la aprobación del sindicato o del propio trabajador. Con estos cambios no se estableció, en efecto, una movilidad extrema, como en el caso de los CCT de diversas industrias del norte del país, ya que el STRM mantuvo el derecho de proponer a otro trabajador o condicionar los traslados definitivos; empero, aunque dicha movilidad no es automática y sin restricciones, la empresa conquistó un nivel mayor de flexibilidad en comparación con la situación previa.

b. La modificación más importante fue, sin duda, la virtual supresión de los derechos sindicales estipulados en la cláusula 193 pactada tres años atrás. Dicha cláusula, que posibilitaba una amplia intervención del sindicato en la implementación de los cambios tecnológicos, la apertura de nuevos servicios y la modernización en general, fue prácticamente anulada. El modelo de calidad y productividad impulsado por el

sindicato, producto de la concertación bilateral, dependía de esa norma contractual. Era una cláusula que sintetizaba la actitud modernizante del sindicato y el reconocimiento empresarial de la contraparte en la puesta en marcha de los cambios productivos. Así, el Convenio de Concertación redujo sustancialmente la injerencia sindical en los procesos de modernización y los limitó en la práctica al tema de la capacitación. De esta manera desapareció la Comisión Mixta de Nueva Tecnología, con lo que se puso en entredicho la modernización concertada con importante participación sindical.

c. La empresa mantuvo el compromiso de no despedir personal por efecto de la modernización, pero se abrió la posibilidad de las jubilaciones anticipadas por una sola ocasión, las reubicaciones o rescisiones de contrato en caso de que los trabajadores se negaran a ser trasladados, a la vez se congelaron las nuevas contrataciones.

d. Adicionalmente, se modificó la cláusula 189 con el fin de sustituir los 57 convenios departamentales por los llamados *perfiles de puestos*. Para ello se compactó el tabulador de 585 categorías a 134, con 40 niveles salariales. Asimismo, las categorías fueron clasificadas en 31 especialidades y, al interior de éstas, se definió el total de 134 categorías.

Con respecto a la eliminación de los convenios departamentales consideramos convenientes algunas precisiones. El contenido de un perfil de puesto no equivale en todos sus términos al propio de un convenio departamental, dado que éste incluye más temas que los de un perfil. Así, por ejemplo, en el caso del convenio del departamento de operación y mantenimiento de centrales automáticas se incluían 21 contenidos temáticos, mientras que el perfil de puesto correspondiente solamente aborda 7 cuestiones, definidas en forma muy general que permitieron la ampliación de las funciones de cada puesto. Es pues notoria la reducción de los ítems que reglamentan los perfiles de puestos, lo que apunta una sustancial pérdida de espacios para la negociación sindical que anteriormente implicaban la concertación bilateral.

En una investigación se registran algunas de las consecuencias derivadas de la supresión del convenio departamental para el caso de los trabajadores de la llamada "planta externa", en la cual laboran aproximadamente 13,500 trabajadores. En la planta externa, con la compactación de categorías, la creación de especialidades y la confección de perfiles de puestos se garantizó la movilidad horizontal y los traslados, se eliminó el tiempo extra y disminuyó, en general, el grado de formalización en la regulación de las relaciones de trabajo, a cambio de la seguridad en el empleo. De esta manera se compactaron a 8 las categorías laborales en planta externa. En la práctica, la reducción de categorías apunta hacia la consolidación de una sola -la de técnico operario de planta exterior-, como lo indica la información disponible sobre la distribución de los trabajadores en las distintas categorías (Muñoz, 1996) (Muñoz, 1996a). Así, según datos de 1994,

"... el 64% del total de trabajadores de planta externa (aproximadamente 8,600 en sección matriz) eran técnicos operarios de planta exterior y alrededor de una cuarta parte pertenecían a las dos categorías superiores de la red, que agrupan a quienes realizan funciones administrativas y de coordinación. Una proporción mínima representan las cinco categorías restantes. En los centros de trabajo de planta externa de nueva creación, especialmente en la zona metropolitana, el grueso de los trabajadores prácticamente están agrupados en la categoría laboral de técnicos operarios. La gradual implantación de una sola categoría laboral constituye un firme antecedente hacia el concepto de trabajador universal".

Ahora bien, la transición hacia ese nuevo tipo de trabajador (universal o polivalente), es visible también en la frecuencia de la movilidad horizontal, el tipo de tareas que realizan y los contenidos de la capacitación que reciben. Por lo que toca a las tareas, éstas se han visto ampliadas al incorporar nuevas actividades mediante la movilidad entre distintos departamentos, si bien "no de acuerdo con un plan sistemático, sino en función de criterios de voluntariedad y necesidades específicas, como el apoyo a otros departamentos que presentan rezagos en su trabajo, particularmente instalaciones, con la sola limitación de tener las capacidades para efectuar la labor" (Oropeza, 1998).

En suma, con las modificaciones contractuales de 1989 y la supresión de los convenios departamentales, el STRM se vio arrastrado inicialmente, en consonancia con una marcada tendencia nacional, por los afanes empresariales y gubernamentales hacia una estrategia de

modernización unilateral a costa de anteriores derechos sindicales que permitían variados niveles de intervención de los trabajadores en el moldeamiento y transformación de los procesos productivos.

Esta tendencia se intentó revertir durante la revisión contractual de 1990, en la cual el STRM logró pactar la cláusula 195. Mediante dicha cláusula el sindicato recobró parcialmente su condición de interlocutor en el tema de la productividad gracias a la creación de una Comisión Mixta de Calidad y Productividad, compuesta por cinco representantes sindicales y cinco de la empresa (Soto, 1996). A esta comisión se le encomendó el diseño, instrumentación y seguimiento del programa de calidad, así como el estudio y evaluación de las normas de productividad. Al respecto, se definió la productividad como el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, e incluyó el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida, así como la capacitación productiva del trabajador. Con esta nueva cláusula se sentaron las bases de una nueva organización del trabajo de tipo participativo, a través de círculos de calidad y grupos de capacitación intensiva de alta especialización. En este sentido se especificaron los temas centrales de la capacitación: control estadístico de la producción y calidad; organización del trabajo; sistemas de mantenimiento y normalización y estandarización de equipos, herramientas y sistemas de trabajo, entre otras. Con esta encomienda se reactivó, hacia mediados de 1990, la Comisión Mixta de Productividad dándose a la tarea de redactar la versión final del Modelo de Calidad y diseñar un curso de inducción, con prueba piloto en tres centros de trabajo: Naucalpan, Zaragoza y Lindavista (Ledezma y Delgadillo, 1999).

Si bien la acción conjunta de la cláusula 195 del CCT y la actividad de la Comisión Mixta de Productividad relanzaron al sindicato en su estrategia modernizadora, ello no significó la recuperación inmediata del nivel de bilateralidad pactado años atrás (Lara, 1992).

B. Las Comisiones Nacionales

Teléfonos de México inició estudios para hacer un cambio tecnológico desde 1977, y éste empezó tímidamente hacia 1979. Sin embargo, el sindicato telefonista en 1982 apenas se interesó por añadir una cláusula al contrato colectivo por la que la empresa se obligaba a

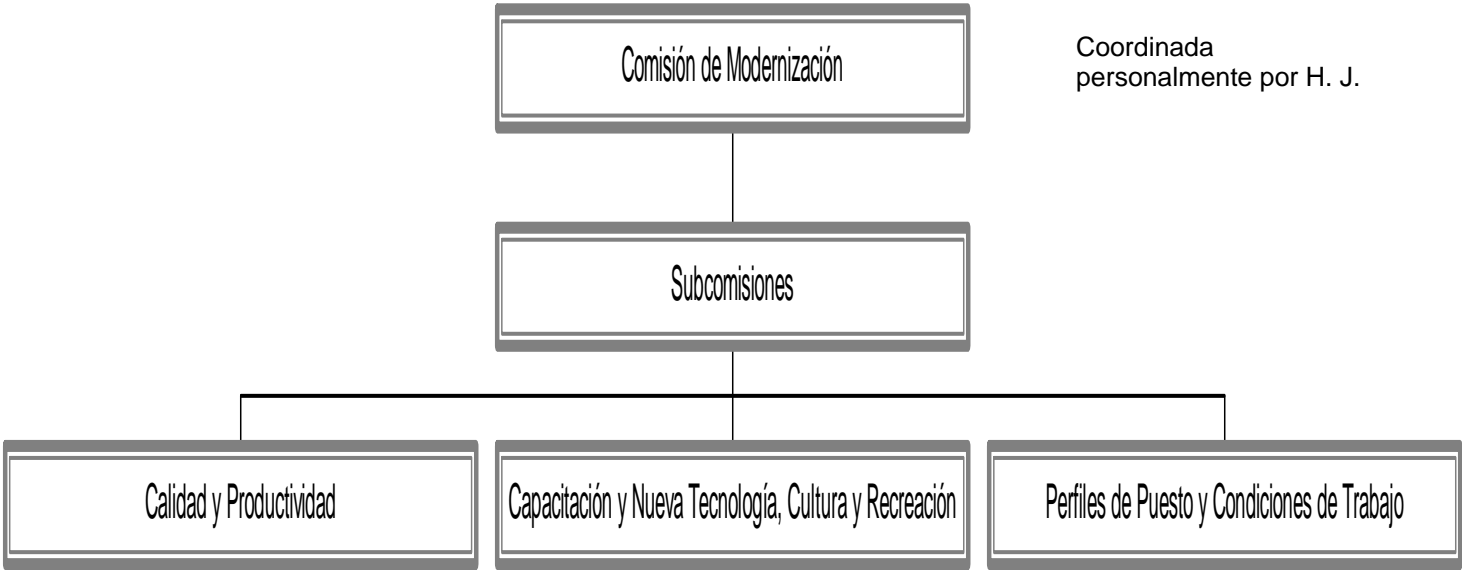
proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, y se mostró poco dispuesto a la conformación de la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento, con subcomisiones departamentales.

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. Fue hasta la contratación de 1986, en pleno período de reestructuración de las grandes empresas, cuando 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 aceleró el programa de digitalización en Telmex, la empresa había diseñado, para paliar el mal servicio telefónico, el Programa Inmediato de Mejoramiento del Servicio en ese año. 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. 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.

Los objetivos de la Comisión Mixta de Productividad de Telmex eran: incorporar a la negociación el 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. 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 antecediase o siguiese en la línea de producción o generación del servicio dentro de la misma empresa y en su entorno.

Habría que anotar que esta comisión de modernización, con sus diferentes subcomisiones, está constituida por trabajadores elegidos por el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y un grupo de asesores externos (profesionales no trabajadores telefonistas).

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 y de diseñar un curso de inducción, con prueba piloto en tres centros de trabajo: Naucalpan, Zaragoza y Lindavista (1 000 trabajadores).



C. Convenios y acuerdos sobre productividad, calidad e incentivos

En lo que va de la década de los noventa, la transformación de las relaciones laborales en Telmex se ha desarrollado mediante la consecución de diversos convenios y acuerdos particulares, entre los que destacan dos: el Convenio sobre Calidad, Productividad y Capacitación para la modernización integral de Telmex, firmado en noviembre de 1990, y el Programa General Permanente de Incentivos a la Productividad, firmado en marzo de 1992.

En el convenio sobre calidad, productividad y capacitación el sindicato retomó el impulso para regular bilateralmente algunos aspectos relativos a los procesos productivos. Así, en este convenio se acordó, entre otros aspectos:

- el reconocimiento del 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;
- el establecimiento, entre empresa y sindicato, de un programa para la elevación y el mejoramiento de la productividad y calidad;
- la definición bilateral de los procesos de modernización administrativa y operativa;
- la promoción de una nueva cultura laboral basada en la concertación y los beneficios mutuos;
- la vigencia del modelo de calidad;
- el establecimiento de programas de capacitación con miras a la capacitación creativa;
- la promoción del trabajo en equipo;
- la medición de la productividad y de otros parámetros por cuenta de la Comisión Mixta de Productividad, aceptándose en su caso los estándares internacionales de productividad y calidad como metas;
- la capacitación de los directivos de Telmex en la calidad total;
- la descentralización de las decisiones en asuntos concernientes a las relaciones laborales;
- la búsqueda conjunta de un buen clima laboral mediante la promoción del diálogo y la concertación entre empresa y sindicato.

Es suma el objetivo ha sido elevar la productividad y la calidad en Telmex combinado con un esquema de estímulos económicos a los trabajadores

Con este acuerdo se abrió un nuevo horizonte para el establecimiento de relaciones laborales pactadas bilateralmente, cuya continuidad se reflejó en el Programa de Incentivos a la Productividad y Calidad de marzo de 1992. En este programa se establecieron, entre otras, los siguientes acuerdos: (a) que la empresa y el sindicato determinarían el monto máximo anual destinado a incentivos por productividad (en 1993 ese monto fue de 324.65 millones de nuevos pesos); (b) las áreas en las cuales se implementaría el programa de estímulos (comercial, planta externa, centrales mantenimiento y tráfico); y, (c) los objetivos físicos de productividad aplicables a cada una de las áreas indicadas. Por ejemplo, en el área de planta externa las metas se definieron en términos de líneas reparadas por día; en el área de tráfico el objetivo planteado es que las operadoras atendieran las llamadas en menos de diez segundos; y en el área comercial se pretendía que la preparación de las órdenes de cobro se realizase sin error. Adicionalmente, este programa definió dos tipos de incentivos: mensuales y anuales, y estableció que el 50 por ciento del incentivo mensual se entregaría cuando se alcanzase el 90 por ciento de las metas fijadas, y que en total de este incentivo se entregaría al alcanzar el 100 por ciento de las metas. Asimismo, el programa determinó que el 85 por ciento del monto total de los incentivos se entregaría mensualmente, mientras que el restante 15 por ciento se pagaría de manera anual y no impactarían al salario, prestaciones o jubilaciones. En cualquier caso, el pago de incentivos se calcula sobre la base del desempeño en cada una de las áreas de trabajo. Al respecto, resulta de especial importancia señalar que a partir de este programa se resolvió la constitución de los llamados *grupos de análisis*, encomendados del diseño de planes y métodos para incrementar la productividad, designados por el Jefe del Centro de Trabajo y el Delegado Sindical (Betanzos, 1999)

Habría que anotar que casi todos los indicadores de medición no se refieren a calidad del servicio, la meta de un año considera el avance en el año anterior y los indicadores se clasifican en dos grandes rubros, internos y de competitividad. El desempeño global implica una ponderación sumatoria entre los dos tipos de indicadores, que incluyen la percepción del usuario y el incentivo se distribuye por lugar de trabajo, proporcional al salario de cada trabajador.

La intervención sindical, de manera institucionalizada en el proceso productivo, ha tenido consecuencias importantes sobre las relaciones laborales y la propia subjetividad de los

trabajadores: por un lado, el sistema de estímulos provocó la competencia entre los trabajadores, la vigilancia de unos sobre otros desde el momento en que el estímulo es colectivo, y las fricciones con representantes sindicales que empezaron a tener funciones informales de supervisores de la empresa sobre el trabajo (Entrevista No. 16). La productividad de cualquier forma se ha convertido en terreno en disputa, más normada por el estímulo que por una nueva cultura laboral (Entrevista No. 19). Al parecer, el interés por la productividad se ha traducido en una subjetividad instrumental productivista que mira más al estímulo que a la satisfacción del cliente. No se trata de la instrumentalidad del trabajador con salario fijo, que trata de desgastar al mínimo su fuerza de trabajo, sino del interesado en elevar los indicadores de productividad por el estímulo (Entrevista No. 9). El estímulo se ha vuelto una forma de alienación desde el momento en que parte importante del ingreso y su nivel de vida dependen del mismo. Se vive para obtener el estímulo y por el estímulo. Es decir, si alguna transformación se ha producido en su concepción con respecto del trabajo con respecto de los años ochenta, los años del consenso cómplice, fue el paso del no compromiso con complicidad del sindicato a un compromiso obligado por mantener un nivel de vida, y un sindicato aliado ahora de la empresa en la vigilancia del proceso productivo. Es la satisfacción con un mejor nivel de vida y la insatisfacción con la intensidad laboral, con las consecuencias en la salud y con la no realización en el trabajo para conseguirlo. El choque subjetivo ha sido doble, por un lado por la incertidumbre de cuanto se gana, por la flexibilidad salarial, en trabajadores que han mejorado sus niveles de vida y que tienen un nivel de gasto entre los mejores de los trabajadores sindicalizados del país; segundo por el paso a una institucionalidad cuantitativa, de evaluación frecuente con implicaciones en sus ingresos, el paso de un *saber hacer* a un *saber cumplir con la meta*, la meta y su indicador substituye a la satisfacción en el trabajo, es la satisfacción de la meta misma que también puede ser simulada en formas diversas. Se pasó del solapamiento del no trabajo durante la jornada de trabajo por el sindicato en los ochenta a la vigilancia sindical de la productividad en el inicio de los convenios de productividad, y posteriormente al autocontrol del trabajador para obtener el estímulo (Entrevista No. 2)

Ahora bien, este modelo para incrementar e incentivar la productividad y la calidad no se ha aplicado sin accidentes y de manera uniforme. A partir de diversas evidencias empíricas hemos detectado que la definición de los montos destinados a los incentivos han desalentado

la mejoría del desempeño profesional. De ahí la razón de que en los balances realizados al poco tiempo de haber comenzado a funcionar el Programa General Permanente de Incentivos a la Productividad, el STRM plantearía un "Programa de acción" en la Convención Nacional (septiembre 1992) para que se respetara lo acordado en la revisión contractual en materia de capacitación, nuevas tecnologías, condiciones de trabajo y nuevos servicios, la solución al problema de la cláusula novena y a la descentralización y democratización de las relaciones empresa-trabajadores (Entrevista No. 26). Un aspecto en el que insistiría el sindicato sería en que el "beneficio que los trabajadores podrán obtener en base a los incrementos a la productividad en la jornada normal de trabajo, deben ser superiores a lo que se obtiene con tiempo extra" (Entrevista No. 15).

Pero todavía de manera más clara, ha sido en la "revisión del programa de incentivos" donde se plantearon que tanto el mejoramiento del servicio al público como el esfuerzo de los trabajadores, en ambos casos, no se han "percibido". Asimismo, en lo concerniente a la obtención del estímulo anual, el STRM estableció que sobre todo los centros de trabajo de planta exterior y comercial no alcanzaron la meta anual, no por negligencia sino por problemas de la administración, es decir, no hay responsabilidad de los trabajadores (Entrevista No. 14). Con la mirada también retrospectiva, la Comisión de Modernización de Tráfico señalaría, en la Asamblea Nacional de Reportes (diciembre 1992), que para "la implantación del Programa de Incentivos a la Producción en este departamento, primero es necesario contar con un *sistema de medición* para encontrar el actual promedio de Productividad...Los conceptos que se han revisado son las *llamadas atendidas y/o llamadas completadas*". De este modo se señaló en tono de crítica la insuficiencia e inexactitud de los indicadores.

En la tercera fase del Programa General de Incentivos a la Calidad y la Productividad, acordado en abril de 1995, la empresa y el sindicato firmaron las bases de aplicación del Programa. dentro de los mecanismos de evaluación se introdujo la percepción del cliente respecto al servicio telefónico, que en términos de incentivos se traduciría en la obtención del 5% de la bolsa en caso de cumplimiento, y que en términos de presión se manifestará en un mecanismo de vigilancia -con poder de sanción- extraempresa sobre los trabajadores.

D. Los Grupos de Análisis (GA)

La principal novedad reciente en Telmex, por lo que toca a la gestión de la producción al nivel de los centros de trabajo, se ubica en la creación de los llamados *grupos de análisis*, los cuales congregan tanto a trabajadores sindicalizados como a supervisores y mandos medios. Como ya señalamos estos grupos de trabajo se organizan sobre la base de las diferentes secciones de las Especialidades y por centro de trabajo (por ejemplo en Comercial, en una sucursal puede haber GA de cajas, cobranza y Contratación). El número de participantes es alrededor de nueve personas (Entrevista No. 11) y no son electos formalmente en forma democrática por los trabajadores sino designados entre el jefe del centro y el coordinador sindical, aunque se tiende a consultar a los trabajadores por parte del Coordinador. Estos tienen una composición paritaria, ya que están formados por trabajadores y jefes de sección, así como por el jefe del centro de trabajo y el coordinador sindical. Sus tareas son las de dar seguimiento al Convenio de Productividad, analizando las metas y los indicadores, así como las causas del incumplimiento de dichas metas y proponiendo correctivos

Según algunas estadísticas sindicales, existen a la fecha más de 200 grupos de análisis, aunque su difusión no es homogénea a lo largo de los diferentes centros de trabajo. Así, parece ser que entre los trabajadores de la llamada planta externa es donde esta forma de organización del trabajo se ha difundido en mayor medida. Esta estrategia, que reproduce en el nivel micro algunos elementos de las comisiones mixtas generales, se ha entendido en términos generales como un esquema que pretende aplicar, con sus necesarios ajustes, la modalidad de los círculos de calidad de origen japonés. Empero, para algunos estudiosos los grupos de análisis recuperan sólo parcialmente elementos de los círculos de calidad, en tanto representan "una participación colectiva que, aunque escasa, mutilada e inhibida, es un espacio de participación que antes no se tenía" (Espinosa, 1995).

Aunque todavía está por hacerse un balance mas completo de la experiencia de los grupos de análisis en Telmex, podemos adelantar algunas consideraciones:

- a. Desde el punto de vista productivo y el alcance de sus tareas, hay evidencias que apuntan la delimitación de los grupos de análisis a un esquema primordialmente propositivo, con limitada capacidad para influir en la toma de decisiones, y, en

consecuencia, con claras restricciones para dejar su huella en las estrategias empresariales generales. Ello no niega que los grupos de análisis han posibilitado, en algunos centros de trabajo, la ampliación de los recursos de los trabajadores y las potencialidades de su participación en aspectos tales como el diseño de puestos de trabajo, resolución de conflictos, verificación del trabajo subcontratado, revisión de nuevos materiales, etc. Empero, este creciente involucramiento de los trabajadores en diferentes tareas "se ha creado con frecuencia más como resultado de la insistencia e iniciativa sindical que por el entusiasmo gerencial" (Entrevista No. 6). Además, los Grupos de Análisis han tendido a realizar tareas de supervisión del trabajo y de presión para cumplir las metas de productividad. Al principio los trabajadores los vieron con indiferencia, actualmente la mayoría está de acuerdo con su presencia (Entrevistas No. 12 y 13).

b. Desde el punto de vista de la dinámica y estructura sindical, los grupos de análisis plantan la interrogante de en qué medida se traslapan sus funciones con los ámbitos de la negociación colectiva o con las atribuciones de diversas instancias de representación sindical, en particular con las de los delegados. La posición oficial del sindicato y de la empresa es en sentido negativo de ver a los GA como nueva forma de representación. Pero al respecto, un trabajador comenta: "Los estatutos sindicales marcan una manera organizativa en el trabajo, una manera de organizar la estructura del sindicato, y en la práctica, con las nuevas formas organizativas del trabajo, se está dando una contradicción entre lo que nosotros llamamos los grupos de análisis respecto de los delegados, en el punto en que se señala que los grupos de análisis son solamente grupos operativos, que no tienen que ver nada con cuestiones de demandas políticas, y que al final de cuentas en la medida en que los grupos de análisis son los que tienen la información más exacta de cada uno de los centros de trabajo, de alguna manera participan también en cuestiones de tipo político y obrero-patronal... Hay pues un desplazamiento con respecto a las funciones que tienen los delegados (Entrevista No. 13)). Y se presenta una confusión entre Grupos de Análisis y Delegados en cuanto a sus funciones (Observación No. 12), no hay una clara delimitación formal entre estos ni un liderazgo claramente diferenciado o si deberían de tomar decisiones juntos o por

separado. Más aún, en el caso de los coordinadores de grupos, éstos juegan el papel de mediación entre los trabajadores del centro de trabajo y la dirección sindical, recibiendo incluso quejas que bien podrían canalizarse al delegado sindical. Hay ocasiones en que las reuniones semanales incluyen a los integrantes del GA, además de los delegados y Jefes del centro de trabajo (Entrevista No. 11).

Se debate en el sindicato sí la presencia de importantes contingentes de trabajadores que participan efectivamente en las polémicas sindicales, y la constitución de los Grupos de Análisis han impulsado la descentralización de las decisiones dentro del STRM, desde la cúpula hasta la base, facilitando una comunicación horizontal que anteriormente no era notoria. Por lo demás, es seguro que este renovado interés de los trabajadores por los asuntos ligados al orden productivo no sería de tal magnitud sin la presencia de los incentivos económicos, los cuales formalmente pueden llegar a representar el 52% por ciento de los salarios, siempre y cuando se alcancen las metas de productividad.

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. La influencia del sindicato no ha existido como accionista en políticas empresariales. Su influencia viene de las negociaciones colectivas y es en lo relativo a los puestos de trabajo, las relaciones laborales y la capacitación (De la Garza, 1995).

En el lugar de trabajo la participación del sindicato se hace por dos vías principales: la primera es de arriba hacia abajo, a través de decisiones tomadas por las comisiones conjuntas mencionadas anteriormente, o directamente por medio de la negociación entre el comité nacional del sindicato y la empresa. Estas decisiones son transmitidas a través de los coordinadores del sindicato en los centro de trabajo y los delegados en los departamentos. La otra vía es de abajo hacia arriba y horizontalmente, por medio de los Grupos de Análisis, con mucha mayor autonomía e iniciativa operativa que las comisiones nacionales en relación a la política general del sindicato.

De estas dos formas el STRM participa en definiciones del curso productivo de la empresa, los cambios tecnológicos, de organización y condiciones de trabajo, la relación entre salarios y productividad, el empleo (el contrato establece que no habrá recortes de

personal debido al cambio tecnológico), las políticas de recursos humanos (especialmente el entrenamiento y la capacitación), y la flexibilidad laboral.

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 se fundó en tres factores principalmente:

- 1) En la intensa 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, que hacen incluso propuestas técnicas y, donde se encuentra la base de oposición del ala izquierda en contra de los líderes del sindicato. Es una oposición intelectual, bien informada respecto a las experiencias internacionales o de los debates acerca del futuro del sindicalismo. Esta oposición criticó en su momento estrategia sindical propuesta por el comité nacional, y lo forzó a salir del plano de la retórica tan usual en el sindicalismo mexicano.
- 3) La negociación con la empresa toma un lugar paralelo a la fuerte controversia interna dentro del sindicato que resultó en un éxito consensual del comité nacional sobre la oposición y no sólo como simple imposición vertical de la nueva estrategia.
- 4). La presencia de comisionados y asesores de alto nivel técnico y político, capaces de hacer propuestas alternativas fundamentadas con respecto de las de la empresa.

La administración de Telmex privatizada en 1990, 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 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.

La efectividad de estos grupos ha sido difícil de imaginar sin un trabajador de teléfonos que se sintiera orgullo de su sindicato. Una encuesta realizada por Alejandro Espinosa (1995), con los trabajadores de la planta externa mostró que en 1995, el 57% de los trabajadores creía que su sindicato era democrático; 59% pensaba que el sindicato informaba a los trabajadores sobre los acuerdos de productividad; el 91% consideró que sus opiniones sobre productividad fueron tomadas en cuenta. La mayoría de ellos conocía los

acuerdos y los objetivos de sindicato sobre productividad, y el 60% pensó que antes de la firma de estos acuerdos ellos fueron consultados a través de procesos formales por el sindicato.

A partir de nuestra propia encuesta de trabajadores en la sección matriz encontramos que el 98.2% considera que los trabajadores deben interesarse por la productividad, el 93.5% está de acuerdo en la existencia de los GA, el 75.1% sabe como se eligen, y el 80.2% conoce cuales funciones desempeñan, y piensan en su mayoría que fueron creados por el CEN o por los trabajadores, y que han sido útiles, aunque de manera regular para elevar la productividad, resolver problemas del trabajo, para la empresa, disminuir los conflictos y operar el convenio de productividad.

Cuadro No III-12. :LOS TRABAJADORES DEBEN INTERESARSE POR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	%
NO CONTESTO	0.9
DE ACUERDO	98.2
NO SABE	0.9
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-13:ESTA DE ACUERDO CON GRUPOS DE ANALISIS	%
NO CONTESTA	0.9
SI	93.5
NO	5.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-14:SABE COMO SE ELIGEN LOS MIEMBROS DE ESTOS GRUPOS	%
NO CONTESTA	1.8
SI	75.1
NO	23.0
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-15 :SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DE ESTOS GRUPOS	%
NO CONTESTA	1.4
SI	80.2
NO	18.4
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-16 :A INICIATIVA DE QUIEN SE CREARON ESTOS GRUPOS	%
NO CONTESTA	4.6
COMITE EJECUTIVO NACIONAL	39.4
EMPRESA	10.6
TRABAJADORES	30.1
NO SABE	15.3
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-17 :ESTOS GRUPOS HAN RESUELTO PROBLEMAS DE PRODUCTIVIDAD	%
NO CONTESTA	0.9
SI	70.5
NO	14.7
NO SABE	13.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-18 :ESTOS GRUPOS SON EFICIENTES PARA ELEVARE PRODUCTIVIDAD	%
NO CONTESTO	8.3
NADA	2.8
POCO	10.6
REGULAR	40.6
MUCHO	37.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-19 :ESTOS GRUPOS SIRVEN PARA RESOLVER PROBLEMAS DE TRABAJO	%
NO CONTESTO	8.3
NADA	2.8
POCO	10.6
REGULAR	40.6
MUCHO	37.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-20 :ESTOS GRUPOS DESEMPEÑAN UNA FUNCION ADECUADA PARA LA EMPRESA	%
NO CONTESTO	8.3
NADA	2.8
POCO	10.6
REGULAR	40.6
MUCHO	37.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-21 :ESTOS GRUPOS SON DEMOCRATICOS EN SU FUNCIONAMIENTO	%
NO CONTESTO	8.3
NADA	2.8
POCO	10.6
REGULAR	40.6
MUCHO	37.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-22 :ESTOS GRUPOS SIRVEN PARA QUE HAYA MENOS CONFLICTOS EN EL PROCESO DE TRABAJO	%
NO CONTESTO	8.3
NADA	2.8
POCO	10.6
REGULAR	40.6
MUCHO	37.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-23 :ESTOS GRUPOS SIRVEN PARA HACER EFECTIVO EL CONVENIOS DE PRODUCTIVIDAD	%
NO CONTESTO	8.3
NADA	2.8
POCO	10.6
REGULAR	40.6
MUCHO	37.8
TOTAL	100.0

5. El STRM como cabeza de un tipo sindical alternativo

El descubrimiento del espacio de la producción como de concertación con la empresa por el CEN del STRM forma parte de la trayectoria de esta organización de trabajadores por acuñar una estrategia sindical nueva ante la decadencia del viejo corporativismo (Hernández y Xelhualtzin, 1993) . Este nuevo proyecto para el sindicalismo mexicano se expuso sistemáticamente por primera vez en el documento de Profundización Sindical de 1989. "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 esta medida, la dirección del STRM se dio a la tarea, a partir de 1992, de conformar una corriente sindical, primero nacional y en los últimos años con vínculos e influencias internacionales (Xelhualtzin, 1997). Este proceso ha pasado por tres etapas, en la primera el sindicato trató de ganar el favor del gobierno de Salinas de Gortari para convertirse en cabeza del sindicalismo mexicano; en la segunda la CTM ganó la partida al STRM y este pasó a segundo término; en la tercera, el STRM decidió romper con el CT y con otros sindicatos fundó la UNT en diciembre de 1997 (Flores, et al, 1999). En este camino el STRM ha extendido sus relaciones internacionales y a profundizado su concepción acerca del tipo de sindicato que habría que impulsar en contextos de Globalización.

En la primera etapa el STRM fundó la FESEBES con los sindicatos de Sobrecargos, Pilotos, el SME, tranviarios, cinematografistas. Posteriormente se fueron uniendo otros sindicatos hasta completar en el año 2000 , 16 organizaciones afiliadas: Asociación de Jubilados y Pensionados de Banobras, ASPA, ATM, ASSA, Sindicato de Eventos Taurinos, Sindicato Nacional de Servicios Financieros, Sindicato Nacional de la Industria del Autotransporte, Sindicato Independiente de Personal de Tierra de Aereoméxico, SITIAVW, SME, Sindicato Nacional del Monte de Piedad, STRM, Sindicato de Técnicos y Manuales de la Producción Cinematográfica, Sutcolmex, SUTIN, UNORCA, Vanguardia Obrera. El STRM encuentra en la FESEBES, excluyendo al SME con el que tienen diferencias importantes, el grupo de sindicatos más cercanos a su estrategia y de reconocimiento más claro del liderazgo de Hernández Juárez. Sin embargo, la estrategia telefonista de negociación de la productividad no se ha extendido por igual a todos los sindicatos de la FESEBES, en la mayoría de estos no está planteada una negociación en este campo, son los sindicatos de la aviación, por sus tradiciones y características propias en donde se ha presentado este tipo de negociación con las empresas, además del sindicato de la VW (Entrevista No. 4)

La fundación de la FESEBES en 1992 coincidió con el discurso presidencial acerca de la necesidad de un Nuevo Sindicalismo, aliado del Estado y a la vez de la empresa en la cruzada por la competitividad y la productividad, propositivo en temas de la producción. Esta coincidencia entre el gobierno de Salinas de Gortari y la dirección sindical encabezada por Hernández Juárez, reflejaba la lucha por un nuevo liderazgo para el sindicalismo oficial, provocó muchas fricciones entre el STRM y el CT, específicamente con la CTM que se resolvió hasta fines de 1993. La polémica que desató la firma del TLC en México y USA, llevó primero al gobierno mexicano a prometer que los aumentos salariales en el futuro se fijarían mediante la fórmula de inflación en el año próximo año más lo que aumentó la productividad en el año anterior. La organización que podía impulsar convenios en este sentido ampliamente era la CTM y no el STRM, además la CTM había apoyado decididamente la firma del TLC enfrentándose a la AFL-CIO y a la ORIT en foros internacionales. El discurso sobre bonos de productividad no era todavía propio de la CTM, al grado de que apenas en Octubre de 1993 se realizó un seminario para capacitar a dirigentes de esta organización en temas de productividad y estímulos. A partir de 1994 se extendieron los convenios de productividad en México, firmados principalmente por la CTM. Se acercaba también la sucesión presidencial y el apoyo del CT resultaba todavía importante, a diferencia del STRM que no formaba parte del PRI y que no podía garantizar ni siquiera el voto de los telefonistas por aquel partido.

Se inició así un período de diferencias entre el STRM y el gobierno que llevó al primero a adherirse a la iniciativa del SNTE, del SME y de la COR de constituir el Foro del Sindicalismo Frente a la Nación en plena crisis económica de 1995. En este Foro se criticó al Modelo Económico Neoliberal, al Corporativismo, se planteó la necesidad de un nuevo sindicalismo y finalmente de una nueva organización sindical que culminó en diciembre de 1997 con la fundación de la UNT.

La fundación de la UNT significó un esfuerzo por reconstituir al sindicalismo mexicano sobre bases más independientes que el Nuevo Sindicalismo de Salinas de Gortari, en esta organización ya no se planteó la alianza histórica con el Estado Mexicano, se arremetió de manera más clara en contra del Corporativismo, definiéndolo como enemigo sindical principal, se reivindicó cierta intervención directa del Estado en la Economía y se incorporó parte del discurso telefonista acerca del interés sindical por la productividad y de

convertirla en eje de la negociación con empresas e instituciones. La UNT a pesar de sus intenciones no ha hecho desde 1997 avances importantes en el campo de la afiliación de nuevos sindicatos. Las luchas y logros más importantes emprendidas han sido: Siemens en Puebla, ATL y SEGLO se afiliaron, en Jalisco la Federación de Sindicatos del Estado y Municipios, el sindicato de autotransportistas de escuelas incorporadas a la Universidad Autónoma de Guadalajara; demandas de tipo internacional relacionadas con el TLC, en combinación con la AFL-CIO y el CLC de Canadá, en los casos de Hang Young, Auto Tim-Breed, Duro bag, VW y Taesa; apoyo a las luchas del STUNAM, ASPA, Banobras, Sutin y ASSA; lucha en contra de la privatización de Aereoméxico y Mexicana, las decisiones de Cofetel y la OMC en contra de Telmex; disputas por titularidad de contratos colectivos en Eventos Taurinos, Transporte Urbano de Saltillo, Choferes de Gro., Transportes del pacífico, Tekmarketing, sindicato del Agua del Estado de México, Aereomexpress, Aereomar y Aereocaribe con suertes varias.

En lo internacional los avances del STRM han sido importantes. Desde 1992 firmaron una alianza con sindicatos de teléfonos de los Estados Unidos y de Canadá, que no ha funcionado por las pugnas entre los estadounidenses y canadienses. Con la AFL-CIO y la CWA de Canadá ha habido acercamientos desde la firma del TLC y apoyos en demandas relacionadas con el tratado laboral paralelo, por ejemplo en el caso de Sprit. Sin embargo, estos acercamientos no han sido suficientes como para tener el apoyo de la AFL-CIO para el ingreso a la ORIT. El STRM se ha acercado también a los secretariados sindicales internacionales y participa directamente en el proyecto de formación de la UNI como resultado de la fusión entre la Federación de Empleados, Técnicos y Profesionales con la Internacional de Telecomunicaciones y la Internacional de Trabajadores de Medios de Comunicación y del Entretenimiento y la Federación Gráfica Internacional.

En términos de concepción estratégica para las telecomunicaciones el STRM ha avanzado sostenidamente, actualmente parte de la situación del mercado y de la tecnología en telecomunicaciones, el paso de la competitividad basada en calidad y costo del servicio a la oferta de servicios combinados e integrados a través de la Web. Del desarrollo del multimedia a la sociedad de la información y de esta tendencia a la necesidad de un plan nacional de desarrollo de las telecomunicaciones que regule su Globalización. Esta

regulación estaría dentro de una economía de mercado pero que distinguiese a las telecomunicaciones como servicio público, estratégico y de interés nacional.

Del proyecto nacional de telecomunicaciones se ha pasado a la idea de proyecto nacional de desarrollo, aunque menos definido que el anterior y para el cual el STRM y la UNT han avanzado en dos direcciones, primero formando un foro de discusión con universidades, sindicatos y organizaciones empresariales llamado Centro de Estudios Estratégicos Nacionales; por otro lado, con la fundación del Movimiento Social de los Trabajadores como asociación política de participación territorial y de organizaciones no laborales con miras a influir en el sistema político y electoral, en las penúltimas elecciones para jefe de gobierno del D.F. apoyó la candidatura de Cuahutemoc Cárdenas. Sin embargo, su incidencia electoral fue muy escasa, y en las últimas elecciones federales se redujo a organizar un Foro con todos los candidatos a la presidencia de la república para discutir con ellos la agenda laboral y buscó un compromiso con candidatos sindicalistas de diferentes partidos a puestos de elección popular en cuanto a defender los derechos de los trabajadores. El MST ha tratado sin muchos resultados positivos de poner en el centro de la agenda nacional el tema laboral e impulsar una reforma social y democrática del Estado, apoyando la no privatización del IMSS, de la Industria Eléctrica y de la Educación (Entrevista No. 14). En síntesis, la estrategia externa del STRM se ha caracterizado en los noventa por su flexibilidad, por adoptar múltiples formas organizativas, por dirigirse como posibles aliados a actores muy diversos, no solo obrero patronales, es decir, por la acción múltiple y flexible de acuerdo a las condiciones de la coyuntura.

Las visión del trabajador común que respondió nuestra encuesta acerca de las relaciones externas del sindicato percibe a su organización laboral como no de oposición al gobierno, aunque la mayoría considera que esta "alianza" entre STRM y gobierno no les sirve de mucho; la mayoría de los trabajadores sabe que están en la UNT y concuerdan con pertenecer a esta organización, además consideran que si fueron consultados para afiliarse a través de Asambleas o de sus delegados; otro tanto opinan con respecto de la decisión de salir del Congreso del Trabajo y manifiestan no haber sido presionados por el CEN, aunque un porcentaje alto piensa que la decisión ya estaba cocinada por la dirección dl sindicato, no obstante concuerdan con dicha decisión.

Cuadro No. III-24 :COMO SON LAS RELACIONES DEL SINDICATO CON GOBIERNO	%
NO CONTESTA	3.2
NO SABE	13.8
DE CONFLICTO	0.9
DE ALIANZA	82.0
TOTAL	100.0

%

Cuadro No. III-25 :OBTIENEN LOS TELEFONISTAS MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO POR SU ALIANZA CON EL GOBIERNO

NO CONTESTA	0.5
SI	6.9
NO	58.1
NO SABE	34.6
TOTAL	100.0
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-26 COMO SON LAS RELACIONES DEL SINDICATO CON PARTIDO DE LA REVOLUCION DEMOCRATICA	%
NO CONTESTA	3.2
NO SABE	13.8
DE CONFLICTO	0.9
DE ALIANZA	82.0
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-27 :COMO SON LAS RELACIONES DEL SINDICATO CON FESEBES	%
NO CONTESTA	3.2
NO SABE	13.8
DE CONFLICTO	0.9
DE ALIANZA	82.0
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-28 COMO SON LAS
RELACIONES DEL SINDICATO CON
LA UNION DE TRABAJADORES

NO CONTESTA	3.2
NO SABE	13.8
DE CONFLICTO	0.9
DE ALIANZA	82.0
TOTAL	100.0
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-29:ESTA USTED DE ACUERDO EN QUE SU SINDICATO PERTENEZCA A LA UNION DE TRABAJADORES	%
NO CONTESTA	3.7
TOTALMENTE DE ACUERDO	62.2
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	29.0
EN DESACUERDO	5.1
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-30 :PARTICIPO USTED AL DECIDIR SU SINDICATO AFILIARSE A LA UNION DE TRABAJADORES	%
NO CONTESTA	1.4
SI	59.0
NO	39.6
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-31 :COMO PARTICIPO	%
NO CONTESTA	7.83
PERSONALMENTE EN ASAMBLEAS	30.9
A TRAVES DE DELEGADOS	21.2
NO PARTICIPO	40.1
TOTAL	100.00

Cuadro No. III-32 :COMO SE DECIDIO QUE SU SINDICATO SE SALIERA DEL CONGRESO DEL TRABAJO	%
NO CONTESTA	4.6
DIRECTAMENTE EN ASAMBLEAS	42.4
A TRAVES DE SUS DELEGADOS	13.8
NO SABE	39.2
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-33 :HUBO PRESION POR PARTE DE LOS DIRIGENTES SINDICALES PARA QUE FUERA ACEPTADA LA DESICION	%
NO CONTESTA	1.4
SI	4.1
NO	61.3
NO SABE	33.2
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-34 :CREE USTED QUE LA DECISION DE SALIRES DE CT Y ADHERIRSE A LA UNT YA HABIA SIDO TOMADA	%
NO CONTESTA	1.4
SI	31.8
NO	41.9
NO SABE	24.9
TOTAL	100.0

Cuadro No. III-35 :LA SALIDA DEL SINDICATO DE TELEFONISTAS DEL CONGRESO DEL TRABAJO FUE UNA BUENA DESICION	%
NO CONTESTA	1.8
SI	67.3
NO	3.7
NO SABE	27.2
TOTAL	100.0

Capítulo IV. Democracia, representatividad y legitimidad en el STRM

Introducción

El STRM ha estado presionado por dos grandes procesos desde la década del ochenta, primero la reestructuración de la empresa que lo ha llevado a decidir un cambio de estrategia sindical hacia el proceso productivo. En este camino ha realizado innovaciones en el sindicalismo mexicano y entrado a un terreno en el que no pocos trabajadores parecen involucrados, en este vía se han creado las Comisiones relacionadas con la modernización de la empresa y los grupos de análisis. Pero sobre todo el sindicato ha entrado en una dinámica cada vez mas compleja de negociación de la productividad, la calidad y en general la modernización de la empresa. La pregunta que surge es en que medida las prácticas sindicales relacionadas con la toma de decisiones se han modificado al entrar en este terreno. Una vía puede ser de arriba hacia abajo, es decir induciendo la dirección del sindicato el involucramiento de mas trabajadores en las complejas negociaciones ; la otra puede ser del medio y abajo hacia arriba, es decir, los trabajadores involucrados presionando a la dirección para que tome en cuenta sus opiniones. Los estatutos del sindicato no se han modificado desde 1983 y en este año el cambio consistió en aumentar la gestión del comité nacional de dos años a cuatro. Es decir, los estatutos datan en realidad de la caída de Salustio Salgado en 1976. La pregunta obligada es hasta que punto corresponden ya a la dinámica sindical actual.

El otro proceso es el debilitamiento de las estructuras corporativas nacionales, sobre todo el apoyo menos decidido del Estado a estos sindicatos y el permitir la emergencia de otras opciones, sobre todo de la Unión Nacional de Trabajadores, una de cuyas cabezas es el STRM. En este nivel el STRM ha entrado en contradicción con las políticas neoliberales, desde el momento en que plantea como parte de su estrategia el luchar por la rectoría del Estado en la economía, dirigida hacia el desarrollo económico y social en un marco de globalización, y la lucha por “cartas de derechos sociales y laborales internacionales”, así como códigos de conducta de las multinacionales. En cuanto a las relaciones corporativas, sindicales se ha mostrado crítico e impulsado la idea de que los sindicatos deben dar plena libertad a sus afiliados en militancia política. En lo productivo ha acuñado una estrategia de

negociación con Telmex, que ha tratado de extender primero a la FESEBES y luego a la UNT, centrada en la productividad, esto lo ha llevado a una suerte de alianza con las empresas para vencer a sus competidores en el mercado. Esta búsqueda de liderazgo se ha visto limitada en la nueva estructura de la UNT que contiene candados que evitan la hegemonía de alguna organización en particular, la presidencia es compartida con Seguro Social y Sindicato de la UNAM, y no hay reelección consecutiva.

Las transformaciones en las tácticas y estrategias sindicales en Telmex han sido sin duda resultado de un proceso complejo de construcción, en el que han influido esas dos grandes transformaciones estructurales, la de la empresa y la del corporativismo en relación con el Estado neoliberal. Pero estos dos grandes procesos han presionado a los sujetos sindicales en Telmex, pero a su vez se deben a su historia y manera de dar significado a las diversas coyunturas, así como a sus capacidades e intenciones de modificar las relaciones de fuerzas. En cuanto al sindicato, su inserción efectiva en la política de modernización de Telmex estuvo vinculada a la derrota de la oposición en los ochenta y a la decisión del juarismo de marchar por la vía de la interlocución productiva, pero esta decisión no fue aceptada de inmediato por la gerencia de Telmex que al inicio se mostró dividida. Fue muy importante la capacidad de propuesta razonada del sindicato, la argumentación científica para el modelo de calidad y el apoyo de un sector importante de trabajadores (75%) al proyecto juarista, en condiciones de crisis productiva de la empresa. Pero esta trayectoria no se hubiera sostenido sin contar el STRM en el año noventa con el apoyo del gobierno federal con miras a su proyecto de nuevo sindicalismo que permitió, después del revés contractual de 1989, retomar el rumbo de la negociación de la productividad en 1990 con la empresa ya privatizada.

Pero los trabajadores telefonistas no han sido simple telón de fondo de este drama sindical. Estos se presentaron divididos en 1982, entre operadoras y planta exterior, los trabajadores de peores condiciones de trabajo, escolaridad y salario que apoyaron a Hernández Juárez, y por el otro lado los de los departamentos técnicos y oficinas en los que se ubicó la oposición de izquierda. El triunfo juarista de 1983 se tradujo en la protección especial del sindicato a las categorías de trabajadores que sirvieron de base para dicho triunfo. Esto se tradujo en una crisis de la productividad del servicio que ya hemos analizado y en un “consenso cómplice” entre sindicato y trabajadores. A su vez la dirección

sindical construyó algunas instituciones básicas que le garantizaran gobernabilidad, como la planilla de los trabajadores, que le permitió consolidarse junto a otros factores en los ochenta. Una dirección consolidada institucionalmente al interior del sindicato, con una oposición reprimida, con una mayoría de asalariados de la empresa dependiendo de la omnipotencia y omnisciencia de la dirección sindical dieron las condiciones para que fuera esta dirección y no la base trabajadora la que planteara el cambio de terreno hacia la productividad. Pero el cambio efectivo decidido en la cúpula no se tradujo en relaciones nuevas de producción hasta que se instauró el estímulo por productividad. Es decir, fue la dirección del sindicato en relación con la de la empresa la que diseñó el Modelo de Calidad de Telmex pero este tuvo que esperar a que bajara a los trabajadores como convenios de productividad para generar una movilización controlada por el sindicato de propuestas y contrapropuestas concretas con relación a los estímulos. De tal forma que en los noventa el impacto principal sobre las relaciones laborales y posiblemente la conciencia de los trabajadores vino del sistema de estímulos. Tampoco habría que despreciar la aceleración del cambio tecnológico, pero el estímulo se convirtió en el resorte principal para analizar los cambios culturales y subjetivos, así como para entender la consolidación de Hernández Juárez.

1. La transformación del trabajador de Telmex

Con respecto de los trabajadores telefonistas habría que destacar que poco han aumentado en los noventa, la nueva tecnología y la intensificación del trabajo han permitido incrementar la productividad y el volumen del servicio sin crecer hasta 1997 el número de trabajadores.

Cuadro No. IV-1: Empleo en Telmex.

Año	Total en Telmex	Sindicalizados	de confianza	Subsidiarias
1985	37487	32452	5035	
1986	40662	35045	5617	
1987	44700	38036	6614	
1988	49995	42663	7332	
1989	49203	41621	7682	
1990	49912	42100	7812	
1991	49488	42296	7192	13668
1992	48937	41722	7215	14088
1993	48771	41253	7518	14205
1994	48810			
1995	49200			
1996	49593			
1997	63 115	51 116		
2000		49 997		

Fuente : Telmex, Informes anuales a la asamblea de accionistas

Los trabajadores telefonistas ya no son los jóvenes que en 1976 echaron al líder corporativo Salustio Salgado. En 1997 más del 25% de los trabajadores sindicalizados tenían 40 años o más, y el 52.73% entre 31 y 40 años, solamente el 18.87% estaban entre los 21 y 30 años. La edad promedio ponderada del trabajador telefonista en ese año era de 35.9 años. Además, en su mayoría estos trabajadores solo han laborado en Telmex, lo que permite concluir que una mayoría de trabajadores ingresaron a Telmex con un jurarismo consolidado y una oposición derrotada, solo una minoría de máximo 25% pasaron posiblemente por el período de las huelgas y paros heroicos de los años setenta. La votación tan escasa que obtuvo la oposición en las elecciones para CEN en el año 2000

posiblemente muestre que una parte importante de los trabajadores disidente se han jubilado o se han pasado a la filas del juarismo.

Habría que añadir otro cambio sociodemográfico, además del envejecimiento del trabajador telefonista, el incremento de su nivel educativo. Cuando Hernández Juárez llegó al poder en 1976 la mayoría de los trabajadores tenían nivel primaria, en 1997 el 55.34% de los trabajadores tenían educación media superior (preparatoria o vocacional o técnica), el 21% estudios de licenciatura y solamente el 3.5% educación primaria. En el caso de las mujeres trabajadoras, aunque los porcentajes se reducen con relación a los hombres en los niveles altos de escolaridad, de cualquier manera la mayoría de estas tienen nivel medio superior e incluso hay un porcentaje menor al de los hombres con nivel primaria. En este aspecto la situación ha cambiado substancialmente con respecto de los años setenta e incluso de los ochenta, casi ha desaparecido el trabajador y especialmente la mujer de bajo nivel educativo.

Cuadro No. IV-2: Miembros del STRM por edad y sexo (1997)

Rangos de edades	Mujeres	%	Hombres	%	Total	%
Menor de 20	23	0.14	42	0.18	65	0.16
21 a 30	3305	19.54	4387	18.39	7692	18.87
31 a 40	9005	53.23	12493	52.38	21498	52.73
40 a 50	4188	24.76	5897	24.72	10085	24.74
50 o más	396	2.34	1032	4.33	1428	3.5
Totales	16917	41.5	23851	58.5	40768	100
Fuente: STRM, Comité de Mujeres. Primer Informe de Actividades, junio, 1997.						

Cuadro No. IV-3: Miembros del STRM por escolaridad y sexo (1997)

Escolaridad	Mujer es	%	Hombres	%	Total	%
Doctorado	2	0.01	3	0.01	5	0.01
Maestría	15	0.09	18	0.08	33	0.08
Licenciatura	2332	13.78	6232	26.13	8564	21.01
Preparatoria o Vocacional	4278	25.29	7018	29.42	11296	27.71
Carrera Comercial	5561	32.87	817	3.43	6378	15.64
Carrera Técnica	1760	10.4	3126	13.11	4886	11.98
Secundaria	2050	12.12	4005	4.96	6055	3.57
Primaria	274	1.62	1183	4.96	1457	3.57
No especificó	645	3.81	1449	6.08	2094	5.14
Totales	16917		23851		40768	
Fuente: STRM; Informe de la Secretaría de Actas y Relaciones. XXII Convención Nacional Ordinaria Democrática, 1997. Elaboración propia.						

Cuadro No. IV-4: Miembros del STRM por especialidad y sexo

Especialidades	Mujeres	% (A)	% (B)	Total	% Especialidad
Tráfico Nacional	4990	99.96	29.5	4992	12.24
Comercial	4699	78.1	27.78	6017	14.75
Oficinas Administrativas	3733	90.23	22.07	4137	10.14
Tráfico Internacional	1980	100	11.7	1980	4.85
Planta Exterior	879	5.83	5.2	15073	36.97
Centrales Mantenimiento	164	5.14	0.97	3190	7.82
Guardería	152	97.44	0.9	156	0.38
Captura de Datos	73	98.65	0.43	74	0.18
Almacenes	64	13.01	0.38	492	1.21
Larga Distancia Mantenimiento	40	2.82	0.24	1420	3.48
Ingeniería Proyectos Equipo	35	7.74	0.21	452	1.11
Ingeniería Proyectos Redes	33	6.24	0.2	529	1.29
Finanzas	28	8.95	0.17	313	0.76

Instalación y Recepción de Equipo	19	2.58	0.11	737	1.81
Sistemas de Alimentación de Energía	14	3.79	8	369	0.91
Supervisión Construcción Planta Exterior	11	3.62	0.07	304	0.74
Líneas L:D Mantenimiento	3	0.62	0.02	487	0.0119
Choferes	0	0	0	36	0.09
Archivo General	0	0	0	10	0.02
Totales	16917		41.5	40768	
% (A) Porcentaje respecto al total de los miembros. % (B) Porcentaje respecto al total del personal de su mismo sexo					
% Especialidad, sindicalizado de TELMEX de la especialidad					
Fuente: Informe de la Secretaría de Relaciones y Actas, XXII Convención Ordinaria Democrática de Telefonistas, Septiembre 1997. Elaboración propia.					

Cuadro No. IV-5: Feminización departamental en Telmex (1987)

<u>35 % Femenina</u>	<u>Secciones</u>	<u>Trabajadoras</u>	<u>%</u>
Reg. y control de Orden de Servicio	D. F.	10,661.90	37
<u>30 % Femenina</u>			
Oficinas Técnicos Administrativos	FOR	9,279.91	54
Intendencia Bienes y Raíces	D. F. y FOR	8,465.56	59
<u>25 % Femenina</u>			
Oficinas Técnicas	D. F.	12,123.62	17
<u>20 % Femenina</u>			
Finanzas y Administración	D. F.	11,832.40	19
<u>5 % Femenina</u>			
Auxiliares de Tráfico	D. F.	11,675.80	22
<u>3 % Femenina</u>			
Centrales Mantenimiento	D. F.	12,919.50	8

Fuente: Cooper (1990), FOR: secciones foráneas

Cuadro No. IV-6: Segregación por género, salario y Departamento en Telmex (1987)

DEPARTAMENTO	ZONA	SALARIO DIARIO PROMEDIO	RANGO SALARIAL (1-66)
100 % Femenina			
L.D. Internacional (09)	D. F.*	13,436.13	4
L. D. Nacional (02)	D. F.	13,138.76	5
Servicios Especiales (04)	D. F.	13,106.66	6
Operadora Invest. (09)	D. F.*	12,711.40	10
Operadora Invest. (02)	D. F.	12,443.13	12
Especialidades (secret.)	D. F.	12,420.04	13
Quejas "05"	D. F.	11,261.49	29
Tráfico	FOR*	10,937.29	35
Captación de datos	D. F.	10,363.81	41
Oficinista Tráfico	D. F.	9,594.32	51
Guardería	D. F.	9,135.23	56
Educadora	D. F.	8,804.26	57
Ajustadoras Esp.	D. F.	8,101.59	60
Asistente educativa	D. F.	7,688.91	61
Aseadora guardería	D. F.	7,106.80	64
70 % Femenina			
Comercial	D. F.	11,051.95	39
Comercial	FOR	10,061.54	46
50 % Femenina			
Compras	D. F.	11,051.95	32
Limpiadores equipo	D. F.	7,410.15	62
48 % Femenina			
Of. Varias admvas.	D. F.	11,019.07	34

Fuente: Cooper, op. Cit.

Sin embargo, en cuanto a la distribución por especialidades esta no ha cambiado con relación a los años ochenta. La segregación por género sigue siendo muy clara, hay departamentos femeninos: Tráfico nacional e internacional, comercial, oficinas administrativas, guardería y captura de datos.

La curva de salario tabulado y prestaciones reales en Telmex ha seguido en términos generales la curva salarial real en México, con un máximo hacia mediados de los setenta,

otro en 1982, uno más en 1994 y caída sostenida desde 1995. Esta situación no es extraña en la situación de los asalariados en México desde el momento en que los salarios contractuales siguen las señales de los salarios mínimos y forman parte de la política económica del gobierno de combate a la inflación y atracción de la inversión productiva. En esta medida, el éxito en las remuneraciones del sindicato telefonista no ha sido tanto en la negociación salarial y de prestaciones que tuvo su máximo histórico en 1982 sino por la emergencia de los estímulos por productividad a partir de 1993.

Cuadro No. IV-7: Remuneraciones promedio diarias reales del personal ocupado en Telmex base 1994 (no incluye pago por productividad)

Año	Salario diario real
1974	58.15
1976	68.28
1978	78.16
1980	72.15
1982	81.95
1984	59.28
1986	73.52
1988	76.6
1990	74.23
1994	79.69
1995	74.19
1996	63.26
1997	61.48

Fuente: Sánchez, L. (1998) Entre la Apertura Comercial y la Transición Política: la estrategia del STRM, tesis en opción al grado de Maestro en Ciencias Sociales. México: FLACSO

Sin embargo, aunque han tendido a la baja en términos reales, los salarios tabulados de los telefonistas siguen estando arriba entre los asalariados sindicalizados mexicanos. En el año 2000 el salario tabulado mensual se ubicó en el rango de \$11 114.00 y \$ 5 702.00 mensuales, con un salario nominal en ese año promedio ponderado por número de trabajadores de \$ 7 993.00 pesos mensuales (no se incluyen prestaciones ni pago por productividad).

Cuadro No. IV-8: SALARIO TABULADO PONDERANDO NOMINAL DIARIO POR NUMERO DE TRABAJADORES PARA CADA ESPECIALIDAD LABORAL EN TELMEX EN EL AÑO 2000

DEPARTAMENTO	PROMEDIO
ESPECIALIDAD DE CENTRALES Y MANTENIMIENTO	353.0863
ESPECIALIDAD DE LARGA DISTANCIA MANTENIMIENTO	334.9544
ESPECIALIDAD DE SISTEMAS Y ALIMENTACION DE ENERGIA	266.8264
ESPECIALIDAD DE INGENIERIA PROYECTOS DE EQUIPOS	370.4602
ESPECIALIDAD DE LINEAS LARGA DISTANCIA MANTENIMIENTO	219.0613
ESPECIALIDAD DE ALMACENES	224.5387
ESPECIALIDAD DE COMERCIAL	246.6948
ESPECIALIDAD DE ESPECIALISTAS ADMINISTRATIVOS	250.5080
ESPECIALIDAD DE INSTALACION Y RECEPCION DE EQUIPO	323.3076
ESPECIALIDAD DE GUARDERIAS	190.0758
ESPECIALIDAD DE FINANZAS	234.4428
ESPECIALIDAD DE CHOFERES	220.6053
ESPECIALIDAD DE ARCHIVO GENERAL	224.3300
ESPECIALIDAD DE PLANTA EXTERIOR	236.7041
ESPECIALIDAD DE SUPERVICION Y CONSTRUCCION DE PLANTA EXTERIOR	307.7738
ESPECIALIDAD DE INGENIERIA PROYECTOS REDES	280.3108
ESPECIALIDAD DE TRAFICO INTERNACIONAL	273.3086
ESPECIALIDAD DE TRAFICO NACIONAL	233.1225
EPECIALIDAD DE SERVICIOS A CLIENTES	272.0900

PROMEDIO GENERAL PONDERADO TEL-MEX

266.4317

Aunque formalmente los trabajadores pueden recibir por incremento en la productividad del año hasta 52% del salario tabulado, en la práctica el porcentaje extra al salario por productividad está en alrededor del 25% de las remuneraciones totales, que representan

alrededor del 30% del salario tabulado más prestaciones. Esta cifra no es despreciable y en el año 2000 pudo haber significado el incremento del salario promedio nominal de 8 000 pesos mensuales a 11 200 sin prestaciones.

Cuadro No. IV-9: Montos reales diarios y porcentaje de Salario y prestaciones, pago por productividad con respecto de las remuneraciones totales diarias promedio reales, base 1994

Año	Salario y prestaciones pesos Diarios	Pago por productividad Pesos Diarios	Porciento de salario y prestaciones	Porciento por productividad
1995	74.19	20.45	78.39%	21.6%
1996	63.26	21.03	75.05	24.94
1997	61.48	19.62	75.80	24.19

Fuente: Idem

Especialmente en los años de establecimiento del convenio por productividad, el índice del ingreso real de los trabajadores de Telmex, incluyendo productividad, se incrementó, reflejándose en el aumento de los costos salariales totales en el total de los costos de la compañía hasta 1996.

Cuadro No. IV-10: Indices de ingreso real de los trabajadores de Telmex.

AÑO	PORCENTAJE
1990	100
1991	85
1992	90.9
1993	92.1

Fuente : elaboración propia a partir de Informes anuales a la Asamblea de Accionistas de Telmex

Cuadro No. IV-11: Costos salariales en Telmex como porciento de los totales.

AÑO	PORCENTAJE
1990	37.8
1991	36.9
1992	39.8
1993	39.3
1996*	41.8

*Al tercer trimestre de 1996

Fuente : elaboración propia a partir de los informes anuales a la Asamblea de Accionistas de Telmex

En síntesis, el trabajador de Telmex, ni es joven, ni el que no tiene nada que perder sino sus cadenas. Se trata de uno de los trabajadores sindicalizados mejor pagados del país y mejor educados. Se ha acostumbrado a un nivel de vida relativamente alto y tiene compromisos familiares consecuentes con lo anterior, trabaja en una empresa próspera que no está amenazada ni por el hambre ni el paro. Estos factores estructurales, junto a la dinámica de las relaciones laborales normadas por el estímulo y los convenios de productividad, así como el papel del sindicato en la conformación de dichas relaciones obrero patronales han conducido a la transformación de la propia subjetividad de una parte importante de los trabajadores en tanto individualismo y conservadurismo, no arriesgar lo ganado como nivel profesional y de ingreso, a pesar del discurso crítico de la dirección sindical con respecto del neoliberalismo (Garduño, 2000).

Cuadro No. IV-12: LOS INTERESES DE LA EMPRESA Y LOS TRAJADORES SON LOS MISMOS	%
NO CONTESTA	2.3
INDIFERENTE	6.0
EN DESACUERDO	44.2
DE ACUERDO	47.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-13: SINDICATO Y EMPRESA SON ENEMIGOS POR NATURALEZA	%
NO CONTESTA	2.3
INDIFERENTE	6.0
EN DESACUERDO	44.2
DE ACUERDO	47.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-14: NO DEBE HABER HUELGAS POR QUE PERJUDICAN A LA FUENTE LABORAL	%
NO CONTESTA	2.3
INDIFERENTE	6.0
EN DESACUERDO	44.2
DE ACUERDO	47.5
TOTAL	100.0

Cuadro IV-15: EL SINDICATO DEBE HACER ALIANZA CON LA EMPRESA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

NO CONTESTA	0.5
DE ACUERDO	94.5
EN DESACUERDO	5.1
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-16: PARA USTED LA EMPRESA VALE TANTO COMO SU FAMILIA	%
NO CONTESTA	2.3
INDIFERENTE	6.0
EN DESACUERDO	44.2
DE ACUERDO	47.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-17: NO CAMBIARIA DE EMPRESA AUNQUE ME OFRECIERAN MAS SALARIO	%
NO CONTESTA	2.3
INDIFERENTE	6.0
EN DESACUERDO	44.2
DE ACUERDO	47.5
TOTAL	100.0

Cuadro IV-18: SI TUVIERA UN HIJO ME GUSTARIA QUE TRABAJARA EN ESTA EMPRESA	%
NO CONTESTA	2.3
INDIFERENTE	6.0
EN DESACUERDO	44.2
DE ACUERDO	47.5
TOTAL	100.0

Este conservadurismo del trabajador telefonista se divide en partes casi iguales a partir de lo que pudimos captar de nuestra encuesta: la coincidencia de intereses entre sindicato y empresa, si la empresa y el sindicato son enemigos por naturaleza, el interés que debe tener el sindicato por la productividad, si la empresa está en una consideración tan alta como la familia, si el trabajador no se cambiaría de empresa ni siquiera porque se le ofreciese más salario o si desearía que su hijo trabajara en Telmex se dividen las opiniones casi por igual. Posiblemente una encuesta semejante en los años setenta hubiera arrojado cifras menos integrativas del trabajador telefonista con las metas de Telmex.

Circunstancias como las mencionadas y una estrategia sindical no toda esta planeada han reconstituido al trabajador telefonista de un sector de acción directa en los setenta, a uno de uso instrumental de su control sobre el proceso de trabajo con distanciamiento de la gerencia en los ochenta a otro en parte conservador en cuanto no estar dispuesto a arriesgar en acciones colectivas su nivel de vida y seguridad en el trabajo, con un uso instrumental de su intervención en el proceso productivo.

Pero el nuevo telefonista no se ha constituido solamente en la vida productiva sino también en la activa y cotidiana vida sindical. La analizaremos en espacios concretos de acción, los procesos electorales, las Asambleas y Convenciones, la Negociación de los Contratos Colectivos y el ámbito de las Relaciones Exteriores del Sindicato.

2. Los procesos electorales

Los Estatutos del STRM establecen que sus afiliados son trabajadores de Telmex, de base y eventuales y jubilados, así como de las filiales Telefónica Nacional, Teléfonos y Bienes Raíces, Instalaciones y Supervisión e Ingeniería, Proyectos y Diseños. En cuanto a estructura organizacional se divide en sección matriz (D.F.) y secciones foráneas (102 secciones). La sección matriz se divide a su vez en 13 centros de trabajo y las secciones foráneas se agrupan en 8 zonas. Cada centro de trabajo se divide a su vez en delegaciones correspondientes con los departamentos de la empresa.

ORGANOS PERMANENTES DE GOBIERNO DEL STRM



Comisiones

- Comisión Política (no estatutaria).
- Comisiones Nacionales (Hacienda, Estudios, Justicia y Deportes).
- Comité General de Huelga.
- Negociadora del CCT (16).
- Electoral Nacional (13).
- Comisiones Locales.



En cuanto a los órganos de gobierno, el máximo es la Convención Nacional, que se reúne una vez al año durante el mes de Septiembre. En ella participan el Comité Ejecutivo Nacional y las Comisiones Nacionales, Representantes de los Comités Ejecutivos Locales (180 de las secciones foráneas) y 26 delegados del área metropolitana. Además hay Asambleas Generales Nacionales, Permanentes, Judiciales. Por otro lado puede haber Asambleas de secciones (foráneas o matriz), de centro de trabajo, de departamento y de sección de departamento. En cuanto a los órganos permanentes del sindicato en la cúpula está el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) con 17 carteras; el Comité Nacional de Vigilancia con 3; los Comités Locales de secciones foráneas con 5 miembros cada uno; delegados de secciones; coordinadores de zona y de centro de trabajo; delegados por departamento; delegados de secciones de departamento.

Desde el punto de vista formal los estatutos del sindicato prevén que el proceso electoral para nombrar al CEN y a la CNV se inicia con la elección de la Comisión Nacional Electoral de 13 miembros en la Convención Nacional por voto mayoritario de los delegados. Dicha comisión lanza la convocatoria a elecciones, forma el padrón, registra planillas, emite boletas electorales, organiza la elección, recibe impugnaciones y hace el escrutinio y declara planilla ganadora. El registro de candidatos es por planillas y una planilla para registrarse necesita del apoyo de mil miembros activos del sindicato por escrito. Las votaciones duran 15 días y en las casillas participan representantes de las planillas. El voto debe ser secreto y directo previa identificación del votante. No se permite la reelección para CEN y para CNV. Los requisitos para ser candidato son mínimos, antigüedad mínima de 5 años como miembro del STRM para miembro del CEN y del CNV

Sin embargo, la formalidad democrática presente en los estatutos del STRM puede verse alterada por causas diversas: que los recursos del sindicato se pongan a favor de una de las planillas, que haya obstáculos a las planillas competidoras para realizar su propaganda por falta de recursos o permisos laborales durante las campañas; que se ejerza presión e intimidación sobre los miembros de las planillas opositoras o sobre los votantes; que el aparato sindical ponga en juego a los funcionarios sindicales y sus redes de relaciones y lealtades en favor de la planilla oficial.

Pero en el STRM, el grupo dominante inventó desde 1983 un instrumento que ha resultado infalible para ganara las elecciones que es la Planilla de los Trabajadores. Las elecciones realizada en Julio del 2000 transcurrieron en la siguiente forma:

- 1). En la 24 Convención Nacional Ordinaria, realizada en septiembre de 1999 varias secciones foráneas y centros de trabajo de la sección matriz se manifestaron por adelantar las elecciones de agosto del 2000 a junio de ese año, considerando que las elecciones por la Presidencia de la República serían en julio del 2000. Asimismo, apoyaron la reelección de Hernández Juárez vía reforma transitoria de los Estatutos del sindicato.
- 2). Los delegados circularon cartas de apoyo y lograron recabar 38 000 firmas de miembros del sindicato (73.07% del total de afiliados) que enviaron a la CNV para apoyar las medidas anteriores.
- 3). Se convocó a la 20ª Convención Nacional Extraordinaria el 13 de noviembre de 1999 en la que se acordó por 452 votos a favor y 7 en contra la reforma de los Estatutos y el adelanto de las elecciones. Asimismo, la Convención decidió que se formara la Planilla de los Trabajadores y delegar en el CEN y la CNV la formación de dicha planilla.

Visto formalmente el problema de la Democracia en la toma de decisiones, hasta antes de la decisión de formar la Planilla de los Trabajadores el proceso se ajustó a lo señalado en la Estatutos. Sin embargo, el sesgo en la decisión resulta palpable, se modifican por una ocasión los Estatutos para que solamente Hernández Juárez se reelija, no así cualquier otro miembro del CEN o la CNV , para esto se moviliza la maquinaria del Sindicato, especialmente un tipo de funcionario no estatutario que son los Coordinadores de Centro de Trabajo. Estos son los que se encargan de recabar las firmas de apoyo a la reelección. En forma estatutaria una Convención aprueba la reforma de los estatutos, pero al mismo tiempo, el Sindicato a través de su máximo órgano de representación que es la Convención aprueba la formación de una planilla de todo el sindicato. Es como si un gobierno aprobara en su Parlamento la formación de una Planilla oficial que compitiera en elecciones con el visto bueno de todos los representantes de los ciudadanos independientemente de sus preferencias políticas. Esta situación se asemeja a los regímenes de partido casi único, con el agravante de que en estos regímenes formalmente no se legitima la planilla o el candidato oficial por órganos de representación popular sino solo por el partido de gobierno y al organizar la formación de la planilla el CEN y la CNV es como si el Parlamento

aprobara que la organización de una preelección del candidato a la presidencia corriera a cargo del Poder Ejecutivo y del Judicial. En el caso de telefonistas la legitimación se inicia por la aprobación de que se forme dicha planilla por el máximo órgano de representación de todos los trabajadores. Este énfasis en una legitimación forzada tiene sus costos como veremos más adelante, la base trabajadora la acepta y participa y a la vez una proporción muy alta de trabajadores no considera que su sindicato sea democrático. Con una participación tan directa del gobierno sindical en la formación de la planilla oficial los recursos, presiones e influencias del aparato sindical pudieran estar al servicio de dicha planilla

4). De acuerdo con los estatutos, por votación secreta y directa de todos los afiliados al sindicato se aprobaron posteriormente la reelección y el adelanto de las elecciones. La 21ª Convención Nacional Extraordinario computó este referéndum, votaron 39 688 trabajadores (79.38% del total de miembros del STRM), de estos aprobaron las reformas 38 286 trabajadores (96.5% de los votantes y 76.6% de los miembros del sindicato). Esta misma Convención definió fechas de elección y nombró a la Comisión Nacional Electoral con 6 delegados de la sección matriz, uno de Bienes y Raíces y 8 de Foráneas

5). A partir del 10 de enero del 2000, por departamentos en la sección matriz los trabajadores de base a mano alzada en unos centros y en otros por voto secreto y directo eligieron representantes a la planilla de los trabajadores; en las secciones foráneas y en los centros de trabajo de la sección matriz por voto directo y secreto. Fueron los representantes sindicales, especialmente los Coordinadores de Centro de Trabajo, los que organizaron esta elección, se pudieron proponer uno o dos representantes por cada lugar de trabajo.

6). En seguida los candidatos debieron elaborar planes de trabajo para someterlos a la consideración de los trabajadores de base, que al parecer no se hicieron. Los temas a desarrollar –como si fuera una prueba escolar – fueron fijados por el CEN y se trató del papel del STRM frente a la competencia en el sector de las telecomunicaciones y la Globalización. En la primera fase de selección de candidatos a la planilla de los trabajadores se lograron colar miembros de la oposición electos por sus compañeros en los Departamentos.

7). A continuación vino una segunda selección de candidatos entre los escogidos en la etapa anterior. Esta selección es por voto directo y secreto de la base trabajadora. DE esta elección resultaron 62 candidatos, los que obtuvieron las máximas votaciones.

8). Los seleccionados debieron también elaborar un documento de táctica y estrategia que debería presentarse ante la Asamblea Nacional, que al parecer no se hizo, sin embargo esta ratificó a 62 de los representantes ante la Planilla que sobrevivieron a este complejo proceso de selección. Abría que hacer notar que el total de candidatos iniciales fueron de 1 500 para quedar solo 62, que son los puestos en el CEN, CNV y Comisiones Nacionales. Los últimos 62 son supuestamente distribuidos en las carteras a través de exámenes de conocimientos y hasta psicológicos, pero en la distribución de las carteras la intervención del CEN es directa y abierta.

El proceso tan complejo de formación de la Planilla de los Trabajadores cumple varias funciones: primera de legitimación de dicha planilla, desde el momento en que es electa con una participación muy amplia de la base, no solo de los juaristas; segundo, de permitir la participación y lucha acotada por ser representados en el CEN de muchos grupos y líderes locales e incluso de una parte de la oposición, fungiendo la Planilla como si fuera un frente de masas pero con funciones y reglas determinadas por la dirección de Hernández Juárez; tercero, se prolonga fuera de estatutos el proceso y la disputa electoral con participación exclusiva de la Planilla de los Trabajadores, en tanto no se realizan las elecciones formales Se trata de una verdadera elección primaria. Cuando transcurren posteriormente las elecciones formales los trabajadores en su mayoría ya han electo a sus representantes a través de la Planilla de los Trabajadores (Cordero, 1999), (Entrevista No. 10).

Desde 1988 la oposición no se había atrevido a presentar planilla opositora, en los años ochenta esta oposición reprimida desde 1982 de cualquier manera había ganado alrededor del 25% de los votantes. En 1988 una parte de esta oposición decidió filtrarse en la planilla de los trabajadores y ganaron a dos representantes ante el CEN. En las elecciones del 2000 una parte de los restos de la oposición más radical, fragmentada en diversos grupúsculos, decidió presentar planilla al margen de la de los trabajadores, la Planilla Amarilla (Entrevista No. 7). No hay actualmente en Telmex ningún grupo de oposición fuerte, los impugnadores del juarismo se aglutinan en torno de pequeños periódicos como

“Renovación Sindical” del Movimiento Telefonista de Renovación Sindical, “Acción Sindical” de la corriente Hermanos Flores Magón, “El Sindicalista”, “Tlacuilo”, “Fibra Telefonista” del Movimiento Alternativo Democracia 2000. Para las elecciones del 2000 varias de estos grupos crearon el Frente Nacional Democrático de Telefonistas que impulsó a la planilla Amarilla. Esta planilla estuvo conformada por jóvenes inexpertos excepto uno, es decir, la participación de la vieja generación de oposición fue mínima (en cambio la mayoría de los integrantes de la Planilla de los Trabajadores ingresaron en los ochenta) centró su propaganda en contra del juarismo acusándolo no de corporativo sino de empresista por las alianzas con la Coparmex y con Telmex, asimismo de formar una oligarquía sindical con tintes de neopotismo (según su propaganda 16 juaristas se perpetúan en el poder, de estos 4 hermanos y dos hijos de Hernández Juárez: Jesús H.J en la comisión obrero patronal, Rafael H.J. secretario particular de H.J., Margarita H.J. secretaria particular de H.J., María Teresa H.J. en la Comisión Nacional Electoral, Claudia Hernández Castro en el Sistema de Información Sindical, Noé Hernández Castro, Administrador General de los Bienes del Sindicato); de basar su dominio en el paternalismo y el patrimonialismo, así como en la despolitización y el individualismo de la base; finalmente, de no proteger la materia de trabajo del sindicato al permitir que Telmex incremente las compañías subcontratistas.

La Planilla Amarilla denunció que los recursos del sindicato se pusieron al servicio de la Planilla de los Trabajadores, por ejemplo en viajes y viáticos, que ellos en cambio no contaron con apoyo financiero; además, que la empresa no les otorgaba los permisos respectivos para hacer labor electoral; y, que se les obstaculizó la labor de propaganda. Sin embargo, en las observaciones del proceso que pudimos realizar no encontramos impedimentos para que esta planilla penetrara y tratara de hacer mítines en los lugares de trabajo (Observación No. 4).

La Comisión Nacional Electoral organizó todo el proceso electoral, auxiliada por 161 comisiones electorales locales nombradas en Asambleas de las secciones. En esta Comisión se pudieron observar dos posiciones, la que defendía y apoyaba a la Planilla de los Trabajadores encabezada por la hermana de Hernández Juárez y otra más independiente o que buscaba mayor objetividad y neutralidad en la Comisión (Observación No. 4). En esta comisión se presentaron momentos de tensión, por ejemplo cuando se discutió si era válido

que la Planilla de los Trabajadores utilizara como logotipo el del propio sindicato, semejante a como el PRI ha utilizado históricamente los colores de la bandera nacional.

El proceso electoral como estaba previsto duró 15 días y en el momento de las votaciones fue posible observar irregularidades como las siguientes: la no privacidad en el momento de tachar la boleta; el voto no era secreto y se sentía la observación y vigilancia de los funcionarios juaristas; en las casillas electorales se notaba la presencia permanente de los Coordinadores de Centros de trabajo, delegados y miembros del CEN que creaban un ambiente de intimidación; el proceso de escrutinio fue poco sistemático, aunque sí estaban presentes representantes de la planilla opositora; no había un solo padrón electoral sino varios (Observación No. 4). Esta elección fue ganada por supuesto por la Planilla de los Trabajadores, la Verde, con el 93% de un total de 37 784 votos emitidos. Nunca en su historia le había ido tan mal a la oposición. Votaron el 76% de los electores.

Al finalizar y durante las votaciones la planilla Amarilla de oposición exigió a la CNV y posteriormente a la Secretaría del Trabajo la anulación de las elecciones porque la convocatoria a la Convención Nacional Extraordinaria no fue acordada por una Asamblea Extraordinaria; porque el día de las elecciones se repartieron préstamos y otras prestaciones a los trabajadores; porque no había mamparas en las casillas electorales; porque en esos días la empresa aceptó devolver a los trabajadores un remanente en dinero; porque los funcionarios sindicales hicieron propaganda a favor de la planilla verde; porque a los miembros de la planilla amarilla la empresa les negó permisos con goce de sueldo durante el proceso electoral, a diferencia de los de la planilla verde. Esta demanda no prosperó y en la Convención Nacional de septiembre tomó posición el nuevo CEN encabezado desde 1976 por F.H.J.

De este proceso electoral podemos sacar algunas conclusiones:

- 1). Aunque hay irregularidades dentro del proceso electoral, todos coinciden que no ha sido el fraude electoral la clave de los triunfos de H.J. en la década de los noventa.
- 2). También hay intimidaciones con respecto de los préstamos a los trabajadores, permisos y trámites ante INFONAVIT, sin embargo, se reconoce que la mayoría de las prestaciones no son gestionadas clientelísticamente.
- 3). Hay presiones sobre la oposición, pero en los noventa la represión directa no ha sido tampoco factor fundamental para explicar la debilidad de la oposición. En esta década solo

se han suspendido derechos sindicales a 10 trabajadores (Entrevista No. 21). Aunque tampoco podría descartarse el miedo potencial ante el CEN. La oposición desde 1988 se dividió en dos fracciones, los que participan y cooperan en labores del CEN y la ultra que ha condenado a los primeros y se ha negado a participar con H:J. Una parte de esta ultra formó la planilla Amarilla en el 2000, pero se negaron a participar grupos como los Tlacuilos y otros de provincia alegando que era hacerle el juego a H.J. y contribuirían a legitimarlo. El resultado fue desastroso para la oposición, demostró su gran debilidad y el consenso enorme del juarismo entre la base trabajadora.

4). Una clave importante es el proceso de formación de la planilla de los trabajadores, que permite en forma filtrada la representación de cada departamento, sección o centro de trabajo, y la competencia directa entre grupos.

5). El otro es el ser la planilla del Estado-sindicato, la del hermano mayor, en capacidades de dirección, recursos, redes formales e informales dentro y fuera del sindicato. Es decir, la imagen del poder totalitario y a la vez benefactor aunque no democrático, frente al cual se ponen en duda las capacidades de la oposición para dirigir mejor a la organización y también para ganar ante tal poder que aparentemente lo controla, lo sabe y lo puede todo.

Así lo muestran los trabajadores con sus opiniones en la encuesta realizada en la sección: Aunque los trabajadores consideran en su mayoría no abrumadora que si hay difusión de la convocatoria a elecciones al mismo tiempo que se puede votar si estar en el padrón, y que hay fraude electoral, que si se presiona a la base para votar por H.J. y que se reprime a la oposición.

Cuadro No. IV-19: CUANDO SE LANZA LA CONVOCATORIA PARA ELECCIONES TIENE DIFUSION	%
NO CONTESTA	1.4
SI	54.4
NO	32.7
NO SABE	11.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-20: HA SABIDO DE TRABAJADORES QUE VOTEN SIN PRESENTAR SU CREDENCIAL DEL SINDICATO	TOTAL
NO CONTESTA	1.4
SI	54.4

NO	32.7
NO SABE	11.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-21: HA SABIDO DE TRABAJADORES QUE VOTEN SIN APARECEN EN EL PADRON	%
NO CONTESTA	1.4
SI	54.4
NO	32.7
NO SABE	11.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-22: AL VOTAR EN ELECCIONES LE ENTREGAN ALGUN COMPROBANTE	%
NO CONTESTA	1.4
SI	54.4
NO	32.7
NO SABE	11.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-23: CONSIDERA QUE A VECES HAY FRAUDE ELECTORAL EN SU SINDICATO	%
NO CONTESTA	1.4
SI	54.4
NO	32.7
NO SABE	11.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-24: CONSIDERA QUE A VECES SE PRESIONA AL TRABAJADOR PARA QUE VOTE POR DETERMINADO CANDIDATO	%
NO CONTESTA	1.4
SI	54.4
NO	32.7
NO SABE	11.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-25: CONSIDERA QUE A VECES HAY REPRESION HACIA LOS CANDIDATOS DE OPOSICION EN ELECCIONES SINDICALES	%
NO CONTESTA	1.4
SI	54.4
NO	32.7
NO SABE	11.5

TOTAL	100.0
	TOTAL
Cuadro No. IV-26: CREE USTED QUE LAS CORRIENTES DE OPOSICION DE SUS SINDICATO OBEDECEN A INTERESES AJENOS A LOS DE LOS TRABAJADORES	
NO CONTESTA	10.1
SI	26.3
NO	31.8
NO SABE	31.8
TOTAL	100.0
Cuadro No. IV-27: CONSIDERA USTED QUE LA EXISTENCIA DE CORRIENTES EN EL SINDICATO QUE COMPITEN PARA GANAR LA DIRECCION DEL MISMO SON NECESARIAS	TOTAL
NO CONTESTA	9.7
DE ACUERDO	77.0
EN DESACUERDO	6.0
LE ES INDIFERENTE	7.4
TOTAL	100.0

2. La gestión del Contrato y su negociación

La revisión del Contrato Colectivo de Trabajo en Telmex se realiza cada dos años como establece la Ley. Formalmente corre a cargo de una Comisión Nacional Revisora que en septiembre de 1999 se nombró en la XXIV Convención Nacional Ordinaria. Según los Estatutos (art. 70) la aprobación del Contrato por parte del sindicato involucra a los delegados a la contratación, al CEN, al CNV previa aprobación de una Asamblea Extraordinaria de la sección matriz, una Asamblea General Nacional o una Convención.

El Contrato Colectivo no ha cambiado en forma importante desde 1990, cuando se firmó el convenio de concertación que antecedió a la privatización de la empresa, ya en 1989 se habían eliminado los convenios departamentales y substituido por perfiles de puestos. De tal manera que lo más importante de la negociación colectiva en los noventa no pasó por el CCT sino fue a través de los Convenios de Productividad.

Como se puede observar del cuadro que sigue el CCT de Telmex en términos de flexibilidad y bilateralidad, en cambio tecnológico o de organización del trabajo solo contempla informar al sindicato con fines de capacitación y explícitamente se considera que en la empresa no hay cogestión; en flexibilidad numérica, la contratación de personal de confianza es unilateral solo se avisa al sindicato, asimismo la contratación de eventuales aunque los propone el sindicato y forman parte del mismo, en subcontratistas se permiten para la empresa si el personal sindicalizado no ofrece condiciones de calidad y solo se avisa al sindicato, en cambio el establecimiento de una nueva filial o subsidiaria implica que se pacten las nuevas condiciones de trabajo con el STRM, el despido está muy reglamentado y es bilateral, la indemnización por despido es de 4 meses más 20 días por año laborado. En flexibilidad funcional la jornada es de 40 horas, la polivalencia está implícita en los perfiles de puestos que definen las funciones de los puestos en forma amplia, así como se permite la movilidad interna, en cambio el ascenso en una parte de los Departamentos era rígido hasta el 2000, por escalafón ciego y las sanciones laborales implican un proceso bilateral, se trabajará en días de descanso según lo requiera el servicio, aunque se paga como tiempo extra; salarialmente ya hemos mencionado la existencia de estímulos por productividad como parte importante de las remuneraciones de los trabajadores. Formalmente el CCT no ofrece extrema bilateralidad ni flexibilidad, sin embargo el STRM ha podido participar en muchos aspectos de la modernización de los procesos de trabajo a través del convenio de productividad

Cuadro No. IV-28 : Flexibilidad y rigidez en el CCT de Telmex

Tema	Flexibilidad	Rigidez
Cambio en tecnología y organización	Se informará al sindicato con motivos de capacitación, no hay cogestión.	Hay un programa de productividad conjunto, una comisión mixta nacional de calidad, productividad y competitividad (5x5), el convenio de productividad forma parte del CCT
Contratación de personal de confianza	La empresa puede contratar y crear puestos de confianza con libertad	Solo se avisa al sindicato
Contratación de eventuales	Unilateral para la empresa	Los propone el sindicato
Empleo de subcontratistas	Cuando el personal sindicalizado no ofrezca	Solo se avisará al sindicato, la creación de una

	condiciones de calidad y costo los puede emplear la empresa para ampliación del servicio	nueva filial o subsidiaria implicará pactar las nuevas condiciones de trabajo
Contratación de personal de base	No hay restricciones a su empleo	Los propone el sindicato
Despidos	No habrá si se pueden reubicar, está muy reglamentado y la indemnización por despido es de 4 meses más 20 días por año laborado	El recorte de personal implicará convenio con el sindicato
Jornada	40 horas	
Polivalencia	Permitida en los perfiles de puestos	Los perfiles de puestos son parte del CCT
Movilidad interna	Permitida en los perfiles de puestos	Los perfiles de puestos son parte del CCT
Ascenso	Escalafón ciego hasta el año 2000 por categoría, departamento y edad	Interviene el sindicato
Sanciones	Implica investigación y juicio	Proceso bilateral
Salario	Incentivos por productividad muy reglamentados	El convenio de productividad que reglamenta los estímulos forma parte del CCT

En el año 2000 se dio una negociación importante del CCT en Telmex, el STRM privilegió cuatro temáticas, el aumento salarial, las prestaciones, los perfiles de puestos y la productividad. Sin embargo, los cambios importantes fueron por la eliminación de escalafón ciego como demandaba de la empresa que retomó el sindicato y la compactación de perfiles de puestos, también demanda de la empresa retomada por el sindicato. En la XXIV Convención Nacional Ordinaria del STRM realizada en septiembre de 1999 se nombró la Comisión Nacional Revisora, en esta participaron 25 delegados nombrados en la Convención y 18 comisionados por el CEN, ningún miembro de la oposición logró colarse en esta Comisión. Asimismo se aprobaron en convención por inducción del CEN cuales serían los temas centrales de negociación. A partir de este momento se inició un proceso de legitimación a nivel de base de los temas y propuestas de negociación, se recibieron ponencias a nivel nacional que en general versaron sobre las temáticas propuestas por el CEN; de estas propuestas se elaboró una anteproyecto de pliego petitorio que fue depurado en subcomisiones de la Comisión Nacional Revisora, en el inicio el aumento salarial pedido fue el promedio de los propuestos en los Departamentos, es decir del 45%. Habría que puntualizar el importante papel de los comisionados y asesores del sindicato en conducir las propuestas por un camino acorde con el CEN, así como de conferencias generales para los miembros de la Comisión. En seguida se realizaron asambleas para dar a conocer el

anteproyecto ampliamente a la base. Luego una Asamblea Nacional aprobó dicho anteproyecto (el CEN planteó no realizar la Asamblea Nacional en la Arena México puesto que había acuerdo y por los gastos y complicaciones de reunir a todos los trabajadores en un solo lugar). Posteriormente en la Asambleas de la sección matriz se aprobó el pliego petitorio definitivo. El 28 de febrero se iniciaron las negociaciones formales con la empresa. Pero esta primera etapa previa a la negociación puede ser desglosada aun más:

Una vez que se reunió la Comisión revisora se formaron como dijimos subcomisiones de economía, personal de confianza, capacitación, modernización y previsión social. A continuación la Comisión se reunió con el asesor jurídico del sindicato y recibió conferencias sobre jubilación, flexibilidad y escalafón con la participación de personal de la empresa. De estas primeras reuniones se fueron delineando los que serían los temas importantes reales de la negociación: perfiles de puesto que contemplaran la carrera profesional (actualización, compactación y revisión de los perfiles), el problema de las compañías subcontratistas y la materia de trabajo, puesto que solo los trabajadores Tecmarketing se habían afiliado al STRM. En este momento el comisionado del CEN, Mateo Lejarza, intervino explicando hacia cual modelo sindical se quería tender, reconociendo que hasta la fecha la mayoría de los trabajadores eran pasivos en cuanto a estos objetivos del sindicato y que veían a la organización como la que simplemente les resolvía sus problemas personales, es decir, son individualistas (Observación No. 9). A continuación se presentó una conferencia de un miembro del STUNAM acerca de su problemática, que fue el inicio de inicio de conferencias generales que daban la impresión de que la dirección del STRM contaba con una amplia red de apoyos externos. También habría que anotar que la Comisión Revisora inició sus labores estudiando diversas problemáticas con la guía del CEN, especialmente en el tema de táctica y estrategia, pareciera que la función de las conferencias es transmitir la línea general del CEN a los delegados.

A continuación se realizó una plenaria de la comisión revisora en la que intervino H.J., seguida de la Asamblea General en la que se definió el incremento salarial solicitado a propuesta de la base trabajadora, aunque se discutió también sobre los incrementos logrados en otras empresas Con esta Asamblea se iniciaba una cadena de Asambleas en muy diferentes niveles, en las que el propósito era lograr consenso acerca de las propuestas

avaladas por el CEN. En cuanto al rango salarial de aumento que se solicitaría, la definición intermedia, así como veremos también la final corrió a cargo directamente de H.J.

En la segunda fase del proceso de negociación, que se inicia con el cara a cara entre la comisión revisora y los representantes de la empresa se inició con sesiones de propuestas del sindicato y objeciones sin solución de la empresa. Al no haber avance en las negociaciones se pidió por los delegados del STRM el apoyo personal de H.J., en una Asamblea entre este y los delgados fue H.J. el que planteó que no era posible pensar en un aumento salarial superior al 12%, muy alejado de aquel que inicialmente venía de las asambleas de secciones, departamentos y centros de trabajo, argumentado también que ya lo había tratado con el Director de Telmex y que este estaba de acuerdo. Es decir, aparece la evidencia de una negociación paralela a la formal, la que emprende H.J. con su CEN paralelo con la empresa.

Con estas precisiones en la línea de por donde avanzar continuaron las negociaciones formales pero ahora intervinieron con fuerza Coordinadores, Asesores y miembros del CEN en la propuestas y contrapropuestas con la empresa. Se realizó un nuevo pleno con H.J. quien presionó para bajar la pretensión sindical de aumento salarial, un delegado se opuso pero fue acallado por el propio H.J., descalificando su opinión por ignorancia. Siguieron las negociaciones con la empresa. Nuevo pleno en el que H.J. presentó la propuesta económica definitiva que fue aceptada, se llevó a los centros de trabajo y todo el aparato sindical presionó para su aceptación (Garduño, 2000). Hubo un referendun para la aceptación final del CCT revisado.

Hasta este punto podríamos concluir que:

- 1). Quien define los puntos centrales de la negociación es el CEN paralelo. En la revisión del 2000 el CEN del sindicato presentó como propias las propuestas de eliminar el escalafón ciego y sustituirlo por promoción libre por examen, así como la compactación o fusión de categorías en los perfiles de puestos y la profesionalización y certificación de puestos. Las dos primeras demandas, más allá de su justeza, eran de la propia empresa y el CEN tuvo la capacidad de hacerlas pasar simplemente como de los trabajadores, aunque le añadió la petición de retabulación por compactación o fusión de categorías.

Las opiniones de los trabajadores en cuanto a la negociación del Contrato Colectivo de Trabajo apuntan en el sentido de que los trabajadores si participan en la discusión del nuevo

contrato, son informados y pueden externar sus opiniones incluso contrarias, lo cual no significa que son los trabajadores de base los que controlan el proceso de negociación como hemos analizado.

Cuadro No. IV-29: CUANDO SE REVISAS EL CONTRATO DE TRABAJO PARTICIPA NOMBRANDO DELEGADOS	%
SI	90.3
NO	9.7
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-30: SI NO ESTA DE ACUERDO CON LO QUE SE NEGOCIA EN LA EMPRESA TIENE LIBERTAD PARA EXPRESAR SU OPINION	%
SI	90.3
NO	9.7
TOTAL	100.0
Cuadro No. IV-31: NORMALMENTE EL SINDICATO INFORMA A LOS TRABAJADORES DE COMO SE DESARROLLA LA NEGOCIACION	%
SI	90.3
NO	9.7
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-32: PARTICIPA USTED EN LA APROBACION DEL NUEVO CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO	%
NO CONTESTA	1.4
SI	83.4
NO	15.2
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-33: COMO PARTICIPA	%
NO CONTESTA	2.8
VOTO DIRECTO	42.4
PERSONALMENTE EN ASAMBLEAS	8.8
A TRAVES DE SUS DELEGADOS	31.3
NO PARTICIPA	14.7
TOTAL	100.0

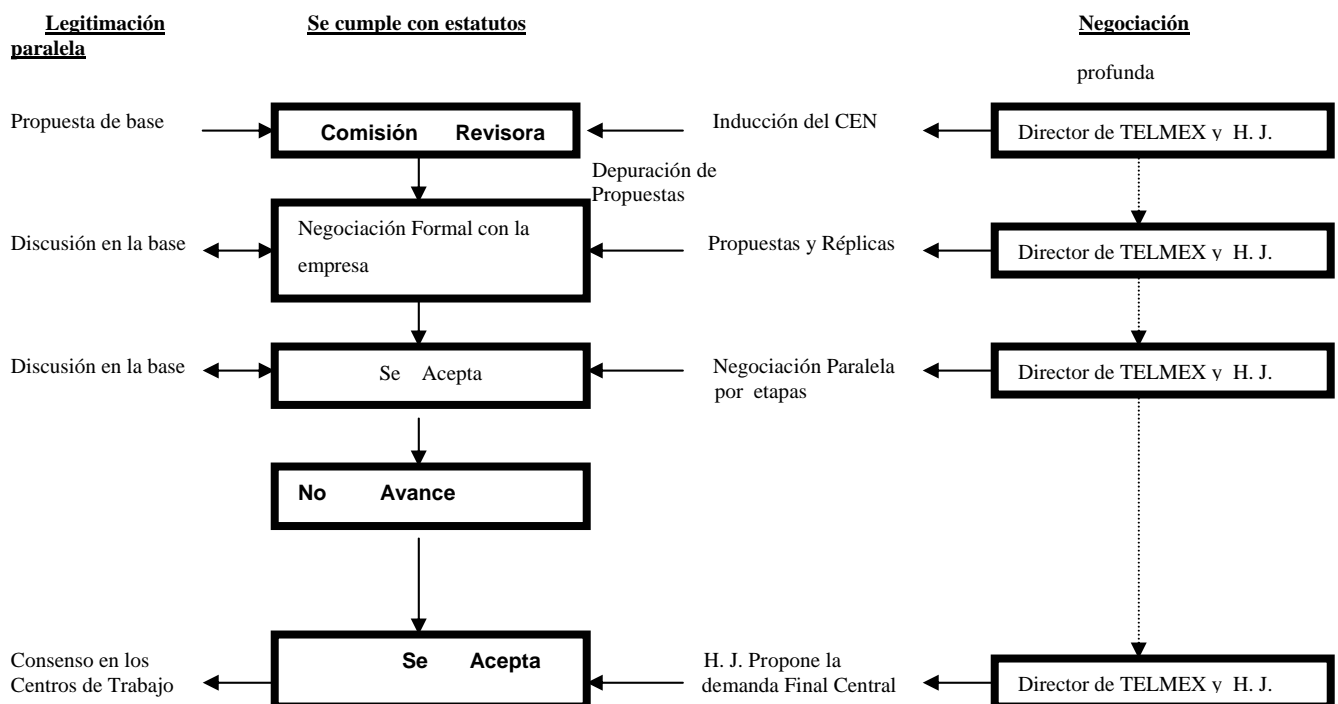
2). H.J. echando mano del aparato sindical, del sindicato-Estado induce hacia la base la legitimación del pliego petitorio, admite añadidos secundarios y en el caso del aumento salarial se inicia libremente con las propuestas de la base que finalizan con las de H.J previa negociación paralela con la empresa.

3). Entre los delegados a la comisión revisora si hay discusión pero el peso argumentativo e institucional de comisionados y asesores logra que se acepten las propuestas del CEN.

4). Los encuentros cara a cara entre comisión del sindicato y de la empresa no hace avanzar las negociaciones hasta que H.J. las desempantana a través de su poder y el acuerdo paralelo con la dirección de la empresa.

Es posible por tanto esquematizar el estilo de negociación colectiva del juarismo de la siguiente manera:

ESTILO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA DEL STRM



La comisión revisora del contrato, si bien es secundaria en cuanto a los logros que se obtienen tiene tres funciones reales: primera, recoger en un primer momento las demandas de la base y legitimar el proceso de filtración por parte del CEN paralelo; segunda, establecer mecanismo intermedios en la negociación de consulta e inducción de lo negociado, que sirve de termómetro al CEN para saber si no se ha alejado peligrosamente del sentir de las bases; y, tercera, legitimar una negociación que en su parte substancial se da paralelamente entre el CEN paralelo y la dirección de la empresa.

Otra negociación diferente a la de cada dos años del Contrato Colectivo o la anual salarial, es la que se presenta cotidianamente por condiciones de trabajo. Esta negociación es encabezada por el CEN paralelo que se transmite a la Comisión de Modernización y a la Obrero Patronal, de estas baja al CEN formal, luego a los delegados departamentales y a las bases a través de un proceso no estatutario que utiliza en gran medida a tres actores principales como agentes del aparato sindical: los asesores, los comisionados y los coordinadores de centro de trabajo.

En cuanto a la gestión de las prestaciones del CCT las opiniones de los informantes clave coinciden en que las referidas al proceso de trabajo, como serían las horas extras, ascensos, retardos, ausentismo no son motivo de clientelismo por parte de los Coordinadores o miembros del CEN; en cambio se reconoce una función de premio y castigo en el otorgamiento de préstamos, así como la asignación de nuevas plazas cuando las había. Al decir de uno de los entrevistados el clientelismo está presente en el sindicato sin llegar a niveles alarmantes y se presenta en forma diferenciada según el departamento, más en planta exterior, seguida de tráfico y mucho menos en los departamentos técnicos y de comerciales y finanzas.

En estos aspectos los trabajadores que encuestamos opinaron en su mayoría que el sindicato defiende a los trabajadores ante amenaza de despido, sobrecargas de trabajo., movilidad interna, realización de tareas para las que no fue contratado y respeto al escalafón.

Cuadro No. IV-34: EL SINDICATO DEFIENDE DEL MALTRATO DE JEFES Y SUPERVISORES	%
NO CONTESTA	0.5
SI	79.7
NO	19.8
TOTAL	100.0

Cuadro IV-35: EL SINDICATO DEFIENDE DEL DESPIDO INJUSTIFICADO	%
NO CONTESTA	0.5
SI	79.7
NO	19.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-36: EL SINDICATO DEFIENDE DE SOBRECARGO DE TRABAJO	%
NO CONTESTA	0.5
SI	79.7
NO	19.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-37: EL SINDICATO DEFIENDE SI SE LE TRATA DE MOVER DE DEPARTAMENTO	%
NO CONTESTA	0.5
SI	79.7
NO	19.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-38: EL SINDICATO DEFIENDE SI ES PUESTO A REALIZAR OTRAS TAREAS DE SU DEPARTAMENTO A OTRO	%
NO CONTESTA	0.5
SI	79.7
NO	19.8
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-39: EL SINDICATO DEFIENDE EL RESPETO AL ESCALAFON	%
NO CONTESTA	0.5
SI	79.7
NO	19.8

Cuadro No. 40: PARA QUE UNA PERSONA OBTENGA EMPLEO EN LA EMPRESA SE NECESITA	%
RECOMENDACIONES DE LIDERES SINDICALES	5.1
SER FAMILIAR DE UN TRABAJADOR	31.3
PASAR EXAMENES	57.6
OTRA	5.5
NO SABE	0.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. 41: PARA OBTENER PERMISO PARA AUSENTARSE DEL TRABAJO SE NECESITA	%
RECOMENDACIONES O AMISTAD CON LIDERES SINDICALES	2.3
AMISTAD CON JEFES O SUPERVISORES	3.2
NO HAY PRIVILEGIOS	66.4
OTRA	24.4
NO SABE	3.7
TOTAL	100.0

Cuadro No. 42: PARA OBTENER UNA CASA DE INFONAVIT SE NESECITA	%
NO CONTESTA	1.4
RECOMENDACIONES DE FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA	1.4
RECOMENDACIONES DE LIDERES SINDICALES	17.1
NO HAY PRIVILEGIOS	34.1
OTRA	12.4
NO SABE	33.6
TOTAL	100.0

Cuadro No. 43: LOS TRABAJADORES QUE APOYAN A LOS DIRIGENTES TIENEN MAYOR PROBABILIDAD DE ASCENSO, HORAS EXTRAS, ETC.	%
NO CONTESTA	0.5
SI	10.6
NO	77.9
NO SABE	11.1
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV-44: SI UN DIRIGENTE AYUDA A TRAMITAR PRESTACIONES O PARA QUE ENTRE UN FAMILIAR A TRABAJAR SE CONSIDERA COMPROMETIDO A VOTAR POR EL	%
NO CONTESTA	2.3
SI	24.0
NO	73.7
TOTAL	100.0

3. Asambleas y Convenciones

En el STRM hay muchos tipos de Asambleas, además de la Convenciones. Las hay de sección de departamento, de Departamento (hoy especialidades) y de Centro de Trabajo que se celebran con el 66% de los integrantes de cada una de estas unidades y las pueden convocar el 33% de los trabajadores, los delegados o los CEN y CNV. Hay asambleas seccionales en matriz y en foráneas. En forma ordinaria se realizan asambleas de sección, de departamento (hoy especialidades), de centro de trabajo o de sección foránea cada mes y de sección matriz cada tres meses. Las extraordinarias se realizan fuera de aquella periodicidad. En cada asamblea se elige un presidente de debates. Además hay asambleas de representantes sindicales por centro de trabajo, departamentos (especialidades), secciones, zonas, de secretarios generales y las nacionales. En las asambleas nacionales los delegados son por especialidad, por centros de trabajo, los secretarios generales de las secciones, los coordinadores de zonas y el CEN y el CNV. Las asambleas generales nacionales se integran con representantes delegados de las especialidades de la sección matriz y de las secciones foráneas que son electos a su vez en las asambleas respectivas. Además hay asambleas judiciales para destituir funcionarios sindicales o expulsar miembros del sindicato, aunque la expulsión definitiva se hace por voto universal y directo de todos los afiliados con un mínimo de sus dos terceras partes. Por su parte las Convenciones Nacionales ordinarias se realizan una vez al año y se integran por delegados por especialidades en matriz, y por secciones foráneas. El número de delegados de cada unidad dependerá del número de miembros del sindicato.

En el STRM la actividad en asambleas y comisiones es muy intensa, en 1998 se realizaron 158 asambleas y 271 eventos sindicales diversos que implicaron reuniones de discusión. El CEN fomenta la realización de estas actividades, de tal forma que el sindicato tiene

permanentemente movilizados a una cantidad importante de trabajadores discutiendo los asuntos laborales y políticos mas generales.

En la asambleas observadas (Observaciones No. 5 y 11), así como de la opinión de los informantes calificados se coincide en que se cumple con los estatutos en cuanto a nombramiento del presidente de debates, orden del día, permitir el uso de la palabra, no hay presencia de personas ajenas al sindicato y en el recuento de los votos. Sin embargo, en cada asamblea la presencia de miembros del CEN, coordinadores o asesores es notoria, estos orientan e inducen los temas y las soluciones permanentemente y si surgen voces disidentes se encargan de descalificarlas. Es decir, la libertad de palabra si bien no se coarta ni se llega a la agresión física, hay una suerte de condena moral al que disiente del CEN. Esta agresión echa mano de argumentos de: mayor conocimiento del CEN, mayor poder y sobre todo de agradecimiento y reconocimiento de su capacidad para dirigir. Excepto en circunstancias muy especiales que analizaremos posteriormente el CEN siempre gana y la gran mayoría de los delegados o asistentes a las asambleas votan por sus posiciones. La oposición está comúnmente presente y salvo en casos especiales critica con temor y hasta timidez a la dirigencia del sindicato, al parecer no porque pueda ser sancionada con expulsión o pérdida de derechos sindicales. En los últimos diez años ningún miembro del sindicato ha sido expulsado y como vimos el proceso de expulsión es muy complejo y se decide finalmente por el voto universal y directo de dos terceras partes de los miembros, en cambio han sido sancionados políticamente 10 personas en se lapso. Se trata más bien de la condena moral principalmente de sus compañeros que se expresa en gritos, chiflidos, apodos y la ley del hielo. Es decir, la hegemonía juarista abarca a las relaciones sociales entre trabajadores dentro y fuera del trabajo, el que disiente puede ser excluido de la propia comunidad, costumbre practicada por las operadoras y planta exterior desde los setenta y que continúa en forma generalizada hasta hoy. En las asambleas es común que haya un Bronx, es decir una zona ocupada por trabajadores bravos que se encargan de abuchear a los que se oponen al comité.

Las observaciones realizadas en las Convenciones Nacionales Ordinarias de 1998, 1999 y del 2000 (Observaciones 6, 7 y 8) permiten llegar a las siguientes conclusiones: salvo en una ocasión que relataremos el CEN siempre mantuvo el control de las reuniones y sus propuestas fueron aceptadas por inmensa mayoría. En esas condiciones de control casi

total, los estatutos son respetados y no se niega en el uso de la palabra a nadie. Pero hay un ambiente de panóptico, todos se sienten vigilados, el cubículo donde se maneja el sonido y que domina todo el auditorio juega un papel importante en este sentido. La mayor parte de las sesiones son de lectura de informes muy bien elaborados por las diferentes carteras del CEN y solo en ciertos momentos se ponen a votación, que en su mayoría no provocan debate. Solo en caso de flagrante desacuerdo se manifiestan opiniones en contra, que son descalificadas por los miembros del CEN con argumentos como los mencionados más arriba y con chiflidos y burlas del Bronx. H.J. y sus principales comisionados intervienen personalmente para empujar determinadas conclusiones o propuestas. El control del CEN sobre los delegados es abrumador, pero no se presenta entre los que apoyan al juarismo como temor, este es propio de la oposición, sino como aceptación a priori de la línea trazada por el CEN y confianza en su capacidad de dirección.

Al respecto los trabajadores entrevistados en nuestra encuesta manifestaron que la mayoría participa en Asambleas y las consideran importantes, sin embargo siempre se aprueba lo que proponen los dirigentes y los trabajadores se sienten intimidados.

Cuadro No. IV- 45: USTED PARTICIPA FRECUENTEMENTE EN ASAMBLEAS SINDICALES	%
SI	78.7
NO	21.3
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV- 46 :EN LAS ASAMBLEAS HAY INTIMIDACION O REPRESION HACIA LOS TRABAJADORES	%
SI	78.7
NO	21.3
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV- 47 :EN LAS ASAMBLEAS SE DECIDEN ASUNTOS IMPORTANTES PARA LOS TRABAJADORES	%
SI	78.7
NO	21.3
TOTAL	100.0

Cuadro No. IV- 48 :EN LAS ASEMBLEAS SIEMPRE SE ACEPTA LO QUE PROPONGAN LOS DIRIGENTES	%
SI	78.7
NO	21.3
TOTAL	100.0

Sin embargo, las reglas no escritas que permiten al juarismo mantener el control institucional del sindicato llegan a imponer límites al propio CEN de lo que se puede hacer y no hacer en una Asamblea. Hay situaciones en las que la omnipotencia aparente juarista puede llegar a entrar en contradicción con estratos más profundos de la cultura obrera y la legitimidad ganada con resultados concretos y demostración de capacidad y de control se vea rebasada porque ha sido llevada más allá de las nociones de justicia y de humanitarismo sobre los cuales H.J. no ha llegado a impactar. Fue el caso de la disputa entre el CEN y uno de los miembros proveniente de la oposición independiente, Alicia Sepúlveda en la Convención Nacional ordinaria de septiembre de 1999:

. Hay muchísima gente que intimida a varios compañeros. Les dicen que aplaudan o que no lo hagan, o los amenazan.

Al presidente de debates e le va de las manos la asamblea. El orden del día era el rendimiento de los informes y en esta ocasión correspondía a la Secretaría de Relaciones y Actas, pero no para tratar la situación de una persona, en este caso Alicia Sepúlveda. Además todos los del Comité, coordinadores y comisionados en base a los estatutos (Art. 41) no podían hacer intervenciones. El artículo es muy claro y aquí se pudo ver como el presidente estaba de acuerdo con el Comité, a pesar de que varios delegados le llamaron la atención en este punto.

- *Hay mucho debate. No se respeta la lista de oradores, ya que el presidente deja hablar a personas del Comité, coordinadores o comisionados aunque ni siquiera se hayan anotado. Alicia propone que se organicen foros abiertos de discusión acerca de los problemas centrales que afectan al sindicato como son la transformación de la materia de trabajo de telecomunicaciones, las subcontrataciones y la alternativa frente a ellas, la situación actual del sindicalismo en México y las alternativas y otros temas que se propongan. Hay exclamaciones, aplausos, chiflidos y abucheos por las dos partes: los del Comité y los de oposición. Hay un espíritu de linchamiento en contra de Alicia de parte de los del Comité y los que apoyan al mismo.*
- *Alicia inicia su informe. Resalta mucho a la mujer y la desigualdad que existe respecto a los hombres. Algunos le chiflan y ella responde “¿Porque el miedo a la verdad?” y las mujeres aplauden. Resalta que los viajes los ha hecho como ha podido y hasta con sus recursos.*
- *Termina su informe. Hay felicitaciones y preguntas.*

- *Un asambleísta dice que hay un modelo económico neoliberal impuesto por los salinistas, que los telefonistas han impulsado este modelo, que la situación está muy difícil, que muchos problemas no se han resuelto y que se necesita dejar de estar a la defensiva y hacer propuestas. Varios chiflan.*
- *Otro dice que hay que acordar el rechazo a las privatizaciones, la no reforma a los artículos 27 y 28, la solución del conflicto en la UNAM y resolver los acuerdos de San Andrés. Le chiflan y se la mientan.*
- *Otro la felicita por señalar avances y deficiencias. Varios aplauden. Sugiere que las demás Comisiones hagan informes críticos y demanda que porque se le quito la ayuda a la compañera que “todos coludos o todos rabones.” Varios aplauden.*
- *Otro la felicita y dice que les pega una sacudida este informe y que se tiene en la mira a los telefonistas porque son trabajadores privilegiados.*
- *Otro dice que la UNT está en un bache, pero lo preocupante es porque hasta ahora se plantea y no antes por los coordinadores. Piensa que en el fondo hay algo, que se plantea un informe tendencioso. Cuestiona porque se ocultó y se le plantea hasta ahora.*
- *Otra la felicita y dice que debe verse como una voz que se transmite a las bases que se le da el apoyo y solicita que se le reintegren todos sus derechos.*
- *Otro le hace varios cuestionamientos. Primero que si ella asistió a nombre de la organización o a título personal. Segundo ¿En qué lugar está colocando al sindicato?. Dice que las organizaciones que han venido han demostrado en que papel estamos y la importancia del sindicato.*
- *Alicia hace varios comentarios. Lee una carta del 98 que le mandó a Hernández Juárez, en donde le dice que hay una injusticia y que no se le debería haber quitado la ayuda. Entre varias cosas dice: “No se permite la discusión fraternal, plural y democrática, por lo que mandó la comunicación por escrito. No me contrataron. Ustedes me eligieron, la voluntad del pueblo es la voz de los telefonistas. Las acusaciones no me las dijeron, solo me dijeron que hago sombra. Yo daba mis opiniones que eran diferentes a las de Hernández Juárez”, lo dice en forma muy sentimental. Otra de las cosas que dice son: “Se me acusó de haberle informado del pleno al gobernador de Michoacán. Se me acusa de pasarle información a la empresa. Se me amenazó de no dejarme entrar a los plenos. Se me niega la información. ¡Tú Hernández Juárez tienes todo el poder, toda la estructura! Se me retiró la ayuda estatutaria, pero he tratado de cumplir con mis obligaciones”. De repente se puso a llorar y llorar de sentirse mal por lo que le habían hecho. Se repuso y continuo diciendo: “He intentado realizar mi trabajo y hasta con mis propios recursos porque se me retiraron. Esto se ha llevado a terrenos del enfrentamiento personal. Me da miedo la burocracia, porque ataca por la espalda. Considero justo se me den los viáticos, si no que se los quiten a todos, porque se dan por ser miembro del Comité no por estar de acuerdo con H.J.. A los herejes siempre nos queman en leña verde, pero son los que hacemos avanzar a la sociedad. La diversidad hace que exista la democracia.”*
- *El presidente propone que se cierre la lista de oradores. Pero la gente no quiere.*
- *Se hace una moción por un asambleísta que dice que no se respondió a su pregunta. Se la mientan con chiflidos. Y dice: “sus chiflidos se los van a tragar” y le rechiflan. Dice “es a título personal lo que haces” y le vuelven a chiflar. Sigue “es que ustedes son iluminados compañero” y le vuelven a chiflar.*

- *Se vota el cierre de oradores y se gana que no se cierre. Hay que resaltar que el presidente se salió del auditorio en la votación. El secretario dio los resultados. Varios le gritan “!Arbitro justo;”.*
- *Al de Vigilancia, que es partidario del CEN se le deja hablar y dice: “Uno debe demostrar la madurez y que entendamos esto es fundamental. Convencemos con argumentos y diálogo. La diferencia de ideas las podemos discutir. Yo creo que no se puede descalificar y hacer a un lado la trayectoria del sindicato. Cuando uno escupe para arriba, le puede caer en la cara. Muchos entramos aquí. Las cosas son verdad o mentira dependiendo de quien las diga.” Varios chiflan porque no se le debió haber dado la palabra. Continúa diciendo: “No tenemos que escondernos en el grito, sino participar dada la importancia de las Convenciones en donde depositamos el futuro. Como organización sindical no podemos autojuzgarnos, ustedes califiquen. Es una parte importante pero ella tiene un proyecto individual, no un proyecto colectivo.” Le rechiflan y uno le grita “fuera”. Sigue y dice: “Es la toma de decisiones mayoritaria la que da rumbo a la asamblea. Ella no se ha querido coordinar con el Comité, ella es una agregada cultural del sindicato que se la pasa en viajes. Además dice que ella es superior a ustedes y a nosotros. No son chismes.” Varios chiflan. Continúa: “No se vale decir verdades o mentiras a medias. Nuestro sindicato es perfectible. Necesita avanzar en la discusión pero de altura. Hay que ser tolerantes y saber escuchar. El trabajo es conjunto y de equipo. No se puede estar por arriba de las instituciones. Yo se que sabremos dirimir nuestras diferencias.”*
- *Se hace una moción de procedimiento en donde un asambleísta le llama la atención a la mesa argumentando que no se le debe dar la palabra al de Vigilancia porque en base del artículo 41 de los estatutos las intervenciones solo las pueden hacer los delegados no los del Comité y que si ellos quieren enjuiciarla, que no lo hagan ahorita sino después.*
- *No le hacen caso y el presidente dice que ya se le dio la palabra.*
- *Continúa el de vigilancia y dice: “La hemos amonestado en los plenos y les voy a dar a conocer todas las amonestaciones públicas que hay en su contra. No informa de las actas que se le han hecho llegar. Nosotros tenemos que hacer que todos se enteren. Ha provocado un deterioro de nuestro sindicato y ha puesto en entredicho nuestra unidad.”*
- *Piden una moción de orden en donde plantean que la intervención de vigilancia haga un juicio en su propio informe.*
- *El presidente dice que esta relacionado y que Alicia leyó un documento, por eso se tienen que exponer los demás.*
- *El asambleísta dice que se esta personalizando, que no es una asamblea judicial y que ahorita se está oyendo el informe, y que eso se va a hacer en su momento.*
- *Otros opinan que continúe Vigilancia para darles oportunidad a todos.*
- *El de Vigilancia dice: “En función de lo que aquí se está diciendo vamos a hacer las aclaraciones”. Varios le chiflan.*
- *El secretario de la mesa dice que por un lado no se dejó cerrar la lista de oradores y que entonces para que reclaman.*
- *El secretario de la mesa dice que entonces se va a hablar del informe.*
- *Se hace otra moción en donde un asambleísta dice que cuando inicia la Convención se elige una mesa de debates para controlar. Pero que esto es un circo y todos se*

- sobreponen a la mesa. Piensa que se están tomando decisiones por la asamblea y que los miembros de Vigilancia tienen derecho hablar.
- El presidente dice que va a continuar el de Vigilancia con críticas al informe.
 - El de vigilancia dice: “Ella hace argumenta que paga con sus propios medios pero no hay autorización para que viaje y va a título personal, no por el sindicato. Por eso se le amonesta porque no es autónoma. Se desacredita a la organización y otros nos lo han señalado. Pero ella no está acostumbrada a aceptar nada por intolerante. Dice que otros hacen su trabajo pero no dice quién. Si no llega información a sus oficinas ella tiene que venir y ver que pasa.”
 - De pronto llegan muchas personas y se acomodan en los pasillos y en los lugares desocupados. No hay ni un lugar vacío.
 - Continúa el de Vigilancia diciendo: “Ella no tuvo su material preparado en forma y tiempo. No cumple con sus responsabilidades, solo le gusta viajar y dar sus opiniones personales.
 - Un asambleísta dice que la intervención de vigilancia da mucho que desear, primero dice que Alicia debe asistir a las conferencias, mítines, que cumpla con sus responsabilidades porque es su obligación y por otro lado tiene que pedir permiso. Se le restringió el apoyo con base a quién sabe que criterios y luego dicen que no cumple con sus obligaciones. No hay que venir a plantear discrepancias entre el Comité y Alicia y ser tratadas en la asamblea. Que lástima que haya gente que era muy crítica, pero cuando se pasaron para allá se les olvida toda crítica.
 - Luego habla Mateo Lejarza, mano derecha de H:J:, sin que se haya anotado en la lista. Un asambleísta pregunta si estaba anotado pero el presidente dice que ya estaba anotado.
 - Mateo dice: Esto no es nada nuevo, ha sucedido durante años. Yo tenía debates personales con ella desde el 77. El sindicato ha ganado mucho con los debates y la discusión. No se esconde nada. La compañera ha tenido limitaciones pero ella puede hablar y decir lo que quiera. Lo que se ha tratado es de mantener una disciplina. Hernández Juárez tiene derecho a coordinar al Comité, porque es el Secretario General, sino cada quien haría sus propias actividades como quisiera. Todos tenemos trabajo que hacer pero tenemos que hacer lo que nos corresponde. Entra en su informe y hace un diagnóstico nacional, pesimista, pero luego ironiza el papel sindical de Alicia. Gracias a sus relaciones hizo que se defendieran a las operadoras. Pero ella no estaba cuando se publicó este folleto y contenía el convenio de las operadoras. Ella no participó en ninguna Convención, ni propuso nada. Parece que si ella no hubiera estado las operadoras hubieran sufrido las consecuencias, pero no fue así. El sindicato no existe desde que ella está aquí. Parece que lo que ella hace es la única política exterior. Parece que lo único que se hace en el exterior es lo que ella hace. Cuál es el principio que tenemos que defender. Lo que ella dice no es lo que le da la fuerza que tiene la UNT y la FESEBES y en todo esto si ha estado Hernández Juárez y los comisionados. Ustedes han arriesgado su trabajo por el sindicato. Hay que equilibrar la situación. A partir de ella es el charro Hernández Juárez, la falta de proyecto. Hay un problema de género y de liderazgo. Ella dice o soy yo o es Hernández Juárez.”
 - De repente salen todas las ratas de las alcantarillas. Me refiero a que no se de donde sacaron tanta gente.
 - Continúa Mateo y dice: “Ella dijo que no le importaba el permiso que tenía yo para hacer el trabajo. Dijo que eso le correspondía a ella y que no le importaba que lo

dijera Hernández Juárez. Es injusto que no se reconozca más lo que ella hace. HJ ha tratado de ir contra la burocracia. Se dio a la tarea de hablar con muchos sindicatos en el 95, 96, 97. Estaba cumpliendo con su deber y hace alianzas fundamentales para el cambio del sindicalismo. Estuvo convenciendo a muchos sindicatos en todo el continente Americano. Eso se logró en estos 5 años. El sindicato de TELMEX es presidente de intercomunicaciones regional. Con ella solo podemos llegar a lo de la marcha. En una ocasión yo fui nombrado suplente y ella no lo aceptó porque dijo que yo era hombre y no era quien tenía que hacerlo. Se le olvida que afuera el representante principal es HJ. Estamos hablando de diferencias de actuación en cuanto a responsabilidades. Este no es un problema ideológico, nunca se le ha tapado la boca. Ha dicho lo que ha querido. En su mensaje habla contra las privatizaciones, pero aquí se aceptó porque la gente quiso. Lo que no dice es que ella es del Frente y que nadie la autorizó ¿a nombre de quién lo hace?. Y hay fotografías de ella en el frente. Que ha dicho de nuevo e innovador para que se sienta tan importante. No es un problema de proyectos es de disciplina. ¿Hay una propuesta mejor que la que hace Hernández Juárez?

- *De repente ya no hay lugar ni en los pasillos y hay gente que está hasta afuera del auditorio escuchando como si fuera un ring. Toda esta gente vino para aplaudir al Comité y para ejercer presión. Por ejemplo una se pone a gritar como loca “bravo, sáquenla”.*
- *Un asambleísta dice que lo importante es la lucha ideológica. Un planteamiento político y no que alguien hable por lo que no ha sido aprobado por la mayoría.*
- *Otro señala que al principio había muy poca participación y que ahora ya estaban llenos todos los pasillos. Además dice “Algunos compañeros tienen una posición por un lado, otros por otra. Era de respeto y dignidad. Debemos de salir fortalecidos de esta Convención para un nuevo milenio. Hay que dar la vida y dar ideas diferentes. No se puede actuar conforme a intereses personales.”*
- *Otro opina que es un asunto internacional y no se trata de sus asuntos. Piensa que se están perdiendo espacios. Además dice: “Ella menciona que ha sido maltratada conforme al estatuto. El Secretario General coordina y da las tareas y da la representación, avala, nombra representantes. La discusión ideológica es buena una vez que se da la discusión pero también tiene que haber una unidad política. Después de tomar una decisión, hay que tener unidad.”*
- *Otro opina que la discusión no es ideológica y dice: “Respecto al estatuto el Secretario General tiene la facultad de coordinación, pero también la compañera tiene funciones y no tiene que cambiar personas cuando a la que se eligió fue a ella.”*
- *Otro opina que su informe es un ensayo de la situación económica del país pero nunca habla del sindicato al interior y dice: “Se ve una crisis del Comité, de que aquí se quieren organizar las ideas de lo que está pasando en esta Secretaría. Si el de vigilancia no está mencionando en su informe lo que pasa con esta Secretaría, ¿de qué se trata?. Antes de ver al sindicato al exterior hay que verlo al interior. La ropa sucia se lava en casa”.*
- *Luego habla otra del Comité miembro de la Secretaría del Interior y dice: “No se le habían entregado los cassettes de las asambleas. Ella es responsable de la administración del sindicato. Ella nunca me informó que se le dejaron de entregar. El memorándum se lo mandó a Juan Martínez que es un trabajador. Si conoce tanto los estatutos, porque se le olvidó.”*

- *Otro asambleísta opina que hay una crisis estructural dentro del sindicato y dice: “Se está cuestionando a trabajadores y un cuestionamiento al trabajo que no ha sido colectivo. Es una cuestión de la intolerancia y discrepancia. La discrepancia debe ser actuante. Aquí se está haciendo una observación de las formas de expresión. Se calificará el trabajo de la compañera en su momento.”*
- *Otro opina que antes había apatía, aburrimiento y que esto hizo que sé de mayor participación y no se tenga miedo para dar nuestro punto de vista. Además dice: “Hay una diferencia entre la representación de la compañera y el comisionado Mateo. No nos gusta que nos digan las cosas. Hernández Juárez es muy importante, pero no es el único que debe hacer las cosas”.*
- *Otro lee un manifiesto sobre las vacantes y le empiezan a chiflar.*
- *El presidente dice que se haga llegar la petición por escrito.*
- *Varios de los del Comité utilizan sus celulares.*
- *Alicia responde: “Que el de vigilancia aclare en donde dice que el Secretario General dice quien debe representar al sindicato. Donde dice que tengo que pedir permiso y me tienen que designar. Cuando critico al sindicalismo, no es una crítica al sindicato en lo personal. Nuestro sindicato destaca. El sindicalismo no logra colocarse al frente de la situación. No hay una fuerza nacional verdadera. Mi cartera es de relaciones externas, internacionales. No tengo ninguna coordinación, no estoy en ninguna negociación, ni comisión. Me han dejado al margen. Piden que sea jugador de equipo pero me dejan al margen en la banca. Se permite la libre discusión dice Hernández Juárez, pero quién ha sido miembro del comité ve que no hay tal cual. Pido que me digan en mi informe cuando descalifico la trayectoria del sindicato. Es difícil que me defiendan de lo que yo no dije ni pienso. Se tiene que abrir la discusión. La ropa sucia se lava en casa, pero sino de todas maneras se tiene que lavar, no se puede quedar así. Yo me opuse a la privatización y estuve con Cárdenas. Me opuse a la privatización de TELMEX aunque fuera a dar en las manos de una persona generosa como Slim. Mi esposo es del SME y estoy con él en su lucha, por eso soy miembro del Frente. Yo pertenezco al Frente pero a un nivel personal. No peleo posiciones, ni credenciales e invito a todos a participar. Esto esta a reventar, hasta me siento invitada internacional. Yo quiero que México sea diferente, que los sindicatos sean poderosos, que triunfe la democracia. En lo personal me pregunto que he ganado. Yo soy la única del Comité que entró con un vehículo y salió con los pies. Yo no puedo aspirar a un cargo, no tengo esos intereses, a menos que se modifique el estatuto como se hace con el Secretario General. Yo estoy fuera de la jugada. Uno jamás debe pedir permiso para cumplir con su obligación. Hernández Juárez dijo cosas generales y a mi también me interesan. Fui nombrada para la marcha de mujeres. Hernández Juárez me propuso a mi como representante en una ocasión. Mateo me dijo que tenía instrucciones para que me fuera. Y yo le dije discúlpame pero yo tengo una doble representación. Yo tenía como proyecto estar en vigilancia pero me quedé en relaciones y me gusta. Yo le dije a Mateo que el era comisionado, no era Secretario y además es hombre. Mateo tiene una actitud arrogante, prepotente y no creo que sea el trato que debe haber entre compañeros.”*
- *El presidente le pide que no personalice.*
- *Ella continua y dice: “Propongo que se hagan foros de discusión, abiertos, plurales, democráticos, representativos para tratar temas de importancia. No puede haber una coordinación cuando no hay un diálogo. El problema es de democracia no de jerarquías. Es como en un municipio, le quitan todos los recursos y luego le dicen que*

no hizo nada. Yo prefiero hacer algo que después cuando me pregunten que hice no diga que me aproveché de los viáticos. Yo estoy en el Comité pero nunca me puse la camiseta fosforescente. Todo mundo aquí sabe que soy perredista y no se deben ocultar esas cosas. Debe haber más participación. Los problemas de género yo creo que son del género humano no de las mujeres.”

- *Varios le chiflan, le dicen “¡Buh!”.*
- *El presidente dice que todavía hay como tres oradores.*
- *Habla una persona del Comité y dice: “Cuando uno está convencido de algo lo está. La Comisionada está externando su punto de vista. No hubiera participado sino sabe que va a ver reelección, pero aquí está.” Varios se la mientan chiflando.*
- *El Secretario dice que se remita al informe.*
- *Un asambleísta quiere hacer una moción.*
- *La señora del Comité de manera intransigente le dice “si es para mi no se la acepto”.*
- *Varios gritan “fuera, fuera.”*
- *Un asambleísta hace una moción de procedimiento en donde le llama la atención a la mesa expresando lo siguiente: “Mesa, en varias situaciones se te ha presentado el artículo 41. No tienen derecho a voz ni voto. Los delegados somos los que hacemos las intervenciones.”*
- *Otro asambleísta hace la siguiente moción: “Si van a permitir que hable ella que hablen todos.”*
- *El presidente dice que se va a limitar la palabra a los delegados.*
- *Le gritan a la señora “¡Fuera, Fuera!”*
- *El de vigilancia dice que efectivamente es lo que debería prevalecer, pero que en algunas ocasiones como esta es necesario expresarlo.*
- *Algunos piden que se vote.*
- *El presidente dice que se dio oportunidad de hablar a los del Comité y que tienen que ser congruentes.*
- *Se hace una moción por un asambleísta que dice: “Los de vigilancia dan pie a que se violen los estatutos.”*
- *El de Vigilancia responde “Debe leer bien los estatutos no nada más lo que le corresponde porque también estamos para cuidar el orden.”*
- *El presidente dice “Bueno solo los acreditados como delegados podrán intervenir.”*
- *Un asambleísta hace una moción y dice: “No se tiene derecho a que hablen los Secretarios y Comisionados. En todo caso se ha permitido, pero cuando no nos parece chiflamos y cuando si aplaudimos. Vamos a permitir solo a los convencionistas o también a comisiones y a secretarios.”*
- *Otro asambleísta hace otra moción y dice: “Nosotros tenemos voz pero ellos no tienen delegados. Hay un derecho a que si no tienen delegado tengan derecho a voz.”*
- *Mateo le murmura al presidente, posiblemente le dan línea.*
- *Se pone a votación. Algunos dicen “duro, duro.”*
- *Llega Hernández Juárez y dice: “Me tomé la libertad de venir a saludarlos. No quiero dejar de hacer una reflexión con base en los problemas. Hoy hubo una audiencia para definir lo de eventos taurinos en cuanto a su local sindical. Y además los de planta exterior de Monterrey hicieron un paro. Pido un ánimo unitario. Debemos discutir las ideas, no somos enemigos. Una virtud de la democracia es ser tolerantes y actuar unidos como sindicato. No se debe polarizar la convención con base en personas, no a ideas. No caigan en la trampa. Todo mundo ha participado desde antes. Porque se está*

llevando a este nivel a la Convención. El problema es la manera de hacer las cosas. El punto es un informe y no debemos ponernos en el punto de la confrontación. Vamos a trabajar juntos y dejarnos de estas cosas.”

- *El presidente pregunta si hay preguntas sobre el informe.*
- *Un asambleísta dice: “ no me parece la forma como ella habla de las mujeres. En este sindicato se le ha dado su lugar a las compañeras. En primera porque después de seis meses te das cuenta que no te entregaron los cassettes y la segunda los viáticos deben ser utilizados para representar al sindicato.”*
- *Un asambleísta hace una moción y dice que no anden en los pasillos y ocupen los lugares.*
- *Mateo dice que ella dice que fue electa para el Interamericano de mujeres y lee sus reglamentos.*
- *Algunos piden cerrar la lista.*
- *El presidente dice que ya se había votado.*
- *Habla una coordinadora y dice: “Yo también soy mujer. Su informe nada más es una hoja. Todos somos el sindicato. Queremos un beneficio general no particular. Es mentira que tráfico desaparecería. En las relaciones internacionales con ella o sin ella tenemos el apoyo solidario nacional e internacional. Quién conoce un proyecto sindical actúa por el sindicato. Se disciplina o es una situación personal. No es la única Secretaria que salió sin un coche. Es mejor callarse porque los resultados están a la vista. Busca el interés personal.”*
- *Muchos aplauden pero varios no son delegados, incluso una se para a aplaudirle.*
- *Un asambleísta opina que los delegados pueden tomar una decisión y que ya fue muy debatido y que cada quien va a decidir.*
- *Uno del Comité dice lo siguiente: “O aprovechamos esta discusión o la convertimos en una cena de negros. Tenemos las bases para que la organización salga adelante. Tenemos que llevar un proyecto sindical al exterior. Uno que la Secretaría del exterior es importante, pero siendo objetivos debe ser una política de equipo porque una persona no puede abarcar todo porque es un solo criterio. Dos, la negociación y confrontación con la empresa de cómo comportarnos. Hablando de política exterior hay que establecer mecanismos a instancia para discutir diferencias. Pero al exterior debemos manejar una sola posición. Tres, es sano para el Comité que existan diversos puntos de vista pero que exista unidad en la acción. Hay que aprender a luchar a través de la UNT por mejores condiciones. De nosotros depende que no se quede como membrete sino como una solución que presente alternativas.”*
- *Un asambleísta dice: “Esto nos puede fortalecer bastante. Tenemos poco tiempo. El trabajo en equipo hace que la gente ordinaria consiga cosas extraordinarias.” Unos le gritan que se centre.*
- *El presidente le dice que se centre.*
- *El asambleísta dice: “Es interesante, es un momento que quisiéramos vivir siempre. Hablaron mucho del CEN ante una posición. No nos espantemos. Hablamos de democracia, de pluralismo. No nos espantemos con esta discusión, así debe ser siempre.”*
- *Responde Alicia: Quiero aclarar acerca del Congreso de mujeres, y varios gritan “no, no”. Cuando Mateo dice que no estaba es porque me despidieron y tuve que ir hasta la Suprema Corte Estoy de acuerdo con la coordinación de jugar en equipo pero no me dejen en la esquina como el chamaco que no lo dejan jugar. Mis metas personales es*

que el 1º. De octubre me regreso a trabajar como operadora de internacional.” Varios aplauden.

- *Se continúa con el Comité de Vigilancia.*
- *Un asambleísta dice que hay una violación a los estatutos, que manipulan, dividen y crean un clima de incertidumbre y desunión. La labor no es obstaculizar ni minimizar el trabajo que se ha tenido.”*
- *Otro asambleísta opina que hace rato no se podía parar porque estaban todos, en cambio ahorita ya todos se fueron. Que ponga orden el de vigilancia.”*
- *Otro opina que se violan los acuerdos sindicales*
- *El de vigilancia dice que es necesaria la actualización del marco estatutario imprescindible. Hay que discutir las cosas que enriquezcan, no quien grite o quien chifle más fuerte.*
- *El presidente propone que continúe la siguiente comisión. Pero varios gritan que mañana.*
- *La votación se pospone hasta el día siguiente.*

La discusión no se basó en el informe sino en un juicio a la persona de Alicia. No hay libertad para discutir, porque hay intimidación, no se respeta el orden de la lista de oradores y hay espíritu de linchamiento por parte del Comité. La lucha es totalmente desequilibrada. Con base en los argumentos del Comité mucha gente piensa que Alicia está mal pero también considera que se violaron los estatutos, que fue una situación que no debería haberse tratado en esta instancia, que fue desequilibrada la fuerza y que todo mundo se le hecho encima y más siendo varios hombres contra una mujer. Además varios consideran que Alicia es una persona muy inteligente y valiente pero también varios piensan que es muy rebelde. Este informe se alargó demasiado, ningún otro había durado ni la mitad.

Al día siguiente se pusieron a votación si se aprobaban los informes de las diversas secretarías del sindicato, incluyendo la que encabezaba Alicia. Esta tuvo la mayor votación en contra a pesar de esto no se obtuvo el número de votos necesario para rechazarla porque el proceso de linchamiento hacia Alicia fue muy antidemocrático e inequitativo Los que más votaron en contra fueron los de secciones foráneas.

4. El poder y la democracia sindical como construcción

La dominación juarista en el STRM se presenta como omnipotente, como si lo controlara todo, como un aparato en contra del cual nadie puede (Olvera, 2000). Pero este poder tan amplio se asienta en logros, imágenes e instituciones. No se llegó a esta situación por simple designio de la empresa, como opina de manera simplista la oposición más radical, se trató de un proceso de construcción en el que el actor juarista mostró mejores capacidades políticas que sus oponentes. Hemos mencionado esa institución sui generis inventada por el juarismo en 1983 que es la planilla de los trabajadores, así como la existencia del CEN paralelo, habría que añadir el papel de los

coordinadores de centros de trabajo, funcionarios no contemplados en los estatutos y que no son electos por sus compañeros de base sino designados por el CEN. Estos resultan los agentes más comprometidos con el jaurismo, vigilantes permanentes de la vida sindical y en parte laboral en los lugares de trabajo. La otra figura importante en esta configuración de poder y dominación son los comisionados, que llegan a la cifra de 107 a 64 según las diferentes coyunturas, no son electos, son designados por el CEN, la empresa acepta pagarles su salario para que se dediquen a las tareas sindicales de tiempo completo. Dentro de este grupo se encuentra una parte del CEN paralelo en el que no participa nadie del CEN formal, excepto H.J., y otros que desempeñan tareas más operativas. Entre comisionados, asesores y coordinadores operan la red de lealtades y control que se dirige a los diversos centros de trabajo, departamentos y secciones, de tal forma que cuando se llega a una Convención o negociación colectiva el proyecto del jaurismo ya está muy trabajado y consensado en la base y siempre se aprueba formalmente por amplia mayoría. Esta red de respaldos que sirven para que se aprueben siempre las propuestas de H.J. se consiguen solo en parte por medidas clientelísticas, tampoco es por el fraude en las Asambleas o las Convenciones, ni tampoco por represión a la oposición. Se trata de un consenso de la base no basado en la democracia sino en la capacidad de dirección intelectual e institucional, demostrada con logros concretos como el no recorte de personal y el mantenimiento de los ingresos reales de los trabajadores. A esta dominación con hegemonía contribuyen la fragmentación de las secciones en provincia (180 secciones foráneas), así como la paradoja de las asambleas frecuentes en muy diversos niveles que segmentan las discusiones y facilita la tarea de filtración del CEN paralelo, asimismo el jaurismo ha tenido la sensibilidad para asimilar propuestas de la oposición cuando no han rebasado los límites políticos establecidos por la empresa y el propio sindicato. Pero la fidelidad de los Comisionados, del CEN paralelo y de la mayoría del CEN formal está aceptado por 12 000 pesos de viáticos y ayuda sindical para cada uno de ellos adicionales a sus salarios.

Los jauristas, empezando por el propio H.J., no son burócratas de escritorio que ejercen el poder que les dan los estatutos. H.J. es “General de batalla”, está presente en todos los momentos importantes de las Asambleas del sindicato, su personalidad se impone en estas polémicas, con contadas excepciones, asimismo sus lugartenientes se

manchan las manos en contra de la oposición y para presionar y convencer con relación de ciertas decisiones que les interesa impulsar, hay un uso permanente de la amenaza externa, que puede ser el corporativismo, el gobierno o las compañías competidoras, es utilizada esta alarma permanente para crear identidad en primera instancia con el juarismo, en segunda con el sindicato como institución de defensa y combate y en tercera con la empresa. La hegemonía juarista es tal que aunque haya irregularidades en las elecciones y Asambleas como las que hemos reseñado en apartados anteriores no llegan a ser la explicación principal de la Hegemonía juarista. De hecho no se puede hablar de fraude electoral, en todo caso hay un sometimiento a la idea de poder Totalitario como imagen, ya que en la realidad el poder Total es imposible. En el imaginario de los trabajadores es posible que haya una mezcla de fascinación ante tal poder, que les ha traído beneficios materiales, y resignación o fatalismo en cuanto a que no se puede hacer nada en su contra, semejante a cuando el PRI tenía una cuasi monopolio del poder político en México.

Es decir, las redes simbólicas del poder político en el STRM no son menos importantes que instituciones y logros materiales. Aunque la subjetividad del trabajador es posible que se haya transformado en este proceso de 25 años de juarismo, al pasar en parte del rebelde en contra de la empresa que realizaba acciones directas, a la complicidad por el no trabajo y la baja productividad con su poderoso sindicato protector, al compromiso fuertemente inducido desde arriba con la productividad y la calidad. Pero este compromiso al parecer más que con la empresa es consigo mismo, asumida como individualismo y en forma instrumental que ha llevado a dejar hacer al juarismo en cuestiones de estrategia sindical, a cambio de derrama de beneficios individuales en la base. En las Asambleas las participaciones de los trabajadores que no son de la Nomenkultura juarista casi siempre se reducen a demandas muy puntuales acerca de su lugar de trabajo, estas demandas pueden rebasar varios centenares en una contratación colectiva, su particularismo frente a los que tienen la visión de conjunto da una gran superioridad a estos últimos en las negociaciones finales con la empresa. A pesar de que en los noventa la negociación entre empresa y sindicato se ha institucionalizado en torno a los convenios de productividad, Hernández Juárez sigue

siendo el *Chido*, el líder carismático con poder superiores de negociación y relación, incrementados con el crecimiento de las relaciones exteriores, UNT, Secretariados internacionales, etc. Entre las operadoras, a pesar de que estas son de edades maduras, diferentes a las chavas que lo llevaron al poder en el año del 76 y que no son ahora las pobres trabajadoras mal pagadas, continúan siendo las mujeres sin hombre estable, en esta medida H.J. es todavía un símbolo sexual, “el poder total excita” (Entrevista No. 24) dice una de las entrevistadas, “H.J. sigue siendo el ídolo de las operadoras” (Entrevista No. 17), “lo que diga H.J. es la Ley” (Entrevista No. 23). Todavía se realiza la fiesta anual de las operadoras en diciembre de cada año, a la que asisten alrededor de 2000. En esta fiesta las trabajadoras bailan, se emborrachan, y tienen relaciones imaginarias con su macho, con el “compañero de las mujeres solas” (Entrevista No. 27), en esta fiesta las operadoras “se vienen a casar con Hernández Juárez” (Entrevista No. 25).

Es decir, en Telmex las formalidades democráticas se cumplen en términos generales: en general se cumple con lo que marcan los Estatutos sindicales en cuanto a no fraude electoral, posibilidad de participar la oposición en elecciones (aunque con desigualdad de condiciones), no uso amplio de la represión. Se cumplen parcialmente en cuanto a rotación de líderes, excepto Hernández Juárez los otros miembros del CEN formal no se reeligen. Sin embargo, los valores democráticos de la base, en cuanto a ser creyentes convencidos de que tienen el poder último de decisión, así como su percepción de cómo se toman las decisiones en su sindicato distan de ser democráticos, los trabajadores saben que es la élite juarista la que detenta el poder, se trata de una oligarquía muy madura e institucionalizada, aunque su funcionamiento no esté contemplada en los estatutos, pero es aceptada como un autoritarismo útil y porque no hay opciones mejores para la mayoría de los trabajadores. Un autoritarismo con legitimidad, en el que parte del miedo potencial del que no coincide con el juarismo tiene más caracteres simbólicos que materiales, en esas condiciones resulta más efectiva “la ley del hielo” para los disidentes que la sanción sindical, es también el temor al panóptico juarista, a ese hermano mayor que tiene ojos y oídos en todas partes, que todo lo controla, se trata de una amenaza ambigua, que en los noventa casi nunca se concretó en sanciones o será que la oposición envejecida nunca superó su trauma histórico de la gran derrota de 1982

con sus secuelas de sanciones y despidos. Con todos los matices que hemos introducido acerca de la “democracia de los telefonistas” su dirección aparece subjetivamente como representativa y útil para la mayoría de los trabajadores.

Cuadro No. 49: CONSIDERA QUE EL COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL REPRESENTA LOS INTERESES DE LOS TRABAJADORES	%
NO CONTESTA	1.4
SI	54.4
NO	32.7
NO SABE	11.5
TOTAL	100.0

Cuadro No. 50: CONSIDERA QUE LOS DIRIGENTES ACTUALES HAN SIDO UTILES PARA LOS INTERESES DE LOS TRABAJADORES

NO CONTESTA	1.8
SI	82.9
NO	7.4
NO SABE	7.8
TOTAL	100.0
NO SABE	11.5
TOTAL	100.0

Conclusiones

El proceso de constitución de la hegemonía juarista en el STRM fue resultado de la articulación entre estructuras, subjetividades y acciones colectivas. Puso en juego a dos sujetos sociales en el nivel de la empresa, el de las operadoras-planta exterior y el de los técnicos de centrales y administrativos. Implicó también la conformación de una elite del poder representada por el comité ejecutivo nacional paralelo y de instituciones importantes, unas de carácter sindical como la Planilla de los Trabajadores y el CENparalelo y otras de negociación entre el sindicato ya la empresa como las Comisiones Mixtas fuera de contrato y los convenios de productividad. Asimismo implicó para el sindicato tres cambios de terreno entre 1976 y el año 2000. Primero el de la terminación de la regulación taylorista del proceso de trabajo entre 1976 y 1982, luego el del poder del sindicato en el proceso de trabajo combinado con el consenso cómplice con los trabajadores que afectó entre otros factores al crecimiento en la productividad, finalmente el terreno sindical de la productividad de 1990 a la fecha, cuando la organización obrera se vuelve vigilante y gestora junto a la empresa de la productividad. Estas etapas implicaron cambios subjetivos importantes, en el primer período las operadoras iniciaron la movilización frente a sus desventajosas condiciones de trabajo y su proletarización subjetiva, el paso histórico de la Señorita telefonista a la chava masificada, parcializada, sobajada, impactada por el sistema de turnos, con una vida privada deshecha. Esta trabajadora masa, alienada en el trabajo y en todos los ámbitos de su vida cotidiana presentó una resistencia a la organización del trabajo telefonista que frecuentemente transitó por la acción directa y encontró en el naciente juarismo su forma de representación caudillesca, macha, con capacidad de dirección y comprensión en el líder al que suplía al hombre ausente. La gran amargura de la vida de la operadora estalló en 1976 como paro loco que arrastró a todo el sindicato, en esta ola se montó H.J y supo ganarse el reconocimiento de este sector jalando palancas que tenían que ver con sus condiciones de trabajo, pero también de mujer descalificada, desvalorizada y abandonada por los hombres. Por otro lado estaban los técnicos de centrales, mas educados, poseedores de un saber hacer en las centrales telefónicas, no sometido a la estandarización del trabajo, de mas alto nivel educativo y salarial, con aprecio social en la empresa y en su exterior. En este sector sobre todo sentó sus reales la oposición de izquierda representada

por diversos grupos doctrinarios propios de la insurgencia sindical de los setenta. Este sector atacó al naciente juarismo desde sus inicios, no coincidió con su táctica de posición intermedia entre el corporativismo y el sindicalismo independiente. Como fue frecuente en la izquierda doctrinaria en 1982 esta calculó mal sus propias fuerzas e intentó un *Putch* en contra de H.J. que le costó quedar fuera de la jugada sindical hasta la fecha.

El triunfante juarismo en 1982 no logró imponerse en todo el sindicato por la simple fuerza de sus planteamientos, en ese año todavía muy elementales, sino por el apoyo de la STyPS y de las operadoras y planta exterior y por la represión a la oposición. En ese año se inició el segundo período del juarismo, el que hemos llamado la vía japonesa de construcción la hegemonía. A diferencia de los análisis simplista de lo que queda de oposición de izquierda en el STRM, consideramos que esta hegemonía no se dio por la simple aceptación del juarismo de los proyectos de la empresa. Ciertamente que el cambio tecnológico fue iniciado por Telmex desde finales de los setenta sin intervención del sindicato, pero hasta la primera mitad de los ochenta la innovación en este campo transcurrió lentamente, la oposición estaba arrinconada por la represión y por sus propios errores, en esas condiciones fue el juarismo, no la oposición ni siquiera la base obrera, el que escogió el cambio de terreno hacia la producción. El punto de inflexión en la estrategia sindical se dio inicialmente en condiciones poco favorables para garantizar el éxito del juarismo. Por un lado, le favorecía que la oposición estaba derrotada y con pocas posibilidades de hacerse oír en el sindicato, pero por el otro la dirección de Telmex achacaba al propio sindicato dirigido por H.J. la decadencia de la productividad. La empresa tenía razón, el juarismo premió a su base de operadoras con nuevas plazas que hizo crecer en exceso esta categoría con relación a las necesidades del servicio; por el otro lado, la fuerza incrementada del sindicato en los lugares de trabajo se había traducido en pérdida de mando empresarial y de disciplina laboral, al grado de haber una suerte de reglamento interior de trabajo paralelo, en virtud del cual y sin mediar pacto alguno, los trabajadores habían acuñado unilateralmente parámetros máximos de producción y productividad. Fueron los años del consenso cómplice, es decir, el sindicato aparecía como una fuerza en la que se apoyaban los trabajadores para limitar la intensidad del trabajo, y la autoridad de los jefes en los departamentos, aunque faltaba agregar que sobre la productividad también influía la obsolescencia del equipo y la propia administración

deficiente. Sin embargo, el management de Telmex, para suerte del jaurismo no estaba unificado, los halcones pugnaron por reducir el poder sindical como condición para aumentar la productividad, es decir la estrategia tan común en esos años en las grandes empresas de flexibilidad unilateral de las relaciones laborales. La otra parte de la dirección de la empresa, mas atenta a las nuevas formas de organización del trabajo empezó simpatizando con la idea de una nueva cultura laboral y finalmente con el Modelo de Calidad de Telmex propuesto por el sindicato, que incorporaba cultura de la productividad y flexibilidad pero con bilateralidad e intervención directa del sindicato. Aunque este proceso se inició en 1986 no se completó e institucionalizó en forma consistente sino hasta el llamado convenio de Concertación de 1989 y la firma del primer convenio de productividad en 1990. Proceso auténtico de construcción con encuentros y desencuentros entre dirección de la empresa y del sindicato. Detrás estaba el proceso de innovación tecnológica en las telecomunicaciones a nivel mundial, no determinado por Telmex y que de haber seguido el camino de oponerse a los cambios como proponía la izquierda mas radical hubiera dejado a Telmex fuera de las corrientes internacionales de las telecomunicaciones. Por supuesto que el jaurismo pudo haber seguido la táctica de muchas direcciones cetemistas en esos años, la de aceptar pasivamente los cambios propuestos por la empresa. En cambio, el sindicato hizo lo posible por insertarse como interlocutor de dichos cambios, con propuestas que no se oponían a la modernización de Telmex pero tratando de incidir en muchos de los intersticios de incertidumbre que no aceptaban una sola solución. Al calor de este mismo proceso se constituyó en esos años la elite del poder, con su Estado mayor constituido por el Comité Ejecutivo Nacional Paralelo, formado por comisionados y asesores no miembros del sindicato. No todo estos han permanecido hasta la actualidad, asesores clave rompieron tempranamente con el jaurismo, otros se fueron relegando hasta consolidarse en los noventa una elite mas estable en la que participan varios familiares de H.J. Esta elite se ramificó hacia abajo a través de la figura de Coordinador de centro de trabajo y de la ampliación del número de comisionados. Pero no se trató solamente de las redes de lealtades que tan bien ha sabido administrar el jaurismo, sino de la formación y capacitación de esta elite para dirigir a un sindicato que hace pesar cada vez mas los argumentos científicos en la negociación con la empresa.

La privatización de Telmex en 1990, con la reducción de la bilateralidad en la revisión del contrato de 1989, fue asumida por el sindicato y la mayoría de los trabajadores como un cambio de terreno hacia la productividad, pero más subordinado a la empresa de lo que se pensaba en 1986. Este cambio de terreno había sido preparado durante 4 años por la elite del poder, y encontró inicialmente aceptación masiva en la base más por el temor a seguir la suerte de otras grandes empresas privatizadas de la época, con sus secuelas de recorte del contrato y de personal, que por el convencimiento acerca de la necesidad de una nueva cultura laboral. La forma como en las relaciones laborales hasta cierto punto se impuso para el telefonista de base el terreno de intervención centrado en la productividad, sin que mediara un pleno convencimiento, traería consecuencias importantes sobre el significado subjetivo de los convenios de productividad, de la empresa y del sindicato en los noventa.

Los noventa es el período en el que la hegemonía del juarismo ya no se discute, excepto por una minoría poco efectiva políticamente. Es el período de la institucionalización de la intervención del sindicato en el proceso productivo a través de convenios de productividad, comisiones mixtas y en general de la negociación colectiva. En este período, mientras la dirección del sindicato se vuelca hacia el exterior, para tratar de ser la cabeza de un nuevo sindicalismo a nivel nacional e internacional, el trabajador telefonista se centra en el lugar de trabajo, la zanahoria del bono de productividad funciona, el trabajador hoy está menos interesado en la clase obrera y sus luchas, a diferencia de los setenta, y más en ganar el estímulo para mantener un nivel de vida aceptable en las condiciones mexicanas. El sentir y el pensar se han escindido nuevamente, el sentir se dirige a lo menudo del convenio de productividad, de los perfiles de puestos, del contrato colectivo, el pensar de la elite construye futuros de gloria globalizada del juarismo con la arrogancia de toda dirección iluminista, no solo para los telefonistas sino para los trabajadores en el país y posiblemente en el mundo. Esta escisión es notable en los momentos en que dirección y representantes directos de la base se encuentran en las Convenciones, la base manifiesta sus demandas en una multiplicidad de situaciones particulares acerca de sus lugares de trabajo, la elite del poder del sindicato traza una estrategia que mira mas a su conversión en elite sindical nacional e internacional a través de múltiples iniciativas como la FESEBES, la UNT, el MST, etc. La resultante es que la hegemonía del juarismo en el STRM como elite del poder no está en entredicho a inicios del siglo XXI, pero este tiene ahora una base social diferente

de aquella como la que empezó en los setenta. Por un lado los sujetos telefonistas, operadoras y técnicos de centrales sin igualarse se han ido acercado, porque el nivel educativo en especial de los de abajo se ha elevado, así como las diferencias salariales se han acortado, ambos son trabajadores de edad mediana, ya no son los jóvenes ni las jóvenes impetuosos de la acción directa de los setenta, se trata de trabajadores de los mejor pagados en el país, ubicados en una empresa exitosa que ha sabido contener a las compañías competidoras hasta hoy. Es decir trabajadores que tienen mucho que perder como para lanzarse a aventuras subversivas, el telefonista de base se ha vuelto en parte conservadores, muy poco dispuesto a arriesgar sus condiciones de vida y de trabajo en aras de seguir las aventuras que les propone la oposición de izquierda que mira al pasado, a la insurgencia sindical de los setenta y que no han superado el trauma de la derrota del ochenta y dos.

Pero, ¿Cómo conceptualizar la dominación del juarismo en el STRM? Las conceptualizaciones tradicionales de la ciencia política transcurren frecuentemente por la vía de la tipologías (democracia, monarquía, oligarquía) que ponen el acento en supuestas características formales, en particular de la democracia: respeto a las reglas políticas, posibilidad de alternancia real en el poder, partidos competitivos, y culturas democráticas; o han ido en las teorías de las elites por el camino de los factores que impiden el ejercicio democrático (ley de hierro de las oligarquías, autoritarismo o totalitarismo). Estas últimas si bien profundizan más que las primeras, que aparecen como normativas más que análisis de realidades siguiendo la tradición liberal, son pesimistas acerca de la posibilidad de la democracia o simpatizan con formas diversas no democráticas como las únicas posibles. Una tercera perspectiva es la marxista, que mas que interesada en los atributos formales de la democracia política, la ve inserta en una Totalidad de relaciones que determinan su contenido. Es decir lo importante de la democracia sería el contenido mas que sus atributos formales y el contenido estará determinado por las relaciones de poder asimétrico que caracterizan a cada sociedad de clases. Estas relaciones asimétricas fijarían los límites para que los de abajo participaran en las decisiones. Una perspectiva solo en parte relacionada con la tercera sería la constructivista, es decir el concebir las formas de dominación y a la misma democracia como proceso de construcción de los sujetos sociales con determinadas limitaciones estructurales y no por su comparación con atributos formales. En esta perspectiva valdría también aquello expresado por Marx, en el sentido de que los hombres

no se proponer más allá de lo que en determinadas circunstancias históricas pueden realizar.

En el caso del STRM varios de los atributos formales de la democracia no se cumplen: si hay respeto al voto, en general no se puede hablar de fraude electoral; pero no hay competencia real entre planillas, de hecho entre 1988 y el año 2000 solo se presentó la planilla de los trabajadores, cuando se reapareció la oposición en ese año con una planilla no tenía realmente posibilidades de ganar, en parte por el desigual acceso a recursos en comparación con la planilla oficial, pero principalmente porque se enfrentaba a la planilla de Estado sindicato; también habría que poner en duda si los valores democráticos son los que guían a la base trabajadora que vota masivamente por la planilla del juarismo. Más pareciera el instrumentalismo y la resignación frente a una dominación que lo controla todo y frente a la cual nadie puede pretender ganar, semejante a como se presentaban las elecciones para el priismo en su época de oro. En esa medida, alguien podría caracterizar al régimen político juarista como autoritario. En la definición de Linz autoritario como pluralismo limitado, la oposición existe pero su accionar está restringido, con valores no democráticos, con escasa movilidad de la elite y de la base, liderazgo personalizado en H.J., y el uso de reglas patrimoniales. Estos rasgos solo parcialmente se cumplen en el STRM, H.J. sigue siendo el gran líder, las decisiones últimas dependen de él, pero este trata siempre de lograr el consenso de la base a través de un complejo sistema de consultas, estas consultas están muy dirigidas y controladas, para inducir las respuestas se hecha mano del aparato de dominación conformado por instituciones formales y redes no formales de lealtades y condenas morales a quien se opone; el patrimonialismo está presente, pero no aparecen los premios y castigos como la explicación principal del consenso de base con respecto de la dirección, más importante puede ser para la elite del poder como privilegios y canales de ascenso reservados para un grupo selecto; el pluralismo limitado es un hecho, la oposición permanece arrinconada, pero a partir de los noventa no por la represión sino por el gran consenso que el juarismo tienen entre la base; la verdadera elite tiene su cabeza en el CEN paralelo, se continúa en los comisionados y los coordinadores de centros de trabajo, esta elite aparece aparentemente inmóvil, aunque depuraciones a nivel micro se presentan con frecuencia; en cambio los funcionarios formales del sindicato, excepto H.J.,

tienen una gran movilidad a través del principio de no reelección que es fomentada por la propia dirección del sindicato.

Pero la caracterización de una configuración de dominación sindical, en tanto no conforma nunca un sistema integrado sino que puede reconocer a su interior disfuncionalidades, contradicciones, discontinuidades y obscuridades, no puede explicarse solo en su funcionamiento actual, como si fuera un sistema integrado, sino en su construcción histórica, que implicó relaciones diversas entre estructuras, instituciones y actores dotados de capacidad de interacción y de interpretación de la realidad. En esta medida, la configuración de dominación en el STRM no fue una necesidad que adoptara los rasgos que hemos analizado en este libro, en parte resultó de decisiones cruciales de sus principales actores en las coyunturas centrales de construcción. Por ejemplo, resultó del error de la oposición de izquierda en 1982 de intentar un Putsch en contra del juarismo superior a sus fuerzas, resultó también de una decisión del juarismo en los ochenta de cambiar de terreno de negociación con la empresa, resultó también de una decisión estatal de empujar a un nuevo sindicalismo en 1990 que favoreció las negociaciones del juarismo con telmex privatizada. Pero no fueron simplemente las decisiones acertadas de direcciones iluminadas como la juarista, sino como éstas de articularon con el sentir que venía del fondo de los departamentos productivos. Este sentir cambió, como hemos visto, en general había dos sentires históricos el de las operadoras y el de los técnicos de centrales. Un primer enganche subjetivo entre dirección juarista iluminada y operadoras es probable que tenga sus raíces en estratos fosilizados de las culturas populares, actualizadas por el presidencialismo priista, se trata de la versión actualizada del caudillo, dotado de poderes extraordinarios, encarnado en H.J. Pero el caudillismo se complementa con el paternalismo del cacique, primero agrario y luego sindical o de colonia popular. Aunque en el caso de las operadoras ha tenido un componente que penetra en una suerte de líbido colectivo, la protección del macho y el hombre de todas las operadoras al menos en el primer período que hemos analizado. Entre los técnicos y administrativos, entre los cuales todavía se asienta lo que queda de la oposición, aunque muy disminuida, es probable que el consenso adquiera hoy caracteres más racionales, es decir, el reconocimiento de la capacidad científica para dirigir de la elite dominante y también de obtener resultados medibles favorables a los trabajadores y al sindicato.

Pero esta dominación también implicó la creación de instituciones con su componente de imaginario colectivo. Por un lado, la planilla de los trabajadores, y su contraparte de elección primaria y capacidad de representación de diversos grupos locales, incluyendo a parte la oposición moderada. El complemento de relación práctica y en parte imaginario de la planilla de los trabajadores es, por un lado, la red amplia informal de lealtades del juarismo de arriba hasta abajo. Una red no Total pero si muy amplia y efectiva que cumple las funciones de pasar la línea de arriba hacia abajo y de panóptico, es decir de vigilancia imaginariamente total de la disidencia, sea esta organizada o espontánea. El panóptico subjetivo, además del objetivo es más amplio y efectivo que la vigilancia práctica que existe sin duda, su complemento es el miedo potencial, un miedo que recuerda a la oposición la derrota del ochenta y los años negros de la vía japonesa del juarismo (1982-1990) cuando las sanciones se le aplicaron ampliamente. Pero en los noventa el miedo es mas potencial que práctico, los sancionados en los últimos 10 años son mínimos. Las elecciones en el sindicato implican mas que la competencia entre planillas un gran referendum del juarismo con respecto de su estrategia y capacidad de dirección. La imagen de Totalitarismo, de que las propuestas que no rebasen los límites trazados por la elite del poder pueden ser administradas e incluso aceptadas, pero si alguien se atreve, como en el caso de A. Sepulveda a desafiar a la dominación imperante recibirá todo el peso del aparato y de su prestigio de eficiente. El cuasi monolitismo es por tanto otra de las características de esta configuración de dominación. El activismo y la demanda caben dentro de los parámetros de la dominación juarista, nada fuera de esta. En esta medida se establece en esta forma de dominación una suerte toma de decisiones acotadas, dirigidas e inducidas por la elite, dentro de las cuales es posible para la base añadir propuestas y demandas. El proceso de decisión en el sindicato implica una amplia movilización en las instancias institucionales, asambleas de muchos tipos, comisiones, Convenciones, también dirigidas y acotadas por la elite. Detrás está el autoconcebirse la elite como iluminada y actualizar permanentemente esta imagen entre la base. Su iluminación es en parte científica, el presentarse como los más enterados, preparados y expertos para decidir lo que convienen al sindicato, pero también iluminada por sus relaciones exteriores y con la empresa. Se establece así una separación entre el concebir de la estrategia a cargo de la elite del poder y el sentir de la base, que como decíamos mas arriba se pierde en un mar de particularismos

del proceso de trabajo. Sigue funcionando el método de la filtración de las demandas propuesta por aquellos asesores tempranos de H.J., los de Línea Proletaria

La otra institución clave y complementaria de la planilla de los trabajadores es el Comité Ejecutivo Nacional paralelo. En la planilla de los trabajadores y el CEN formal participan trabajadores que no son de la elite del poder en general, sus tareas son mas de gestión del contrato colectivo que de trazar la estrategia para el sindicato. Como no son reelectos como CEN su acumulación de experiencia y conocimientos es más limitada que la elite del poder. En cambio el CEN paralelo en ultima instancia ha sido seleccionado por H.J en un proceso de prueba de capacidad y lealtad de al menos 20 años. No está sujeto a la aprobación electoral por la base, la discrepancia con la estrategia del sindicato tampoco le está permitida. Sin embargo sus miembros no son simples operadores, se trata de auténticos diseñadores de estrategia y accionadores del panóptico y el control de las asambleas. La ultima palabra en ese diseño corresponde al caudillo, pero este caudillo no posee de antemano la clave del saber hacer sino el poder para aceptar las propuestas o desecharlas. En la segunda función la elite no se dedica solamente a pensar sino que el contacto directo con el sentir de la base es frecuente en comisiones y asambleas. Lo anterior impone a la elite un intenso y desgastante activismo, la necesidad de estar presente directamente en el frente de batalla, con la empresa, en las relaciones exteriores, pero sobre todo con los trabajadores telefonistas o sus delegados directos.

Pero esta configuración de dominación consensual, activa pero acotada, iluminista, cuasitotalitaria, panóptica, productivista como hemos visto a lo largo de este estudio no se construyó de la noche a la mañana, ni sin conflictos con la oposición y con la misma empresa. Se inició como hegemonía parcial del juarismo centrado en operadoras y planta exterior, como acción directa y conflictual con la empresa por terminar la regulación taylorista del proceso de trabajo, combinada con la incapacidad de ser hegemónico en el conjunto del sindicato y la opción de la represión a la opción que proporcionó el respiro necesario para emprender el cambio de terreno. En un segundo periodo, los años ochenta, en el que las operadoras cobraron su poyo al juarismo relajando la disciplina laboral con protección del sindicato. En el campo de tensiones representado por el cambio tecnológico, la presión de la empresa por aumentar la productividad y las bases poco productivas del juarismo, se acuñó la nueva estrategia del sindicato del modelo de calidad de Telmex. Pero

no fue solo la iluminación del juarismo en cuanto al cambio de terreno sino el peligro para los trabajadores de afrontar una privatización con flexibilidad laboral unilateral y recorte de personal que los arrojó en brazos de la nueva estrategia de profundización sindical, al cambio de terreno. En los noventa el consenso cómplice fue combatido por empresa y sindicato en todos los niveles, el clientelismo del proceso de trabajo pasó a la historia y el sindicato se volvió vigilante del cumplimiento de las metas de productividad. Ha contribuido a generar una nueva cultura laboral, pero no es aquella de los textos de la calidad total, ni tampoco del Convenio por una nueva cultura laboral de 1995, se trata de la cultura instrumental productivista: ¡seré más productivo si me pagas mas!, que resulta en lo inmediato en un medio efectivo para elevar la productividad pero que en el futuro puede enfrentarse a límites de la bolsa de dinero para bonos de productividad. Como hemos visto los salarios tabulados reales de los telefonistas han caído desde 1995 pero también sus ganancias por productividad.

El juarismo ha sido efectivo hasta el año 2000 como constructor en condiciones particulares de un nuevo sindicalismo, uno de carácter Postcorporativo: ha privilegiado en la negociación colectiva el terreno de la producción, en particular de la productividad, la producción como espacio de negociación de movilización de su base y de propuestas del sindicato con ganancias monetarias para los trabajadores a través de los bonos; su ofensiva al exterior para convertirse en eje de un nuevo sindicalismo postcorporativo ha implicado poner en el centro la Globalización y la reestructuración productiva a nivel internacional, con la alianza entre empresas y sindicatos para ganar a los competidores en el mercado; asimismo, su lanzamiento estratégico afuera de la empresa ha implicado la retoma de elementos más tradicionales en términos de estrategia de desarrollo nacional frente a los peligros de a Globalización, intentando formar frentes diversos a nivel ramal con otros sindicatos, a nivel nacional sindical, con organizaciones empresariales e instituciones universitarias, con organizaciones de colonos, etc. Es decir, la estrategia Postcorporativa no se subordina a un partido o al Estado, se asocia con la empresa y busca formar alianzas diversas con otros sujetos con miras a su incidencia mas allá de la firma y del espacio de la producción, sin abandonarlos como punto de partida de su estrategia.

El juarismo ha sido un éxito sindical en Telmex pero no tanto en otros niveles externos, su modelo sindical autoritario, iluminista, productivista y de alianza con la empresa, es decir

Postcorporativo, se enfrenta a límites y contradicciones importantes que ya en el 2001 se perciben:

1. Al interior de su dominación sindical son los límites del Totalitarismo que requiere del control Total cuando este es imposible, especialmente en el terreno de la multiplicidad de situaciones cambiantes de cada proceso productivo.
2. El método de filtración que hasta ahora ha sido eficiente para depurar las demandas indeseables de las bases, pero se empieza a traducir en una escisión entre la elite iluminada que tienen proyectos de hegemonía que rebasan las fronteras nacionales y una base rezagada en el bono por productividad.
3. El activismo de la elite también se puede ver como una limitante ante tantos frentes abiertos dentro y fuera de la empresa.
4. Si bien la planilla de los trabajadores ha permitido la representación de grupos diversos en el sindicato, la escisión entre funciones del CEN formal y del real paralelo y la subordinación del primero al segundo pueden introducir en el futuro elementos nuevos de discordia ante dirigentes medios que no se conformen con carteras formales, que no pueden reelegirse como CEN y exijan un mejor reparto del poder
5. También el caudillismo puede llevar al desgate de las supuestas capacidades extraordinarias. El caudillo no dejar de tener también como límites reglas no escritas de legitimidad, que quedaron de manifiesto en la disputa reseñada con A. Sepúlveda. Cuando el caudillo todopoderoso rebasó límites de violencia simbólica ante el débil, y uso toda la fuerza del aparato para destruir a una enemiga emergieron estratos profundos de la cultura popular, de compasión ante el desvalido posiblemente de origen cristiano que el gran líder no pudo transponer.
6. Esta legitimidad en parte basada en el iluminismo y en las capacidades extraordinarias del caudillo y su elite del poder puede verse fuertemente cuestionado por la institucionalización de la negociación colectiva y en circunstancias que pueden escapar a la capacidad de negociación con la empresa, como en el caso de una depresión económica que impacte las ganancias de Telmex o bien la disminución de su mercado por crecimiento de la competencia que le lleve a reducir la bolsa por productividad. Hay varios indicios en este sentido, la disminución de las tarifas de interconexión por

Telmex como acuerdo con las competidoras con intervención del organismo regulador Cofitel y la disputa internacional con los Estados Unidos y en la OMC.

7. Otros límites ya presentes tienen que ver con la arrogancia de la elite telefonista con respecto de otras organizaciones sindicales que la ha llevado a romper o tensar sus relaciones en la FESEBES, con el SME, en la UNT, con el STIMSS, con la COR, con la corriente de Elba Esther Gordillo y recientemente con la AFL-CIO, además de continuar con sus disputas con el sindicalismo del Congreso del Trabajo. El decir, hay abundancia de proyectos de apertura e influencia externa por parte de la elite telefonista pero su efectividad ha ido de más a menos.
8. La situación se complica frente a un gobierno no priista, ante el cual el juarismo pretendió vender la idea del Postcorporativismo, como antes lo hizo ante el gobierno de Salinas de Gortari como nuevo sindicalismo. Esta oferta de sustitución cuasi oficial tiene también sus límites, el más importante puede ser que la mayoría de los empresarios en México prefiera al viejo sindicalismo de control tipo Congreso del Trabajo, que un sindicalismo aliado de la empresa, pero demasiado participativo y sobre todo costoso. Esta posición del empresario puede llevar al nuevo gobierno a una restauración del Corporativismo sin el PRI antes que apoyar una salida Postcorporativa.
9. La última limitante tiene que ver con la capacidad para movilizar del juarismo su propia base telefonista en problemas diferentes a los derivados de los convenios de productividad. Aunque ideológicamente la base telefonista profesa una ideología explícita anticorporativa, poco ha estado dispuesta a hacer en la práctica. Es probable que nos encontremos ante un sujeto o varios que en parte han mellado su combatividad y su disposición a arriesgarse frente a los compromisos familiares derivados de su superior nivel de vida, ante la angustia por la obtención del bono y un corporativismo de empresa, de orgullo de su empresa y aceptación de la alianza con Telmex. Conservadurismo personal y posiblemente también político, la idea de que el orden no se altere, puede perjudicar el cumplimiento de metas y por lo tanto la obtención del bono. Este conservadurismo no es de toda la base, pero ya divide casi por mitad a los telefonistas. En estas condiciones, el activismo externo de la elite telefonista no se compagina con ninguna movilización ni activismo de la base hacia fuera de Telmex.

APENDICE: Características de la muestra de trabajadores encuestados.

La encuesta se levantó durante el año 2000 en los siguientes Departamentos y Centros de Trabajo en la sección matriz: Zaragoza, San Juan, CAR Verónica, Central Estrella, San Antonio Abad, Parque Vía, Rojo Gómez, Sucursal Valle, Universidad. La encuesta contempló a las principales categorías laborales de Telmex. El tamaño total de la muestra fue de n=217 y se obtuvo a partir del 10% de los trabajadores de los centros y departamentos escogidos. Los trabajadores fueron seleccionados al azar a partir de la nómina de cada lugar de trabajo.

SEXO	%
FEMENINO	43.3
MASCULINO	55.8
NO CONTESTO	0.9
TOTAL	100.0

EDAD	%
MENOS DE 35	21.2
DE 35 A 50 AÑOS	73.3
MAS DE 50	5.5
TOTAL	100.0

ESCOLARIDAD	%
PRIMARIA	5.1
SECUNDARIA	26.3
PREPARATORIA	48.8
LICENCIATURA	14.3
MAESTRIA	0.5
OTRA	5.1
TOTAL	100.0

ANTIGÜEDAD	%
NO CONTESTA	0.5
DE 1 A 5 AÑOS	3.7
DE 6 A 15 AÑOS	30.9
MAS DE 15 AÑOS	65.0
TOTAL	100.0

SALARIO (TABULADO) NOMINAL Del 2000 MENSUAL	%
NO CONTESTA	3.7
HASTA \$3,500	7.8
DE 3,500 A \$ 6,500	53.5
MAS DE \$ 6,500	35.0

Bibliografía

Betanzos, F. (1999) *Democracia y nuevas formas de representación en Telmex*, tesis en opción al grado de Lic. En Sociología. México: UAMI.

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.

Conesa, Ana María (1994) "Requisa en Telmex. El Punto de vista legal". *El Cotidiano* 2, sep-oct.

Cooper. J. (1990) *Mujer, trabajo y nueva tecnología*, tesis en opción al grado de Maestra en Economía: México: Facultad de Economía, UNAM.

Cordero, Ma. Del Carmen (1999) *Democracia en Telmex en cuanto a elecciones y Asambleas*, tesis en opción al grado de Lic. En Sociología: México: UAMI

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 (1984) "Requisa en Telmex. ¿Bueno?...¡Bueno!... ¿El Digital? ¡No se oye nada!", *El Cotidiano*, 2, sep-oct.

De la Garza Toledo, Enrique (1989) “¿Quién ganó en Telmex?”, *El Cotidiano*, 32, nov-dic
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: telefonistas y electricistas”, *El Cotidiano*, 41, may-jun.

De la Garza, E. (1997) “Telmex”, en E. de la garza (coord.) *La privatización en México, consecuencias sociales y laborales*. México: IERD.

De la Garza, E. y A. Bouzas (1998) “Relaciones Laborales en las telecomunicaciones”, *La Jornada laboral*, 28 de Febrero.

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.

De la Garza, E. y J. Melgoza (1985) “Reestructuración Tecnológica en Teléfonos de México”, *Teoría y Política*, 12/13, Enero Junio.

De la Garza, E. y J. Melgoza (1998) “Reestructuración y cambio en las relaciones laborales en la telefonía mexicana”, en Walter, J. (coord.) *La Privatización de las Telecomunicaciones en América Latina*, Buenos Aires: EUDEBA.

Dubb, S. (1992) “Trozos de cristal: privatización y política sindical”, Mimeo. La Jolla: UCLA.

Espinosa, A. (1995) *Democracia y toma de decisiones en materia de productividad en Telmex*, tesis en opción al grado de Maestro en Sociología del Trabajo. México: UAMI.

Figuroa Saucedo, Arturo (1992) “Experiencia de la reprivatización del Teléfonos de México”, *Trabajo y democracia*, 8, jul-ago.

Flores, G., et.al. (1999) *STRM, alianzas y conflictos con otras organizaciones*, tesis en opción al grado de Lic. En Sociología. México: UAMI.

Garduño, J.L. (2000) *Democracia en el STRM, el caso de Teléfonos y Bienes raíces*, tesis en opción al grado de Lic. En Sociología. México: UAMI.

Hernández Juárez, F. Y M. Xelhuatzin (1993) *El sindicalismo en la reforma del Estado*. México: FCE.

Jones Tamayo, Claudio Gerardo (1993) *Acción colectiva y autonomía sindical: los telefonistas y la reestructuración sindical de Telmex (1976-1989)* tesis en opción a la licenciatura en Economía. México: ITAM.

Lara Sánchez, Miguel Angel (1992) *Proceso de trabajo y automático (El caso de Teléfonos de México)*, tesis en opción ala licenciatura en Economía. México: UNAM.

Lara Sánchez, Miguel Angel (1992a) “La productividad en Telmex. Crítica a la visión oligárquica de la productividad”, Mimeo. México: STRM.

Ledesma, L. Y L. Delgadillo (1999) *Democracia en gestión de prestaciones y mano de obra en Telmex*, tesis en opción al grado de Lic en Sociología. México: UAMI.

Martínez, M.E. (1986) *Dos proyectos sindicales en el STRM, 1976-1984*, tesis en opción al grado de Lic. en Historia. México: Facultad de Filosofía, UNAM.

Medina, I. (1996) *Sindicalismo y estado: los telefonistas en México*. Guadalajara: UdeG.

Mercado, A. (1991) *Telmex-STRM : una historia política*. Toluca : UAEM.

Mondragón, Y. (1994) *Cambio en las relaciones corporativas entre el Estado y los sindicatos: el caso del STRM, 1987-1993*, tesis en opción al grado de Maestría en Sociología Política. México: Instituto J.M.L. Mora.

Muñoz, A. (1996) “Cambios en la organización del Trabajo: la planta externa de Telmex”, *El Cotidiano*, 80

Muñoz. A. (1996a) *Cambios en la organización del trabajo y control del proceso de trabajo: la planta exterior de Telmex*, tesis (borrador) en opción al grado de Maestro en Sociología del Trabajo. México: UAMI.

Oropeza, J. (1998) *La gestión del mercado interno de trabajo en Telmex*, tesis en opción al grado de Maestro en Sociología del Trabajo. México: UAMI.

Ortiz, R. (1994) “Productividad y Concertación: el caso de los trabajadores telefonistas” en Enrique de la Garza y C. García (coords) *Productividad, distintas experiencias*. México: Fundación F. Ebert.

Ortíz, R. y R. García (1991) “Los cambios del cambio tecnológico y laboral en Telmex”, *Trabajo y democracia hoy*, 1, may-jun.

Ortiz, R. y R. García (1992) “Concertación en Telmex” en G. Bensunsan y S. Leon (Coords.) *Negociación y Conflicto laboral en México*. México: Fundación F. Ebert.

Pérez Gutiérrez, Teresa de Jesús y María Elisa Velázquez Velázquez (1991) *Memoria y experiencia histórico-sindical de la clase telefonista: 1915-1976*, tesis en opción a la Licenciatura en Sociología. México: UAM-I.

Ramírez, J. (2000) *El Contrato colectivo de trabajo del STRM*, tesis en opción al grado de Lic. En Sociología. México: UAMI.

Rangel Pérez, Mario (1989) *Los telefonistas frente a la crisis y la reconversión*. México: Nuestro Tiempo.

Rodríguez Castañeda, R. (1995) *Operación Telmex*. México : Grijalbo.

Sa (1988) *Telecomunicaciones*. México: SCT.

Sánchez Daza, G. (1986) “La lucha sindical en Telmex: ¿salarios o condiciones de trabajo?” *El Cotidiano*, 7.

Sánchez Daza, G. (1996) “La negociación de la productividad en Tlmex: un recuento”, *El Cotidiano*, 64

Sánchez Daza, Germán, Jorge Sandoval y Enrique de la Garza (1988) “La digitalización en Telmex, una transformación global”, *El Cotidiano*, 21, ene-feb.

Sánchez, L. (1998) *Entre la Apertura y la Transición Política: la estrategia del STRM*, tesis en opción al grado de Maestro en Ciencias Sociales. México: FLACSO.

Sandoval, Jorge (1990) “La privatización no es cosa clara en las telecomunicaciones. La disputa por lo público”, *Trabajo*, 2, primavera.

Solís Granados Vicente J. (1991) “Las perspectivas de los trabajadores en Telmex. Efectos de los cambios tecnológicos y estructurales”, *Trabajo y democracia hoy*, 2, jul-ago.

Solís Granados Vicente J. (1992) , tesis en opción a la licenciatura en Economía. México: UNAM.

Solís Granados Vicente J. (1994) “Balance de la política de productividad en Telmex”, *Trabajo y democracia hoy*, 17, ene-feb.

Soto, J.A. (1996) “Revisión contractual en Telmex, entre el fin del monopolio y la resistencia obrera”, *El Cotidiano*, 79.

Szekeley, G. (1995) *Telmex : una empresa privada*. México : Planeta.

Vázquez Rubio, Pilar (1987) “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 (1988) “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*, 38, nov-dic

Vázquez Rubio, Pilar (1990b) “Telmex: los escenarios de la venta”, *Trabajo*, 2, primavera.

Xelhuantzi, M. (1988) *STRM: doce años*. México : STRM.

Xelhualtzin, M. (1990) “Relaciones laborales , actores sociales y modernización: el caso del STRM y la empresa Telmex” en G. Bensunsan y C. García *Relaciones Laborales en las Empresas Paraestatales*. México: Fundación F. Ebert.

Xelhuantzin, M. (1992) *Reforma del Estado Mexicano y sindicalismo en la crisis de hegemonía, reestructuración del proyecto sindical y reestructuración de las alianzas en el*

CT. *La FESEBES*, tesis en opción al grado de Maestra en Ciencias Políticas. México: FCPyS, UNAM.

Xelhuantzin, M (1997) *Las nuevas realidades políticas y económicas del sindicalismo internacional y el nuevo internacionalismo sindical*, tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Políticas. México: FCPyS, UNAM.

Entrevistas:

1. Gloria Olvera, 21 de mayo del 2000
2. Rosario Ortiz, 26 de octubre de 1998
3. Alicia Sepúlveda, 22 de octubre de 1998
4. María Xelhuantzin, Asesora del CEN 19 de enero de 1999
5. Carlos Bustos, Comisión de Finanzas, 7 de octubre de 1998
6. Jorge castillo, Comisión de Modernización del CEN, 3 de octubre de 1999
7. Andrónico Martínez, Planilla Amarilla, 20 de junio del 2000
8. Lucio Arellano, 14 de octubre del 2000
9. Mertes, Coordinador del centro Zaragoza, 3 de septiembre del 2000
10. J.L.Garduño, Delgado de Bienes Raices, 20 de octubre del 2000
11. Silvia Alcántara, Comercial, 12 de enero del 2000
12. S. Sánchez, Comisión de Productividad, 30 de noviembre de 1998
13. Vactor Arias, Coordinador del centro Legaria, 13 de noviembre de 1999
14. Rafael Marino, Comisionado, 23 de abril de 1999
15. Mateo Lejarza, Comisionado, 22 de marzo de 1999
16. Miguel A. Lara, 13 de octubre de 1998
17. Gema Ballón, Delegada departamental, centro S. Juan, 18 de septiembre de 1998
18. Miguel A. Charranga, Delegado de supervisión en construcción, 20 de septiembre de 1998
19. Efraín Torres, Delegado sección Matriz, 13 de abril de 1999
20. Sabino Sánchez, Comisión de productividad, Grupo de Análisis Legaria, 19 de octubre de 1998

21. Carlos Aguilar, Presidente de la Comisión de Honor y Justicia y Coordinador de Legaria, 12 de noviembre de 1998
22. Mario Martínez, Delegado de la sección 24 de Mérida, 14 de septiembre de 1999
23. Ruth Gallaga, Delegada departamental de servicios a clientes, 20 de septiembre de 1999
24. Alicia Medina, Delegada a la XIII Convención Nacional por tráfico, 12 de septiembre de 1998
25. Gemma Baleón, Delegada departamental de tráfico, 10 de septiembre de 1998
26. José Luis Gutiérrez, Comisión de Productividad, Planta Exterior, 10 de septiembre de 1999
27. Pilar Chavez, Comisión de nuevo ingreso a productividad, Comercial, 30 de octubre de 1999
28. Guillermo Chavarría, Delegado de postería y mantenimiento, 10 de septiembre de 1999
29. José M. Nava, Delegado postería, 8 de septiembre del 2000

Procesos de Observación directa:

1. Reunión de la Comisión Política, 23 de febrero de 1998
2. Paro de labores del STRM, 5 de diciembre de 1998
3. Reunión del Grupo de Apoyo encabezado por H.J, 9 de noviembre de 1999
4. Proceso electoral en junio del 2000
5. Asamblea sección matriz, 29 de octubre de 1998
6. XIII Convención Nacional Ordinaria, septiembre de 1998
7. XIV Convención Nacional ordinaria, septiembre de 1999
8. XV Convención Nacional Ordinaria, septiembre del 2000
9. Reuniones de la Comisión Nacional Revisora del CCT, 2000
10. Reunión de la Comisión de Modernización, 22 de octubre de 1999
11. Asambleas del centro de trabajo Villalongin, 22 de septiembre, 29 de octubre y 8 de noviembre de 1998.
12. Reuniones de Grupos de Análisis sucursal Legaria, centrales Sotelo, Popotla, Chapultepec, Tacuba y Polanco en 1998.
13. Negociación del pago de la productividad en el centro Legaria, 5 de noviembre de 1998