

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA**

UNIDAD IZTAPALAPA

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES**

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

LICENCIATURA EN SOCIOLOGIA

**EL CONTRATO COLECTIVO
DE TRABAJO DEL SINDICATO
DE TELEFONISTAS DE LA
REPÚBLICA MEXICANA**

TESIS PRESENTADA POR:

RAMIREZ VELAZQUEZ JAVIER

92229879

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO

SEPTIEMBRE DE 2000

Indice

Introducción

Planteamiento del Problema

Hipótesis

PRIMERA PARTE

1. Corporativismo

SEGUNDA PARTE

2.1 Antecedentes de Teléfonos de México

2.2 Compañía Teléfonos de México

2.3 Los Motivos para el Cambio

2.4 La Estrategia del Cambio

2.5 La Nueva Tecnología

2.6 Efectos el Cambio Tecnológico en el Proceso de Trabajo

2.7 Reestructuración Organizativa

2.8 El Cambio en las Relaciones Laborales

2.9 Privatización de Teléfonos de México

2.10 Nuevas Compañías Telefónicas

2.11 Propuestas de Cambios en TELMEX

2.12 Transformación de la Estructura Organizativa en

Teléfonos de México

2.13 Criterios para definirla Desincorporación de empresa

2.14 Criterios de Desincorporación de Teléfonos de México

2.15 Bases para la Desincorporación de Teléfonos de México

TERCERA PARTE

3.1 Convenio de Modernización en TELMEX

3.2 Estructura del Contrato Colectivo de Trabajo de
TELMEX

3.3 Estructura de las Cláusulas modificadas y su
efecto en la participación sindical

3.4 Estructura de la Participación Sindical en las
las cláusulas modificadas

3.5 Estructura de la Participación Sindical

3.6 Análisis de las cláusulas modificadas

3.7 Comparación de un convenio departamental VS
un perfil de puestos

3.8 Resultados de la comparación

CUARTA PARTE

4.1 El Contrato Colectivo de Trabajo de TELMEX en la
practica

Conclusiones Generales

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

El caso de estudio es la empresa de Teléfonos de México (TELMEX) que durante el sexenio de Miguel de la Madrid fue inscrita en el proceso de modernización, necesaria para el aumento de la productividad, calidad, eficiencia y eficacia; imperativas en las entidades paraestatales.

A partir del siguiente sexenio, TELMEX ya no es considerada prioritaria y se busca desincorporarla mediante su venta, sin dejar de lado su modernización.

Es así cuando empresa y Estado plantean el convenio de Concertación para la modernización de la empresa, la participación del sindicato y la introducción de nuevas tecnologías.

Por lo tanto, lo que se pretende con este trabajo de investigación, es detectar el grado de afectación del Contrato Colectivo de Trabajo; analizando su estructura y los cambios que sufrió a partir de dicho convenio.

A la vez comprender la manera en que se afectaron las relaciones empresa-sindicato-trabajador.

Para llevar a cabo este trabajo se retoman referencias de estudios anteriores que se han ocupado de la relación corporativa del Sindicato de Telefonistas de la república mexicana (STRM), así como la reestructuración que sufrió este sindicato a consecuencia de la modernización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Ante los sucesos que se dieron en el periodo que empieza a finales de los ochenta sobre la innovación tecnológica y privatización de la empresa de Teléfonos de México, uno de los aspectos importantes ante el cambio es la flexibilización del contrato colectivo de trabajo. A través del llamado “cambio estructural” se originaron transformaciones importantes tanto en la función de la dinámica empresarial, como en la dinámica del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

La dinámica sindical en torno a las revisiones de convenio y a la reglamentación de la nueva tecnología permitió avances importantes que se plasmaron en el contrato colectivo de trabajo y en practicas sindicales de participación a ciertos niveles en la gestión del proceso de trabajo.

El objetivo de esta tesis es el análisis de los contratos colectivos de trabajo de 1988 a 1998 para ver las modificaciones y los cambios que se han efectuado durante este periodo en el contrato colectivo que maneja TELMEX, ante el fenómeno de privatización que sufrió la empresa para que a través de este análisis se pueda partir para realizar una investigación sobre los trabajadores y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, Para saber el grado de participación que hay en el sindicato, en la toma de decisiones y en particular para la aceptación de las modificaciones en el Contrato Colectivo de Trabajo, ante la reestructuración de la empresa; Y también ver si los trabajadores de base son copartícipes de estas modificaciones.

Dicha investigación se realizara en base a las siguientes interrogantes.

1.- ¿Qué tan representativo y democrático es el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, ante la transformación de la empresa?

2.- ¿Qué cambios se originaron en el contrato colectivo de trabajo, y como se deciden los cambios contractuales en particular, cuando la empresa fue privatizada?

CONCEPTOS PRINCIPALES:

Sindicato: Entendida como la organización que defiende los intereses de los trabajadores frente a la empresa.

La organización de trabajadores que se unen para defender derechos comunes.

Contrato Colectivo de Trabajo: Es el convenio celebrado entre uno y varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos

Reestructuración productiva: Como conjunto de cambios para incrementar productividad y calidad que incluyen aspectos macroeconómicos e institucionales internos a las unidades productivas, pero en forma importante tres dimensiones intraempresa o intraprocesos

productivos: el cambio tecnológico duro (entendido como cambio en los sistemas de máquina y equipos); los de la organización del trabajo (las llamadas nuevas formas de organización del trabajo); y el cambio en las relaciones laborales (relaciones del trabajo dentro del proceso de trabajo que buscan ser flexibilizadas).

Representación: Puede ser considerada como una relación entre dos personas o grupo de personas, en la que el representante posee autoridad para llevar a cabo diversas acciones que incorporan el consentimiento del representado, por lo que se entiende como la acción de una persona que representa los intereses de un grupo. (Acción de representar ante la empresa).

Democracia: La participación de todos los miembros del sindicato en la toma de decisiones

HIPOTESIS:

La privatización fue un factor importante para la estrategia de cambio estructural en los objetivos de TELMEX, que impacto en la reestructuración del sindicato, y en la modificación del contrato colectivo de trabajo.

La respuesta del STRM respecto de la modernización y de la privatización ha sido llevar a cabo una mejor práctica democrática en beneficio de sus agremiados de acuerdo a sus Estatutos y el propio Contrato Colectivo de Trabajo (CCT).

Con el proceso de privatización, el cambio en tecnología y en organización es necesario reglamentar el contrato colectivo de trabajo para un mejor desarrollo y desempeño del trabajador y de la empresa y con ello enfrentar la competencia.

Los convenios bilaterales entre la empresa y el sindicato son un factor importante para el cambio de la acción sindical y el incremento en la productividad de la empresa.

METODOLOGIA

La información de los cambios en el CCT se recabara a través de un análisis riguroso de los contratos colectivos de los años de 1988 a los de 1998, tomando en cuenta el Convenio de Concertación para la Modernización de Teléfonos de México aprobado en abril de 1989, así como de los Estatutos de la Empresa. Revisión de documentos y artículos del sindicato, y documentos hemerograficos.

Los instrumentos son:

La encuesta, a través de un cuestionario o de preguntas abiertas y cerradas que se aplicara a trabajadores sindicalizados que laboren en la compañía TELMEX.

El guión de entrevista a informantes calificados de cada departamento,

Un análisis de discurso de la próxima Convención Nacional que se realizara en septiembre de este año.

Un guión de entrevistas a informantes calificados.

Cuestionarios a trabajadores claves de cada centro de trabajo.

Guión de observación en las Asambleas.

La investigación de campo se hará en la sección Matriz, en los Departamentos de Trabajo de:

- a) Operadoras.
- b) Técnicos.
- c) Planta Exterior.
- d) Comercial.

Esta reside en sus Comités Ejecutivo Nacional, Nacional de Vigilancia, Comités Locales, Delegados Departamentales o de Sección de Departamentos y demás representantes que establezcan sus Estatutos.

La Estructura del Sindicato, se constituye por :

- A)** Los trabajadores al servicio de Teléfonos de México, S.A.
- B)** Los trabajadores al servicio de la Compañía Telefónica Nacional.
- C)** Los trabajadores al servicio de teléfonos y Bienes y Raíces, S.A.
- D)** Los trabajadores al servicio de Instalaciones y supervisión, S.A.
- E)** Los trabajadores al servicio de Reconcentraciones telefónicas, S.A.
- F)** Los trabajadores al servicio de ingeniería. Proyectos y Diseños S.A
- G)** Los trabajadores que presten su servicio a las empresas que exploten la industria de Telecomunicaciones en el país y que en el futuro ingresen a la organización.
- H)** Los trabajadores que presten su servicio con Conmutadores Particulares o privados, que en el futuro ingresen a la organización.

El Sindicato esta formado por:

- a)** Sección Matriz → Trabajadores del sindicato, que presten su servicio dentro del D.F
- b)** Secciones Foráneas → Constituidas por los trabajadores del sindicato, que presten sus servicios fuera del D.F.

PRIMERA PARTE

1. Corporativismo

El corporativismo en México se ha visto como un sistema distintivo y autosostenido de representación de intereses, sin confundirlo como un sistema global de dominación política, puede decirse que es un instrumento de control al servicio del Estado, que tiene como fin subordinar a las organizaciones sociales a favor de las decisiones gubernamentales.

En México los sindicatos han estado manipulados por el gobierno, el cual ha encontrado un apoyo importante en el sistema de control corporativista, en este se ha proporcionado beneficios a los líderes sindicales, los que han logrado que los sindicatos sean moldeados a conveniencia del Estado, a este sistema se le ha denominado “clientelismo”.

El sistema del clientelismo que se desarrolla después de la Revolución Mexicana para garantizar la estabilidad política de gran número de caciques y políticos. No declino abruptamente, ni ha desaparecido por entero. Pero como pauta principal de articulación vertical entre clases y de vinculación con el Estado, fue desplazado por algo que en contraste, no es de base territorial, no es en principio polifuncional, puede abarcar multitudes, entraña un alto grado de burocratización y formalización de las relaciones sociales y, también corresponde a una activa penetración del Estado sobre diversos estados de la sociedad civil: el corporativismo

Las organizaciones corporativas, han abrigado a amplios sectores de la población y han sido defensoras de los intereses de sus afiliados, sean estas de obreros, campesinos o patronos (CTM; COPARMEX; etc.)

El inicio y desarrollo del corporativismo en México se ha dado desde el momento en que Lázaro Cárdenas llega a la presidencia de la República, la revolución mexicana es todavía joven: 24 años, o bien 17 si se cuenta desde el inicio del proceso de institucionalización. Por lo que toca al General Cárdenas emprender el cambio más significativo en la historia del México Contemporáneo y el más profundo en la historia de la Revolución. Tenía como punto de partida, al igual que sus predecesores conducir al país a un desarrollo económico acelerado, pero sobre bases más acordes con los postulados revolucionarios. Primeramente, una elevación de los niveles de vida de las grandes masas, sobre todo obreras y campesinas. Y una vez activada la inversión, el proceso se propagaría en forma de espiral hasta alcanzar la meta. La realización de las reformas que más urgentemente requería el país era la agraria, pero también la de las relaciones del gobierno con la sociedad civil. El gobierno debe ser en adelante, el ente que regule los conflictos sociales y que determine, sin intromisiones, la política a seguir.

En un principio Cárdenas se mostró débil, eso constituye en política una regla, más que una excepción. Sin embargo busca las alianzas que fortalecen y le permiten llevar a cabo su programa. Descarta desde luego la fracción que le ha precedido en el poder y se deshace de ella en la primera oportunidad; acudiendo a los apoyos provenientes de las clases populares.

Una vez solucionada la grave crisis política y habiendo logrado sobreponerse a los obstáculos que se imponían a su programa, la tarea que se presentaba al general Cárdenas era la de rehacer las fuerzas que lo habían de apoyar. Era necesario, fortalecerlas y lograr su colaboración de manera que los conflictos no le perjudicaran ahora. Cárdenas fue indudablemente simpatizante de las causas de los trabajadores. Pensaba que los trabajadores agrupados en poderosos sindicatos, federaciones y confederaciones, constituirían el mejor apoyo a una política gubernamental favorable a ellos mismos.

Para él, la organización del trabajador era una imperiosa necesidad para el país, la unificación no significaría la destrucción de las organizaciones ya existentes, sino que, puesto que las necesidades de los trabajadores son idénticas, bien pueden ellos mismos, respetando la personalidad de su agrupación, formar un solo frente como un programa general en el que estén contenidas sus justas demandas. Cárdenas pensaba que los sindicatos eran la mejor arma de los obreros, más eficaz aún que la protección de las mismas leyes y las autoridades dado que solo los trabajadores podían encontrarse oportunamente en el lugar de los hechos y seguir las vicisitudes de la lucha.

El presidente consideraba que en esta unificación no debían entrar los campesinos debido a que sus intereses eran diferentes a los de los obreros, ni los trabajadores al servicio del Estado, puesto que en un principio no podían formar su propia organización independientemente de las centrales.

La organización de los trabajadores de México como escuela de disciplina de los mismos y como fuerza organizada para hacer respetar la Ley del Trabajo señala: que sean únicos los sindicatos en cada centro de trabajo; que la contratación se haga por medio de contrato colectivo, eliminando la contratación individual. Hay que señalar que el presidente era partidario de hacer desaparecer a los sindicatos blancos y minoritarios, “cuya integración es causa permanente de los conflictos intergremiales” y por lo cual confiaba en la ley de exclusión, la cual empezó a ser usada indebidamente por los líderes sindicales, al grado de que el propio Cárdenas les llamo la atención, señalando el abuso de la huelga, y que debía evitarse por “saneamiento interno de las organizaciones obreras y no por la destrucción de las conquistas logradas, que los abusos o desviaciones en este sentido deben evitarse por medio de una sana autocrítica”.

La idea que Cárdenas tenía de la organización obrera, no era la de un movimiento independiente, sino de una estrecha y mutua colaboración con el Estado.

En 1936 nace la Confederación de Trabajadores de México (CTM), sobre bases más políticas que sindicales, la cual agrupaba a diversas organizaciones. En este mismo año se estableció una organización que agrupaba a los trabajadores del Estado, la cual, en 1938 se convirtió en la FSTSE, constituyéndose así el sistema corporativista del Estado.

Con esto se puede demostrar el grado de subordinación existente que tienen las organizaciones obreras con el Estado.

Guillermo O' Donnell señala que el corporativismo debe ser entendido como "un módulo, un conjunto de estructuras, que vincula al Estado y la Sociedad", en el último análisis del estudio del corporativismo; El problema más general son las interrelaciones entre el estado y la sociedad. A ellos dice que el concepto del corporativismo puede ser útil si se limita a ciertas estructuras vinculantes entre el Estado y la Sociedad, pero solo si se le estira para utilizarlo como caracterización suficiente de uno o de otra, o como general e intercambiable atributivo de nuestros países, o más aun si se le postula como "paradigma alternativo".

Schmitter, define al corporativismo como "un sistema de representación de intereses y/o actitudes, un particular arreglo institucional típico -ideal para vincular los intereses organizados en asociaciones de la sociedad civil con las estructuras decisionales del Estado". Como tal constituye una de las configuraciones modernas posibles de representación de intereses, de las cuales tal vez la alternativa más reconocida sea el pluralismo, limitar el concepto, para que se refiera solo a un conjunto concreto específico de prácticas o estructuras institucionales que incluyen la representación o mala representación de intereses de un grupo empíricamente observables, es algo que tiene implicaciones importantes.

El pluralismo puede definirse como un sistema de representación de intereses en el que las unidades constitutivas están organizadas en un número no especificado de categorías múltiples, voluntarias, voluntarias competitivas no determinadas, que no están específicamente autorizadas, reconocidas, subsidiadas, creadas o de algún modo controladas por el Estado en la selección de sus dirigentes a la articulación de sus intereses, y que no ejercen un monopolio de la actividad representativa dentro de sus respectivas categorías.

El corporativismo en América Latina es un fenómeno relativamente reciente, surgido al compás de los procesos de rápida urbanización e industrialización ocurridos a partir de la crisis mundial en la década de 1930. En su funcionamiento e impactos sociales, muestra diferencias, no solo con los atribuidos por algunos autores a los países desarrollados sino también dentro de América Latina.

El corporativismo de los periodos populistas resulta de la emergencia de un nuevo tipo de Estado, burocrático y autoritario. Este es un corporativismo biforante, que contiene dos componentes:

1) Estandarizante, que consiste en la conquista por parte del Estado, y por consiguiente genera la subordinación a éste de organizaciones de la sociedad civil.

2) Privatista, que consiste por el contrario, en la apertura de áreas institucionales del propio Estado a la representación de intereses organizados de la sociedad civil.

Además de bifronte es “segmentaria” en casos como los de los países capitalistas centrales, donde aquellas organizaciones de clase conservan un grado mayor de autonomía frente al Estado. El carácter bifronte y segmentario de este corporativismo implica que el contenido principal de la vinculación establecida mediante su componente estandarizante sea de control sobre el sector popular: una penetración del Estado en la sociedad civil, y uno de los componentes del corporativismo privatizante.

Es de representación de intereses ante el Estado, también existe en este plano un componente mutuo de control, que puede ser visualizado en complejas penetraciones, entre esos sectores y el Estado. El corporativismo varía de un país a otro, y a lo largo del tiempo dentro del mismo país, según sobre todo las diferencias y cambios en el tipo de Estado al que contribuye a vincular con la sociedad civil.

Se considera corporativistas a las estructuras desde las que se ejerce oficialmente la representación de los intereses “privados” frente al Estado, por parte de organizaciones funcionales (no territoriales), sujetas por lo menos formalmente en su existencia y en su derecho de representación o autorización o aceptación por parte del Estado, y en las que ese derecho queda reservado a la cúpula de esas organizaciones.

La visión del corporativismo como mecanismo de integración y equilibrio de clases sociales es parte de la ideología que obstaculiza la relativa autonomía del Estado y como imparcial tutor de los intereses generales.

Hay que recordar que Schmitter diferencia entre un corporativismo estatal en el cual el Estado crea las organizaciones que representan los intereses sociales y un corporativismo social, en el cual la sociedad se origina y el Estado crea las organizaciones y el monopolio de la representación.

Retomando a Schmitter, el concepto de corporativismo es descriptivo y en gran parte estático. Dicho término tuvo como propósito original el analizar en que medida, las naciones se conforman según el modelo del corporativismo definido como un sistema de representaciones de intereses

en el marco del cual los actores son organizados en un número limitado de categorías funcionales, obligatorias, disciplinadas, jerarquizadas y al margen de toda competencia; el Estado las reconoce y acepta y tienen el beneficio del monopolio de la representación en la medida en que logran a cambio controlar la selección de sus dirigentes el tipo de demandas que se expresan y el apoyo que reciben.

A partir de lo anterior se puede aclarar que en México, el Estado ha actuado como clase dirigente; ha sustituido a la burguesía nacional. El espacio económico con que cuentan los empresarios nacionales se ha debido a la protección y al estímulo del Estado; pocas veces ha sido un campo ganado por la propia acción empresarial. La transición de una sociedad agraria a una industrial se dio cuando la economía internacional ya estaba integrada o dominada por las potencias industriales de desarrollo temprano, implicó que el Estado adoptara el papel de agente de desarrollo y protegiera la economía y el capital nacional de una competencia en condiciones de superioridad indudable.

Esta función central que ha ocupado el Estado mexicano (agente de desarrollo) implica que la función primordial del sistema político ha consistido en servir como mecanismos de movilización de recursos sociales y como instrumento de legalización de sus decisiones. Que el sistema político se viva más como coerción que como espacio de resolución de conflictos entre intereses y sectores sociales, también significa que existe poca autonomía entre el sistema administrativo y el político, el Estado legitima sus decisiones mediante el sistema político, las instituciones y las leyes no surgen del conflicto entre las representaciones de los intereses sociales.

El estado es el que institucionaliza por la vía autoritaria, el que establece las reglas del juego e incluso impulsa la creación de las organizaciones de las clases populares y del sector empresarial; cuando surgen independientemente, han sido obligadas a aceptar las reglas establecidas.

En la medida en que esta situación sea más frecuente, nos encontramos, ante la permanencia del Estado sobre la sociedad, ante un sistema político poco autónomo y ante una endeble capacidad de expresión política y de representación de la sociedad civil.

Para hablar de la crisis del corporativismo haré mención sobre lo siguiente:

Para evaluar las dificultades a las que se enfrenta actualmente el modelo corporativo Mexicano, es necesario comparar sus funciones tradicionales con su situación actual.

El corporativismo aseguraba un elemento de previsibilidad y de estabilidad al sistema político mexicano, al proyecto y a las políticas económicas de los sucesivos gobiernos. Pero también permitió establecer condiciones económicas más favorables para el proyecto industrializador, esto fue posible en la medida en que los salarios obreros se mantuvieron bajos durante la etapa del despegue.

Reyna propone que el encuadramiento del sindicalismo esta íntimamente ligado a una política selectiva, la cual después de 1958-1959, favorece los sectores estratégicos del sindicalismo.

El corporativismo, es un sistema político donde esta vigente el derecho de huelga, lo que hizo posible que no se haya dado un desplazamiento salarial de estos sectores obreros que fueron privilegiados. El control corporativo, explica que la población organizada del campo no haya intentado seguir los aumentos de los ingresos de los medios urbanos.

Pero el corporativismo no solo fue esencial para sentar las bases del desarrollo del país, sino que además fungió como mecanismo eficaz de intermediarismo electoral. Los sindicatos eran fuente importante de participantes para todo tipo de actos, mítines y manifestaciones de apoyo al Partido Revolucionario Institucional. Es sabido que en la mayoría de los estatutos de los sindicatos del país se incluye todavía la obligación de pertenecer al PRI.

El control corporativo sobre los obreros no se ha basado exclusivamente en la coacción, sino en el intercambio, hasta 1982 existían mecanismos que en forma efectiva trocaban control sobre los salarios, por mecanismos indirectos de redistribución del ingreso. Había una política muy dinámica de beneficios sociales a través de la conasupo de la extensión continua de los servicios de seguridad social (así como otros servicios que PEMEX y otras empresas otorgaban directamente a sus trabajadores), la creación del INFONAVIT y del FONACOT durante el sexenio de Luis Echeverría.

No es posible desengañar el hecho de que los sectores obreros de las ramas más estratégicas, los que están organizados en sindicatos nacionales de industria fueron beneficiados selectivamente con todo tipo de salarios y de prestaciones.

El Estado no sólo pretendía ser motor del desarrollo económico, sino el elemento equilibrador de las injusticias sociales que acompañan todo proceso de desarrollo. Si existía un gasto importante y creciente, se percibía la intención del Estado de llevar a la práctica la interpretación de la función. Fue durante el sexenio de Miguel de la Madrid, que tuvo que reducirse el gasto público (del 17.5% del PIB, en 1981 a 13.3% en 1985), esta reducción se consideraba como una revolución durable y que incluso tendería a profundizarse, estaba claro que los gastos gubernamentales tendrían que racionalizarse. El gobierno de Miguel de la Madrid se vio en la necesidad de reducir y racionalizar los subsidios, eliminar las ineficiencias generadas por el paternalismo estatal, también se necesitó estimular la iniciativa privada nacional y el capital extranjero para sustituir la inversión del gobierno y su reducida capacidad de obtención de divisas.

Para ello fue necesario reducir el excesivo proteccionismo, abrir el país al exterior, para que con el estímulo de la competencia internacional nuestra industria se volviera más eficiente.

Con ello se puede decir que el Estado salvaba las industrias en quiebra para evitar los efectos del desempleo y aumentaba la oferta del empleo con la expansión de sus empresas y de la administración estatal. Pero el Estado es menos capaz de seguir financiando el desarrollo y garantizar que un creciente porcentaje de la población se integre a un sector moderno de la economía.

El discurso realista durante el gobierno de Miguel de la Madrid reconoció:

Luego de la toma de posesión, Miguel de la Madrid dio a entender, que el populismo, había sido rebasado por las circunstancias. Las referencias al realismo en torno al cual giraría la acción gubernamental, la crítica a la demagogia y a los subsidios innecesarios, parecía enterrar el proyecto popular nacional. Propuso que había llegado el momento de que el Estado se retirara de los sectores económicos más modernos y que abocara sus reducidas posibilidades a los sectores y regiones mas atrasados del país, así como a construir parte de la infraestructura necesaria para el desarrollo económico.

Lo cual se considera como grandes tensiones para un sistema de legitimidad como el que sustenta el régimen político mexicano que depende básicamente de la eficacia de la acción del Estado como agente del desarrollo económico nacional. Esta situación llevara a cambios en la relación corporativa que el Estado constituyo con los sectores populares, en especial con los que se ubican en el sector moderno de la economía: las organizaciones obreras, el nuevo modelo económico y su discurso alinean los sectores dentro del aparato corporativo por que los amenaza directamente. Estos sectores tenderían a buscar en el escenario político grupos o partidos que planteen que la salida de la crisis no es la retracción del Estado sino la recuperación del modelo original de un Estado agente de desarrollo.

Otro tipo de expresiones que existen en contra del modelo corporativo, se originan en aquellos sectores sociales que se han desarrollado fuera de los controles corporativos. Por último se presentan tensiones generadas por una real incompatibilidad entre modernización económica y corporativismo.

El nuevo modelo de desarrollo implicaba reducir todo tipo de ineficiencias: reestructurar las empresas inoperantes, eliminar el excedente de personal de paraestatales de la administración central, reducir prerrogativas y los privilegios otorgados a las organizaciones sindicales ubicadas en los puntos estratégicos; en resumen la racionalidad política que ha regido en las relaciones con el aparato corporativo tendría que ceder ante la racionalidad económica.

Todo ello implicaba golpear a sectores políticamente estratégicos. Como es bien sabido, los sindicatos de las empresas paraestatales más grandes que son: PEMEX, CFE, Luz y Fuerza del Centro, Ferrocarriles Nacionales, TELMEX, las empresas siderurgicas, AHMSA y Sicarsa, junto con algunos de los sindicatos de empleados de gobierno como maestros, médicos IMSS, ISSTE y de SSA; Así como de algunas dependencias del Departamento del Distrito Federal y de la Secretaria de Agricultura y Recursos Hidráulicos, constituyen el corazón del pacto corporativo con el Estado. Todos estos sectores tienen niveles muy elevados de sindicalización.

El control sobre estos grandes sindicatos ha sido fundamental durante todo el proceso industrializador, pero sobre todo en los periodos de crisis económica. Durante los Sexenios de José López Portillo y de Miguel de la Madrid, los topes salariales eran fijados con los aumentos de los salarios mínimos, pero eran refrendados con las primeras negociaciones contractuales de algunos de estos grandes sindicatos, generalmente de AHMSA - Monclova y el Sindicato Mexicano de Electricistas, ambos revisaban los primeros días de Marzo.

A los sindicatos y a sus líderes se les premiaba por el control de sus trabajadores con las prerrogativas y concesiones; el caso pragmático ha sido siempre el sindicato petrolero.

Esto beneficiaba a los obreros por que ello redundaba en todo el tipo de prestaciones sociales: vivienda, consumo, deportes, becas, etc, permitiendo a los sindicatos tener el control sobre las contrataciones, lo que también favorecía a los obreros ya que tradicionalmente, son los familiares de los sindicalizados los que tienen preferencia cuando hay vacantes. También tienen gran control sobre ascensos; en el caso de los maestros, (designación de directores de escuela, supervisores, otorgando estos puestos a los miembros más fieles).

Desde el sexenio de Miguel de la Madrid se comienza retirando privilegios al sindicato de trabajadores petroleros de la República Mexicana. Esto eliminaba de tajo las concesiones más importantes del sindicato, es decir, los contratos de perforación y de transporte de petróleo, también se elimina el pago de 2% del total del costo de las obras concedidas a particulares, que el sindicato recibía para fondo de beneficio social.

Ante estos hechos el sindicato inició la ofensiva que comenzó simbólicamente cuando en la Convención celebrada en Diciembre de 1984, se decidió agregar el nombre revolucionario al sindicato petrolero. En 1985, las elecciones para diputados, el entonces SPTPRM promovió el voto plurinominal para el PS.

La votación del 6 de Julio de 1988 inicia claramente la actitud de los líderes petroleros hacia el gobierno de Miguel de la Madrid o hacia su

sucesor, quien perdió en casi todos los distritos petroleros que el sindicato siempre había controlado pero a pesar de esta situación, no fue así con los diputados y senadores del sindicato que fueron elegidos.

La respuesta del gobierno de Carlos Salinas de Gortari a la nueva ofensiva del STPRM; que llegó incluso a amenazar con huelga si se intentaba privatizar la petroquímica básica, llevó al desenlace que todos conocemos.

En algunas empresas paraestatales (PEMEX, CFE, Luz y Fuerza del Centro, TELMEX) la reestructuración significa que el gobierno esta obligado a eliminar prerrogativas de los sindicatos y privilegio de los trabajadores que han ido acumulando a lo largo de los años. En otras paraestatales el problema es la poca eficiencia, debido a que la tecnología es obsoleta, a que el Gobierno pretende transplantar al sector privado (la minería, el transporte aéreo y una parte del transporte de la Ciudad de México), o que hay exceso de personal (la propia Administración Gubernamental).

En estos casos el gobierno tendría que enfrentarse directamente a los sindicatos, (sindicatos de la industria) en los que existe solo el contrato colectivo y que por ello tiene fuerza para incidir si se reubica una planta, si se permite la entrada del capital privado, si se descentralizan las decisiones, etc. En el sector privado, el Estado trata de fomentar la reestructuración dirigida básicamente a alentar la competitividad internacional.

Se sustituye el escalafón ciego (definen los ascensos por medio de la antigüedad) por uno definido por la calificación. Se permite mayor flexibilidad externa, se sustituyeron trabajadores sindicalizados por eventuales y trabajadores de confianza; por lo que se hubiera de despedir a

parte del personal, el sindicato tendría menos posibilidad de resistir, y por supuesto, todas estas empresas pagan a sus obreros considerablemente menos que las antiguas plantas del centro. Por otro lado, aparentemente, buena parte de los obreros y empleados del gobierno ven el proyecto modernizador de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari como amenaza a sus derechos adquiridos y a sus empleos, consideran que el neocardenismo abandera en forma más auténtica el proyecto original que está en la base del PRI. Se podría decir que el PRI no sólo parece haberse vaciado de su proyecto original, de su ideología y su discurso, sino también de sus bases.

La incompatibilidad del corporativismo, entre la modernización y el corporativismo se define a partir del análisis de las nuevas formas de organización del trabajo que se están poniendo en práctica en otros países y en algunas empresas en México. Estas formas chocan con la centralización y jerarquización de la toma de decisiones, con la rigidez en la que se basa el corporativismo, sobre las que fundamenta su paternalismo y clientelismo, tradiciones del sindicalismo mexicano.

Las nuevas formas de organización son participativas, requieren un sindicalismo que actúe menos como mediador entre empresa y obreros y más como vigilante de las condiciones básicas, se considera al sindicato como el actor legítimo y necesario para la estabilidad de las relaciones industriales, pero con una función definida.

La intervención del Estado ha tendido hacia la homogeneización de las relaciones industriales. Durante los sexenios de López Portillo y de De la Madrid era frecuente que incluso los sindicatos oficialistas acusaran a la Secretaría del Trabajo de estar imponiendo el tope salarial a empresas

dispuestas a llegar a acuerdos que lo rebasan; en ocasiones se llegaba a huelgas ocasionadas por esa actitud de la STPS.

A pesar de todas las razones por las que el corporativismo es incompatible con la modernización económica, esto no implica que caiga por su propio peso.

A esto se puede hacer mención de la situación de Teléfonos de México.

Con la negociación de TELMEX en 1986, el sindicato no solo se opuso a la modernización de la empresa, sino que llegó a un acuerdo que le favorece. En 1986, TELMEX se comprometió a no despedir al personal y propuso incluso la posibilidad de aumentarlo. Se llegó a un acuerdo para capacitar al personal de los departamentos en los cuales se desarrollarían las nuevas labores, y la empresa se comprometió a respetar los derechos escalafonarios. Se creó una comisión mixta de cinco representantes de la empresa y cinco del sindicato, para definir los aspectos laborales de la introducción de la nueva tecnología, relativos a la capacitación, higiene, y seguridad, así como los parámetros de productividad, a cambio de esto, el sindicato debió ceder en lo que respecta a la flexibilidad interna.

Se decidió que cuando se introdujeran modificaciones de tipo administrativo o técnico de algún departamento, “no deberá surgir por este concepto ninguna modificación del contrato colectivo, que estas modificaciones estarán regidas por acuerdos al interior del departamento”. Además, el sindicato tuvo que aceptar la decisión de que el gobierno cediera el monopolio de TELMEX en la red telefónica y que las empresas pudieran instalarse.

Finalmente, en Mayo de 1989, se firmo un acuerdo por medio del cual el sindicato se comprometió a elevar la productividad y mejorar el servicio en un lapso de 45 días. Este es un ejemplo de una negociación en la cual se respeta la función del sindicato como control de la flexibilidad interna, es además, un caso en el cual se está de acuerdo para llevar a cabo una reestructuración de la empresa en forma concertada.

Este es un caso muy interesante porque el STRM es uno de los pocos sindicatos que ha sabido enfrentarse de una manera positiva a la modernización, intentando demostrar a la empresa que la mejor forma de llevarla a cabo es concertadamente.

Esto solo es posible en tanto que a la empresa le interese tener como interlocutor al sindicato y se dé cuenta de que lo necesita para que los acuerdos que se lleven a cabo sean respetados por los obreros y se eviten rechazos.

También se requiere que el sindicato deba llegar a acuerdos sobre la flexibilidad interna, para fomentar la productividad y calidad necesarias para la sobrevivencia de la empresa ante la apertura del país al mercado interno.

Existe la posibilidad de que se intente instaurar un neocorporativismo. Esto consistirá en conservar la estructura corporativa, cancelando algunas prerrogativas de los sindicatos más fuertes, y de ser necesario, cambiando algunos de sus lideres. Esto apostaría a una recuperación económica a corto o mediano plazo que permitiera recobrar la inversión pública y la legitimidad del Estado y del sistema corporativo.

Se puede decir que las empresas más grandes y dinámicas están cada vez menos sujetas al control corporativo tradicional, están negociando fuera de los marcos que fijan la STPS y el sindicalismo oficialista. En estas empresas todo ha cambiado, para el sindicato oficialista: los trabajadores que ahí laboran son jóvenes, con grados elevados de escolaridad, provienen de medios urbanos, muchos de ellos calificados, que plantean un tipo de demandas distintas y rechazan los mecanismos de control tradicionales y muchos de los sindicatos de estas empresas han pasado ya por una experiencia de sindicalismo independiente (UOI, Línea Proletaria u otras) de tal forma que el hecho de que hayan sido recuperados por el sindicalismo oficialista significa que este tuvo que adoptar una acción sindical menos corporativa y con una tendencia más orientada a reivindicar demandas locales y con tendencia al particularismo, lo que significa generalmente que debe conservar un mayor grado de autonomía de acción respecto a las grandes centrales oficialistas.

Por esto en gran medida, el sindicalismo oficialista tiene que asimilarse a las formas de acción del sindicalismo independiente.

Y el corporativismo sindical ha sido cuestionado durante los gobiernos de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari. Ambos regímenes han impulsado la llamada neoliberal; que pretende modernizar la economía política y laboral; lo cual ha impulsado cambios en las relaciones del Estado con los sindicatos. Esto es en particular la política obrera de Miguel de la Madrid, que modificó las relaciones corporativas entre el estado y el movimiento obrero.

Cuestionó las bases del pacto histórico que existía entre ambas partes, reestructuro el funcionamiento del sistema de dominación existente entre los sindicatos y los trabajadores, se puso en cuestión el funcionamiento del mercado laboral, donde participaban los sindicatos, el Estado y los patrones, se redujo la negociación tripartita de los salarios, prestaciones y condiciones de trabajo. En donde se marginó también al sindicalismo centralizado en unos cuantos lideres; presiono para que sus dirigentes locales obtuvieran más presencia ante las empresas en las negociaciones del salario y las condiciones del trabajo.

La CTM ya no es la que decide sobre el movimiento obrero. El gobierno trato de limitar, pero la fuerza de la CTM se impuso en el Congreso del Trabajo. Este gobierno apoyó a centrales sindicales como la CROC, CROM y CTR, las cuales en el congreso del trabajo se opusieron a apoyar los desplantes de la CTM y así se le presionaba para que se disciplinara a las decisiones del gobierno. Y está termino por aceptar las decisiones laborales impuestas por este; nunca se decidió a defender los ingresos de los obreros con la huelga u otras movilizaciones; así que de cierta manera el CT y la CTM se colocaron del lado del Capital y del Estado, dejando de insistir en los salarios.

SEGUNDA PARTE

2.1 Antecedentes de Telecomunicaciones

El proceso de reestructuración de las telecomunicaciones mexicanas se inicia a partir de la década pasada, cuando se introduce el cambio tecnológico que viene a modificar las condiciones de trabajo, en las calificaciones y composición de los trabajadores, etc. Sin embargo será hasta 1989 cuando se formalicen los cambios en los procesos y puestos de trabajo. Así tenemos cuando menos tres cambios centrales: Concertación, Desregulación y Privatización.

En cuanto a la Concertación ésta se llevo a cabo en 1989, y la podemos sintetizar de la siguiente forma:

- 1) De 57 convenios departamentales se crean 31 especialidades de trabajo.
- 2) De 247 categorías existentes se pasa a 134 puestos de trabajo.
- 3) De las labores de cada uno de estos son muy generales y se incluyen conceptos tan ambiguos como el de "inherentes".
- 4) Se establece la movilidad de los distintos centros de trabajo y localidades.
- 5) Las categorías superiores deberán realizar labores inferiores.
- 6) Se incluye la leyenda de que se realizaran las labores secundarias derivadas de las funciones principales.
- 7) Las categorías inferiores "auxiliaran" a las superiores.

Se Plantea que la Concertación de 1989 estructura las bases para avanzar en la modificación de los puestos de trabajo, la organización laboral existente y la integración de los trabajadores en la perspectiva de la competencia y productividad.

Al respecto de la Desregulación, en Octubre de 1990 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), emite el reglamento de Telecomunicaciones correspondiente a la Ley de Vías Generales de comunicación, en el se plasman todas las propuestas para llevar a cabo la desregulación del sector, así como la introducción de la competencia en la prestación de los servicios y el transito de una concepción de servicio universal de telefonía (un aparato en cada hogar) hacia los criterios de rentabilidad y el surgimiento de esta reglamentación es antecedido por una reestructuración de la SCT y la conformación de Telecom.

A partir de esto se dan los primeros pasos para que la SCT se convierta en una dependencia que coordina el funcionamiento de mercado, a través del manejo de concesiones a privados, funciones de normalizaciones, promoción de competencia y de investigación. En un principio se reserva el Estado la prestación de servicios a través de satélites y su segmento terreno. Los demás servicios se pueden concesionar o permisionar.

Los servicios concesionados son los básicos: locales, radiocomunicación y larga distancia vía redes terrestres, en estos servicios el gobierno se reserva el derecho de promover la competencia, los locales se abren desde ese momento y los de larga distancia hasta 1996.

Los servicios permisionados serán los clasificados de la siguiente manera: De valor agregado, redes locales complementarias, estaciones radio eléctricas y redes privadas, Los permisionados de estos servicios no pueden prestar servicios de conducción de señales de larga distancia entre terceros, pero los concesionarios de redes públicas si están autorizados para prestar servicio de valor agregado.

En concordancia con la estrategia de cambio estructural del gobierno planteada en 1986, TELMEX inicio su propio proceso de reconvención con el fin de desarrollar la infraestructura en telecomunicaciones que requiera la reconvención industrial y la apertura comercial, el mejor caso para ejemplificar esto es el desarrollo del programa de maquiladoras de la frontera norte y el inicio de la construcción de una moderna red de telecomunicaciones para apoyar la instalación y expansión de la industria maquiladora de dicha frontera en 1986.

2.2 Compañía de Teléfonos de México

La compañía de Teléfonos de México es una empresa que forma parte de las telecomunicaciones por lo tanto, es una empresa con demasiada importancia para la nación.

El 8 de agosto de 1972, TELMEX paso a ser una empresa de participación estatal mayoritaria, al adquirir el gobierno federal el 51% del capital social, pero en 1989 el presidente Carlos Salinas de Gortari anuncia la desincorporación de la empresa del sector público, aduciendo que:

"TELMEX es para nuestra nación una actividad de gran importancia, pero que el resultado es poco satisfactorio; sin embargo, el Estado Mexicano no contó con los recursos suficientes para lograr su expansión adecuada, pues ocho de cada diez hogares en nuestro país no cuentan con servicio telefónico y existen más de un millón y medio de solicitudes de nuevas instalaciones que Teléfonos de México no ha podido satisfacer... la ciudadanía se queja cada día más, del mal servicio que le proporcionan".

Es así que a finales de la década de los 80's TELMEX tubo que enfrentar la creciente demanda de aumentar y optimizar la calidad de las prestaciones de servicio telefónico, sobre todo en zonas rurales y urbanas, pero se presentaron problemas por la falta de recursos para impulsar el crecimiento de la red pública; ya que se presentaba la constante destrucción de los teléfonos públicos, además de que después de los sismos este servicio fue gratuito, por lo que la empresa pierde un promedio de 1.51 pesos por llamada.

Se atribuían como causas de la privatización los resultados poco satisfactorios de la empresa y la falta de recursos del Estado para financiar el cambio estructural. Se consideraba una inversión de diez mil millones de dólares y con un complemento de aportaciones de aproximadamente 3,120 millones de dólares provenientes de sectores ajenos al gobierno federal por lo que se consideraba necesario privatizar a TELMEX por las siguientes razones:

- 1) Captación de financiamiento privado para el desarrollo. Modernización y diversificación de las telecomunicaciones, a través de colocación de acciones entre nuevos usuarios,

créditos nacionales e internacionales y, eventualmente, por la colocación de valores en los mercados accionarios.

- 2) Ingresos al gobierno federal por la venta de acciones.
- 3) Autonomía de Gestión. Se eliminaría el compromiso presupuestal para el Estado de aportar los nuevos financiamientos, se eliminarían las restricciones administrativas y la normatividad aplicada a las empresas paraestatales y con la privatización se tendría una administración más ágil.
- 4) Alianzas para la modernización de la empresa. Participación de otras empresas líderes mundiales en las telecomunicaciones para apoyar el financiamiento necesario y para apoyar el proceso de modernización administrativa, tecnológica y operacional de TELMEX.

Pero al analizar cada uno de estos factores, se puede mencionar que estos planteamientos eran insuficientes para justificar la privatización. Por lo que los puntos referentes a mejorar resultados en TELMEX se podían lograr en los marcos del cambio estructural y que por tanto, la decisión de privatizar la empresa obedecía más a una concepción de la función del Estado y de la empresa privada en el desarrollo económico, y a la necesidad de recursos del gobierno para sostener su política económica.

En el diagnóstico que sirve de base a la estrategia de cambio estructural se analizaron tres factores que expresaban la mala situación de la empresa:

- a) La baja densidad telefónica en relación a los estándares internacionales, medida en líneas por cien habitantes, veremos que tiene un incremento desde 1972 hasta 1988 y a partir de este año se tienen saltos considerables, 5.40 líneas por 100 habitantes en 1989 y 5.80 en 1990. Es importante señalar que el número de líneas instaladas y en servicio son las que nos indican realmente el crecimiento de la capacidad instalada en la empresa, ya que cada central automática de conmutación, de acuerdo al tipo de equipo, tiene un límite de líneas, a las cuales pueden conectarse uno o varios aparatos como extensiones.
- b) Baja en las tasas de crecimiento de la empresa, en primer lugar se encuentra la crisis económica, que tiene su punto más fuerte en 1982 y restringe las inversiones necesarias en la empresa por parte del gobierno que incluso efectúa recortes presupuestales.
- c) La caída de la productividad, medida en empleados por mil líneas, encontramos que hay un crecimiento constante de 1972 a 1979, pasando de 15.7 empleados por mil líneas a 10.7 en dicho periodo, después se estanca de 1980 a 1985 alrededor de 10.3 empleados, decrece entre 1986 y 1988 a 11.2 y 11.7 y vuelve a aumentar en 1989 y 1990 en 10.4 y 9.6 empleados por 1000 habitantes.

A estos tres factores Teléfonos de México, señala que "mediante datos y estadísticas por departamento mostraba que la productividad caía y que la causa fundamental eran los trabajadores, y en el caso concreto de operadoras llegó plantear que había un excedente del 30% del personal".

Otro elemento que relaciona la problemática de TELMEX con la crisis económica del país es el número de conferencias de Larga Distancia Nacional y Larga Distancia Internacional, que generan el mayor porcentaje de ingresos de la empresa, que entre 1972 y 1981 tuvieron tasas de crecimiento entre el 15 y 40% mientras que entre 1982 y 1988 se situaron entre 8 y 9% con una caída brusca en 1983 cuando solo crecieron 1.2%, en 1989 y 1990 reiniciaron un crecimiento acelerado con tasas de 10.50 y 16.10% respectivamente.

La estructura financiera de la empresa refleja como mejora la posición de esta entre 1987 y 1990. Los ingresos totales de la empresa, que tienen un crecimiento importante entre 1972 y 1978 prácticamente se estancan hasta 1985, iniciando un crecimiento importante en 1986 que se acelera entre 1988 y 1990 mientras que de 1972 a 1985 pasaron de 1,128,499.50 millones de pesos a 2,439,970.30, con un crecimiento moderado a 3,190,610.37 millones en 1987.

2.3 Los Motivos para el Cambio

En la década de los 80's TELMEX toma la decisión de crecer en base a tecnología digital, en un esquema de crecimiento gradual que tenía como objetivo la digitalización de la planta telefónica en un 42% para el año 2000.

Uno de los motivos para estos, fueron los problemas en uno de los equipos digitales, y por falla en los proveedores, TELMEX no pudo cumplir con las metas previstas de crecimiento en base a la tecnología digital. El sismo de 1985 obligo a cambiar todo el esquema de crecimiento pues la destrucción de gran parte del sistema de Larga Distancia obligo a la empresa a sustituirlo por un sistema descentralizado en Centrales de larga distancia digitales, con sistemas de transmisión digitales como fibra óptica y radios digitales.

También la empresa se vio obligada a acelerar el ritmo de producción de tecnología digital, y a fines de 1996 sólo el 5% de las líneas telefónicas correspondían a este tipo de tecnología. Además existía un rezago muy fuerte en la disponibilidad de las líneas instaladas para cubrir la demanda de los usuarios; la calidad del servicio generaba un creciente malestar entre la población que se reflejaba en la prensa nacional.

Entre 1987 y 1988, en la octava y novena reunión de Planeación Corporativa de la empresa, se amplió el diagnóstico de la situación de TELMEX.

La revolución tecnológica, basada en la evolución de los componentes electrónicos, las computadoras y las comunicaciones, daba

lugar a un proceso de digitalización de las telecomunicaciones a nivel mundial basado en el uso de centrales digitales, radios, satélites y fibra óptica que evolucionaba hacia una red digital de servicios integrados (RDSI) donde "a través de un solo puerto (un par de alambres de cobre) se obtiene una conectividad totalmente digital punto a punto para el abonado, con la capacidad de transmitir simultáneamente voz, datos, textos e imágenes".

Esta revolución telemática aceleraba la globalización de las economías internacionales, sólo y únicamente, si se ha enviado previamente un oportuno flujo de información a través de las modernas redes de telecomunicaciones.

El gobierno de Miguel de la Madrid había planteado la necesidad de un cambio estructural en el país y desde 1985 se inicio un proceso de apertura comercial que se profundizo con la integración de México al GATT en 1987, lo que hizo necesario fortalecer la infraestructura en telecomunicaciones, ningún país pudo desarrollarse eficientemente. El desarrollo de las telecomunicaciones trae consigo el desarrollo de las economías de los países y no a la inversa; esto es que la estrategia se basaba en un impulso acelerado de la densidad telefónica, que provoca un salto cuantioso hacia un incremento en el PIB per capita.

La revolución telepática, al acelerar la globalización de la economía, también intensifica la competencia al ampliar los mercados en disputa. Sólo el mercado en desplazamiento y administración de la información tuvo un valor de 390 millones de dólares.

En México las telecomunicaciones requerían un cambio profundo ante la necesidad de afrontar la apertura comercial y para poder hacer frente a la competencia, que amenazaba con ser muy fuerte pues el GATT

presionaba para que los servicios entraran en la competencia internacional dado que en los países desarrollados el 60% del Producto Nacional Bruto (PNB) correspondía al sector servicios y sólo "el 25% se refleja como comercio internacional", y esta tendencia influía en los países en vías de desarrollo.

En México se considero el aumento de la demanda de servicio telefónico por el ritmo de crecimiento de las familias urbanas, cercando el 4% anual, lo que representaba la formación de 600 mil familias anuales en las ciudades de más de 10 mil habitantes, la incapacidad de TELMEX de satisfacer esa demanda creciente se reflejaba en la existencia de 1.5 millones de solicitudes de teléfonos pendientes.

La calidad del servicio telefónico estaba muy deteriorada, las causas se atribuían a los problemas que se suscitaban con el sindicato, a las consecuencias del sismo y a las fallas del sistema 12, lo que creaba una imagen negativa ante el gobierno y la opinión pública.

La productividad de la empresa, expresada por el número de empleados por cada 1000 líneas, que en los últimos 25 años había llegado a 30 empleados por 1000 líneas, a partir de 1984 revirtió su tendencia, llegando a 10 empleados por 1000 líneas y tenía una tendencia negativa.

TELMEX también tenía conflictos con el gobierno pues se consideraba que las tarifas autorizadas por la Secretaria de Comunicaciones y Transportes (SCT) eran insuficientes y mal estructuradas, existía un conflicto entre los objetivos de desarrollo y los fiscales. Esta regulación requería de una actualización, ya que el gobierno no aportaba la inversión necesaria y la empresa venía sufriendo recortes

presupuestales, había insuficiencia de recursos de financiamiento y limitada autonomía de gestión.

Esto es que no existía ninguna congruencia en las políticas del gobierno hacia TELMEX pues:

- La Secretaria de Trabajo y Prevención Social, protegía a los trabajadores.
- La Secretaria de Programación y Presupuesto imponía recortes presupuestales a menudo.
- La Secretaria de Hacienda y Crédito Público era demasiado severa en la recaudación de impuestos.
- La Secretaria de Comunicaciones y Transportes, imponía subsidios tarifarios.
- La Ley Federal del Trabajo, obsoleta, protegía al trabajador del patrón, pero no del sindicato.

Con relación al sindicato, se consideraba que existía una relación laboral inadecuada que se expresaba en:

- La existencia de 57 convenios departamentales.
- Se había pasado de un régimen férreo a uno demasiado suave perdiéndose la autoridad de los empleados de confianza. Las negociaciones se salían del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) y del reglamento interior de trabajo (RIT).
- La creciente corrupción, sobre todo en los departamentos que tenían relación con el público.

- El crecimiento de los salarios reales estaba muy por arriba del ritmo de crecimiento de los ingresos de la empresa, debido a la compleja estructura contractual.

También había conflicto con los proveedores pues suministraban equipos telefónicos defectuosos, que provocaban retrasos considerables en la instalación y causaban problemas de transmisión, afectando la oferta de servicios. Y el suministro de materiales y equipo era insuficiente, lo que daba como resultados insuficiencias en las instalaciones y servicios.

Otro problema era el relacionado con el de la toma de decisiones y planeación de la misma empresa, y a la operación del sistema que había dado las fallas por adquisición del sistema 12 y el sector del grupo ANC-II, por no introducir la fibra óptica en forma masiva a tiempo, por no sustituir los equipos de conmutación Cross bar en las centrales Tánden por equipo de conmutación digital, por no realizar sustituciones periódicas de la red externa.

Existían retrasos en la conexión de troncales, las mediciones y observaciones en los equipos de conmutación no se hacían en forma completa, faltaban centros de operadoras adecuados y había un uso desordenado de la red troncalera.

El marco regulatorio de la empresa también se consideraba obsoleto pues se basaba en la consideración de la empresa como monopolio prestador del servicio telefónico para transmisión de voz siendo que el desarrollo de las telecomunicaciones generaba una creciente competencia y demanda de nuevos servicios, lo que provocaba distorsiones de precios y evitaba el desarrollo acelerado de nuevos servicios.

2.4 La Estrategia del Cambio

La necesidad de la adecuación de TELMEX a las tendencias mundiales de modernización, apertura y competencia, de hacer frente a los requerimientos de modernización del país y de dar solución a los múltiples rezagos y limitaciones estructurales de la empresa, llevaron a la creación de un modelo de modernización estructural basado en tres ejes fundamentales:

"Acelerar el crecimiento, mejorar la calidad del servicio e intensificar el esfuerzo de modernización de la planta telefónica, lo que trae consigo la prestación de nuevos servicios".

Para esto TELMEX tomo diez decisiones estratégicas para hacer frente a los retos del cambio estructural:

1. Empate con las metas nacionales.
2. Crecimiento acelerado.
3. Apoyo financiero adecuado.
4. Eliminación de conflictos entre objetivos fiscales y desarrollo.
5. Eliminación de subsidios cruzados.
6. Modernización tecnológica.
7. Modernización administrativa y descentralización.
8. Introducción acelerada de nuevos recursos y evolución hacia la RDSI.
9. Alta productividad.
10. Marco regulatorio moderno y flexible. El cual debía permitir el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, preservar la rectoría del estado e incorporar medidas para lograr:

- Optimizar la estructura telefónica existente y creciente.
- Desarrollar los servicios complementarios que ofrece la red mediante la ampliación de las concesiones.
- Evitar duplicidades.
- Definir el papel del Estado respecto a su posición de la normatividad, regulación, operación y en la propiedad. Es decir, definir los campos de acción de la SCT y el sector privado en TELMEX.

Se considera necesario también establecer un convenio entre el gobierno y Teléfonos de México, de largo plazo, que le permitiera autonomía de gestión de la empresa.

2.5 La Nueva Tecnología

En este apartado se analiza el cambio tecnológico que se da en la empresa de Teléfonos de México en el periodo de 1979 a 1990.

Es en 1976 cuando TELMEX considero la posibilidad de desarrollar la planta telefónica en base a las centrales semielectrónicas, tecnología que ratificó las expectativas sobre el equilibrio digital, por lo que en 1978 se formalizo el estudio para introducir tecnología digital, para lo cual se integro equipo de trabajo multidisciplinario en el cual participaron 40 ejecutivos, investigadores y analistas de TELMEX.

Los principales consultores internacionales sobre telefonía, confirmaron esta tendencia, por lo que en abril de 1979 el grupo multidisciplinario presento a la dirección general de la empresa, una

recomendación basada en las siguientes razones por las que se debía cambiar a la tecnología digital:

- 1) Reducción hasta de un 30% en inversión.
- 2) Menores costos de operación.
- 3) Posibilidades de ofrecer nuevos servicios de abonado.
- 4) Mejor calidad del servicio.
- 5) Mayor flexibilidad para el crecimiento.
- 6) Reducción en el ciclo de expansión.
- 7) Manejo integral de proyectos.
- 8) Mayores facilidades en la operación.
- 9) Facilidades para la red digital de servicios integrados.
- 10) Incrementar la capacidad de negociación de TELMEX en la adquisición de equipos, en aspectos de financiamiento, capacitación, transferencia de tecnología y garantías.

En la segunda mitad de 1979 se desarrollaron las especificaciones técnicas, metodología de evaluación, que incluyo un sistema de análisis totalmente computarizado. El 15 de Octubre se solicito información a los nueve principales proveedores de equipo a nivel mundial.

En Febrero de 1980 TELMEX recibió la información solicitada, el equipo multidisciplinario procedió a evaluar la información, presentando los resultados el 9 de Mayo de ese mismo año:

- Se ratificaron y superaron las 10 premisas básicas; los proveedores ofrecieron una amplia transferencia de tecnología, se ofreció modernizar las fábricas nacionales para el suministro del equipo digital.

Los contratos se realizarían con INDETEL para adquirir el sistema 12 y Teleindustria Ericsson para adquirir el equipo AXE; TELMEX adquiriría autosuficiencia en la capacitación de personal, un equipo software y un centro de reparación de tarjetas para garantizar la autonomía operativa.

Los impactos considerados por la introducción de la tecnología digital fueron variados:

- Desde el punto de vista económico, la implantación de el nuevo sistema representaría una reducción del 28% en la inversión de redes, un 37% a la inversión en las centrales locales.
- La mejoría sustancial del servicio.
- El equipo de una central es más compacto.
- Los equipos de fuerza y clima deben ser mucho más potentes.
- Cambia el tipo de equipos y cables utilizados en la red externa, de los hilos cobre se pasa a la utilización de equipos PCM y fibra óptica.

Las características de la fibra óptica son:

- 1) Un par de cables puede transmitir 8000 conversaciones telefónicas al mismo tiempo, con la alta fidelidad y sin interferencia.
- 2) Bajos costos de inversión en proyectos de mediano y largo alcance.
- 3) Gran facilidad de instalación, operación y mantenimiento.
- 4) Hace menos vulnerable la red de transmisión.

- Cambian los procedimientos de mantenimiento en:

A. Central digital. Las centrales digitales pueden monitorear su desempeño y automáticamente detectar, analizar, localizar, reportar y recobrase en condiciones de falta.

La detención de faltas se hace mediante pruebas periódicas que realiza el equipo en forma automática, más pruebas realizadas por el personal de acuerdo a programas de mantenimiento, al localizarse una falla, automáticamente se enciende una alarma visual o audible y se emite un reporte en donde se indique la información del órgano en falta y el tipo de falta.

El análisis de falta se realiza por análisis estadístico y correlación de errores, o por indicaciones directas de falla.

El aislamiento y recuperación de faltas se realiza por medio de programas de recuperación que aíslan el subsistema que falla y que ponen automáticamente los recursos necesarios para complementar la llamada.

El diagnóstico de faltas indica las tarjetas de circuitos impresos que deben ser remplazadas, se basa en la suposición de que la mayoría de las faltas son del Hardware.

La reparación de faltas se hace dependiendo del grado de complejidad de la misma, el remplazo de tarjetas lo puede hacer personal de mantenimiento capacitado a nivel medio, pero en caso de fallas más complejas, personal más capacitado utilizara otros programas de prueba y diagnóstico diseñados para localizar y eliminar la falta.

La restauración se hace repitiendo los programas de prueba que detectan la falla, e informando al sistema el reinicio del servicio del subsistema que tenía falta.

B. Fibra óptica. En instalación, operación y mantenimiento requiere de nuevos materiales, herramientas, equipos de medición, prueba y conexión, se modifican los sistemas de trabajo, requiriéndose la nueva interpretación de nuevos símbolos en los planos de la red y los reportes emitidos por el equipo de supervisión y prueba de la central.

El impacto más considerable se da en las posibilidades de proporcionar nuevos servicios como son:

a) Facilidades de abonado, que proporcionan características adicionales al servicio telefónico ordinario:

- Marcación abreviada.
- Marcación de consulta.
- Llamada en espera.
- Recordatorio programado.
- Transferencia de llamadas.
- Llamada de consulta y transferencia.
- Servicio de conferencia.
- Rellamada automática.
- Transferencia de llamada automática en ocupado.
- Identificación de llamadas maliciosas.
- Servicio de abonos ausentes.
- Llamada con prioridad.
- Contador privado de abonado.

- CENTREX: sistema que cuenta con un número determinado con las facilidades de un conmutador proporcionadas por la central.
- Funciones PBX (conmutador).
- Radio móvil.

b) Servicios por operadora:

- Verificación automática por tarjetas de crédito.
- Ofrecimiento de llamada.
- Transferencia de llamada por operadora.
- Conexión de llamada por retardo.
- Operadora distante.
- Conexión manual.
- Servicios de información mediante consulta a bancos de datos.

c) Facilidad del sistema

- Concentradores remotos.
- Servicio 800.
- Restricción de llamadas en origen.

d) La red digital de servicios integrados es un sistema que permite la transmisión de todo tipo de señal e información, mediante sistemas de conmutación-transmisión y equipos terminales digitales que puede proporcionar los siguientes servicios:

- Telefonía con enlaces de abonado.
- Telex. Servicio de telegrafía impresora.

- Facsímil. Transmite imágenes fijas que se reciben en forma de registro permanente.
- Videotex. Sistema que ofrece el servicio de información y comunicación mediante el acceso a un procesador que puede ser usado por el público en general, la información se recibe en pantalla y puede almacenarse o imprimirse.
- Correo electrónico.
- Vídeo telefónico.
- Video-conferencia.
- Telemetría y telecontrol.
- Transmisión de datos.

Muchos otros servicios pueden ser proporcionados por este tipo de redes, periódico por teléfono, telebanco, telecompra, educación en casa, trabajo en casa, etc.

En México, el proceso de digitalización de la pantalla telefónica permitió presentar en Febrero de 1991 la red digital integrada de Teléfonos de México, teniendo como usuarios a las instituciones financieras, el sector turismo, entidades de gobierno, industrias de manufactura para exportación y maquiladora, y organismos de servicios.

La RDSI es el proyecto más ambicioso de TELMEX y se convertirá en su mayor fuente de ingresos, su resultado parte de importantes transformaciones en los últimos seis años.

La empresa ALCATEL de Francia instala la primera Central Digital en 1979 en Tláhuac, D.F; como participante en el concurso de proveedores de TELMEX. El concurso lo ganan las empresas Ericsson e INDETEL con los

equipos AXE y S-12; la primera central AXE se instala en 1982 en una filial, teléfonos del noroeste, que presta servicio telefónico en Baja California Norte y parte de Sonora. En 1983 se instala la primer Central Digital en el D.F.; tiene problemas con el F-12 y se retrasan los planes de expansión en base a la tecnología digital.

En 1985, con los sismos se destruyen gran parte del equipo telefónico cuya sustitución se hace con tecnología digital, por lo que en Agosto de 1986 se inaugura el sistema telefónico de Larga Distancia en el D.F.; basado en cuatro centrales digitales enlazadas entre sí mediante una red de fibra óptica y redes digitales. Al finalizar el año, el 5% de las líneas telefónicas eran de tecnología digital.

En 1987 se toma la decisión en el cambio estructural y se acelera el crecimiento de la planta telefónica, la diversificación de servicios y el mejoramiento de la calidad; por lo que se pacta un compromiso con el sindicato para involucrar a los trabajadores en el cumplimiento de estos objetivos estratégicos, formándose un Comité Mixto de Productividad que garantice dicha participación.

Se inicia la participación de servicios abonados a los usuarios, se pone en marcha el programa intensivo de mejoramiento de servicio (PIMES). Radio móvil DIPSA, filial de TELMEX recibe la extensión de su concesión para prestar el servicio de telefonía celular a nivel nacional; Las líneas de tecnología digital alcanzan el 12% del total.

En 1988 se forma la Comisión Central Mixta de Modernización para coordinar los esfuerzos del cambio hacia la modernización de la empresa y se integran las Comisiones de Nueva Tecnología y de Capacitación y Adiestramiento.

En 1989 se inicia un programa de sustitución de tecnología electromecánica por tecnología digital.

En 1990 se inicia la instalación de una red de fibra óptica de 13,500Km, para enlazar las 53 ciudades más importantes del país. Continúan los proyectos de telefonía rural a base de radios de acceso múltiple (RAM) y de casetas LADATEL. Se inicia la primera fase del programa de modernización en las oficinas comerciales mediante sistemas computarizados de atención al público.

En octubre se obtienen las concesiones para instalar, operar y explotar una RDSI, otra de estaciones terrenas Vía Satélite y otra para servicios de valor agregado.

2.6 Efectos del Cambio Tecnológico en el Proceso de Trabajo.

A finales de 1987 TELMEX entregó al sindicato una relación de los departamentos que serían afectados por el cambio tecnológico y en que consistiría dicho cambio.

Los departamentos afectados serían:

- Mantenimiento Centrales Matriz.
- Mantenimiento Centrales Foráneas.

- Mantenimiento Larga Distancia.
- Mantenimiento Planta Exterior Matriz.
- Mantenimiento Planta Exterior Foráneas.
- Conmutadores Metropolitana y Foráneas.
- Comercial Metropolitana y Foráneas.
- Centrales de Construcción.
- Ingeniería Centrales Proyectos.
- Larga Distancia Equipo.
- Construcción Larga Distancia.
- Ingeniería y Dibujo.

En 1989, a partir de las modificaciones al CCT, los departamentos pasaron a ser especialidades reagrupadas por área productiva, por lo que se analizan los principales cambios de las especialidades con más representatividad de cada área productiva en TELMEX:

Por ejemplo, en el área de Comunicación Transmisión la especialidad más representativa es Centrales de Mantenimiento. Se encarga de operar, mantener, reparar y probar equipos centrales, especiales.

Pero los equipos digitales, si bien están en una fase acelerada de expansión, aún no son predominantes en la planta telefónica y coexisten con equipos analógicos y semielectronicos, Están conectados a modernas redes de fibra óptica pero también obsoletas redes de hilos de cobre y su funcionamiento distan mucho de operar condiciones ideales, por lo que al analizar los cambios que están operando no se pueden ver todavía sus resultados finales.

La división del trabajo ha variado, pues en la central digital los técnicos tienen que ser más universales porque es más difícil decir que áreas de actividad no competen a ciertas categorías, de hecho no hay gran diferencia entre los diferentes trabajos que se hacen pues casi todos tienen la misma complejidad. Hay rutinas que requieren la menor complejidad y las realizan los que tienen menos experiencias, como rutinas de operación, dar de alta circuitos, etc; pero mover el programa para abrir nuevas claves lo hacen los de más experiencia, en la práctica, quienes tienen más experiencia son los que realizan el trabajo.

De acuerdo al personal sindicalizado, la tecnología digital es elitista pues se hace una elección de los trabajadores con perspectivas de ser empleados de confianza, sobre todo las más altas categorías, o de gente de estudios de ingeniería, personal no conflictivo y apegado al personal de confianza para capacitarlo en los equipos digitales.

La empresa ha aumentado el control sobre el proceso de trabajo debido a que se tienen que entregar parámetros de medición del servicio más amplios y con mayor frecuencia ya que ha aumentado la supervisión y la aplicación de reglamentos. Esto ha provocado que si bien no aumentara el trabajo físico, sino más bien disminuye, la intensidad del trabajo es mayor, ya que el trabajo es más abstracto, aunque el trabajo con pantalla ocasiona también problemas físicos, sobre todo a la vista. Pero también aumenta la rapidez en la realización del trabajo.

Se ha dado un cambio en las relaciones laborales relacionadas por un lado a la concentración y recuperación de la autoridad de personal de confianza y por otro lado al cambio tecnológico.

En las centrales digitales como los equipos son nuevos y como en realidad quien esta todo el tiempo en los equipos son los técnicos, el personal de confianza ha pasado a ser más dependientes de ellos, entonces las actividades despóticas, rígidas o de castigo que se observaban en las analógicas han disminuido por cuestión de esta dependencia, pues si un técnico le resuelve un problema al jefe esto se refleja en el prestigio del jefe a otros niveles.

El perfil del técnico de centrales digitales, con conocimientos de computación, cambio de tarjetas, controlando desde un centro de operación y manteniendo varias centrales distantes cerradas. Las centrales digitales deben fallar menos porque no tienen partes mecánicas pero hay un problema, están fallando tanto como las analógicas porque el proveedor dice que no pueden hacerse responsables de los chips que les entregan a su vez otros proveedores y sé esta viendo que los chips no son eternos, pero deberían durar más... se descomponen por los cambios de temperatura..., la vibración..., altos voltajes en la línea del abonado..., tal vez el diseño no es el adecuado.

La especialidad de Proyectos Reales elabora los proyectos de construcción de fibra óptica, se mandan los planos a supervisión construcción donde analizan como se construye la red, cuales son las normas para el caso y las posibles soluciones, la capacitación entonces no es adecuada para lo que la nueva tecnología requiere.

El principal problema de las especialidades de planta exterior es la nula injerencia en los planes de modernización de la red. En el caso de redes privadas que eran atendidas por las especialidades de conmutadores,

desde 1985 empezaron a perder materia de trabajo ya que los conmutadores electrónicos eran instalados por personal de los Centros integrados de Telefonía Electrónica.

La empresa a optado por desaparecer la especialidad y reubicar a los trabajadores a pesar de que estos han llevado a cabo una fuerte lucha por tener como materia de trabajo la instalación y mantenimiento de conmutadores digitales.

A raíz de un diagnostico de la situación de la planta exterior realizado en Enero de 1990, TELMEX planteo un programa de trabajo de 15 acciones estratégicas:

- 1- Cambio de criterios técnicos para determinar la demanda.
- 2- Realización de planes regionales de largo plazo (15 años).
- 3- Más atención a los inventarios de la red.
- 4- Realización de un análisis del desempeño de la planta más profundo a base de sistemas de computo mecanizado.
- 5- Impulso al uso de nuevas tecnologías, como las carriers de abonado, las unidades remotas de línea, fibra óptica y redes digitales.
- 6- Establecimiento de metodología para que la utilización de nuevas tecnologías para la ingeniería de la planta ya contemple dicha sustitución asimismo la implantación de sistemas computarizados que manejen información gráfica para acortar tiempos de diseño.
- 7- Actualización permanente de las normas de ingeniería, construcción mantenimiento y para la adquisición de nuevos materiales.
- 8- Establecimientos de la calidad total de acuerdo a los requerimientos de los usuarios de modo tal que la construcción, la ingeniería y el mantenimiento deben estar en función de esos aspectos.

- 9- Evaluación de la cláusula novena a fin de darle un manejo acorde a los intereses patronales.
- 10- Mayor rigor en la supervisión en las filiales que construyen la planta exterior.
- 11- Participación de nuevas compañías contratistas y de las filiales en la ingeniería y la construcción.
- 12- Establecimiento de nuevas políticas de abastecimiento que incluyen la posibilidad de que los contratistas proporcionen los productos para la construcción de la red.
- 13- Establecimiento de prioridades por SOT para reconstruir la planta debido a su obsolescencia.
- 14- Implantación de un programa de mantenimiento preventivo, readecuación de la estructura de los centros de trabajo para que operen en forma más ágil.
- 15- Establecimiento a nivel regional del proceso de planeación y presupuestación a fin de evitar desviaciones en relación a las ordenes de construcción.

E. Area Productiva Comercial Administrativos es el apoyo administrativo de todos los departamentos técnicos, donde se realiza el control y distribución de los recursos de la empresa, se realizan tramites de asignación de líneas para abonados, se elabora y paga la nomina, se hacen tramites ante las diversas dependencias de gobierno como TMS3, Hacienda, etc: y se realiza todo el proceso contable y fiscal de la empresa y sus trabajadores.

En el trabajo con computadoras el trabajo más complejo lo hace el personal de confianza, mientras que el personal sindicalizado realiza

labores menos interesantes, más sencillas mecánicas y enajenantes...lo que ha tratado este proceso de microcomputarización a grandes rasgos es la simplificación del proceso trabajo, los incrementos de productividad, la desaparición de materia de trabajo.

El incremento en la intensidad del trabajo se ha dado en primer lugar por la reorganización administrativa y en segundo lugar por la introducción de microcomputadoras. El uso de estas en este departamento es más generalizado por lo que la capacitación incluye cursos de introducción a la estadística, cursos básicos de computación, descripción de la planta telefónica y esta en proceso la implementación de cursos de hoja electrónica, D´Base III y IV, Quattro, Lotus 1,2,3 y procesador de palabras.

Existe cierta autonomía de trabajo y en general los ritmos de trabajo los imponen los trabajadores, aunque en situaciones de urgencia los impone el personal de confianza. Los planes de mejoramiento del servicio y la privatización de la empresa ha generado un endurecimiento de las relaciones laborales, lo que ha generado una psicosis entre el personal sindicalizado es el despido de cientos de trabajadores de confianza de diferentes áreas de la empresa: control de calidad, recursos materiales, higiene y seguridad, bienestar social, gestaría, servicios generales, comunicación social, etc; estos despidos generan reacomodos, perdida o desaparición de materia de trabajo, reubicaciones y una potencial cantidad de despidos del personal sindicalizado.

La solidaridad entre los trabajadores se ha visto mermada ante la posibilidad de despidos y se buscan alternativas individuales, la descentralización ha modificado significativamente la vida familiar de los trabajadores, sus relaciones de amistad, las relaciones sentimentales y todo su entorno.

2.7 Reestructuración Organizativa

En el informe presentado a la empresa por sus representantes en la Comisión, se analizaba que prácticamente todas las empresas telefónicas habían evolucionado sus organizaciones matriciales, se le recomendaba que TELMEX desarrollara un plan para evolucionar su organización en el mismo sentido.

La organización funcional en TELMEX se adaptó en 1974, contando con 1.5 millones de líneas, el crecimiento acelerado y la diversificación de servicios; requería de una organización que le permitiera crecer modularmente mediante centros de resultados más pequeños que permitan la toma de decisiones multifuncionales a niveles más bajos de la organización, con lo que lograría acelerar el ritmo de crecimiento, integrar los procesos básicos de la empresa a niveles más bajos, aprovechar las ventajas que ofrece para la construcción de la nueva tecnología mediante nuevos servicios, asignará más claramente las responsabilidades de obtener resultados determinados y permitiera motivar al personal clave midiéndolo por resultados.

Para cumplir los objetivos del cambio estructural, había que adecuarse a los cambios en el contexto externo:

- Contracción e inestabilidad económica
- Evolución del rol de las telecomunicaciones.
- Avance tecnológico.
- Cambio del contexto competitivo.
- Sofisticación de los usuarios.

- Descentralización del país.
- Desarrollo de sectores demandantes de la telefonía sofisticada.

Así como los cambios del contexto interno:

- Evolución de las relaciones laborales.
- Crecimiento de personal y de los servicios instalados.
- Rezago en el desarrollo de sistemas y procesos administrativos y comerciales.

Se definió un nuevo esquema organizacional basado en 3 direcciones corporativas y 5 direcciones operativas que funcionarían como centros de resultados.

Las Funciones Corporativas serían:

- Establecer la normatividad de la institución.
- Autorizar planes operativos y de inversión en infraestructura telefónica.
- Establecer metas y políticas institucionales de operación
- Hacer designaciones de personal del más alto nivel.
- Manejar los sistemas de recompensa gerencial.
- Manejar relaciones con los entes regulatorios.
- Vigilar el control interno.

Las funciones Operativas serían:

- Operar las unidades de negocio, llevando seguimiento del cumplimiento de las normas de operación descentralizada.

- Responder por las metas de resultados y calidad de servicio.
- Manejar el personal de operación.
- Preparar e implantar planes de operación.
- Manejar las relaciones laborales en su área de responsabilidad.
- Definir y realizar los planes de crecimiento de red telefónica.
- Negociar y obtener recursos materiales y humanos para la expansión de sus divisiones.
- Obtener una contribución operativa económica.
- Promoción de tráfico y generación de ingresos por líneas.
- Asignación y venta de nuevos servicios.
- Apoyar la orientación al mercado.

Cada dirección operativa funcionaria con relativa autonomía y se haría cargo de entregar resultados en términos de ingresos y gastos a la corporación.

Los beneficios esperados del cambio organizacional es que crea centros de resultados, hace más eficiente a la institución acelera los procesos de toma de decisiones, establece mecanismos de control y establece las bases para introducir nuevos productos.

Con la reorganización administrativa se garantiza la flexibilidad para el crecimiento y la gestión, se puede realizar la descentralización y permite fijar objetos claros por áreas de operación, es decir, que permite el mejor control del mercado y crecimiento de la empresa.

Esta reorganización administrativa deja fuera al sindicato del área que más interesa a futuro, grandes usuarios y que fácilmente puede

descentralizar también la Larga Distancia como lo indica el título de concesión.

Cada dirección operativa funciona en forma independiente, ligada entre sí por las direcciones corporativas, entonces la empresa puede funcionar como varias empresas a la vez.

2.8 El Cambio en las Relaciones Laborales

La dinámica sindical en torno a las revisiones de convenio y a la reglamentación de la nueva tecnología permitió avances importantes que se plasmaron en el CCT y en prácticas sindicales de participación a ciertos niveles de gestión del proceso de trabajo.

En la contratación colectiva de 1982 se pacta la obligación de la empresa de proporcionar capacitación y adiestramiento en el trabajo para que los trabajadores eleven su nivel de vida y productividad. Se conforma la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento, con subcomisiones mixtas departamentales que se le asignan como funciones, además de las marcadas por la ley, las de determinar los participantes de los cursos.

En la contratación de 1984 se pactó fuera del CCT la creación de una Comisión Mixta de Estudio para que se revisara la cláusula 9, que define la materia de trabajo, y se reglamentó la cláusula 189, que establecía el compromiso de revisión de los convenios en aquellos departamentos en los que se introdujeran modificaciones de tipo administrativo o técnico.

Con el sismo de 1985 la empresa tuvo la necesidad de acelerar la modernización de la planta telefónica por lo que requería involucrar al sindicato en el logro de sus metas, y ante la presión sindical, entrega información parcial sobre sus proyectos.

En la misma contratación colectiva de 1986 se pacta la cláusula 193 que reglamenta la introducción de una nueva tecnología en los siguientes aspectos:

- Reconocimiento de la necesidad de pactar las nuevas relaciones laborales.
- El deber de la empresa de informar sobre sus proyectos.
- La obligación de los trabajadores de realizar las labores derivadas de la nueva tecnología.
- La información de una comisión mixta para reglamentar la cláusula.
- La necesidad de capacitación sobre la nueva tecnología.
- La definición de parámetros de productividad.
- Se establece que la nueva tecnología será no sólo para beneficio de la empresa, sino también deberá beneficiar a los trabajadores.
- La empresa se compromete a no reducir personal planteando la posibilidad de incrementarlo.

La comisión mixta de Nueva Tecnología retomará los lineamientos que establezca el Comité central de productividad y elaborará los estudios que dicho Comité requiera. Para ello la empresa se compromete a entregar la información necesaria y suficiente que requiera la parte sindical de la Comisión Mixta de Nueva Tecnología.

En el entendido de que la productividad busca la óptima articulación entre el incremento cuantitativo de la producción, el mejoramiento de su calidad, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida, y de la capacitación productiva del propio trabajador.

Empresa y Sindicato están de acuerdo en que los efectos en las condiciones de trabajo relativas a seguridad e higiene que se deriven de la introducción de proyectos de modernización, digitalización y nuevos servicios, deberán ser analizados y reglamentados por la comisión Mixta Central de Seguridad e Higiene, con base a los lineamientos generales que establezca la Comisión Mixta de Nueva Tecnología.

A la parte sindical de la comisión se le darán las facilidades requeridas para llevar a cabo sus estudios.

Esta nueva tecnología utilizada para modernizar las Telecomunicaciones tendrá entre otros propósitos el de ofrecer al usuario nuevos servicios del sistema; agilizar la expansión de la planta Telefónica e incrementar los beneficios a la planta del personal sindicalizado y a la empresa en general, mejorando las condiciones de vida y de trabajo del personal, redundando todo ello en su conjunto en una mejor calidad de servicio hacia los suscriptores.

Si bien el Sindicato había logrado avances tan importantes en el CCT, también en los convenios departamentales se habían logrado y, sobre todo, era donde se generaba una creciente participación sindical.

Los convenios eran pequeños contratos colectivos por departamentos donde "se especificaban las condiciones de trabajo y las funciones de cada categoría", así como los salarios tabulados. Dado que la empresa no tenía una política clara sobre como reglamentar la nueva tecnología en los convenios, optó por pactar su operación y mantenimiento a cambio de retabulaciones salariales, al mismo tiempo que retrasaba las negociaciones sobre reglamentación de los nuevos equipos y los cambios de que ellos se derivaran.

Con base a los avances logrados, el CEN, en conjunto con un grupo de asesores de alto nivel académico, elaboraron el Proyecto Sindical de Modernización, el cual consideraba que "solo la participación democrática, activa y consciente de los telefonistas será el principal impulso en el proceso de la reestructuración y modernización de TELMEX, y comprende que este esfuerzo colectivo deberá de darse compartiendo tanto los beneficios como las responsabilidades que permitan a la empresa crecer y desarrollarse, a la vez que al trabajador mejorar sus condiciones de vida y de trabajo, así como sus niveles de capacitación, creatividad e innovación como base fundamental del cambio".

El CEN presento una contrapuesta que significaba adecuar el proyecto de Modernización, que acababa de ser aprobado en la XIII Convención Nacional Democrática del STRM, a los requerimientos de la empresa. Dicha propuesta aceptaba la eliminación de los Convenios Departamentales y su convención en perfiles de puesto, aceptaba la movilidad del trabajador reglamentándola y con intervención de la representación sindical.

Aceptaba la implantación de índices de productividad bajo el modelo de calidad acordado, limitaba las funciones de la Comisión de Nueva Tecnología a facilitar la correcta implantación de los proyectos de nueva tecnología; y ratificaba los acuerdos celebrados con anterioridad, reivindicando la participación del sindicato en la gestión del CGT y de las relaciones laborales.

Proponía, además, iniciativas para el mejoramiento del servicio por departamento, rechazando que el mal servicio fuera causa de los trabajadores y el aspecto central era la no reducción de personal.

El acuerdo de la Asamblea Nacional fue de negociar las cláusulas del CGT sobre la base de no aceptar mutilaciones sino modificaciones que no afectaran la escena del CGT, e incluir en las negociaciones los aspectos económicos y administrativos de los perfiles de puesto contemplados en los convenios departamentales.

El resultado de las negociaciones fue el Convenio de Concertación para la Modernización de TELMEX, firmado el 14 de Abril de 1989 con la aprobación mayoritaria del Sindicato, sobre la base de que la disyuntiva era: o se aceptaba o habría despidos.

Los resultados más importantes fueron la desaparición de los 57 convenios Departamentales y 585 categorías, y su sustitución por 31 especialidades y 134 perfiles de puesto, con un solo tabulador de 41 niveles; quedando establecidos sueldos entre \$14,000.00 y \$30,000.00 para 28,933 trabajadores, entre \$30,000.00 y \$40,000.00 para 8,279 trabajadores, y \$40,000.00 y \$60,000.00 para 2,600 trabajadores.

La conclusión es que el sindicato perdió la bilateralidad en aspectos claves que ya había ganado, y la empresa ganó en movilidad y flexibilidad de la fuerza de trabajo. El gran logro del sindicato fue evitar los despidos masivos y a partir de este logro preparar las condiciones para, en los marcos del Convenio de Concertación, rescatar algunos avances en la revisión contractual de 1990.

Por otro lado vamos a ver que el modelo de calidad es una propuesta de funcionamiento de TELMEX que pretende "integrar de manera coherente el conjunto de variables y problemáticas presentes en la organización, así como el esquema que permitirá imprimirle el giro requerido para hacer de ella una organización orientada al mejoramiento permanente de la calidad y al cumplimiento cabal de sus objetivos.

El modelo establece una nueva relación entre el cliente y el proveedor, donde el cliente es no solamente el usuario final, sino todo aquel que se sitúa en cada uno de los puntos del proceso productivo, quien es a su vez proveedor de quien le sigue. Así, la relación cliente-proveedor cubre por supuesto a las características del producto final pero también a la infraestructura de servicio, asesoría y apoyo al proceso de producción en su conjunto".

En el diagnostico que se realizó sobre los obstáculos e inercias de TELMEX, se identificaron los siguientes problemas:

- De sistemas, procedimientos y normas.
- De condiciones de trabajo.
- De ética profesional.

- De capacitación.
- De actitud de servicio.
- De motivación.
- De relaciones obrero-patronales.
- De capacidad gerencial.
- De eficiencia y rendimiento.
- De administración del crecimiento.

Los factores que posibilitaran el logro de los objetivos de calidad, expansión y diversificación del servicio serían:

- Objetivos corporativos establecidos.
- Proyecto de modernización, metodológica y administrativa en marcha.
- Experiencia acumulada, conocimiento del negocio.
- Empresa de economía mixta.
- Seguridad y estabilidad en el empleo.
- Nueva relación obrero patronal.
- Presencia nacional.
- Actitud de ser una compañía moderna y progresista.
- Personal técnicamente capacitado.
- Empresa con personal joven.
- Sindicato único.

Este conjunto de factores interactuarán de acuerdo al modelo basado en 3 ejes:

1. El mejoramiento permanente.
2. Mediciones, análisis, retroalimentación y autocontrol.

3. La participación y el crecimiento.

Estos son incorporados en un esquema compuesto por cinco niveles que "parte del trabajo haciendo acopio de los insumos organizacionales produce los servicios y productos que satisfacen a los clientes y usuarios y consecuentemente el trabajo debe ser la base sobre la que se finque la organización que permita satisfacer los requerimientos de instrumentación.

En su primera fase el modelo deberá comprender:

- Incidencia del cambio tecnológico y de la reestructuración administrativa en el Modelo de Calidad.
- Infraestructura organizacional para instrumentar el Modelo de Calidad.
- Apoyo financiero necesario para llevar a cabo la implantación del Modelo.
- Dimensiones de la comisión de productividad y distribución de sus responsabilidades.
- Iniciar la primera fase de la aplicación.

Lo que se quiere por parte de la representación sindical, es que la capacitación sirva para crear las condiciones que permitan orientar la enorme energía que se desata de un proceso participativo y creativo de los trabajadores y no se quede en un esquema de capacitación para programar el cambio y mantener el control de este.

2.9 Privatización de Teléfonos de México

En el periodo de 1986-1990 es en el que TELMEX lleva a cabo la flexibilización del Contrato Colectivo de Trabajo y la privatización de la empresa, siguiendo las pautas internacionales a partir de diagnósticos sobre las condiciones de la misma empresa.

En 1987 se destaca una campaña en los medios de comunicación contra el mal servicio y contra el sindicato, y se plantea como alternativa la privatización de Teléfonos de México, en la VII Reunión de Planeación Corporativa de TELMEX.

Ante el conocimiento de que esta estaba en la peor crisis de su historia y que, dada la política gubernamental y las tendencias mundiales, los escenarios posibles a los que tendría que enfrentarse serían:

- La apertura de la economía al mercado mundial.
- El crecimiento de la demanda de una moderna y eficiente infraestructura de telecomunicaciones.
- La competencia creciente dentro del país en ciertos servicios.
- La desincorporación de empresas paraestatales.

Se llevó a cabo un cambio de estrategia llamado "Cambio estructural" sus objetivos fueron:

- El crecimiento acelerado.
- El mejoramiento de la calidad del servicio.
- La modernización de la planta telefónica.

- La diversificación de los servicios.

Se plantea, además la necesidad de resolver la problemática de tipo tarifario y fiscal, el marco regulatorio y proporcionar a la empresa un esquema financiero que le permitirá el logro de sus objetivos.

En 1988, en IX Reunión Corporativa, se consideró que TELMEX atravesaba por un momento crítico debido al grave deterioro de la calidad del servicio, la caída de la productividad, el crecimiento de los salarios reales muy por arriba de los ingresos y la absorción de la inercia inflacionaria a costa de las utilidades.

Se reconocen como elementos condicionantes del desarrollo del país y la empresa:

- La apertura de la economía.
- La necesidad de brindar un servicio competitivo en precios y en calidad a nivel internacional.
- La liberación y desregularización de las telecomunicaciones.
- La tendencia a la privatización.

Se ratifican los objetivos fijados en la VII Corporativa y se establece como estrategia:

- Avanzar en la modernización tecnológica y administrativa.
- Establecer una política tarifaria que permita la recuperación de costos y eliminar los subsidios cruzados.
- Implantar la mejor combinación de impuestos tarifa.

- Situar los cargos del servicio telefónico a niveles internacionales competitivos.

Se plantea la necesidad de capitalizar la empresa mediante aportaciones del gobierno federal, y de establecer convenios a largo plazo para tener autonomía de gestión.

El 14 de Abril de 1989, el Sindicato de telefonistas de la República Mexicana y la empresa Teléfonos de México firmaron un Convenio de Concertación que modificó substancialmente el Contrato Colectivo, compactándose las categorías y estableciendo los perfiles de puesto, logrando la administración "una mayor flexibilidad en el ordenamiento de los movimientos, en la utilización y empleo, más eficiente del personal y en la modernización de la empresa".

El 18 de Septiembre de 1989, el presidente Carlos Salinas de Gortari, al inaugurar la XVI Convención Nacional Ordinaria Democrática del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana planteó el porque de la desincorporación de TELMEX y menciona las premisas de dicha desincorporación:

Primera. Tendrá que garantizar que el Estado mantenga la rectoría en las telecomunicaciones del país.

Segunda. Tendrá que mejorarse radicalmente el servicio telefónico a los ciudadanos.

Tercera. Tendrán que garantizarse los derechos de los trabajadores y mejorarse su situación, respetándose los términos del Convenio de Concertación para la Modernización, firmado en abril pasado y dando participación económica a los trabajadores de la empresa.

Cuarta. Tendrá que comprometerse una expansión sostenida del sistema telefónico.

Quinta. Deberá realizarse la investigación científica y tecnológica que fortalezca la soberanía del país en materia de telecomunicaciones.

Sexta. TELMEX tendrá que permanecer bajo el control mayoritario de los mexicanos.

El 20 de Septiembre de 1989, el Lic. Andrés Caso Lombardo, Secretario de Comunicaciones y Transportes, declara oficialmente la desincorporación de TELMEX, y planteó la necesidad de que los inversionistas que participen en el desarrollo de la empresa tengan seguridad jurídica en su inversión y que esta sea rentable.

Las bases que se establecieron para llevar a cabo la desincorporación fueron:

- 1) La inversión privada nacional será mayoritaria, de tal manera que el control de la empresa continúe en manos de mexicanos.
- 2) La inversión extranjera que actualmente tiene el 25% del capital podrá incrementarse pero seguirá siendo minoritaria. Los nuevos

inversionistas deberán aportar, además de capital, tecnología de punta que permita la expansión programada de teléfonos en términos de calidad y eficiencia de servicio.

- 3) El concurso que se realice para analizar las propuestas de los inversionistas, deberá considerar fundamentalmente el desarrollo de la empresa, su expansión y la calidad del servicio, la seguridad laboral, de los trabajadores y las condiciones económicas más favorables para el estado mexicano.
- 4) Los inversionistas, que contarán con todas las garantías de nuestras leyes, deberán especificar los programas de modernización de Teléfonos de México y aceptar los planes de inversión; la ley, los reglamentos y el título de concesión que garantizan la seguridad de la inversión, la rentabilidad dependerá de la productividad de la empresa.

El 27 de Octubre de 1989, en el informe del Consejo de Administración a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, se amplían las razones de la privatización de TELMEX y se definen las líneas de acción para el cambio estructural.

También se modifican los estatutos sociales de la empresa para que el Consejo de Administración sea presidido por el secretario de Hacienda y Crédito público, Dr. Pedro Aspe Armella, para hacerse cargo de la desincorporación de TELMEX, el cual nombra como nuevo Director General al Lic. Alfredo Baranda García.

Se definieron los objetivos del cambio estructural:

- Elevar la calidad del servicio a niveles internacionales, aumentando la productividad y manteniendo precios competitivos.
- Crecer aceleradamente a un ritmo no menor al 10% anual.
- Modernizarse tecnológica y administrativamente, con diversificación de servicios, para estar a la altura de las grandes empresas de telecomunicaciones y apoyar así la modernización y la competitividad de los sectores industrial, comercial y de servicios.

Y entre las líneas de acción que se definieron se considero la privatización de TELMEX, sobre la base de que con las modificaciones tarifarias y fiscales se dotaba a la empresa de una estructura económica sana. La inversión de 10 millones de dólares deberían ser generadas internamente en una proporción superior al 60% y complementados por aportaciones de aproximadamente 3,120 millones de dólares, provenientes de sectores ajenos al gobierno federal.

Se plantearon cuatro razones de privatización:

- La capacitación de financiamiento privado para el desarrollo, modernización y diversificación de las telecomunicaciones.
- Recabar ingresos para el gobierno federal por la venta de acciones.

- Autonomía de gestión.
- Alianzas para la modernización de la empresa.

De acuerdo al Director de TELMEX, el efecto combinado del nuevo régimen fiscal y del ajuste de tarifas permite a la empresa, prácticamente duplicar sus ingresos este año y nos coloca en un nivel de ingreso internacional de dólares por línea al año que ya no es tan lejano de la media internacional.

TELMEX, tenía unos 450 dólares y pasara a casi 750 dólares por línea al año, lo que significa estar ya en un 80 y algo por ciento de esa media internacional. El 25 de Enero, TELMEX redujo el saldo de su deuda externa en un 31%, cancelando 670 millones de deuda reestructurada, a cambio de la cual contrajo un nuevo préstamo con la banca extranjera, por 281 millones de dólares.

En Febrero se concluyó el título de concesión y en Marzo se inician una serie de visitas al exterior de empresas operadoras o proveedoras de tecnología en telecomunicaciones para conocer sus opiniones sobre el título de concesión y empezar a hacer un listado de quienes pudieran estar interesados en participar.

El 18 de Enero de 1990, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, dio a conocer que designó al Banco Internacional como agente financiero para la desincorporación de la empresa. Este banco emitiría la convocatoria una vez concluido el análisis de los activos de TELMEX y de las opciones de venta.

El 26 de Marzo el gobierno federal, a través de la SHCP, nombro al Banco Internacional como agente financiero para la venta de la tenencia accionaria del gobierno. El 3 de Mayo, TELMEX y el gobierno federal firmaron un acuerdo que le permitía en el futuro, intercambiar 471.5 millones de dólares de su propia deuda, entregando al gobierno federal 507 millones de dólares de papel representativo de la deuda del gobierno federal adquirida a descuento.

El 15 de Junio, en la Asamblea General Extraordinaria de accionistas se modificó la estructura accionaria de la empresa de la siguiente forma:

TELMEX tenía dos tipos de acciones, la serie "AA", que pertenecía exclusivamente al gobierno y representaba el 565 de las acciones, y la serie "A" de suscripción libre, que cotizaba tanto en el Mercado de Valores de México como en el de Estados Unidos.

El primer cambio consistió en que las acciones "AA" pudieran ser adquiridas por inversionistas mexicanos.

El segundo cambio consistió en decretar el pago de un dividendo en acciones de la serie "L", de voto y derechos corporativos limitados, a razón de 1.5 acciones por "L" por cada acción común de las series "AA" y "A", quedando la estructura de capital de la siguiente forma:

20.4% de acciones serie "AA" que equivalen a 51% de las acciones comunes.

19.6% de acciones serie "A" que equivalen a 49% de las acciones comunes.

60% de acciones de serie "L".

El gobierno federal conservó el 56% de las acciones de TELMEX distribuidas de la siguiente forma:

20.4% en acciones serie "AA".

2% en acciones serie "A".

33.6% en acciones serie "L".

El proceso de venta incluiría la participación de los trabajadores en el capital social y las condiciones para el grupo que adquiriera las acciones "AA" eran:

1. Estar compuesto mayoritariamente por mexicanos, tener conocimientos en materia de operación telefónica y disponer de los recursos financieros necesarios para lograr los objetivos de crecimiento y modernización.
2. Durante los 5 primeros años el grupo comprador no podrá transmitir sus derechos financieros.
3. Los grupos interesados presentarán el 15 de Noviembre de 1990 una postura formal en la que se especifique el monto y las condiciones de la operación de compra venta de las acciones, así como el programa de modernización, avance tecnológico, expansión y capacitación para TELMEX.

La garantía de los derechos de los trabajadores se basan de acuerdo al Convenio de Concertación para la Modernización, firmado el 14 de Abril de 1989, en el cual se establece:

- La participación accionaria de los trabajadores.
- Programas de capacitación y adiestramiento del personal.
- La productividad del trabajo se incrementará fuertemente, de 10.1 empleados por mil líneas en Junio de 1990, a 7.6 empleados por mil líneas en 1994.
- La supervisión será más intensa y realizada fundamentalmente por sistemas computarizados, lo que permitirá eliminar tiempos muertos intensificando el trabajo.
- El paso de un sistema analógico a otro fundamentalmente digital acelerará los cambios en materia, condiciones y organización del trabajo.

Con respecto a la materia de trabajo TELMEX tiene la concesión de prestar servicios de valor agregado, pero en la dirección de Grandes Usuarios no trabaja ningún sindicalizado, por lo que no está garantizado que esta área, sea materia de trabajo del STRM.

El servicio de telefonía básica puede prestarse a través de filiales, si así lo considera la empresa o lo autoriza la SCT. En determinados plazos, ciertos servicios que en la actualidad son materia de trabajo del STRM; entrarán en competencia o serán proporcionados a través de filiales.

Las afecciones a los usuarios son:

1. Los nuevos servicios no estarán sujetos a control de tarifas, las cuales serán determinadas libremente, de acuerdo al funcionamiento del mercado, por lo que las posibilidades de uso serán aprovechadas sólo por los grandes usuarios, quienes podrán pagar sus altos costos.
2. Algunos servicios de Telefonía básica, al ser proporcionados por terceros verán incrementados sus precios.
3. Al eliminarse los servicios cruzados, algunos servicios, están sujetos a incrementos tarifarios muy altos, mientras que la disminución de las tarifas de Larga Distancia Internacional benefician principalmente a los sectores ligados al mercado internacional.

El aumento de las tarifas en las llamadas telefónicas nacionales es totalmente desproporcionado, si lo comparamos con las tarifas por conferencias internacionales.

La respuesta sindical a los cambios profundos que se dan en TELMEX ha sido muy importante pues es en el país la primera respuesta alternativa organizada de manera sistemática y coherente, a los planes de modernización impulsados de manera concreta entre el Gobierno y los Empresarios para llevar a cabo el neoliberalismo y situar a una empresa de la importancia de Teléfonos de México, frente a los retos de la globalización.

La flexibilización de las relaciones laborales tendría varios aspectos:

Flexibilidad en el empleo, en la capacidad de contratar o despedir personal, de subcontratar y decidir el número de personal de confianza, de planta o eventual; flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo, en el proceso de trabajo a través de la polivalencia, movilidad, jornada de trabajo flexible, definición de métodos de trabajo, promoción por capacitación o examen; y flexibilidad salarial a través del pago por días, por productividad y por destajo.

La organización del trabajo da lugar a relaciones laborales entre el capital y el trabajo que pueden estar codificados en contratos, reglamentos, etc; o ser informales.

Con la reorganización administrativa se garantiza la flexibilidad para el crecimiento y la gestión, se puede realizar la descentralización y permite fijar objetivos claros por áreas de operación es decir, que permite el mejor control del mercado y crecimiento de la empresa.

El 14 de Abril de 1989, el STRM y la empresa TELMEX firmaron un convenio de concertación.

En Septiembre de 1989 el presidente Carlos Salinas de Gortari, anuncia que TELMEX será desincorporado, señalando que el Estado, no contó a lo largo de los años cuando tuvo bajo su control a la compañía telefónica, con los recursos suficientes para su expansión y que de 1989 a 1994 se requieren para la modernización de la misma 10 mil millones de dólares.

Tres meses después, se modificará el título de concesión que tenía TELMEX desde 1976, a fin de ponerlo al día. En esta modificación se contemplan los siguientes compromisos de TELMEX:

- Expansión del servicio a 12% anual de 1990-1994.
- Establecimiento de telecomunicaciones a todas las poblaciones con 500 habitantes.
- Instalación de teléfonos públicos para lograr dos por cada mil habitantes para 1994.
- Reducir los tiempos de espera para nuevos servicios.
- Elevar la calidad del servicio a estándares internacionales (SCT b).

A partir de 1990 se habla de lograr una filosofía de servicio, proponiendo la conformación de círculos de calidad, cuestión que no tendría mucho éxito y será en 1991 cuando se firma el llamado "Convenio de Calidad, Productividad y Capacitación". A partir de este año los esfuerzos de TELMEX se centrarán en elevar la productividad a través de concertar con el sindicato, en un primer momento se muestra la poca experiencia existente pero que irá mejorando y afinando con la participación activa de los trabajadores, integrando incentivos y metas individuales y colectivas.

La modernización y privatización de TELMEX son fenómenos importantes los cuales permiten analizar aspectos relevantes de los cambios que ocurren a nivel mundial, como son:

- La revolución científica-tecnológica.
- La globalización de la economía.
- Los procesos de reestructuración productiva.
- Los cambios en el Estado.
- El papel de las empresas transnacionales.
- La crisis del sindicalismo.
- Sus alternativas ante la flexibilización de las relaciones laborales y los cambios tecnológicos.

Para Teléfonos de México represento una nueva etapa de desarrollo tecnológico, financiero y de servicios, que parte de la instauración de una diferente estrategia de crecimiento y de diversificación, cuyos objetivos principales son:

- El mejoramiento de la calidad de servicios.
- El crecimiento y la expansión del mismo.
- La modernización tecnológica.
- La diversificación de los servicios que ofrecen.

2.10 Las nuevas Compañías Telefónicas

A diferencia de los trabajadores de otros sectores económicos, hasta hoy y después de prácticamente 46 años, los telefonistas tendrán que generar estrategias de resistencia y lucha en una estructura industrial competitiva, pues a partir de Agosto habrá otras empresas, aparte de TELMEX, en las telecomunicaciones básicas, en el segmento de larga distancia.

TELMEX es ahora una nueva empresa, en una "alianza" de capitales nacionales y extranjeros: Grupo Carso (más un puñado de grandes empresarios mexicanos), Southwestern Bell y France Telecom, cuyo capital ha sido subsidiado en los últimos cinco años tanto por el Estado como por los usuarios.

Además ha realizado acuerdos para el futuro competitivo, en particular con Sprint. Pero igual sucede con ALESTRA (ATT-Grupo Alfa-Bancomer-CNTE) y AVANTEL (MCI-Banamex), sus principales competidores; de esta manera las telecomunicaciones "mexicanas" se han convertido en un sector económico altamente competido por empresas oligopólicas internacionales, con abierto predominio de las multinacionales estadounidenses.

La visión del STRM ha sido expresada de manera clara en la Convención Sindical de Septiembre, en el documento presentado por Francisco Hernández Juárez, Secretario General, denominada "Propuesta General Internacional de los Trabajadores de las Telecomunicaciones".

Al valorar la competencia analiza la situación de TELMEX, considerando que se encuentra en desventaja por tener que comprar tecnología y que existe una política que responde más a las necesidades de ganancia del capital que a las del país.

En este panorama plantea las siguientes líneas:

1. "Hacer de la competencia un ámbito propicio para avanzar y consolidar la modernización de TELMEX y de las telecomunicaciones del país". De este planteamiento se derivan dos líneas de acción:
 - a) La primera es "promover en TELMEX los cambios asociados directamente con la competencia, e impulsar una nueva etapa de su modernización a través de un intenso proceso de participación para lograr transitar el monopolio al liderazgo", calificando las relaciones laborales como "ejemplares", y enfatiza el mejoramiento de los recursos humanos.
 - b) La definición de un Proyecto Nacional de Telecomunicaciones, que defina prioridades nacionales y se generan políticas públicas concertadas y con intervención de todos los actores del sector.

La propuesta es que TELMEX sea un "pilar básico del proyecto nacional.

2. Llevar a cabo una reestructuración sindical, definiendo los siguientes ámbitos:

- a) Reestructuración funcional y regional de las actividades del Comité Ejecutivo Nacional.
- b) Una estrategia para la organización y afiliación sindical en el marco de la competencia y la convergencia, se propone avanzar en la conversión en un sindicato de trabajadores de telecomunicaciones y llevar a cabo acciones para enfrentar aquellos elementos político-sindicales adversos.
- c) Reestructuración del sindicalismo mexicano, considerando que se han acentuado las actitudes excluyentes, autoritarias y de confrontación de la cúpula dirigente del Congreso del Trabajo, concluye que la redefinición del sindicalismo mexicano sólo será posible a partir de una nueva estructura de organización de interlocución y de consensos. Entre los pasos que se dan hacia ello se mencionan la FESEBS y el Foro "Sindicalismo ante la Nación". Estos planteamientos los vincula con la necesidad de un pacto social, y el establecimiento de una nueva relación con los empresarios.
- d) Internacionalización de la acción sindical del STRM, se plantea que es necesario llegar a acuerdos y compromisos de las multinacionales para reorientar la globalización y dotarla de contenidos nacionales y sociales, se propone una transformación de las estructuras, prácticas y estrategias del movimiento sindical internacional, a través del diálogo, consenso y la búsqueda de mecanismos que los constituyen en un interlocutor social.

Como se puede observar la propuesta es bastante amplia e intenta ser una alternativa no sólo para el STRM sino que se presenta como una proyección para el sindicalismo mexicano, proponiendo una participación activa en el diseño de una alternativa económica-social a la globalización de las multinacionales. En principio parece importante el que se parta de esa perspectiva pues de esta forma se trata de ubicar la respuesta sindical en el nivel en que se esta desarrollando la economía y la sociedad: la internacionalización del capital.

Para concluir se puede decir que la dirigencia del STRM se plantea enfrentar el reto de la competencia convirtiéndose en el eje de un sindicalismo nacional con mayor capacidad de diálogo y se presenta como alternativa frente al viejo corporativismo cetemista para la constitución de un nuevo pacto social, sin embargo, queda aún la discusión sobre diversos señalamientos de la oposición sindical y analistas sobre sus prácticas internas que en algunos casos se han calificado como de consensos inducidos y democracia dirigida. Su estructura interna de "orientación" política que permite la permanencia de un líder por veinte años con capacidad de movilización. Pero esto queda para un análisis posterior.

La competencia es un nuevo escenario para los trabajadores de las telecomunicaciones, en él mueven ya los distintos tipos de sindicalismo, que tienen prácticas diferenciadas y que pueden ser utilizados en beneficio del capital, ahora se trata de romper el aislamiento, la negociación de empresa, la globalización del capital obliga además a generar una respuesta internacional.

2.11 PROPUESTAS DE CAMBIOS EN TELMEX

Teléfonos de México se constituyó en 1947 con capital mayoritariamente extranjero, como resultado de la fusión de la compañía sueca Teléfonos Ericcson y la compañía Telefónica Mexicana, filial de la empresa norteamericana International Telephone and Telegraph (ITT).

En 1972 el gobierno mexicano adquirió el cincuenta y uno por ciento (51%) de las acciones de esta empresa.

A partir de esta breve semblanza histórica de TELMEX; nos apocaremos ahora a dar cronológicamente los cambios y propuestas más importantes de esta empresa:

- Es en la revisión contractual de 1986, cuando las negociaciones sobre tecnología digital entre empresa y sindicato formalizan, creándose una cláusula sobre introducción de tecnología. (Cláusula 193).
- Durante Junio de 1988 se transforma la estructura organizativa de TELMEX; quedando como hasta hoy.
- En Abril de 1989 se da a conocer el "Convenio de Concertación para la Modernización de TELMEX. (Como antecedente para su privatización).

Es así, a partir de la concertación para la modernización, en donde se da un gran paso para la modernización primero, después, para su reprivatización; ya que en dicho convenio, se modifican de raíz 12 cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo y se agregan 4 artículos transitorios al mismo. Lo que ahora abre la brecha para la posterior venta de TELMEX.

2.12 TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN TELMEX

Durante Junio de 1988 se dió un paso importante hacia la reconversión y por ende a la posterior privatización de TELMEX. Fue en dicho mes, en el mensaje dirigido por el C.P. Joaquin Muñoz Izquierdo (Director General de Teléfonos de México), a los integrantes de la nueva estructura de TELMEX.

Lo más relevante del mensaje, lo constituye “la necesidad de llevar a cabo un proceso de reestructuración administrativa dentro de Teléfonos de México, con el objeto de estar mejor organizados para hacer frente a los grandes retos que confronta nuestra empresa(...)”.¹

Muñoz Izquierdo afirmó que TELMEX, afronta tres grandes retos:

¹ Tomado de la convención dirigida por el director de TELMEX. En Junio de 1988. En Voces (México), Junio - Julio de 1988, n° 319, pp. 8-14.

Acelerar su crecimiento, resolver los problemas de calidad de servicio y modernizar la planta telefónica para poder prestar un servicio telefónico moderno y eficiente. Para lo cual se hace necesaria una administración flexible y dinámica, capaz de enfrentar los cambios y en la que los niveles de mando se acerquen al conocimiento y la solución de los problemas.

Los objetivos de la reorganización propuesta fueron los siguientes:

- Crear áreas de responsabilidad con facultades integrales y que operen como centros de resultados.

- Agilizar los procesos de toma de decisiones

- Modernizar los sistemas y descentralizar efectivamente la capacidad de gestión.

- Establecer estrategias diferenciadas para los principales segmentos de los usuarios.

- Reestructurar las relaciones de la empresa con su entorno.

- Atender más eficazmente los asuntos y las necesidades laborales.

- Desaparecer los defectos de la estructura organizativa actual(...)²

Los defectos con los que funcionaba la estructura organizativa eran los siguientes:

² Op. Cit., Voces... pp. 8-9

...Diluye la responsabilidad sobre los resultados de los funcionarios y ejecutivos, al no coincidir sus responsabilidades con las facultades que tienen otorgadas, concentrando excesivamente la autoridad.

-Aleja a los tomadores de decisiones de las condiciones reales de los mercados y de las necesidades de los usuarios.

-Limita la iniciativa y la capacidad para el desarrollo de las innovaciones en cuanto a sistemas, productos y servicios.

-Fragmenta los procesos básicos de la Institución, sobre todo en decisiones sobre cuestiones multifuncionales.

-Impide llevar a cabo un crecimiento modular de la organización ante la expansión de la empresa(...)³

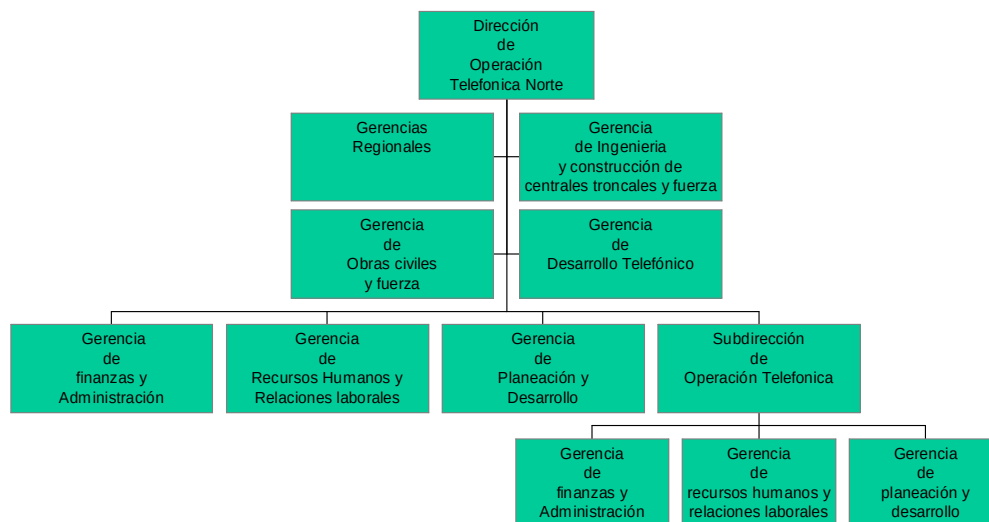
Por ello, para terminar con los defectos y alcanzar los objetivos trazados; la nueva organización presentó una estructura que hizo clara la distinción entre las funciones corporativas y las funciones operativas.

La nueva estructura organizativa quedó constituída de la manera siguiente:

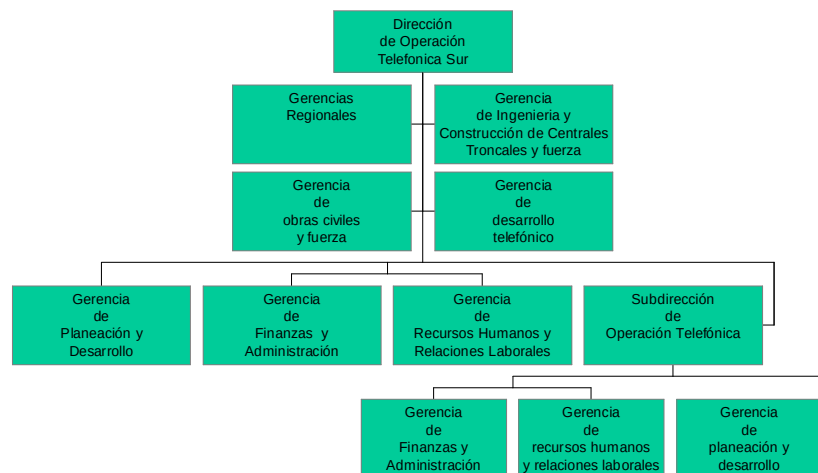
*Ver organigramas en la página siguiente.

³ Op. Cit; Voces... pp. 8

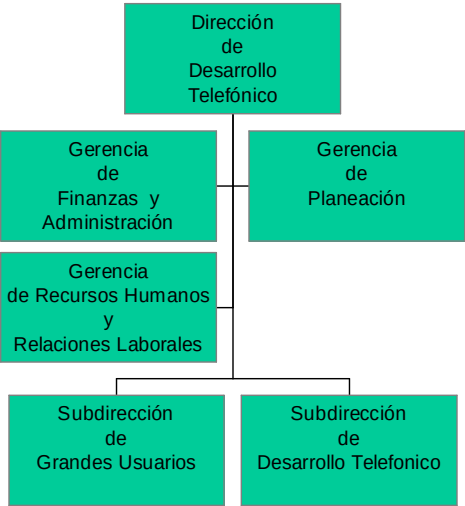
Estructura de la Dirección de Operación Telefónica Norte



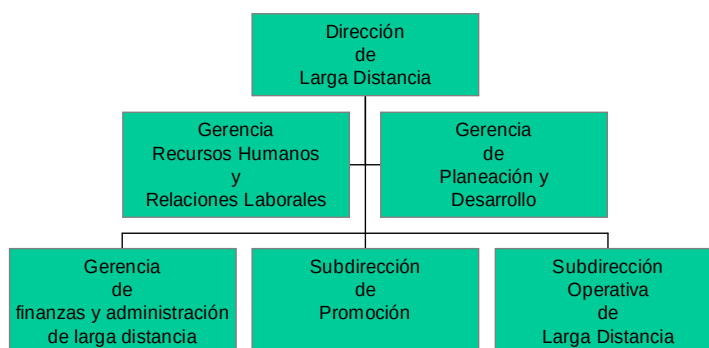
Estructura de la Dirección de Operación Telefónica Sur



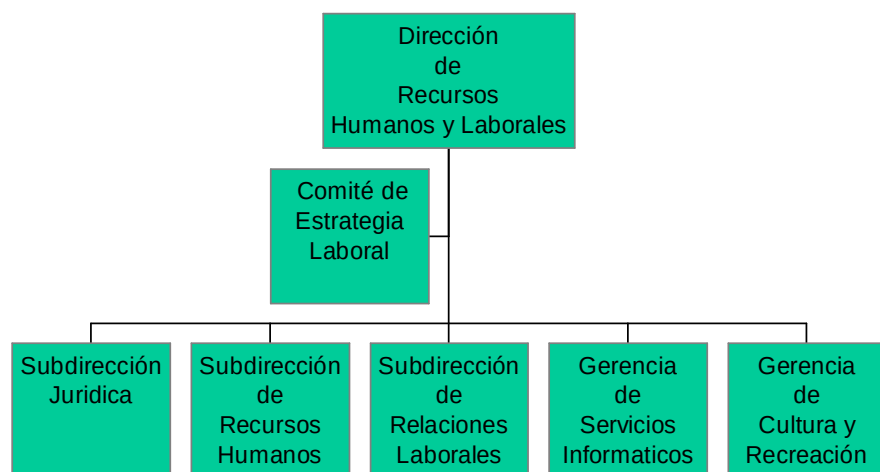
Estructura de la Dirección de Desarrollo Telefónico



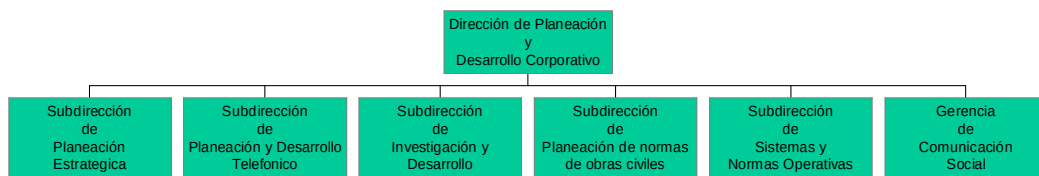
Estructura de la Dirección de Larga Distancia



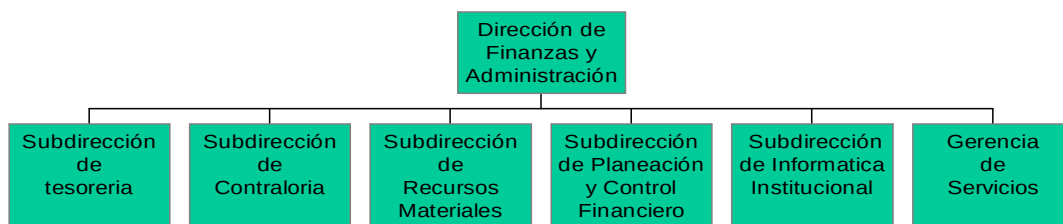
Estructura de la Dirección de Recursos Humanos y Laborales



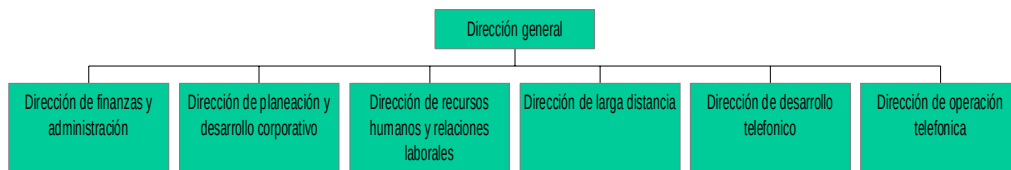
Estructura de la Dirección de Planeación y Desarrollo Corporativo



Estructura de la Dirección de Finanzas y Administración



Estructura del primer nivel



2.13 CRITERIOS PARA DEFINIR LA DESINCORPORACIÓN DE EMPRESAS.

Primeramente, la política de redimensionamiento tuvo como principio básico concentrar y racionalizar los recursos y esfuerzos del Estado en las áreas estratégicas de participación exclusiva del mismo y en aquellas prioritarias que requerían su presencia directa, en función de objetivos económicos y sociales que el mismo Estado se había fijado; determinados generalmente por requerimientos cuantiosos de capital, baja rentabilidad de la inversión o condiciones especiales del mercado.

En congruencia con esta política de redimensionamiento del sector paraestatal, se delineó e instrumentó una política de empresa pública, orientada a mejorar su gestión, fortalecer su autosuficiencia financiera y orientar su gasto con criterios estrictos de disciplina presupuestal, racionalidad y transparencia en la asignación de recursos públicos.

En el sector Industrial paraestatal, además, se instrumentó de manera simultánea a la de modernización del aparato productivo, técnico y comercial de las principales ramas; convirtiéndose ambas en el eje fundamental del cambio estructural de las actividades estratégicas y de aquellas prioritarias para la intervención del Estado.

Todas las anteriores políticas, en conjunto tuvieron como objetivo fortalecer y hacer más eficiente la rectoría del estado y su gestión a través de las empresas públicas.

Como se señaló anteriormente, el principio básico de la política de redimensionamiento fue el de concentrar y racionalizar la participación estatal en las áreas estratégicas y en aquellas prioritarias que requerían su presencia directa, retirándola gradualmente de aquellas que podían desarrollarse sin su concurso.

De la aplicación de este principio a la situación particular en que se encontraba el sector Industrial Paraestatal a fines de 1982, surgieron los criterios de desincorporación de entidades paraestatales, tanto a nivel de rama como de empresa.

El marco básico de referencia para emprender la revisión por ramas quedó definido por el conjunto de reformas y adiciones a los artículos 25, 26 y 28 de nuestra Constitución Política, promovida por el ejecutivo en Diciembre de 1982.

Posteriormente, en el plan Nacional de desarrollo 1983-1988, se afirmó el propósito de consolidar dicha acción indiscriminada en otro tipo de actividades.

a) Areas Estratégicas:

Los trabajos de reestructuración en el sector Industrial Paraestatal se han realizado a partir del postulado de que en las áreas estrategicas, el Estado cumple y seguirá cumpliendo estrictamente con el mandato constitucional que le reserva en exclusiva el control de actividades vitales para el desarrollo, soberanía e independencia nacionales y lo obliga a consolidarlas.

En el caso del sector coordinado por la Secretaría Estatal Mexicana de Industria Paraestatal (SEMIP), la constitución Política señala como áreas de responsabilidad exclusiva del Estado al Petróleo y los demás hidrocarburos, petroquímica básica, electricidad, minerales radioactivos y energía nuclear.

b) Areas Prioritarias:

En esta materia, la constitución señala que el Estado podrá participar por si sólo o con los sectores social y privado, de acuerdo con la ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo.

Cabe señalar que la condición de área prioritaria para el desarrollo no determina por sí sola la necesaria participación directa del Estado en la actividad productiva; para el impulso y organización de dichas áreas puede ser suficiente la participación de los sectores privado y social o la intervención del Estado puede realizarse a través de políticas de regulación y fomento, antes que por participación directa en la producción.

C) Criterios Especificos a nivel Empresa en el Sector Industrial Paraestatal:

... 1. En primer lugar se determinó depurar el sector de empresas poco viables en cualquier rama, que no tenían posibilidad de operar o que inclusive habían suspendido operaciones. En este caso estaban varios proyectos en desarrollo que tuvieron que ser cancelados al cambiar la situación del mercado, ó el programa más amplio que le dio origen.

2. Se buscó racionalizar las estructuras de apoyo, es decir, el número de empresas que presentaban a otros servicios inmobiliarios, comerciales, de transporte o de otro tipo. Se trato de reducir al mínimo este tipo de empresas, conservando solo las estrictamente necesarias por razones técnicas o jurídicas. Este criterio se enmarco en un esfuerzo más amplio por avanzar en la reorganización del sector, bajo el esquema de matrices o controladoras, racionalizando, reagrupando o fusionando las empresas filiales, para alcanzar la estructura mínima eficiente por grupos industriales. (...)⁴

d) Criterios para definir el tipo de Procesos:

La desincorporación de entidades se ha llevado a cabo a través de cuatro mecanismos básicos:

- 1.- Liquidación o extinción
- 2.- Fusión
- 3.- Transferencia a los gobiernos estatales
- 4.- Venta a los sectores social o privado

1.- Por liquidación o extinción se han desincorporado aquellas entidades que ya habían cumplido con sus objetivos, que carecían de viabilidad económica o cuyas actividades convenía realizar, por razones de mayor eficiencia, en otras entidades paraestatales o dependiendo del gobierno Federal.

⁴ En cuaderno de Divulgación SEMIP; (México), 1989, n° 72, pp. 6-7

2.- Se han fusionado entidades para mejorar el uso de los recursos con la integración o complementación de procesos productivos, de comercialización y de gestión administrativa.

3.- Se han transferido a gobiernos de los Estados empresas de importancia regional o local, vinculados con sus programas de desarrollo.

4.- Se han desincorporado por venta, todas aquellas empresas no prioritarias ni estratégicas que por sus condiciones de operación y por su viabilidad económica, eran susceptibles de ser adquiridas por los sectores social y privado.

5.- Por último, las empresas minoritarias se han considerado como desincorporadas, a partir de Mayo de 1986, de acuerdo a las reformas de la ley orgánica de la Administración Pública y a las disposiciones de la Ley Federal de Entidades Paraestatales.

2.14 CRITERIOS DE DESINCORPORACION DE TELEFONOS DE MÉXICO

n Se dará una nueva concesión por 30 años a Teléfonos de México

n La Secretaría de Comunicaciones y Transportes ejercerá su función de regulación y supervisará que Teléfonos de México cumpla con los compromisos establecidos.

n Se definen los parámetros para que el servicio sea eficiente y para la ampliación de la red telefónica.

n Los inversionistas privados y foráneos deberán aportar, además del capital necesario, tecnología de punta para los programas de ampliación y modernización.⁵

En la modernización de Teléfonos de México, que hubo de hacerse...
“Con la vista en el futuro y con pleno apego a nuestros principios históricos básicos, se garantizaran los derechos de los trabajadores de la empresa (...)”⁶

En el marco de la inauguración de la XIV Convención Nacional Ordinaria Democrática del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), el primer mandatario reconoció que el Estado mexicano no contó con los recursos suficientes para lograr la expansión adecuada de TELMEX.

Además, se afirmó que Teléfonos de México es para la nación, una actividad de gran importancia, pero también de un resultado poco satisfactorio. De sus 107 años de existencia, solo 16 lo ha estado en el sector público, por que antes ... “no se le administro adecuadamente”.

Así mismo el Presidente Salinas, refirió que durante años el Estado mexicano absorbió más y más actividades productivas, pero descuido cada vez más su responsabilidad social fundamental: ...”la atención a las necesidades básicas de los mexicanos.

⁵ Tomado de la XIV Convención Nacional Ordinaria del STRM. Realizada en México D.F. en Enero de 1990.

⁶ Anunciado op. Cit. Convención

A la vez que, al absorber el Estado más actividades productivas, origino una creciente debilidad. Reflejada en endeudamiento excesivo, incapacidad de ampliar la producción esencial y debilidad para orientar el proceso de crecimiento del País”.⁷

Rescatamos de esta convención, que el propósito de la desincorporación de TELMEX. Es fortalecer al Estado mexicano para que responda al reclamo de la justicia, y para que recobre su capacidad de orientar el crecimiento económico hacia la recuperación, la generación de empleos y la estabilidad de precios⁸

Ante ello se planteo que es necesario armonizar la indispensable modernización, expansión, protección de los trabajadores y el interés público en el servicio telefónico; con la satisfacción de las necesidades sociales.

El secretario del sindicato de telefonistas, Francisco Hernández Juárez, pugno por que se termine la incertidumbre en que viven los trabajadores y los usuarios sobre como se llevara a cabo la modernización de TELMEX; a lo que el primer mandatario respondio que la empresa tiene que volver a crecer, pero ello reclama enormes recursos, los cuales compiten con la satisfacción de otras demandas sociales más importantes.

De tal manera, Salinas de Gortari giró instrucciones a las autoridades competentes, encabezadas por la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, para que se pronuncien sobre la situación de Teléfonos de México.

⁷ Para mayor información remitirse a Voces ... n° 332, pp. 2-5

⁸ Op. Cit; Voces ... n° 332, pp. 9-16.

A unos días de haber recibido la indicación del presidente de la República, para que la Secretaría de comunicaciones y Transportes informara sobre las bases en que desincorporaría TELMEX, el titular de esa dependencia, Andrés Caso Lombardo, dio a conocer las condiciones en que esta se realizaría.

En conferencia de prensa, Caso Lombardo manifestó que la modernización y transformación del país requiere de "...disponer de una infraestructura amplia, moderna y eficiente de comunicaciones y de transporte, para ello se deben aprovechar en forma óptima los recursos económicos y la capacidad productiva de la nación(...)"⁹

Ante las limitaciones del gasto publico, el Estado ha decidido que la indispensable expansión y modernización de Teléfonos de México, se realice con recursos de la propia empresa y mediante la inversión privada.

Caso Lombardo recordó que el primer mandatario ha planteado una reforma al Estado que se dará en dos grandes vertientes:

n Una dirigida a atender a los mexicanos que menos tienen.

n La otra, liberar los recursos para construir el desarrollo del país.

(Voces, n° 331).

Respecto a la modernización y la desincorporación de Teléfonos de México, esta se debe realizar bajo las seis premisas que definió el presidente Salinas de Gortari en la ya mencionada convención del sindicato

⁹ Op. Cit. Voces ..., pp. 17-18

de telefonistas. A la vez que se hace necesario armonizar la expansión de TELMEX, con la protección de sus trabajadores, la satisfacción de las demandas e intereses del sector público en el servicio telefónico.

Dichas premisas son las siguientes:

“...1ª. Tendrá que garantizar que el Estado mantenga la rectoría en las telecomunicaciones del país.

2ª. Tendrá que mejorarse radicalmente el servicio telefónico a los ciudadanos.

3ª. Tendrán que garantizarse los derechos de los trabajadores y mejorarse su situación, respetándose los términos del Convenio de Concertación para la Modernización, firmado en abril de 1989 y dando participación económica a los trabajadores de la empresa.

4ª. Tendrá que comprometerse una expansión sostenida del sistema telefonico.

5ª. Deberá realizarse la investigación científica y tecnológica que fortalezca la soberanía del país en materia de telecomunicaciones.

6ª. TELMEX, tendrá que permanecer bajo el control mayoritario de los mexicanos. (...).¹⁰

¹⁰ Op. Cit. Voces..., n°332, pp. 5-7.

Tanto las premisas dictadas por el Presidente Salinas de Gortari, como la ley de Vías Generales de comunicación, son el principal instrumento de regulación de los servicios que prestara la empresa, a partir de su potencial de desincorporación.

2.15 BASES PARA LA DESINCORPORACION DE TELÉFONOS DE MÉXICO

Primera.- Garantizar que el Estado mantenga la rectoría en las telecomunicaciones del país.

La rectoría del Estado en materia de telecomunicaciones se fortalecerá, en el caso específico de TELMEX; en la definición del marco regulatorio de la empresa y en la supervisión de la operación de dicha entidad.

El Estado se reserva una serie de facultades que parten de la concertación de un programa quincenal de compromisos y metas para expandir, modernizar y mejorar la calidad de los servicios, los cuales estarán sujetos permanentemente a supervisión y a una evaluación anual. La secretaria de comunicaciones y transportes ejercerá su función de regulación, además de que tendrá un representante permanente en el consejo de administración y preservara su facultad de supervisión de TELMEX, para asegurar el cumplimiento de los compromisos establecidos.

Segunda.- Mejorar radicalmente el servicio telefónico a los ciudadanos.

Para lograr este objetivo en el menor tiempo posible, la empresa esta obligada a expandir y modernizar la red telefónica, de manera que cualquier persona pueda acceder al servicio en sus modalidades públicas y/o domiciliarias.

Así mismo, TELMEX, estará obligado a preparar y publicar cada tres años un sistema de normas de calidad a niveles internacionales; cumpliendo con la prestación del servicio público en forma continua y eficiente, apegándose a las normas de calidad.

Tercera.- Garantizar los derechos de los trabajadores.

Los inversionistas que adquieran la empresa deberán respetar los términos del Convenio de Concertación para la Modernización de TELMEX, que se firmo en Abril de 1989, la empresa, el sindicato y el gobierno federal.

En el convenio de concertación antes mencionado, se fijaron avances importantes en la productividad y en la introducción de nueva tecnología, así como en la forma de medir esta y la retribución consecuente de los trabajadores.

Los trabajadores tendrán una participación en el capital de la empresa; la cual podrá incrementarse de acuerdo con..."su propia capacidad de ahorro"(...)¹¹

¹¹ Op. Cit; Voces; n| 332 pp. 5-7

Cuarta.- Expandir el sistema Telefónico.

A partir de 1990-1991, se realizó un programa de expansión de la red pública telefónica para aumentar la densidad telefónica de cinco a diez líneas terminales por cada cien habitantes en el año 2000.

Quinta.- Realizar investigación científica y tecnológica para fortalecer la soberanía del país.

La empresa promoverá la investigación tecnológica e industrial que favorezca la competitividad de la empresa y una mayor autodeterminación nacional en materia de telefonía y servicios similares, a través de programas concertados con el Instituto Mexicano de Comunicaciones y otras instituciones de investigación y desarrollo.

Sexta.- Permanecer TELMEX, bajo el control de los mexicanos.

TELMEX, presentará a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, semestralmente, las modificaciones a su escritura constitutiva relativos a los aumentos e integración de su capital social o indicará la representación de la inversión extranjera, que en ningún caso excederá del 49% del total. Ningún socio extranjero podrá detentar directa o indirectamente acciones que excedan el 10% del capital social.

Los documentos finales, mediante los cuales se desincorporaría TELMEX, contienen las siguientes bases:

“1.- La inversión privada nacional será mayoritaria, de tal manera que el control de la empresa continúe en manos de los mexicanos.

2.- La inversión extranjera, que actualmente ostenta el 25% del capital, podrá incrementarse pero seguirá siendo minoritaria. Los nuevos inversionistas deberán aportar además del capital, tecnología de punta que permita la expansión programada de teléfonos en términos de calidad y eficiencia de servicio.

3.- El concurso que se realice para analizar las propuestas de los inversionistas deberá considerar fundamentalmente el desarrollo de la empresa, su expansión y la calidad del servicio; la seguridad laboral de los trabajadores y las condiciones económicas más favorables para el Estado.

4.- Los inversionistas, que contaran con todas las garantías de nuestras leyes, deberán especificar los programas de modernización de la empresa y aceptar los planes de inversión, la ley, los reglamentos y el título de concesión que garantizan la seguridad de la inversión. La rentabilidad dependerá de la productividad de la empresa. (...) ¹²

¹² Bases dictadas por Carlos Salinas de Gortari. En la Convención antes mencionada. Voces...; n| 332, pp. 4-7

Por otro lado, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, designo, el 18 de Enero de 1990, al banco Internacional como el agente financiero responsable de la desincorporación de TELMEX.

Además, el director del banco Internacional, Jaime Corredor E; señalo en esa misma fecha que se tomaran en cuenta las ofertas económicas, los planes de modernización que se propongan, así como su aportación en materia de tecnología de punta.

A partir de la designación del banco Internacional, éste ha recibido informes extraoficiales, en relación a empresas extranjeras interesadas en adquirir TELMEX. Entre las empresas foraneas que se tiene información se encuentran:

Las empresas TELCOM de Inglaterra, Telefonica Española, la compañía estadounidense ATT; y la Japonesa NEC; son los principales interesados en adquirir TELMEX.

Algunas versiones no oficiales indican que la empresa paraestatal mexicana, en su proceso de venta, será desconcentrada en su totalidad del Gobierno Federal, para evitar que se realicen prácticas monopolicas o se le continúe aportando algún tipo de subsidio.

Dentro del proceso de venta de TELMEX; las otras empresas como ALCATEL; INDETEL; ERICSSON y MOTOROLA; han declinado su participacion en la propiedad directa de la paraestatal, para mantenerse como abastecedores de equipo y tecnología.

Actualmente, pese al proceso de desincorporación de TELMEX, no se ha perdido la relación accionaria de la empresa, en la que el gobierno federal cuenta con el 51% del capital total; un 24% se opera en el mercado bursátil de Nueva York y el restante en la bolsa Mexicana de Valores.¹³

Sin embargo, creemos que no será fácil elegir al comprador, puesto que por ser TELMEX una empresa fundamental en las telecomunicaciones, las condiciones de venta de la participación estatal indican que quién adquiera la empresa tiene que asegurar, no solo el precio de activos de la misma; sino también los flujos de inversión que se requieren para su modernización tecnológica y su ampliación a fin de que se convierta en un periodo de tres años, en una entidad... “que satisfaga plenamente la demanda por telefonía de la población mexicana (...)”¹⁴

¹³ Victor, Cardoso. “Desincorporación”, La Jornada (DF. México), 28 de Marzo de 1990. P. 19, Economía.

¹⁴ Gómez Maza, Francisco. “Venta de TELMEX”; El Financiero, (D.F. México.), 28 de Marzo 1990, p. 4, Finanzas.

TERCERA PARTE

3.1 CONCERTACIÓN PARA LA MODERNIZACIÓN EN TELEFONOS DE MÉXICO

Hasta Marzo de 1989, cuando la empresa TELMEX planteo el Convenio de Concertación para la modernización al sindicato, se dio un proceso amplio y complejo de negociación en la empresa, con respecto a su modernización (introducción de nueva tecnología básicamente) y la introducción de nuevos servicios.

Es a partir de dicho convenio, cuando son modificadas determinadas cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo. Referentes, éstas, a movilidad de personal e introducción de nuevas tecnologías fundamentalmente.

Así también, son fusionados algunos departamentos y sus convenios en perfiles de puestos.

A continuación se presenta la parte de análisis de esta investigación, en donde son analizadas las modificaciones a las cláusulas, la estructura del contrato colectivo de trabajo de 1988-1998 y el grado de afectación que sufrieron tanto el contrato colectivo, el sindicato y los trabajadores.

Los criterios utilizados para la estructura del Contrato Colectivo son los siguientes:

- Envoltura

Tiempo
Vigencia Espacio
Personas

Reconocimiento Mutuo

- Reglamentación

Empleo
Movimientos de Personal y Escalafón
Administración del Taller
Comisiones Mixtas
Disciplina y Otros Reglamentos

- Beneficios Sindicales

Licencias al Delegado
Ayuda Económica
Otros

- Participación Sindical

Información al Sindicato Tramita
Cogestión
Autogestión

3.2 ESTRUCTURA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

CATEGORIAS	CLAUSULAS	TOTALES	RELATIVOS
Envoltura		28	13.46%
Vigencia	1,3,4,6,7,9,14,15,27,43,61,116, 148,149,179,186,187,188,191, 1º,2º,8º,10º,11º	24	
Reconocimiento mutuo	9,10,11,13,193	5	
Remuneración		125	60.09%
Sueldos y formas de pago	27,54,55,60,94,103,106,107,108 ,109,110,112,113,114,115,116, 120,121,123,150,193	21	
Jornadas de trabajo y Descansos	14,27,35,38,39,46,49,50,51,60, 76,77,78,79,80,81,82,83,90,91, 92,93,95,96,97,98,99,100,101, 109,113,132,134,139,142,143, 190,191,193,2º	40	

Prestaciones a los trabajadores en dinero	45,46,48,56,59,60,69,70,74,82, 84,85,86,87,88,89,97,99,103,105,111,113,118,122,125,127,128, 138,141,145,149,150,151,152, 153,154,155,156,157,158,159, 160,162,165,169,171,173,174, 179,181,182,190,192,1º,4º, 12º,13º	58	
Prestaciones a los trabajadores en especie	68,69,72,104,105,114,117, 124,126,129,130,131,132, 133,134,135,137,140,142, 146,147,163,164,177,178, 180	26	
Reglamento		113	54.3%
Empleo	2,4,5,15,16,17,18,19,20,22,24,27,29,30,31,32,38,40,41,42,46,47 , 48,52,53,58,62,63,64,65,66,67, 70,73,87,89,107,118,120,121, 156,185.	42	

Movimientos de personal y escalafón	7,15,19,23,24,25,26,27,28,32,33,34,35,36,37,39,45,70,71,74,75,88,97,98,101,102,112,125,144,172,193,7º	33	
Administración del taller	94,127,170,185,189,143	6	
Comisiones mixtas	9,26,54,56,57,59,136,163,185,193,2º,3º,14º,15º	14	
Disciplina y otros reglamentos	2,8,9,12,20,21,22,24,28,31,32,3436,43,44,72,98,102,123,126,127,128,130,131,136,138,157,158,160,161,162,164,166,167,168,170,171,172,173,183,184,185,186,187,192,193,4º	47	
Beneficios Sindicales		9	4.32%
Licencias al delegado	176	1	

Ayuda económica	8-bis,173,175,177,183,5,6,9	8	
Participación sindical		77	37.01%
Información sindical	1,2,3,5,9,16,19,20,30,54,64,81, 82,99,145,169,6,7	18	
Tramita	8,8bis,15,18,28,38,46,52,53,98, 100,110,123,145,160,180,	16	
Cogestión	10,11,12,27,37,39,51,57,61,62, 65,66,70,71,74,76,85,95,113,11 5118,122,127,136,144,149,155, 161,185,186,187,188,189,193, 2,3,8,13,14,18	41	
Autocogestión	4,14	2	
TOTAL		208	169.02%

3.3 ESTRUCTURA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

CATEGORIAS	CLAUSULAS	TOTALES	RELATIVOS
Envoltura		5	27.41%
Vigencia	27,193,16º	3	
Reconocimiento mutuo	10-bis,185	2	
Remuneración		8	47.05%
Sueldos y formas de pago	38,70,189	3	
Jornadas de trabajo	71	1	
Prestaciones a los trabajadores en dinero	65,71bis,185	3	

Prestaciones a los trabajadores en dinero	164	1	
Reglamentación		14	82.35%
Empleo	12,27,38,71,7º	5	
Movimiento de personal	65,71bis,184	3	
Administración del taller	189,193,17º,18º	4	
Comisiones mixtas	164,19º	2	
Disciplina y reglamentos			
PARTICIPACIÓN SINDICAL		7	41.17%
I Informa	71,71-bis,193	3	

Tramitar	65	1	
Cogestión	10 -bis,38,184	3	
Autogestión			
Totales		<u>30</u>	197.98
		17	

Nota: En total de cláusulas modificadas son 12, se modifica un transitorio totalmente y se crean 4 nuevos transitorios, por lo cual tomamos todos como modificados y nos da un total de 17.

- En las cláusulas 13,27,57,58,61,62,99,190 se sustituye el termino departamentales por, los nuevos perfiles de puestos.

3.4 ESTRUCTURA DE LA PARTICIPACIÓN DEL SINDICATO EN LAS CLÁUSULAS MODIFICADAS

Categorías	Informa	Tramita	Cogestión	Autogestión	Totales
ENVOLTURA	5.88%		5.88%		2
Vigencia	193				1
Reconocimiento mutuo			10bis		1
REMUNERACIÓN		5.88%	5.88%		3
Sueldos y formas de pago			28		1
Jornada de trabajo	71				1
Prestaciones en dinero		65			1

Prestaciones en
Especie

REGLAMENTACIÓN	5.88%	5.88%	11.76%	5.88%	5
----------------	-------	-------	--------	-------	---

Empleo	71		28		2
--------	----	--	----	--	---

Movimiento de personal		65	184		2
---------------------------	--	----	-----	--	---

Administración de taller				193	1
-----------------------------	--	--	--	-----	---

Comisiones
Mixtas

Disciplinas y otros

BENEFICIOS AL
SINDICATO

Licencias al delegado

Ayuda económica

RELATIVOS	17.64%	11.76%	23.52%	5.88%	10
					64.68

3.5 ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN SINDICAL:

Categorías	Informa	Tramita	Cogestión	Autocogestión	Totales
ENVOLTURA					
Vigencia	1,3,9,	15	27,61,49, 149,187 186,188, 2º,8º	4.14.	15
Reconocimiento mutuo	193,9,		10,11,193		5
REMUNERACIÓN					
Sueldos y formas de pago	154,193	110,123,	27,113, 115,193		8
Jornada de trabajo	81,82,99,	38,46,98, 100,	39,51,76, 95,113, 193,2º	14	15

Prestaciones en dinero	145,169,82,54,99	160	70,74,85,113,118,122,127,149,155,3	16
------------------------	------------------	-----	------------------------------------	----

Prestaciones en especie		147,180		2
-------------------------	--	---------	--	---

REGLAMENTACIÓN

Empleo	2,5,16,19,20,30,64	15,18,38,46,53,	17,27,62,65,66,70,118,185	4	21
--------	--------------------	-----------------	---------------------------	---	----

Movimiento de personal	19,193,7°	15,28,98,	27,37,39,70,71,74,122,144,193	15
------------------------	-----------	-----------	-------------------------------	----

Admón. De taller			127,185,189,193	4
------------------	--	--	-----------------	---

Comisiones mixtas	54,9,		52,136, 185,193, 2º,3º,14º, 15º		10
Disciplinas y otros	2,9,20,	8,28,123, 98,60	12,136, 127,161, 85,186, 187,193		16
BENEFICIOS AL SINDICATO					
Licencias al delegado					
Ayuda económica	6º	8bis			2
RELATIVOS	14.97%	11.59%	33.81%	1.93%	

3.6 ANALISIS DE LAS CLAUSULAS MODIFICADAS

CLAUSULAS	TIPO DE CAMBIO	QUE CAMBIO	PARAMETROS
10 BIS de envoltura	+	La congestión	Las partes quedan obligadas
12 de reglamento	+	La obligación de desempeñar sus labores de acuerdo con lo establecido en el perfil de puestos.	Labores de acuerdo al perfil de puesto.
27 de envoltura	-	La concentración, tomando en cuenta el tiempo en que se requiera.	De acuerdo con la productividad y necesidad del servicio.
38 de remuneración	-	Se afectará solamente en los casos en que la empresa, por necesidad del servicio lo requiera.	Necesidades del servicio.

65 de remuneración	-	La empresa considerará a los trabajadores cuyos domicilios sean más próximos a los centros de trabajo.	Por necesidades del servicio.
70 de remuneración	-	Cuando la empresa resuelva que debe convertirse en permanente, pero con consentimiento del trabajador.	Cambio de asignación hacia otra localidad.
71 de remuneración	-	Obedecen a la separación de convenios departamentales	Las movilizaciones no originan vacantes
71 bis	-	Conforme a las necesidades del servicio.	Uso indebido de esta facultad.
164 de remuneración	+	Condiciones de higiene y seguridad.	Los trabajadores serán responsables de los utensilios de trabajo.

184 de reglamento	+	Deberán desempeñar sus labores con la respectiva eficiencia, calidad y productividad.	Deberá acatar la asignación de que sea objeto.
185 de envoltura	+	Capacitación al trabajador para elevar su nivel de vida y productividad.	Contarán con Centros de capacitación necesarios y suficientes.
189 de remuneración	+	Las condiciones de trabajo se establecen en los perfiles de puestos.	Forman parte integral del contrato.
193 de envoltura	+ -	Tomando en consideración los proyectos de modernización y nueva tecnología.	Reconocimiento mutuo Empresa-Sindicato. Aumento de trabajo. Disminución de participación sindical en los

procesos de
trabajo,
introducción de
nueva tecnología.

3.7 Comparación entre el Contrato Colectivo de trabajo y el Convenio de Modernización.

A continuación se presentan las cláusulas concernientes al Contrato Colectivo de Teléfonos de México y sus modificaciones planteadas a partir del Convenio de modernización.

Contrato Colectivo de trabajo
1988-1990

Convenio de Modernización
1989-1991

10 bis .- No existía

10 bis.- Las partes quedan obligadas a interpretar y ejecutar las disposiciones del Contrato Colectivo de Trabajo, cuando alguno las viole, el otro lo hará saber para que se resuelva prudentemente.

12.- Los trabajadores tendrán obligación de desempeñar únicamente las labores que normalmente sean inherentes al puesto que ocupan, en la forma, tiempo y lugar convenidos por la empresa y el sindicato.

12.- Los trabajadores tendrán la obligación de desempeñar sus labores de acuerdo con lo establecido en el perfil de puestos que les corresponda, según su categoría y cumplir en lo conducente con lo dispuesto en el artículo 134 de la Ley federal de Trabajo.

27.- Establecía la forma de cubrir vacantes con el trabajador de la categoría inmediata inferior; además se anexa un inciso adicional.

27.- En todos los casos la contratación de nuevo personal de confianza y sindicalizado deberá efectuarse en las localidades, departamentos y en los tiempos en que se requiera; de acuerdo con la productividad y las necesidades del servicio. De requerirse personal en puestos sindicalizados, no podrá utilizarse en ellos personal de confianza.

38.- Las ausencias de menos de tres días se sustituían a juicio de la empresa.

38.- Las sustituciones temporales por ausencias de más de 15 días, se harán a juicio de la empresa por necesidades de servicio, la sustitución se hará con personal que se encuentre de vacaciones o por el personal nombrado por el sindicato, en caso de no existir personal vacaciones la empresa hará la sustitución de empleado utilizando el método de escalafón.

65.- Cuando sea necesario cambiar algún trabajador de una población a otra, el cambio se hará de acuerdo con la representación del sindicato y el interesado.

65.- La movilidad entre departamentos afines (temporal o permanente) de la misma localidad y entre centros de trabajo de la misma población y sus zonas conurbadas, se hará según

necesidades del servicio. Si el trabajador no acepta su traslado temporal el sindicato proporcionará otro trabajador en caso contrario la empresa designará al obrero libremente.

70.- cuando se resuelva entre empresa y sindicato y, previo consentimiento del interesado, que un traslado temporal deba convertirse en permanente, el trabajador recibirá aviso con 15 días de anticipación, debiendo percibir viáticos de su traslado temporal, así como los gastos de sus familiares.

70.- Cuando la empresa resuelva que un traslado temporal deba convertirse en permanente, previo consentimiento del interesado se estará a lo dispuesto en la cláusula 71.

El trabajador dará aviso con 15 días de anticipación debiendo percibir, además de los viáticos que hubiere percibido por su traslado temporal, las cantidades señaladas en la cláusula anterior, se entiende por traslado permanente, el cambio de asignación definitiva de un trabajador de una localidad y sus zonas conurbadas, hacía otra localidad y sus zonas conurbadas.

71.- Es prerrogativa del trabajador aceptar o no su traslado definitivo.

71.- dando aviso con 30 días de anticipación, la empresa podrá trasladar en forma definitiva a sus trabajadores en toda la república por:

a) Disminución o desaparición de materia de trabajo.

b) Por exceso de trabajadores en un centro de trabajo o departamento.

c) Por requerimientos de servicio experiencia, especialidad o aptitud del trabajador. En los casos a y b no se generan vacantes. En el caso c se requiere de la aceptación del trabajador y se generan vacantes.

Cuando en los casos a y b el trabajador no acepte su traslado, el sindicato propondrá a otro. En caso contrario la empresa designara y el trabajador que se negó a ser trasladado podrá reacomodarlo, jubilarlo o reajustarlo según el Contrato Colectivo de Trabajo.

71 bis.- No existía

71 bis.- El sindicato vigilará que las movilizaciones se hagan de acuerdo a las cláusulas anteriores. En caso contrario la empresa reinstalara al trabajador en su lugar original de trabajo.

164.- Proporcionará también utensilios para que los trabajadores desarrollen su labor en las debidas condiciones de higiene y seguridad. Los trabajadores	164.- proporcionará también utensilios para que los trabajadores desarrollen su labor en las debidas condiciones de higiene y seguridad. Los trabajadores
---	---

serán responsables del buen uso y conservación de los utensilios, herramientas y demás artículos que se les proporcionen, así como de su devolución, incluso en los no usados o desgastados por el uso. En caso de que algún trabajador tenga que cubrir el importe de alguna herramienta extraviada, ésta será equivalente al 50% del costo de reposición correspondiente.

184.- Los trabajadores tendrán las obligaciones que marca la Ley Federal del Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo, los casos no previstos serán pactados.

185.- La empresa proporcionará capacitación y adiestramiento; se contará con centros de capacitación suficientes en; electrónica, telefonía, electricidad, inglés, contabilidad y los que la empresa considere necesarios; habrá una comisión mixta nacional de capacitación y adiestramiento, (nueve

serán responsables del buen uso y conservación de los utensilios, herramientas y demás artículos que se les proporcionen así como de su devolución, incluso de los no usados o desgastados por el uso. En caso de que algún trabajador tenga que cubrir el importe de alguna herramienta, este será al 75% del costo de reposición correspondiente.

184.- Se añade que los trabajadores deberán acatar la asignación o distribución de cargas de trabajo que señale el personal de confianza y serán supervisados por el mismo, obligándose a trabajar con la debida eficiencia, calidad y productividad.

185.- Las subcomisiones mixtas no se formarán por departamentos sino habrá una sola para el área metropolitana de la ciudad de México y otras para cada una de las 17 gerencias regionales. La capacitación se hará en los sitios y lugares que la empresa considere adecuados.

del sindicato y nueve de la empresa).

Esta comisión, definirá los requerimientos de capacitación y adiestramiento; establecerá sistemas de capacitación; recomendará sistemas de capacitación; recomendará planes y programas; evaluará efectos se formarán subcomisiones mixtas departamentales, en aquellos departamentos que tengan más de 21 Trabajadores. Los centros de capacitación realizarán exámenes de ascensos.

Nota : estas modificaciones eliminaron aproximadamente a 1800 comisionados.

189.- establecía que la empresa se comprometía a modificar los convenios departamentales cuando hubiesen cambios técnicos o administrativos.
“ Transitoria de nueva creación ”

189.- La materia de trabajo y las condiciones de trabajo se regirán por perfiles de puestos.

193.- 1) Las nuevas labores y otros aspectos que generen los proyectos de modernización, digitalización e implementación de nuevos servicios se pactarán, y se revisarán los convenios departamentales respectivos.

193.- La intervención del sindicato queda reducida a;
1) La empresa informara al sindicato acerca de proyectos de modernización o nueva tecnología solo para efectos de difusión y

capacitación.

2) Derecho del sindicato a participar en los proyectos de modernización (no en la decisión del cambio); se informara ampliamente al sindicato; se formara una comisión mixta (5x5) de nueva tecnología que definiera todos los aspectos técnicos y operativos de la implementación de la modernización se establecía un formato de la información que la empresa proporcionará al sindicato, esta iba desde condiciones laborales efectuadas hasta características técnicas de los equipos; de los cambios se informara con un año de anticipación al sindicato.

Los nuevos proyectos serán pactados a nivel general y por departamentos.

En la implementación de nuevas tecnologías se incluía un diagrama de flujo muy detallado a cerca de los pasos que habría que darse para llegar a la aprobación bilateral de los proyectos de modernización y se establecían fechas para cada etapa.

Se revisarán los convenios de los

2) desaparece la comisión mixta de nueva tecnología, y la información se dará a través de la comisión mixta nacional de capacitación y adiestramiento.

3) Cuando se modifiquen en forma importante las condiciones de trabajo se revisarán los perfiles de puestos.

4) La empresa dará acceso al personal sindicalizado en actividades de investigación y desarrollo.

departamentos afectados,
reglamentándose las nuevas labores y
condiciones de trabajo en forma
bilateral.

Todo esta supervisado por la comisión
mixta de nueva tecnología.

La empresa se obligaba a capacitar en
las nuevas labores.

La comisión mixta de seguridad e
higiene debería necesariamente
analizar las posibles consecuencias de
la modernización en las condiciones de
trabajo. El personal sindicalizado
participara en labores de investigación y
desarrollo de software.

No habrá reducción de personal por la
modernización.

Además son creados algunos artículos transitorios que se agregan al convenio de modernización.

El más importante, para los efectos de este trabajo es:

a) Se sustituyen los 57 convenios departamentales por perfiles de puestos; de 587 categorías y niveles salariales se paso a 134 categorías y 40 niveles. Se eliminaron las mesas de trabajo regionales y departamentales.²²

Nota : La cláusula 193 contenía un concepto de productividad único en los contratos de trabajo C.C.T., en México: Incremento cualitativo de la producción por mejor calidad, por mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida, por capacitación productiva; y de objetivos de la nueva tecnología; nuevos servicios; expansión del servicio y mejor calidad como consecuencia.²³

El Convenio de Concertación, significo la modificación o creación de las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo. 10-bis, 12,27,38,65,71,71-bis,164,184,185,189 y 193.

²² . Incluido en el convenio de concertación.

²³ . En el cotidiano (México), Enero-Febrero de 1990, n° 22.

3.8 Comparación de un convenio departamental vs un perfil de puestos

Convenio Departamental. (de operación de centrales automáticas) Contrato Colectivo de Trabajo 1988-1990 <u>Anterior</u>	Perfil de Puestos. (de la especialidad de centrales automáticas) Concertación para la Modernización. 1989-1991 <u>Modificado</u>
Contenidos Temáticos: Disciplina y mando Productividad y calidad Condiciones de trabajo Horas Extras Lugar de trabajo Permutas Movilidad Interna Delegados Vacantes	Contenidos Temáticos: Categorías Funciones propias de cada puesto Actividades principales Requisitos de ingreso Condiciones de trabajo Capacitación Ascenso

Cambio de equipos nuevos	
Servicios y suplencias	
Higiene y seguridad	
Materia de trabajo	
Número de categorías 7	Número de categorías: 5
Lugar de trabajo; él más cercano a su domicilio	Lugar de trabajo; toda su zona
Zona de trabajo; queda especificada y con poca posibilidad de ser movido el trabajador.	Zona de trabajo; D.F. y zona urbana
Movilidad interna; sólo si las partes se ponen de acuerdo.	Movilidad interna; trabajara en su centro o centros de trabajo de su localidad o saldrá de la localidad según el C.C.T.
Forma de ingreso; se detalla el proceso cada uno de las categorías.	
Ascensos; detalla mucho el procedimiento.	Ascensos; Por examen (sin detallar)
Categorías (7)	Categorías (5)
Técnico del distribuidor general	Técnico auxiliar especial

Técnico de segunda Técnico de primera Técnico auxiliar de ingeniero Técnico de sistemas telefónicos Técnico auxiliar directo Técnico de tercera	Técnico auxiliar jefe Técnico de primera Técnico de segunda Técnico de tercera
Materia de Trabajo; para todas las categorías Recepción Operación Mantenimiento Reparación Limpieza Ajuste	Materia de trabajo; No se definen las tareas del departamento; sino de cada categoría.

Los cambios resultantes de la sustitución de convenios departamentales por perfiles de puestos, pueden ser analizados en el cuadro anterior; del cual se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Un perfil no sustituye estrictamente a un convenio departamental, ya que el convenio contiene muchos temas que no están contenidos en el perfil; los temas de disciplina y mando, productividad y calidad, horas extras, permutas, movilidad interna, higiene y seguridad, escalafón y materia de trabajo no están en el perfil de puestos.
- En este caso, el número de categorías en el departamento se reduce de 7 a 5. El perfil de puesto hace mención de que las dos categorías suprimidas no eran básicas para el servicio.
- Consideramos obvio que el sindicato perdió capacidad de negociación en los convenios departamentales, desde el momento que los perfiles anulan muchas regulaciones que implicaban la concertación necesaria con el sindicato.
- El sindicato no gana ni mayor cogestión, ni mayor protección para los trabajadores, en cuanto a condiciones de trabajo se refiere.
- La pérdida de bilateralidad se manifiesta en temas como disciplina y mando, productividad y calidad, materia de trabajo.
- La flexibilidad no solo se manifiesta por la ausencia de regulación en los perfiles, sino también de manera explícita en ellos. Por ejemplo el caso de la definición de los lugares de trabajo (toda su zona), requisitos de ingreso y capacitación.

3.9 RESULTADOS DE LA COMPARACION.

Parece claro que las modificaciones al Contrato Colectivo de Trabajo de Teléfonos de México, 1988-1990, fueron condición para emprender posteriormente la privatización de la empresa, anunciada por el gobierno federal en Septiembre de 1988.

Los cambios más importantes pueden resumirse de la siguiente manera:

1.- La movilidad interna entre departamentos, centros de trabajo o localidades es ahora posible sin estar sujeta en general a la aprobación del sindicato o del trabajador.

Sin embargo, aunque dicha movilidad no tiene restricciones y no es automática, la empresa gana mucho en flexibilidad en comparación con la situación del contrato anterior.

2.- La modificación más importante fue sin duda la cláusula 193.

Esta cláusula permitía una intervención amplia del sindicato en la implementación de los cambios tecnológicos, la apertura de nuevos servicios y la modernización en general.

Creemos que ningún sindicato en México tenía un derecho a la concertación de los cambios tecnológicos tan bien reglamentado como el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. Esta cláusula (193), era la base de la Comisión de Nueva Tecnología. Era una cláusula en la

que se sintetizaba la actitud modernizante del sindicato y la posición de la empresa de no ignorarlo en la implementación de los cambios productivos.

Como se ve en la comparación, el convenio de modernización redujo ampliamente la intervención sindical en los procesos de modernización, dejándole solamente los problemas de capacitación.

3.- se sostiene el no reajuste de personal por modernización, pero se abre a la vez , la posibilidad de jubilaciones anticipadas o despidos por negarse un trabajador a ser trasladado.

4.-Los 57 convenios departamentales fueron sustituidos por perfiles de puestos. Con esto se da una potencial desreglamentación del contrato, a favor siempre de la empresa.

CUARTA PARTE

4.1 El Contrato Colectivo de Trabajo en la Practica

Existe un contrato colectivo de trabajo celebrado entre teléfonos de México, TELMEX S.A. de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). El objetivo de este, es fijar los derechos y obligaciones de la empresa y sus trabajadores y regirá en todas las dependencias actuales y futuras de la empresa dentro del territorio nacional.

TELMEX reconoce que el sindicato es el único y exclusivo titular del Contrato Colectivo y que representa el interés profesional de todos los trabajadores sindicalizados que tiene a su servicio y por virtud de este reconocimiento celebra con él, el Contrato Colectivo de Trabajo, obligándose a tratar con los representantes sindicales, nacionales o locales todos los conflictos y diferencias que, con motivo del trabajo surjan entre la propia empresa y sus trabajadores, así como cualquier asunto que se derive de las relaciones obrero-patronales ya sean de carácter colectivo o individual.

El sindicato de Telefonistas de México (STRM), ha negociado con la empresa, entre otras cosas, la reconversión industrial con la finalidad de conservar los derechos generales de los trabajadores y reciclar la capacidad laboral de los obreros afectados por la introducción de la nueva tecnología; la negociación del Contrato Colectivo de Trabajo, donde se mantuvo la flexibilización de la fuerza de trabajo, se acepto el Modelo de Calidad y se reconoció al sindicato como parte del diseño.

El convenio entre TELMEX y STRM tiene como principales propósitos la flexibilidad en el manejo de los recursos humanos, el rescate de la plena administración de la empresa. La revalorización de los trabajadores de confianza y la delimitación precisa de la intervención del sindicato de los nuevos procesos.

La flexibilidad en el manejo de los recursos humanos se traduce en la descripción de los puestos, contratación de nuevo personal de confianza o sindicalizados sólo de acuerdo con la productividad y las necesidades del servicio, sustituciones temporales, movilidad temporal o permanente de los trabajadores, traslado definitivo de los trabajadores a cualquier punto de la República mexicana.

Para lograr una democracia en la toma de decisiones existen las convenciones Nacionales Ordinarias las cuales son obligaciones estatutarias del Comité Ejecutivo Nacional de informar de las actividades y tareas que conciernen a cada miembro de este comité. Son un balance de trabajo interno y externo de los resultados y de las acciones emprendidas en pro de la democracia y el proyecto sindical.

En Septiembre de cada año, según los estatutos deben celebrarse las Convenciones Nacionales, es decir, cada secretaría del CEN dará cuentas del trabajo realizado, así mismo se abre la posibilidad de hacer llegar propuestas laborales de los trabajadores que más adelante se detallaran.

La asistencia de las convenciones es abierta por principio de cuentas, asisten a ella todos los integrantes del Comité Ejecutivo Nacional y las comisiones que lo integran, representantes de los Comité Ejecutivo Locales foráneos (180 representantes foráneos) y los delegados de los centros de trabajo del área metropolitana (26 representantes de los centros de trabajo).

Para un mejor desarrollo y análisis de los temas se invita a Representantes del sector gubernamental, quienes tocan temas relacionados a vivienda, telecomunicaciones, etc; Representantes del Instituto Mexicano del Seguro Social, compañías de AFORES, se involucra a representantes del sector privado COPARMEX ya que exponen su idea de la "nueva cultura laboral", del sector sindical se invita a representantes de la FESEBS del FORO y Sindicatos de otros países quienes externan sus comentarios y experiencias respectivas laborales.

El desarrollo de las convenciones se realiza en dos semanas, la primera es dedicada a la presentación, discusión y aprobación de los informes de todas las secretarías y Comisiones Nacionales y durante la segunda semana se desarrollan los temas, se aceptan propuestas y se llega a acuerdos generales en los que participaron los anteriormente señalados y así plantearlas a la empresa o canalizarlas a las instancias correspondientes.

Por otro lado es importante saber cual es la dinámica en las convenciones, es decir, que temas se exponen y cuales son las propuestas o avances que se realizan.

Para este análisis es importante saber que los Centros de Trabajo, por medio de sus delegados de cada centro de trabajo y de los secretarios

de cada comité ejecutivo local (CEL) foráneo se hacen llegar las propuestas de trabajo o inconformidades o demandas laborales de los trabajadores en diferentes aspectos, que son canalizadas al comité ejecutivo nacional y en las dos semanas de actividades son estudiadas y leídas para acordar lo que se puede resolver.

Las demandas de los trabajadores van dirigidas y canalizadas en los siguientes sentidos:

- Propuestas relativas a aspectos políticos sindicales internos y externos:

Las cuales se implementaran conforme a la estrategia general y los tiempos que establecen en el proyecto sindical, coordinado por el CEN.

- Propuestas sobre perfiles de puestos y compactaciones:

Las cuales se gestionaran ante la empresa a través de las instancias del CEN y de las condiciones de especialidad.

Los resultados de estos acuerdos estarán en función de las condiciones de la propia negociación que se tenga con la empresa o con la instancia correspondiente.

- Propuestas sobre productividad:

Estas propuestas se presentaran a la empresa para su negociación en los trabajos de la comisión mixta general de productividad y en su caso en la negociación de revisión del programa general de incentivos para el año que corresponda, por lo que los resultados están en función de las condiciones de estas negociaciones.

- Propuestas de carácter laboral:

Estas propuestas por su naturaleza, serán gestionadas ante la empresa a través de la Comisión obrero-patronal y de las secretarías correspondientes, por lo que sus resultados están en función de los acuerdos que se logren con la empresa en cada uno de ellos.

- Propuestas sobre problemas de higiene y seguridad:

Se gestionarán con la empresa a través de la Comisión representativa.

- Propuestas en materia de trabajo:

Estas propuestas se gestionarán ante la empresa y de acuerdo a las condiciones en que se desarrolle la negociación se consideran también la aplicación de los acuerdos sindicales que a este respecto se han planteado por las convenciones.

- Propuestas sobre aspectos de Previsión Social:

Estas propuestas se gestionarán ante la empresa mediante las instancias del CEN y de las comisiones de especialidad.

- Propuestas sobre aspectos económicos para la organización:

Estas propuestas y acuerdos se dirigen a la comisión nacional autónoma de hacienda y comisión de finanzas, los cuales se aplicarán conforme a los criterios y definiciones que se han establecido sobre cada uno de ellos para la organización.

Para poder certificar la autenticidad de los cambios contractuales a continuación se muestra de una manera sintetizada la forma en que se ejerce una democracia, legitimidad y representatividad en la relación de la empresa TELMEX y el Sindicato (STRM).

INDICADOR	LEGITIMIDAD	JUICIO
Convenciones	Máximo órgano de gobierno	Descentralizado
Convención Nacional Ordinaria	Anualmente	Centralizada
Convención Nacional Extraordinaria	Por un acuerdo de una asamblea extraordinaria de una sección matriz por acuerdo conjunto de los Comités ejecutivo Nacional, o cuando 5 o más secciones.	Complejo y Descentralizado
Convenciones Ordinarias y Extraordinarias	Foráneas lo soliciten, siempre y cuando dichas secciones sumen en conjunto el 33% mínimo de los integrantes del sindicato estas convenciones se celebran en el lugar donde resida la matriz,	Complejo y descentralizado

	Pudiendo asistir a ellas cualquier miembro del sindicato que así lo desee, pero sin derecho a voz y voto.	
Convenciones Ordinarias	Son convocadas por el comité ejecutivo nacional.	Centralizado
Convención Extraordinaria	Por el órgano correspondiente.	Centralizado
Programa de trabajo	Los convencionistas tienen la facultad de modificar por acuerdo que para ello se tome en la misma.	Descentralizado
Comité Ejecutivo Nacional	Pone a disposición de las comisiones nacionales, los archivos y documentos sindicales indispensables para las aclaraciones y comprobaciones que se crean convenientes.	Descentralizado
Delegado Sección Matriz	Son selectos en asambleas departamentales o de sección de departamento.	Descentralizada
Delegado de las secciones foráneas	Son electos en asambleas extraordinarias celebradas en cada una de ellas.	Descentralizada

Secretario General	Preside los planes del comité ejecutivo nacional, declara abiertas las asambleas ordinarias y extraordinarias de la sección matriz, siempre que hayan sido autorizadas.	Descentralizada
Huelga	Por medio del voto personal y directo, el sindicato decreta mayoritariamente el movimiento de huelga.	Descentralizada
Comité General de Huelga	Un presidente, un secretario y tres vocales; en donde el presidente y el secretario tomaran el puesto el secretario general, y el secretario de organización y propaganda del comité ejecutivo nacional, en tanto que los tres vocales serán elegidos, si la empresa afectada es TELMEX en una asamblea de la sección matriz y si afecta a otras empresas elegirán a los vocales.	Centralizado con el presidente y secretario y descentralizado en los tres vocales.
Comités de Huelga	Además del comité general de huelga se constituirán comités locales de huelga en cada una de las secciones integradas por trabajadores al servicio de la o las empresas afectadas.	Descentralizada
Comité Local de Huelga	Se integran con un presidente que será el secretario general del comité ejecutivo local, un secretario y dos vocales que serán electos en una asamblea de cada una de las respectivas secciones.	Descentralizada

Elección	Forma democrática	Descentralizada
Comité ejecutivo nacional	Electos por medio del voto personal, directo y secreto, de cada uno de los miembros con derecho al voto del sindicato. La designación de dichos comités estará a cargo de una "Comisión nacional electoral".	
Comisión nacional electoral	Sus integrantes serán electos en una convención nacional del sindicato mediante el voto mayoritario de los delegados convencionistas. La comisión nacional electoral no podrá hacerse por planillas sino en forma individual	Descentralizada
Comité ejecutivo local	Los comités ejecutivos locales convocaran a sus respectivas secciones, a la asamblea extraordinaria, con el objeto de elegir a los miembros de cada una de las comisiones.	Descentralizada
Convocatoria	Lanzada por la comisión nacional electoral, el comité ejecutivo nacional y la comisión nacional vigilancia para las elecciones, apegadas a los estatutos, dándola a conocer ampliamente a todos los miembros del sindicato.	Descentralizada

Registro de Candidatos	Se verifica por planillas que deberán presentarse ante el comité ejecutivo nacional.	Centralizada
Presentación de planillas	Periodo de 20 idas para su presentación. Transcurrido el cual la comisión nacional electoral, disfrutara de 10 idas para resolver sobre el registro de las mismas	Centralizada
Votación	Debe iniciarse en toda la república el 20 de Agosto del año de la elección. Con duración de 15 días.	Descentralizada
Instalación de casillas	En los locales sindicales y con los centros de trabajo.	Descentralizada
Urnas o Anforas	Selladas y firmadas por la comisión electoral y por los representantes de planillas.	Democrática
Voto	Se efectúa conforme el padrón aprobado previamente por la comisión nacional electoral, por medio de cédulas una por cada puesto de los que integran los comités.	

Asambleas de elección de departamento y centro de trabajo	Estas asambleas se celebra cuando así lo solicitan un 33% como mínimo de los miembros de la sección o cuando lo juzguen necesario el comité ejecutivo nacional y comité nacional de vigilancia.	Descentralizada
Asambleas Seccionales de la Sección Matriz o Foránea	Tienen la facultad de resolver todos aquellos asuntos de carácter local, asuntos de interés general para la agrupación los cuales serán conocidos y dictaminados en estas asambleas.	Democrático descentralizado
Asambleas Ordinarias	Deben celebrarse periódicamente.	Democrática descentralizadas
Asambleas de representantes sindicales	Trataran los asuntos correspondientes a sus asuntos respectivos, niveles siempre y cuando no sustituyan a las bases en sus funciones.	Democrática descentralizada
Asamblea General Nacional	Son aquellas que celebran en la sección matriz y en la que deberán quedar representados la mayor cantidad de miembros activos permanentes y eventuales con derecho a voto.	Centralizada y democrática

La búsqueda de mayor flexibilidad, de mayor eficiencia, pero también de la seguridad en el empleo, de la vinculación estructural de los trabajadores con el éxito a largo plazo de la empresa y con la posibilidad de anticiparse a los cambios del futuro, reclama una mayor evolución en su contrato colectivo para pactar con la empresa la discusión y proyección de su futuro.

Con un análisis de los estatutos del sindicato de Telefonistas de la República Mexicana se menciona que estos no han tenido modificación desde 1983. En el periodo de 1979 a 1983 se dan asambleas donde se discuten estos cambios y se llevan a cabo.

Los estatutos del STRM tienen un grado de democracia, ya que no se puede pensar en dejar todas las decisiones a las bases, existen asuntos que tienen que ser resueltos por instancias superiores, o son urgentes por lo tanto se crean mecanismos por los cuales algunas personas dentro del sindicato conservan un poco el poder de decisión, tomando en cuenta las propuestas y decisiones de las bases.

Los telefonistas eligen democráticamente su propio camino, sin abandonar sus banderas, pero con el claro objetivo de construir una relación diferente, más autónoma y digna con el gobierno y con los empresarios, una relación más útil para los trabajadores.

Tener un sindicato vivo, comprometido, capaz de haber impulsado la participación de los trabajadores en una privatización exitosa y en uno de los procesos de modernización más intensivos y también exitosos del mundo, se debe principalmente a su democracia y unidad internas, a la

conciencia y a la Convicción sindical de los telefonistas, y se debe también al permanente objetivo de buscar transformación democrática del sindicalismo en México.

Por lo general parece que se trata de un sindicato que trata de ser democrático para que sus agremiados sean beneficiados y que busca el coincidir con los intereses que persiguen así como su bienestar familiar y laboral.

El STRM, actúa de manera democrática en las elecciones para elegir a sus representantes, para ello siguen los pasos que se señalan en los estatutos pactados. Por ello se da oportunidad a todos los trabajadores de base para que tengan la oportunidad de ejercer su derecho a voto y además participar como representantes de planilla.

Los telefonistas saben que la democracia implica la estructuración de nuevos contrapesos y controles mutuos; implica construir y generar interacciones sociales y equilibrios que atenúen polarizaciones y excesos, concentración de la riqueza y el poder. Implica una creciente participación política cualitativamente ascendente más representativa, e implica comportamientos y roles sociales diferentes.

Como se puede ver las tácticas y las estrategias a seguir están definidas, cada etapa nueva para el sindicato requiere de mantener el trabajo y la participación de toda la organización, para cada una de las acciones y acuerdos, reiterando su compromiso de unidad, democracia y lucha social.

Es conveniente señalar que la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo debe darse tomando en cuenta el espíritu de buscar el beneficio general de los telefonistas.

Para lograr estos objetivos es indispensable que la unidad y la participación de todos los telefonistas sea factor determinante para lograr avanzar ante las condiciones que se enfrenten.

CONCLUSIONES GENERALES

Finalmente creo, en base a los resultados de esta investigación, que la mutilación del Contrato Colectivo de Trabajo de TELMEX se dio sin graves conflictos; sin la "derrota" del sindicato o su substitución por otro (como en AeroMéxico), lo cual evidencia el cuestionamiento de sí posiblemente el sindicato de esta empresa es fuerte o no.

Pero si se produjo una perdida evidente del poder sindical en los asuntos de bilateralidad, referente a cambios tecnológicos y de modernización en general, lo cual limita su capacidad de intervención en el proceso de trabajo.

Considero que las cláusulas claves que se vieron modificadas en este proceso, fueron la 193 y la 65 y 189. La primera referente a la participación de la empresa, y las dos ultimas referentes a movilidad interna y la substitución de los convenios departamentales por perfiles de puestos respectivamente.

Es así como se da una des-reglamentación del C.C.T en lo que respecta a modernización y movilidad de personal, puesto que ahora, el trabajo no esta estipulado tan claramente en el perfil de puesto; como lo estaba en el convenio.

Se observa que la movilización de personal antes era convenida entre las partes (empresa-sindicato-trabajador); mientras que ahora es impuesta por la empresa, eliminándose la participación (cogestión) entre las partes.

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR, Héctor. (1988) "La Transición Mexicana" en Nexos, nº 124 p.p 21-27.

AGUILAR Javier, Relaciones del Estado - Sindicatos: 1982 - 1990, El Cotidiano 38, Noviembre - Diciembre 1990.

BASURTO Jorge, Cárdenas y el poder sindical. Siglo XXI

DE LA GARZA Toledo Enrique, "El Corporativismo Teoría y Transformación". UAM-I.

DE LA GARZA, Toledo Enrique. (1989) "Quién gana en TELMEX" en el Cotidiano, nº32, p.p 49-56.

GILLY, Adolfo. (1988) "La modernidad bajo un capitalismo Salvaje" en Nexos, nº 124 p.p 29-33

IIAN Bizberg, La crisis del corporativismo. Foro internacional, Vol. XXX Abril - Junio 1990, (nº 20)

MENDEZ Luis, Crisis del Estado y perspectivas del sindicalismo en México. El Cotidiano 69, mayo - junio 1992.

O'DONELL Guillermo, Acerca del corporativismo y la cuestión del Estado, Documento, CEDES / G:E: CLASCO / nº 2

SANCHEZ Daza German, "Las Telecomunicaciones en México" en la competencia en las telecomunicaciones. Febrero de 1997, cuadernos de trabajadores 13 n° 35, especial año 6, México D.F.

SCHMITTER PHILIPPE, Neocorporativismo Ed. Alianza, 1992, Guadalajara.

SOLIS Vicente, "El cambio estructural y la respuesta sindical en TELMEX" UNAM, facultad de economía, tesis de licenciatura 1992.

WARMAN, Arturo. (1988). "La otra modernidad", en Nexos, n° 130 p.p. 65-67

FUENTES HEMEROGRAFICAS

El Financiero, México, D.F.

Excelsior, México, D.F.

La Jornada, México, D.F.

Voces, México, D.F.

DOCUMENTOS DE CONSULTA EN TELMEX.

Convenio de Concertación de Modernidad de TELMEX 1988-1989.

Contrato Colectivo de Trabajo de TELMEX 1988-1990.

Contrato Colectivo de Trabajo de TELMEX 1992-1994.

Contrato Colectivo de Trabajo de TELMEX 1994-1996.

Contrato Colectivo de Trabajo de TELMEX 1996-1998.

Contrato Colectivo de Trabajo de TELMEX 1998-2000.

Estatutos del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

Revista Restaurador 22 de abril, Año I / 1995, febrero-marzo nº 2.

Revista Restaurador 22 de abril, Año I / 1995, marzo-abril nº 3.

Revista Restaurador 22 de abril, Año III, agosto de 1997.

Revista Restaurador 22 de abril, Año III, octubre de 1997.

La nueva central va

Renovación del Sindicalismo.

Trabajo y Democracia hoy, Suplemento 35, México; Sede del XI Congreso de la CLAF en 1998. Año 8. enero-febrero de 1998. nº 42.