

92
2º ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

EL CAMBIO ESTRUCTURAL Y LA PRIVATIZACION
EN TELMEX

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMIA

P R E S E N T A ;

VICENTE JAVIER SOLIS GRANADOS

MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE 1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	Página
Presentación.....	1
Capítulo 1. MARCO TEORICO.	
A. Crisis y Reestructuración Productiva.....	14
B. La Reestructuración Productiva en México.....	36
Capítulo 2. LA SITUACION ECONOMICA Y PRODUCTIVA DE TELEFONOS DE MEXICO.....	68
A. El nuevo esquema de financiamiento.....	76
Capítulo 3. EL CAMBIO ESTRUCTURAL EN TELMEX	
A. Las razones del cambio.....	83
B. La estrategia del cambio.....	92
Capítulo 4. EL CAMBIO TECNOLÓGICO.....	105
A. El Programa Trianual 1991-1993.....	126
B. Principales efectos del cambio tecnológico en el proceso de trabajo.....	129
Capítulo 5. LA REESTRUCTURACION ORGANIZATIVA.....	161
Capítulo 6. EL CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES.....	179
A. El Modelo de Calidad.....	206
Capítulo 7. LA PRIVATIZACION DE TELMEX	
A. Antecedentes y cronología de la Privatización.....	217
B. Análisis del nuevo Título de Concesión...	230
C. Características del Consorcio Controlador	243
Capítulo 8. SINDICATO Y MODERNIZACIÓN	
A. El proyecto sindical de Francisco Hernández Juárez.	
1. La crisis del corporativismo.....	249
2. La Federación de Sindicatos de Bienes y Servicios.....	252
3. El modelo de sindicalismo del Presidente Carlos Salinas de Gortari..	255
B. El sindicalismo neocorporativo.	
1. El Proyecto de Modernización del Sindicato de Telefonistas.....	256
2. La profundización del Proyecto Sindical	261
3. Las acciones.....	263
Conclusiones.....	291
Bibliografía.....	310
Anexo Estadístico.....	315

PRESENTACION

A) La Modernización y Privatización de Teléfonos de México son fenómenos que permiten analizar aspectos relevantes de los cambios que ocurren a nivel mundial, como son las características de la Revolución Científico-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 y sus Alternativas ante la Flexibilización de las Relaciones Laborales y los Cambios Tecnológicos.

La crisis en la década de los 70's se manifiesta con la caída del patrón dólar-oro y el incremento en los precios del petróleo y posteriormente en los fenómenos de estanflación. Resurgen las teorías económicas liberales que encuentran en el déficit fiscal y los altos costos salariales las causas de la crisis, por lo que encontraban su solución en políticas de ajuste que permitieran estabilizar la economía, y en reducir la excesiva intervención gubernamental; otro fenómeno que se da a lo largo de los 70's es la generalización de medidas proteccionistas en un contexto de creciente competencia, mercados en recesión e inestabilidad monetaria, que trajo como consecuencia la pérdida de competitividad de los países desarrollados y el aumento de la participación en el mercado mundial de países como Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur.

Los países desarrollados iniciaron procesos de reestructuración productiva basados en la aplicación de los avances de la revolución científico-tecnológica en los procesos de producción y distribución de mercancías, modernizando los sectores industriales tradicionales, desarrollando las industrias de nueva tecnología y racionalizando la producción con el objetivo de disminuir sus costos de producción y elevar la productividad, trasladando plantas o procesos productivos a países que ofrecían ventajas en mano de obra, recursos naturales o políticas gubernamentales.

La Revolución Científico-Tecnológica sienta las bases para el proceso de reestructuración económica mundial y lo acelera, a partir del desarrollo de nuevos instrumentos que permiten conocer los secretos de la materia y de la vida, descubrir nuevos materiales, experimentar con cambios genéticos, desarrollar la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones en un solo proceso denominado telemática, automatizar en forma creciente la producción y los sistemas administrativos, revolucionar los medios de transporte y desarrollar nuevas fuentes de energía.

Con la transnacionalización de la economía, la automatización de los procesos productivos, el desarrollo del sistema financiero internacional, la aplicación de la microelectrónica en los bienes de consumo durables y la información creciente de la sociedad, el desarrollo de modernos sistemas de telecomunicaciones basados en la tecnología digital se convierte en el elemento central que

permite acelerar y conducir los diferentes cambios que se dan en el sistema mundial, de tal manera que se plantea una ley que correlaciona densidad telefónica con desarrollo económico, por lo que, el crecimiento del mercado de telecomunicaciones, informática y componentes electrónicos ha sido muy dinámico, con tasas de crecimiento superiores a la economía mundial.

La modernización tecnológica en Telecomunicaciones cumple varios objetivos: acorta los tiempos de circulación del capital, pues facilita el flujo de información que impulsa el comercio mundial y permite la segmentación del proceso productivo según el concepto de fábrica mundial, cuya administración y operación requiere de sistemas informáticos interconectados entre sí; da lugar a la creación de nuevas empresas proveedoras de insumos, a las grandes compañías productoras de equipo y prestadoras de servicios y ofrece una gama de servicios cada vez más amplia que abarca todos los ámbitos de la sociedad.

Las tendencias fundamentales en el sector son la innovación tecnológica; la competencia y reestructuración del mercado de las telecomunicaciones, que da lugar a un proceso de concentración y centralización de capital en el sector; la liberalización de los mercados nacionales y las políticas de desregulación y privatización que tienen como argumento la búsqueda de mayor competencia en el sector para lograr la eficiencia productiva; la flexibilización de las relaciones laborales y la búsqueda de una nueva cultura laboral basada en nuevas formas de organización del

trabajo y nuevas formas de organización administrativa.

En México la crisis se manifestó como agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, basado en la protección del Estado al aparato industrial nacional, sin embargo, el boom petrolero que vive el país en la segunda mitad de los 70's generó un creciente flujo de divisas al país que retrasó la manifestación de los límites estructurales del aparato productivo nacional, al mismo tiempo que alimentó el crecimiento de la deuda externa y el déficit en la cuenta corriente agudizando los desequilibrios del aparato productivo que estallaron al reducirse el precio del petróleo y aumentar las tasas de interés internacionales dando lugar a la crisis de 1982.

La respuesta del Gobierno de De la Madrid fue iniciar un viraje en el funcionamiento tradicional del Estado, reduciendo el gasto gubernamental, estimulando una mayor inversión del capital privado y extranjero, reestructurando el sector paraestatal a través de la privatización de empresas, abriendo nuestra economía al comercio internacional y debilitando fuertemente al sindicalismo al reducir su participación en las decisiones sobre política salarial y del empleo e iniciar un proceso autoritario de flexibilización de los contratos colectivos de trabajo.

En este sexenio se inicia el proceso de cambio estructural o reconversión industrial para desarrollar un sector moderno del aparato productivo con capacidad de exportar y generar divisas.

En concordancia con la estrategia de cambio estructural del gobierno planteada en 1986, TELMEX inicia su propio proceso de

reconversión con el fin de desarrollar la infraestructura en Telecomunicaciones que requería la reconversión industrial y la apertura comercial. El caso que mejor ejemplifica este nexo es el desarrollo del Programa de Maquiladoras en 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 en dicha Frontera en 1986.

Con el nuevo régimen se profundiza la estrategia de reconversión, denominada ahora Modernización Económica, asumiendo la integración de México al mercado internacional, por lo que se prioriza fortalecer los sectores que tengan posibilidades de reestructurarse para hacer frente a la competencia internacional.

Los elementos centrales de esta estrategia son:

1) La Reforma del Estado: pasar de ser Estado propietario a Estado Promotor de la Inversión Privada, mediante la privatización de la actividad económica que den más juego a las fuerzas del mercado; racionalización, reducción y reorientación del gasto público para lograr mínimos de bienestar social y creación de infraestructura; garantizar la estabilidad macroeconómica que permita un funcionamiento eficaz del sector privado; fortalecimiento de las finanzas públicas: garantizar la paz social mediante programas de ayuda a la extrema pobreza y la reforma política.

Es importante hacer notar que la Reforma del Estado se da en el contexto de la globalización, donde se considera que ya la

política económica no depende únicamente del Estado Nación, sino que cada vez en mayor medida depende del bloque económico regional en que está inmersa; del sistema financiero mundial, que a través de organismos como el FMI, BM, BID, GATT, el Club de París, etc., condicionan los créditos y las inversiones a la aplicación de políticas neoliberales; y de las empresas transnacionales cuyas formas de operación se determinan más allá de las fronteras nacionales, y que tienen la capacidad de moverse en la geografía mundial buscando las mejores condiciones de operación y comercialización.

2) La Modernización Económica. Con la cual se pretende situar a nuestra planta productiva en una posición competitiva frente al mercado internacional mediante la modernización tecnológica, la asociación con capital extranjero, la flexibilización de las relaciones laborales, nuevas formas de organización del trabajo y la creación de una nueva cultura laboral productivista.

3) La Apertura Comercial. Iniciada con la reducción unilateral de aranceles, la entrada al GATT y en un futuro próximo el Tratado de Libre Comercio. Tiene como objetivos ampliar las exportaciones y atraer capital extranjero que permita financiar el crecimiento meta establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

Es en este período que TELMEX lleva a cabo la flexibilización del Contrato Colectivo y la Privatización de Teléfonos de México, siguiendo las pautas internacionales a partir de diagnósticos sobre las condiciones de la misma Empresa.

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 Gobierno y Empresarios para situar a una Empresa de la importancia de Teléfonos de México frente a los retos de la Globalización. Por tal razón su estudio adquiere una particular relevancia, más aún si consideramos que ha dado lugar a una nueva corriente en el sindicalismo mexicano, denominada neocorporativa.

B) Objetivos de la Investigación.

GENERAL. Analizar los principales factores de la modernización de Teléfonos de México, sus efectos en los trabajadores y la respuesta sindical.

ESPECIFICOS. Definir los elementos que determinan el paso de una estrategia de cambio tecnológico, a una estrategia de cambio estructural en TELMEX.

- Definir los factores más importantes de dicha estrategia en sus diferentes fases de implementación.

- Analizar las características centrales de cada factor de modernización en la Empresa.

- Analizar la interrelación de dichos factores y sus impactos en la situación económico-productiva de TELMEX.

- Analizar el proceso de reprivatización de TELMEX y definir las causas y objetivos que le dieron lugar.

- Analizar los impactos del proceso de modernización y

privatización sobre los trabajadores y el Sindicato de Telefonistas.

-- Analizar los límites de dicho proceso para elevar la productividad y calidad del servicio.

-- Analizar el proyecto sindical y su capacidad de resolver a favor de los trabajadores la dinámica del cambio.

C) La investigación se basó en fuentes bibliográficas y hemerográficas, en muchos casos documentos originales de la Empresa y el Sindicato, en estudios realizados por los trabajadores y en la aplicación de un cuestionario con preguntas abiertas a personal seleccionado por su experiencia y conocimiento en el trabajo o el papel relevante que juegan en el ámbito sindical. Los rubros a analizar a través del cuestionario son: 1) Explotación: Jornada de Trabajo, Productividad, Intensidad, Turnos, Salarios; 2) Proceso de Trabajo: General y por Departamento; Automatización, Subordinación del Obrero a la Organización, Autonomía del Obrero, Relaciones Obreras dentro del Trabajo, Relaciones Obrero-Patronales, Relaciones Sindicales, Tecnología Digital y Conflicto, Consecuencias de la tecnología Digital fuera del Trabajo, los Nuevos Servicios Telemáticos.

D) Hipótesis de Trabajo:

1) A principios de los ochentas TELMEX inicia un proceso de modernización tecnológica siguiendo las pautas de las compañías telefónicas en los países desarrollados, incorporando tecnología digital, sin embargo, en la segunda mitad de la década se hace necesario un cambio profundo en las relaciones con el Estado, en los esquemas de financiamiento, en la organización administrativa y en las relaciones laborales para acelerar la modernización tecnológica y elevar la calidad del servicio.

2) El sindicato jugó un papel activo en todo el proceso de definición del proyecto de modernización de TELMEX, logrando importantes grados de cogestión con la empresa, pero su proyecto de relaciones laborales y de organización del trabajo es derrotado parcialmente en la "concertación" de 1989 entre Gobierno, Empresa y Sindicato para flexibilizar el Contrato Colectivo de Trabajo, siendo retomados aquellos elementos útiles a los fines de la Empresa. Esta derrota fué medida por el hecho de que los mecanismos de control del Sindicato restringieron una más amplia participación de la base en la defensa del proyecto sindical.

3) La privatización no era necesaria para la modernización de TELMEX. con el cumplimiento de los demás objetivos de la estrategia de cambio estructural se avanzaba en el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, modernización y diversificación de servicios, y mejoramiento de la calidad de servicio. La reprivatización obedeció más a una concepción ideológica del papel del Estado en la economía y de la formación de un nuevo

bloque en el poder.

4) La respuesta sindical a la modernización de TELMEX ha dado lugar a un nuevo tipo de sindicalismo que denominaremos neocorporativo, que tiene como características replantear la alianza del Movimiento Obrero con el Estado a partir de su reconocimiento en la gestión de la productividad y calidad, y en asumir la tarea de conformar una cultura de la productividad en los trabajadores, tratando de convertirse en el principal interlocutor del Estado y los Empresarios ante el Movimiento Obrero en el contexto de la reestructuración productiva.

e) Estructura del texto

En el capítulo I planteo el marco conceptual para analizar las formas que asume la modernización en TELMEX y su relación con la sociedad, en particular con el Movimiento Obrero Organizado.

Primero analizo diferentes posibilidades del surgimiento de crisis en el sistema capitalista, encontrándose estas en los límites del mercado, o de la base sociotécnica de los procesos de trabajo.

Después reviso las transformaciones del Estado, en particular la crisis del Estado Social y las propuestas neoliberales que modifican las relaciones Estado-Movimiento Obrero Organizado.

Procedo a revisar los planteamientos de 3 autores que dan una visión amplia sobre la crisis y la reestructuración productiva, haciendo énfasis en el cambio tecnológico y el surgimiento de

nuevas industrias ligadas a dichos cambios, en el desarrollo de una nueva división internacional del trabajo y en la creciente competencia internacional, en la crisis del Estado de Bienestar y el rompimiento del pacto social Estado-Sindicatos, en la flexibilidad contractual, y en el desarrollo del sector servicios, en particular las telecomunicaciones y su papel en la reestructuración productiva y la globalización de la economía.

Después analizo la crisis y reestructuración productiva en México, su creciente integración al mercado mundial, las características de la relación corporativa Estados-Sindicatos y sus transformaciones ante el nuevo modelo de desarrollo, para finalizar con el papel de las telecomunicaciones y su necesaria modernización ante el nuevo contexto económico.

En el Capítulo II expongo la evolución económica productiva de TELMEX desde que se convierte en empresa paraestatal hasta su privatización, para mostrar la necesidad del cambio estructural y sus efectos a partir de su puesta en marcha que colocan a la empresa en una situación de crecimiento sostenido.

En el capítulo III presento la estrategia del cambio estructural en TELMEX a partir del diagnóstico sobre la situación de la empresa, de las telecomunicaciones y de la estrategia de cambio estructural del aparato productivo impulsada por el gobierno y la manera en que se incorpora a esta estrategia la flexibilidad de las relaciones laborales y la privatización.

En el capítulo IV realice una exposición más detallada sobre las características del cambio tecnológico, como parte medular del cambio estructural en TELMEX sobre los cambios que acarrea y las posibilidades que presenta la nueva tecnología. Realizo una cronología del cambio tecnológico y ubico los sectores más favorecidos con la modernización, los grandes usuarios, y posteriormente reviso los cambios tecnológicos por área productiva y sus principales efectos en los trabajadores.

En el Capítulo V expongo la reestructuración de la organización administrativa de TELMEX, descentralizando sus unidades operativas para hacerla flexible ante su ritmo de expansión acelerado dándole un mayor peso a sus filiales, mostrando como afecta la materia de trabajo del sindicato de telefonistas.

En el Capítulo VI analizo la flexibilización de las relaciones laborales, muestro el grado de avance del sindicato en formular un proceso de modernización que se concretizó en cláusulas administrativas del contrato colectivo que le garantizaban cierto nivel de cogestión en la introducción de nueva tecnología; como se confronta el proyecto sindical con el proyecto del sector hegemónico de la empresa y el resultado con la culminación de la negociación denominada Concertación para la Modernización de TELMEX. También se presenta un análisis sobre el Modelo de Calidad que define el tipo de relaciones laborales y de

organización del trabajo acordados entre Empresa y Sindicato, y que se ratifica en la contratación colectiva de 1990 y en el Convenio sobre Calidad, Productividad y Capacitación.

En el Capítulo VII se describe el proceso de privatización de TELMEX, se analizan las características del grupo que toma el control de la empresa, el nuevo marco regulatorio de la empresa y los mecanismos de intervención del estado, los compromisos que establece la nueva administración de TELMEX y los efectos de la privatización en los trabajadores y en los usuarios.

En el Capítulo VIII analizo la respuesta sindical a la modernización y Privatización de TELMEX, haciendo énfasis en la evolución del discurso de la dirección actual, como representante oficial de la posición del sindicato, y reviso los acuerdos que fue tomando el sindicato y las acciones realizadas frente a la problemática originada por el cambio estructural en la empresa. También analizo la política exterior del sindicato, particularmente a través de la creación de la FESEBES, para tratar de crear un nuevo tipo de sindicalismo inmerso en la problemática de la productividad y calidad. Finalmente presento las conclusiones por capítulo y generales, la bibliografía y los anexos.

CAPITULO I. MARCO TEORICO

a) CRISIS Y REESTRUCTURACION PRODUCTIVA

Con el surgimiento del capitalismo se formulan las primeras teorías sobre las mejores condiciones para su funcionamiento, y con ello se analizan también los límites a su desarrollo. Como dice un autor, "Tanto la doctrina económica fisiocrática como la de los clásicos y de los marginalistas pioneros (...) se apoyaron en el LAISSEZ-FAIRE., lo convirtieron en un dogma y en el programa político y social ideal para el funcionamiento saludable de un capitalismo justo, dinámico y estable".(1)

El liberalismo económico corresponde a la época de la Revolución Industrial, cuando el progreso se asociaba a la libertad individual y a la expansión de los mercados, y se consideraba que la interferencia del Estado en la actividad económica frenaba el comercio y la actividad industrial, por lo que su papel debía circunscribirse a la defensa y conservación del orden, y a asegurar el funcionamiento del libre mercado basado en la propiedad privada, el trabajo asalariado y la libertad contractual.

Es así que en las teorías liberales, un límite a la expansión del sistema era la intervención del Estado en la economía, pues el orden social natural era el libre mercado, manifestación de la libertad natural del hombre, que al perseguir

su propio bien trabajaba por el bien común, guiado por una mano invisible. El otro límite estaba dado por el mercado.

Para Adam Smith, con la división del trabajo se lograba un mayor rendimiento por unidad de trabajo, pues aumentaba la destreza del obrero, se reducían los tiempos para pasar de una operación a otra, se inventaban máquinas que facilitaban y abreviaban el trabajo, pero la extensión de la división del trabajo "no puede menos que regularse y ceñirse por la extensión de aquella facultad (la del intercambio) o, en otros términos según lo extenso que sea el mercado"(2). Es decir la capacidad de aumentar la producción basado en una creciente división del trabajo tiene como límite la capacidad de expandir el mercado para absorber dicha producción.

Es Carlos Marx quien en su obra el Capital analiza los límites del sistema en el propio proceso de producción capitalista, sin dejar de considerar los límites del mercado.

En la teoría Marxista, en la contradicción entre valor de uso y valor se presenta la posibilidad abstracta de la crisis, pues la realización del valor se da en el mercado y "aunque la mercancía se genera en la producción no es tal sin la consideración de la circulación. En el proceso D-M-D' el ciclo del capital dinero implica 3 fases: Una, la compra de medios de producción; dos, el proceso inmediato de producción; y tres, la venta de la mercancía. En cada uno de estos momentos el proceso puede interrumpirse por diversas circunstancias".(3)

En los esquemas de reproducción las posibilidades de la

crisis se plantean como desproporcionalidad entre el sector productor de bienes de producción y el sector productor de bienes de consumo.(4)

Al analizar la Tasa de Ganancias (TG) en función directa de la Tasa de Plusvalía (TP) e inversa a la composición orgánica del capital (Q), reconsidera la tendencia a decrecer de la TG media, pues la competencia y la resistencia obrera llevan a elevar la Q; entre los mecanismos para evitar la caída de la TG estaría elevar la TP. "En este sentido las crisis aparecen también como crisis de la tasa de ganancia producto de la lógica acumulativa del capital que lo lleva a emprender el cambio tecnológico en aras de vencer las resistencias a la acumulación.... pero esta potencia acrecentada del capital encuentra los límites del mercado".(5)

La crisis tiene su base en la contradicción entre el carácter social de la producción y el privado de la apropiación que se traduce de acuerdo a diferentes niveles de abstracción como contradicción entre valor de uso y valor, entre acumulación y realización, entre el avance productivo del capital contra la tendencia decreciente de la TG.(6)

Para elevar la TP, las vías son incrementar la intensidad del trabajo, mediante la prolongación de la jornada de trabajo, el aumento en los ritmos de trabajo o mediante la eliminación de tiempos en la jornada de trabajo que suponen un desgaste mayor de la Fuerza de Trabajo (FT), o mediante la innovación tecnológica,

que incrementa la explotación y la cantidad de valores de uso producida por obrero individual sin que haya necesariamente un mayor desgaste de la FT. Estos 2 mecanismos no son excluyentes.

Con la reestructuración tecnológica el capital busca menores costos de producción, mayor competitividad en el mercado y una mayor TG, eliminando restricciones técnicas que limitan el incremento de Productividad y anulando capacidades de resistencia obrera. (7)

Considerando que lo determinante en los procesos productivos no sólo es la óptima combinación de factores productivos, sino también las relaciones sociales dentro del trabajo, Enrique de la Garza (E. de la G.) considera 3 aspectos que influyen en la productividad: la base tecnológica, entendida como las características del sistema de máquinas individual y combinadamente consideradas; la base organizacional o formas de organización del trabajo; y las relaciones laborales, "que incluyen las costumbres del trabajo, las formas de contratación colectiva y el reflejo de las relaciones industriales dentro de las empresas". el concepto que articula la interrelación entre estos 3 factores se denomina base socio-técnica de los procesos productivos. (8)

La crisis puede darse por los obstáculos que impiden la renovación de la base sociotécnica y pueden ser: técnicos, financieros, organizacionales, de relaciones laborales, de relaciones industriales, culturales y políticos, por cambios en las condiciones de mercado o por la falta de demanda debido a la

caída del gasto social por la crisis del Estado benefactor.(9)

La reestructuración productiva puede darse en todos los niveles de la base sociotécnica o de aquellos que limitan su renovación, o en algunos de ellos por separado; significa "la transformación radical de la base sociotécnica de los procesos productivos, que puede también darse con transformaciones en otros niveles de la sociedad, del Estado y de las clases sociales.(10) El paso de una base sociotécnica a otra implica un periodo de transición donde el futuro no está determinado y depende de los diagnósticos, de las relaciones de fuerza y de las capacidades subjetivas de los sujetos fundamentales.

Los límites de la base tecnológica son límites relacionados con las características de las máquinas en su relación con la fuerza de trabajo: tiempo de transferencia, resistencia física del trabajador al aumento en los ritmos de trabajo, resistencia social, capacidad productiva de la máquina según restricciones del diseño, límites del mercado y económicos, y la calificación del trabajo, relacionada con "la capacidad de resistencia de la clase obrera en el proceso de trabajo y con la capacidad de control del obrero sobre su propio trabajo... con las propias características de la base tecnológica que permite una mayor o menor subordinación del obrero al capital".(11)

Un aspecto importante en esta idea es que la base tecnológica impone parámetros y restricciones a la capacidad de resistencia y control del proceso de trabajo por los obreros, donde el elemento

subjetivo de la calificación es el conocimiento obrero, no solo técnico, sino también relacionado con las formas de conciencia y acción de la clase en el proceso de trabajo, con la memoria histórica, las experiencias de lucha y la cultura.(12)

En el Estado Social, la legislación laboral y la Contratación Colectiva se convirtieron en formas de resistencia socializada que imponen límites a la subordinación del trabajo al capital.

La superación de los límites de la base tecnológica estarían dados por la incorporación de los avances de la revolución científico tecnológica, en particular de la microelectrónica, informática, telecomunicaciones, nuevos materiales, sistemas automatizados de producción y robótica a los procesos productivos.

La Organización de la Producción se define como la forma en que se relacionan recursos materiales y humanos en la empresa de acuerdo a un plan; cuando el acento se pone en la relación entre fuerza de trabajo y recursos materiales se refiere a la organización del trabajo y supone: una división del trabajo, supervisión y control del trabajo, reglas formales e informales de como trabajar, estilos y niveles de autoridad y jerarquías de mando, y formas de comunicación.(13)

Los límites del taylorismo estarían dados por la incapacidad de separar concepción y ejecución, en el sentido de

que el trabajador se convirtiera en un autómatas al cual se le asignaban tiempos y movimientos sin considerar su conocimiento del trabajo y su motivación; por el límite físico y social a la segmentación, estandarización y simplificación de las tareas; por la subjetividad de los analistas de tiempos y movimiento; por la incapacidad de reglamentar todos los ámbitos del proceso de trabajo; por el aumento en los tiempos de transferencia a medida que se segmenta el trabajo, todo lo cual conllevaría a una rigidez que limita la productividad, relaciones laborales rígidas y formas de resistencia como paros, sabotajes, huelgas, ausentismo, etc.

El fordismo incorpora la cadena de producción, estableciéndose los ritmos de trabajo de acuerdo a la máquina pero sin romper los principios tayloristas.

La superación del taylorismo fordismo estaría dado por la flexibilidad en el trabajo, con la polivalencia y movilidad y con formas participativas de trabajo como círculos de calidad, control total de calidad, justo a tiempo y sistemas de manufactura flexibles, que permitan la flexibilidad en el diseño, el producto y el proceso para ajustar rápidamente su producción a las necesidades del mercado.

La organización del trabajo da lugar a relaciones laborales entre el capital y el trabajo que pueden estar codificadas en contratos, reglamentos, etc., o ser informales (grupos, costumbres, etc.).

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 F. de T. 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 horas, por días, por productividad y por destajo. (14)

Es así que la superación de la crisis como crisis productiva supone en esta perspectiva el cambio de la base sociotécnica en sus 3 niveles, tecnológico, organización de trabajo y relaciones laborales, y la superación de la crisis como crisis de realización supone mercados crecientes, es así que encontramos estos 2 elementos en el proceso actual de reestructuración del capital, una fuerte competencia por los mercados basada en profundos cambios sociotécnicos que incorporan los adelantos de la Revolución Científico-Tecnológica.

El capitalismo surge como una economía de mercado. En su primer fase, la libertad económica y el mercado como punto de encuentro de productores y consumidores, de patrones y trabajadores "libres", impulsaron fuertemente el desarrollo de la industria y el comercio, a costa de hacer más aguda la desigualdad social y propiciar la concentración y centralización del capital. El funcionamiento de la economía siguió un movimiento cíclico, con periodos de auge y recesión y grandes

crisis en forma periódica. El Estado se limitaba a garantizar el funcionamiento del libre mercado y la paz social.

Con la gran crisis de 1929, el Estado da un salto cualitativo en su intervención en la economía, de agente regulador pasa a intervenir directamente en la creación de empleos y en la generación de demanda a través del gasto público.

Según la teoría Keynesiana, la crisis deriva de la insuficiente demanda efectiva y propensión a consumir por una falla en los mecanismos de mercado para regular el sistema, por lo que "el Estado debe modificar el nivel de la demanda global para intentar alcanzar el pleno empleo sin inflación. En ausencia de pleno empleo el Estado puede dinamizar la coyuntura aumentando sus gastos y frenarla en situación inflacionista gracias a restricciones presupuestales".(15)

Hasta los años sesentas, las teorías Keynesiana dieron sustento a las políticas económicas dando lugar al llamado Estado Benefactor o Estado que reconoce la contradicción de clases sociales, que garantiza el funcionamiento económico y la estabilidad política a través de pactos sociales entre capital y trabajo, actuando como mediador a través de reglamentaciones e instituciones, reconociendo la representación corporativa de los sectores sociales que le permite articular sus demandas subordinándolas a la política estatal y estableciendo formas eficaces de dominación política.

Una corriente de interpretación plantea que la crisis del Estado social se presenta como crisis fiscal, en tanto es incapaz

de sostener un ritmo creciente de gasto público (J. O'Connor), dando lugar a fenómenos como el déficit fiscal, la deuda pública y la inflación; como crisis política en tanto es incapaz de satisfacer las demandas crecientes de la población, desquebrajando el pacto social corporativo y su legitimidad (Habermas H.); y como elemento de rigidez en contra de la productividad y calidad.(16)

Otras corrientes, como el estructuralismo han planteado que la crisis fiscal y la inflación se deben a factores estructurales como la dependencia, el grado de monopolio, la inelasticidad de la oferta, desequilibrios de crecimiento en el comercio exterior y la agricultura, y solo secundariamente a mecanismos de propagación: el fiscal, de crédito y de reajuste de precios e ingresos.(17)

Las teorías neoliberales surgen como una respuesta a los problemas económicos derivados del intervencionismo estatal.

Plantean que al pretender impulsar la demanda agregada de bienes y servicios para reactivar la economía mediante financiamiento deficitario e incentivos fiscales, el Estado gasta más que lo que ingresa, generando déficit fiscal y procesos inflacionarios que impiden el funcionamiento normal de la economía.

Para Friedman, teórico del monetarismo, "la acción del Estado debe reducirse a definir una norma de progresión del stock de moneda compatible con el crecimiento de la producción y

respetarla siempre. la economía privada cuando se desenvuelve sola, es fundamentalmente estable".(18)

La reestructuración del Estado social toma del neoliberalismo el rechazo al intervencionismo estatal en la economía y la superioridad del mercado como mecanismo de asignación de recursos, que da lugar a políticas de ajuste para combatir la inflación, basados en la reducción del salario real y del gasto público, sobre todo social, en desregulaciones económicas, privatizaciones y en la flexibilización de las relaciones industriales. Del neoconservadurismo toma el individualismo, el culto a los expertos como los aptos para tomar las decisiones y el paso de la justicia social al altruismo abstracto (solidaridad con los pobres).(19)

En otra interpretación Ugo Pipitone considera que los saldos negativos del Estado social fueron: que promovió el garantismo (restricciones a despidos y movilidad de trabajadores) y el incremento de las cargas fiscales, que aumentaron los costos del uso de la fuerza de trabajo en las empresas y provocó rigidez en las relaciones laborales; incorporó amplios sectores populares en la toma de decisiones, lo que hizo "avanzar demasiado la democracia y esto ha producido un déficit de gobernabilidad que necesita ser recuperado con el avance de nuevas formas de control y de exclusión social", politizó las relaciones sociales, perdiendo la capacidad de garantizar la cohesión social y la subordinación al orden establecido; y expandió en demasía su aparato burocrático, introduciendo una regulación excesiva del

sistema generando sus propios intereses que reducen la capacidad de regulación estatal de los procesos económicos y sociales. Las respuestas neoliberales fueron: el retroceso del carácter social del Estado, para "limitar la masa de demandas sociales que se dirigen al Estado" y reorientarlas al mercado, recuperar la capacidad de decisiones reduciendo el peso de los sindicatos; eficientar el funcionamiento del Estado y reducir su aparato burocrático. (20)

En todos los análisis y desde diferentes perspectivas se constata un cambio en las formas del Estado, relacionados con la crisis del Estado Social y el papel que debe jugar en los procesos de reestructuración productiva, pues el peso del capital transnacional y de los sectores oligopólicos de las burguesías locales es cada vez mayor, en la medida en que los mercados nacionales se integran con mayor profundidad en la lógica del mercado internacional, pues los cambios son dictados por la necesidad de alcanzar niveles de competitividad mundial, lo que cambia también las relaciones entre los sujetos económicos, reestructurando los pactos sociales de la anterior fase de desarrollo.

Sobre la dinámica de la reestructuración productiva internacional varios autores tratan de dar una visión global sobre los orígenes de la crisis, su dinámica y el sentido de los cambios en la división internacional del trabajo y en la competencia por los mercados internacionales, de los factores que

están en juego, de los cambios en el Estado, en la economía, en la política, de las modificaciones en los mercados de trabajo derivados de los cambios tecnológicos y de las alternativas en juego.

Frobel teoriza la nueva división internacional del trabajo como resultado de una caída en la tasa de ganancias en los países desarrollados que llevó a procesos de segmentación del proceso de producción a escala mundial buscando los factores que permitieran elevar la TG.

Considera que la primera fase del capitalismo industrial se basó en costos de trabajo muy bajos, que garantizaron altas tasas de ganancia, con el riesgo de una crisis de realización por la falta de un poder de compra masivo suficiente, que se concretó en el periodo 1914-1945, de la que se salió mediante "dos guerras mundiales, una economía de guerra, la "paz social", la evitación de la democracia económica, la inflación, el elevado desempleo, la represión política, el fascismo y el nacionalismo a costa de la mayoría de la población".(21)

El nuevo modelo, conducido por los E.U. se basó en un aumento del consumo de masas mediante aumentos salariales ligados al incremento en la productividad, una tendencia al pleno empleo y una política de "estrecho entrelazamiento económico internacional, mas precisamente transnacional".(22)

A fines de los sesenta el modelo mostró signos de agotamiento. La disminución del desempleo, la homogeneización de las condiciones sociales de la producción material y de la

reproducción de la Fuerza de Trabajo y la creciente fuerza sindical impidieron sostener las tasas de ganancia acostumbrada.

Los mecanismos de solución fueron: la reducción temporal de las inversiones de ampliación en los países industriales favoreciendo las inversiones en racionalización, lo que llevó al desempleo y a una reducción de la cuota salarial en la economía en su conjunto; y la reorganización a escala mundial de la producción industrial fragmentando los procesos de producción en países en vías de desarrollo y en el sector informal de los países desarrollados, por las grandes diferencias en salarios que no alcanzaban a compensar otras ventajas como disciplina, calificación y productividad del trabajo. En las decisiones de inversión se tomaban en cuenta además otros factores como jornada de trabajo, infraestructura, proximidad de proveedores y clientes, impuestos, subvenciones, costos de transporte, estabilidad política, legislación laboral, organización sindical, etc.(23)

Este doble mecanismo da lugar al desarrollo de la fábrica mundial, zonas de libre comercio, subcontratación internacional, etc., con lo que la participación de los países en vías de desarrollo en las exportaciones mundiales de productos manufacturados se duplica en los 70's con el consecuente descenso de la rentabilidad y competitividad de los países industrializados, lo que ha ocasionado desempleo masivo y disminución de los salarios reales, reduciéndose la demanda

efectiva en los países desarrollados, sin compensarse por un aumento en los países del tercer mundo, por los obstáculos sociales a un proceso de industrialización y capitalización orientado al mercado mundial, y por la subvención del "medio no capitalista" a los bajos salarios.(24)

Según Frobél dos modelos intentan la solución a la crisis: el liberal-conservador y el social demócrata.

El modelo liberal-conservador se basa en salarios bajos, pocas prestaciones sociales del Estado, "reforzamiento de la responsabilidad personal, intensa motivación en el trabajo (por la amenaza de perder todo empleo, intensa diferenciación salarial e imposición de ideologías y estructuras sociales promotoras del rendimiento), con objeto de aumentar las ganancias, mejorar la competitividad en el terreno internacional y terminar al final con el paro".(25)

Con la crisis del Estado de bienestar esta posición gana terreno sin que pueda resolver el problema del desempleo pues a corto plazo los salarios bajos pueden aumentar la tasa de ganancias y la competitividad, pero el riesgo social del modelo hará que una parte de la ganancia se dirija al consumo suntuario, a la renta o a la especulación, y la inversión productiva se haga en racionalización y desplazamiento de industrias. A largo plazo se daría una homologación a la baja en los salarios y las condiciones de trabajo y una redistribución de la renta en favor de las empresas que les permita revitalizar el crecimiento industrial con altas ganancias. (26)

El modelo social democrata al contrario se basa en la preservación del Estado social y en la distribución mas o menos equitativa de los sacrificios que impone la crisis entre todos los grupos y clases sociales.

En este modelo la reestructuración productiva para la competitividad se basaría en inversiones elevadas, la promoción de la investigación y el desarrollo, el reciclaje de la fuerza de trabajo apoyada por los sindicatos a cambio de ayuda social del Estado y mediante el apuntalamiento de los sectores competitivos en el mercado mundial.

Los límites a este modelo son la competencia internacional, que lleva a otros países a procesos semejantes de reestructuración, lo que reduce el mercado mundial y la incapacidad de absorción de mano de obra desplazada de los sectores castigados, por los sectores en crecimiento.

La variante de aumentar la demanda interna mediante el incremento salarial y el gasto del Estado se considera ineficaz en una economía estrechamente entrelazada con la economía mundial.

La tercer variante de este modelo es la aplicación de un "Keynesianismo global" mediante la canalización de ganancias elevadas a los países en desarrollo a través de un fondo de desarrollo mundial que aumente la demanda efectiva global, los límites a esta posición estarían dados por la negativa de los gobiernos de los países desarrollados a esta política y por la

resistencia del "medio no capitalista", incorporarse al mercado mundial, lo que no hace atractiva la inversión en los países del III mundo.

Para Altwater "la crisis de hoy no es solamente una crisis de desarrollo capitalista, sino también una crisis de la forma de este desarrollo social, de las formas políticas de regulación de un modelo capitalista", es la crisis del modelo keynesiano, de las instituciones del mercado mundial y del estado de bienestar. (27)

En sentido económico, la crisis se presenta como separación del crecimiento económico con respecto al crecimiento de la ocupación, y como separación de la acumulación monetaria con respecto a la acumulación real, del capital productivo. La primera se expresa como desocupación que no se reduce al aumentar las tasas de crecimiento; la segunda como una tendencia de crisis en el sistema de crédito internacional, como crisis de endeudamiento en los países del III mundo.

Dados los mayores obstáculos para la rentabilidad del capital, las ganancias que no son estrictamente necesarias para mantener la tasa de acumulación en el sector productivo se canaliza a la inversión especulativa, dadas las altas tasas de interés como resultado de políticas monetarias para combatir la inflación, lo que ha originado una explosión de liquidez que facilita el endeudamiento de los países del III Mundo, lo que dado el déficit público de E. U. que implica sostener el dolar con altas tasas de interés, hace imposible el pago de la deuda.

Otro elemento frena las posibilidades del crecimiento productivo, el papel de las corporaciones multinacionales, que cubren el 80% del comercio internacional, 40% del cual es intrafirmas.

Altwater coincide con Frobél en que en una economía estancada y en creciente competencia, las inversiones se dirigen a racionalizar el proceso de producción para reducir costos, para reducir los puestos de trabajo, no para la creación de nuevos productos y nuevos mercados. Considera que en un futuro próximo no hay condiciones para un crecimiento acelerado de la economía que cree puestos de trabajo, por lo que no es posible una salida a la crisis basada en un compromiso entre capital y trabajo. La solución estaría en un control de las inversiones, de las tecnologías, del proceso de trabajo por los trabajadores y sus sindicatos a través de la democracia industrial, y mediante la reducción del tiempo de trabajo, pero esto último considera que puede ser retomado por los empresarios pagando por horas de trabajo. El otro elemento de salida a la crisis estaría dado por la solución de la deuda externa.

Para otro autor, Ugo Pipitone, ante la crisis las empresas reorientaron sus inversiones hacia actividades de alto rendimiento y con una percepción de los cambios tecnológicos y de los patrones de consumo se prepararon para renovar el aparato manufacturero con una reorientación hacia las exportaciones.

Con la creciente competencia, la reestructuración productiva se convirtió en un problema de sobrevivencia, dando lugar al

desarrollo de las industrias ligadas a tecnología de punta y al estancamiento de las industrias tradicionales siendo "evidente el sentido de un desplazamiento de recursos desde las actividades más maduras técnicamente y/o con demandas potenciales escasamente dinámicas, hacia actividades que se ubican en la frontera tecnológica y cuya demanda potencial esta orientada por las necesidades imperiosas de una renovación profunda en las tecnologías y en los procesos productivos y por la necesidad de proporcionar al mercado los productos que corresponden a las nuevas necesidades tanto de los individuos como de la empresas" (28).

Analizando el caso de E. U., Pipitone considera que en los sectores tradicionales, los problemas básicos son:

1.- La existencia de equipos e instalaciones escasamente productivos que hasta fines de los años setenta no habían incorporado los mas recientes avances tecnologicos.

2.- Una tendencia de largo plazo al estancamiento (o a un crecimiento contenido) de la demanda por productos que han dejado de representar la vanguardia tecnológica que están siendo sustituidos por otros - al menos parcialmente - o que estan llegando a un grado de relativa saturación de las necesidades.

3.- El recrudescimiento de la competencia internacional como consecuencia del hecho de que los productores nacionales tienden a buscar en el exterior el complemento de demandas que sus propia economias ya no proporcionan en la medida necesaria para alcanzar ciertos niveles minimos de utilización en la capacidad instalada"

(29).

Ante esta problemática considera que han prevalecido 8 líneas de renovación:

- 1.- La modernización y automatización de los procesos productivos.
- 2.- La orientación hacia productos más específicos correspondientes a segmentos de demanda más dinámicos.
- 3.- La reducción de los recursos invertidos en ramas que se consideran destinadas a un largo y, en algunos casos, definitivo período de estancamiento.
- 4.- El mayor empuje hacia la diversificación en ramas cuyo desarrollo parece destinado a mantenerse por un largo período.
- 5.- La concentración de aquellas actividades cuyas economías de escala permitan la realización de altos rendimientos futuros.
- 6.- Esfuerzos sistemáticos para reducir los costos del trabajo por medio de medidas orientadas a debilitar la capacidad de presión de los sindicatos.
- 7.- Acuerdos de cooperación con varias características, entre firmas de distintos países.
- 8.- Orientación hacia el proteccionismo de los segmentos más débiles y menos dirigidos al cambio" (30).

En el caso de los sectores de punta, como electrónica, informática, inteligencia artificial, telecomunicaciones, nuevos materiales, biotécnica, etc., considera que los elementos centrales para mantener la competitividad son la inversión en ciencia y tecnología, la automatización de los procesos productivos,

diseños que reduzcan costos, y mejoren la calidad del producto y alianzas estratégicas. Considera que varios factores inciden en la recuperación de la productividad:

- 1.- La modernización de equipos e instalaciones.
- 2.- El aumento de la cantidad de capital empleada por trabajador.
- 3.- El aumento del peso relativo de los sectores más dinámicos y productivos dentro de las actividades manufactureras.
- 4.- El aumento en los gastos de investigación y desarrollo.
- 5.- La pérdida de fuerza contractual por los sindicatos reflejada en la flexibilidad en el uso de la mano de obra y en el escaso dinamismo de los salarios.
- 6.- Y la desregulación y políticas de promoción gubernamentales (31).

Otro elemento importante que considera en los procesos de reestructuración es el desarrollo del sector servicios pues "en el futuro de las sociedades capitalistas... tenderán a fortalecerse las funciones de coordinación entre distintas instancias y centros decisionales socioeconómicos. Un mundo en el cual las tareas de administración, control y expansión de gigantescas redes de flujos informativos y decisionales y, en el cual la investigación, recalificación profesional, enseñanza, cuidado de la salud, vejez, tiempo libre, diversión, etc., se convertirán en factores decisivos de funcionamiento económico y de equilibrio social; un mundo así cada vez menos pertenece a la futurología y cada vez más a la realidad actuante de este siglo,

un mundo en el cual el componente de "servicios" en la demanda de los individuos y de las empresas está destinado a crecer cada vez más" (32)

En este sentido el papel de las telecomunicaciones juega un papel central pues "el control y la distribución de informaciones y datos se están convirtiendo en actividades cada vez más esenciales para la toma de decisiones" (33) Por lo que las tendencias son a un crecimiento formidable del mercado, la interrelación cada vez mayor de las industrias microelectrónica, informática y de telecomunicaciones, a las alianzas y fusiones estratégicas para permanecer en el mercado, a un gasto creciente en investigación y desarrollo, que da lugar a ciclos muy cortos de innovación tecnológica, a la desregulación y privatización para acabar con los monopolios y ampliar los mercados de servicios (34). Las telecomunicaciones impulsan la globalización y transnacionalización de la economía y se retroalimentan con ella, como plantean diversos autores "La Revolución de las Telecomunicaciones ha convertido al mundo en una gran aldea global. Produce una abreviación del tiempo histórico, socializa conductas y comportamientos de sociedades enteras, globaliza la política y la economía, y hace que sociedades tradicionalmente cerradas, se abran a la influencia de los cambios mundiales"(35), "la transnacionalización de la economía y la cultura, la mayor movilidad de personas y bienes, el incremento de flujo de capital, la terciarización general de la economía y la acelerada

urbanización mundial, introdujeron nuevos requerimientos de comunicación".(36)

B) LA RESTRUCTURACION PRODUCTIVA EN MEXICO

Como veremos, la reestructuración productiva en México está profundamente ligada a la dinámica de la reestructuración internacional del capital en la medida de su creciente integración el mercado internacional.

Las propuestas neoliberales de política económica que se fueron instrumentando a partir de los 70's, también en México se impulsaron sobre todo en el reconocimiento de que la industrialización debía de desarrollarse sobre la base del sector exportador, donde la empresas transnacionales jugaban un papel central. La propuesta partía de la idea de construir un sistema económico complementario entre E.U. y México en el cual "los Estados Unidos proporcionarían a México un mercado seguro y creciente para sus exportaciones, asistencia técnica, tecnología y el Know How nortamericano; recursos financieros abundantes, bienes de capital, de consumo duradero e incluso de consumo no duradero (alimentos), precios competitivos y finalmente, la posibilidad de incorporar a su F.T... aquella parte de la mano de obra mexicana que no se puede absorber productivamente en México, a cambio de ello, México debería estar dispuesto a proporcionar a Estados Unidos, precios competitivos, la materia prima y los productos terminados que requiera esa economía; un mercado

creciente para sus productos; a garantizar la inversión extranjera que se establezca en México, a llegar a acuerdos de investigación industrial complementarios (maquilas..) (37)

Las implicaciones de este proyecto en la industria es que se impulsarán aquellas ramas y productos con competitividad internacional y que fueran complementarios a E.U., de tal manera que "la mano de obra abundante y barata que existe en México sería aprovechada en convenios de complementación industrial... en renglones o procesos industriales en los que el progreso técnico aconseja abandonar en los E.U. su producción o aquellos en los que el ensamble o la maquila desempeñan un papel de trascendencia" (38)

En este periodo como consecuencia de ésta política empieza a desarrollarse la exportación de manufacturas y la industria maquiladora.

Posterior a la devaluación de 1976 se firmó un acuerdo de estabilización con el FMI por 3 años, que tenían como objetivo reducir el déficit del sector público, limitar el endeudamiento externo, elevar el precio de los bienes y servicios públicos, reducir el crecimiento del empleo en el sector público, la apertura económica hacia el exterior y los topes salariales, la ausencia de control de cambios y el control de crecimiento de la masa monetaria. (39)

Con el boom petrolero y el acceso a créditos internacionales México hizo a un lado las restricciones del FMI e impulsó una

política de aceleración del crecimiento y proteccionismo a partir de 1977. México se convirtió prácticamente en un país mono exportador (27% de exportaciones totales en 1977 y 61% en 1981), el PIB creció a 8.3% en 1980 y 8.1% en 1981, pero la inflación, el déficit público, el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos y la deuda externa crecieron a niveles peligrosos, por lo que con el aumento en las tasas de intereses internacionales y la caída de los precios del petróleo estalla la crisis en 1982 como crisis de la deuda y como crisis fiscal al no tener el aparato productivo la capacidad de adecuarse a la nueva situación, la respuesta empresarial fue la fuga de capitales que llevo a la devaluación y a la nacionalización de la banca. (40)

En el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 se consideraron 4 líneas de problemas estructurales que estan en la base de la crisis; desequilibrios del aparato productivo y distributivo, insuficiencia del ahorro interno, escasez de divisas y desigualdades en la distribución de los beneficios del desarrollo. Se reconoce una dualidad económica en la coexistencia de "grandes unidades de caracter oligopolico con una multitud de unidades pequeñas" que dan lugar a "ineficiencias que se manifiestan en la incapacidad para enfrentar la competencia externa: gran dependencia de insumos, tecnología y de bienes de capital importados; desequilibrios entre sectores; disparidades en la productividad dentro de cada rama económica y ente ellas; tecnologías que no usan adecuadamente los recursos humanos y

naturales disponibles; escalas inapropiadas al tamaño del mercado interno; deficiente capacitación de la mano de obra; escasa difusión tecnología y concentración de la actividad económica" (41)

Trás la fuga de capitales y la devaluación de febrero de 1982 como vías para salir de la crisis, el PND plantea como primera línea de estrategia la reordenación económica que contempla abatir la inflación y la inestabilidad cambiaria; proteger el empleo, la planta productiva y el consumo básico y recuperar la capacidad de crecimiento sobre bases diferentes. La segunda línea de estrategia fue el cambio estructural con 6 orientaciones generales: 1) enfatizar los aspectos sociales y redistributivos del crecimiento priorizando la producción para el mercado interno.

2) Reorientar y modernizar el aparato productivo y distributivo desarrollando en forma selectiva la industria de bienes de capital para apoyar la producción de bienes básicos, la producción agropecuaria y las actividades paralelamente exportadoras impulsando la sustitución eficiente de importaciones y la promoción de exportaciones diversificadas aprovechando la participación del estado en áreas estratégicas y prioritarias, mediante la capacitación y la adaptación y desarrollo de tecnologías. 3) descentralizar en el territorio las actividades productivas y el bienestar social. 4) Adecuar las modalidades de financiamiento a las prioridades del desarrollo; 5) Preservar,

movilizar y proyectar el potencial del desarrollo nacional; y
6) fortalecer la rectoría del estado, impulsar al sector social y
estimular al sector privado. (42)

México entró en una crisis financiera que lo llevó a un compromiso con el FMI para acceder a créditos internacionales sobre la base de 5 puntos: reducción del déficit fiscal, liberalización general de precios y la eliminación de subsidios en los bienes y servicios producidos por el sector público, el control de la inflación mediante una disciplina estricta en la emisión monetaria y los topes salariales, la fijación de tipos de cambio realistas y tasas de interés bancario en niveles que estimularan el ahorro. En el país se generó una importante discusión sobre las propuestas del FMI, debido a los antecedentes de su aplicación en otros países latinoamericanos. El esquema general del FMI partía de que para resolver los problemas generados por el creciente intervencionismo estatal, era necesario establecer un paquete de medidas de política económica que contengan la inflación como requisito para el desarrollo y permitan que el mercado pueda ejercer su función de orientar la asignación óptima de recursos, conducir al crecimiento y a los cambios necesarios en la estructura productiva.

Estas medidas incluyen: eliminar el déficit fiscal mediante la reducción del gasto público, a través de la reducción y su

presión de subsidios, el incremento de precios y tarifas de bienes y servicios del sector público, reformas tributarias y la privatización de empresas del estado; la apertura comercial al mercado mundial, que requiere niveles de productividad internacionales a lograrse mediante la modernización productiva; la corrección de los desniveles entre los precios internos y los internacionales, un tipo de cambio libre y fluctuante mientras no se logre la estabilidad económica, y una vez lograda ésta, un tipo de cambio único; y la contención de los sueldos y salarios para registrarlos de acuerdo a la productividad. Este programa de estabilización requiere de un apoyo de crédito externo. (43)

En un balance sobre las políticas de estabilización en el cono sur, Fernando Chavez considera que los ejecutores de las políticas de estabilización evaluaban el éxito o fracaso de estos programas concentrando su atención en las variables financieras, dejando de lado aspectos estructurales como: la dinámica de la inversión y producción sectoriales, distribución del ingreso, desocupación, concentración del capital, control oligopólico de los mercados, etc, por lo que las políticas de estabilización fracasan al tratar de erradicar el proceso inflacionario, impedir los desequilibrios financieros y lograr un crecimiento. Los únicos casos considerados con relativo éxito hasta ahora son Chile y México. Otros efectos de la aplicación de esta política fueron:

- La ampliación de instrumentos de regulación económica del estado, a pesar de que se considera como objetivo fundamental reducir la intervención del estado en la economía.
- Se fortaleció la concentración económica y el control oligopólico de los mercados, lo que preserva relaciones oligarquicas de dominación.
- Se fortaleció la dependencia creciente del capital internacional situándose éste en condiciones privilegiadas.
- Se fortaleció el sector externo de la economía en detrimento del sector interno.
- Los estratos de altos ingresos vieron facilitado su acceso a formas más refinadas de consumos importados.
- Se dió una creciente exclusión social y política de vastos sectores de la población. (44)

Con el Plan Inmediato de Reordenación Económica se inició la implementación de los acuerdos con el FMI. Acorde a estos programas y con el propósito de recobrar la confianza de la iniciativa privada se inició el proceso de privatizaciones en 1984 con la reprivatización parcial de la BANCA y la reprivatización de 339 de las 467 empresas industriales y de servicios expropiados junto con los bancos, y con el FICORCA se cubrió a las empresas en su deuda externa.

La modernización o cambio estructural se centró en elevar la eficiencia del aparato estatal y en fortalecer la integración de la economía mexicana en la economía mundial, que implicaba la

eliminación o atenuación del proteccionismo y un amplio desarrollo de las exportaciones industriales, y la "conservación de estándares más elevados de eficiencia capitalista".(45)

E. de la Garza reseña los objetivos del sector patronal en 1985.

a) La reprivatización de la economía, la disminución del intervencionismo estatal y el decremento del gasto público, como medida indispensable para salir de la crisis.

b) La disminución del control de precios.

c) La apretura de la economía al exterior, el ingreso al GATT y la conversión del modelo de desarrollo en una economía de exportación en asociación con el capital extranjero (tema de fuerte debate en la cámara patronal).

d) La modernización productiva y el incremento en la productividad.

e) El replantamiento de las relaciones laborales, replanteando en los contratos colectivos de trabajo las cláusulas de aprendizaje, escalafón por méritos, premios de productividad, movilidad de personal, sistemas de pago, capacitación, etc. (46)

Como consecuencia del comportamiento de la economía (ver cuadro), se hacia evidente la crisis de productividad y la necesidad de profundizar la modernización del aparato industrial para hacer frente a la apertura comercial.

cuadro no. 0

crecimiento PIB (precios de 1980)%	PIB manufacturero	
1981	8.8	6.4
1982	-0.6	-2.7
1983	-4.0	-7.8
1984	3.0	5.0
1985	3.0	6.0
1986	-4.0	-5.7

FUENTE: Anexo estadístico XI informe presidencial de Miguel de la Madrid. (47)

En noviembre de 1986, Alfredo del Mazo plantea que "La estrategia del cambio estructural actúa en cuatro vertientes:

- a) Reconvirtiendo las ramas tradicionales.
- b) Articulando las cadenas productivas.
- c) Fomentando el crecimiento estable de las ramas modernas,
- d) Creando las industrias de alta tecnología. (48)

Con la entrada al GATT el mismo año, se consolidó el proceso de apertura comercial y se expuso a la planta productiva nacional a la competencia externa. El pacto de solidaridad económica en diciembre de 1987, profundiza aún más dicha apertura y subordina al sector obrero a la estrategia de reconversión industrial y cambio estructural, incorporando a su estrategia la flexibilización de los contratos colectivos sin tomar en cuenta a los sindicatos. (49)

En junio de 1987, en un seminario realizado en Ixtapa

Zihuatanejo con la participación del gobierno, empresarios y movimiento obrero e investigadores, se definió que la reconversión -concebida como un conjunto de transformaciones dirigidas a aumentar la productividad, la competitividad y la calidad- era parte de un nuevo patrón de industrialización basado en la exportación de manufacturas y la sustitución selectiva de importaciones, se reafirmó la rectoría económica del Estado y la necesidad de la concertación, y se definieron como sectores prioritarios, telecomunicaciones, farmacéutica, equipo electrónico y electrónica, electricidad, servicios financieros, refinación petrolera y petroquímica, biotecnología; y sectores que requerían "reconvertirse con mayor profundidad y rapidez como la siderurgia, textil, aceros especiales, industria naval, transporte, azúcar, servicios portuarios, fabricación de equipo y maquinaria, automotriz, imprenta y editorial, calzado y alimentos."(50)

Con el nuevo sexenio se profundizó el proceso de reestructuración, denominado ahora modernización económica.

En el diagnóstico oficial, los elementos centrales de la crisis son: el creciente intervencionismo del Estado en la economía, a través del crecimiento del gasto público, un marco regulatorio excesivo y un elevado proteccionismo a la planta industrial, lo cual generó un desequilibrio creciente entre los ingresos y gastos financiado en forma importante mediante la deuda externa, que se convirtió en una pesada carga para el crecimiento del país; la inflación es otra resultante negativo

del gasto público deficitario, que "puede generar con mayor fuerza incertidumbre económica, descontento social y fricciones públicas". (51) La sobreprotección de la economía, el papel del estado como agente central del sistema económico y la orientación hacia el mercado interno dieron lugar a un aparato productivo ineficiente y con poca capacidad de competir en los mercados internacionales.

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND), se plantean las líneas básicas a seguir para poder crecer:

1) La estabilización de la economía (mediante el control de las finanzas públicas para eliminar el déficit fiscal). El control de la inflación y la disminución de las tasas de interés.

2) La ampliación de recursos para la inversión productiva (mediante el aumento del ahorro interno y la reducción de las transferencias por el apoyo de la deuda externa).

3) La modernización productiva, entendiéndose ésta como: un sector público más eficiente, y un aparato productivo más competitivo en el exterior (mediante innovaciones tecnológicas, organizativas y asociaciones para la producción, que permitan niveles de productividad y calidad internacionales).

4) Un sistema de reglas claras para el sector empresarial, que le de seguridad a su inversión.

En el II informe de gobierno se considera que ante los cambios mundiales como: el desarrollo de nuevos polos económicos, la globalización de los mercados, la interdependencia financiera,

el recrudescimiento de la competencia y la revolución tecnológica; y con la quiebra de los modelos de crecimiento sobreprotegido, de economía fuertemente estatizada y régimen político autoritario, el rumbo correcto es: la apertura a las corrientes comerciales, financieras y tecnológicas, la reforma del Estado clientelar y propietario, por un Estado solidario, promotor y una nueva cultura política de concertación. La reforma económica, para lograr elevar el nivel de vida de los mexicanos tiene como requisitos: la estabilidad económica, el incremento a la producción y repartir mejor su beneficio, por lo cual considera necesario eliminar la protección excesiva contra la competencia externa, la regulación exagerada y los subsidios indiscriminados. La estabilidad requiere de finanzas públicas sanas y de competencia abierta.

Con el nuevo modelo de crecimiento cambian las funciones del Estado:

- a) El gasto público no será el motor principal del crecimiento, papel que deberá jugar la inversión privada (nacional y extranjera).
- b) Abandona su carácter excesivamente propietario y excluyente, conservando sólo las empresas estratégicas y propietarias).
- c) Se convierte en promotor del crecimiento a través de la inversión en la infraestructura (transporte, combustible, energía eléctrica), y la desregulación económica.
- d) Debe centrarse en lo básico, promover la infraestructura social y responder a las demandas más sentidas de la población

mediante instrumentos como el PRONASOL.

e) Establece la normatividad que promueva la inversión privada, nacional y extranjera.

José Córdova amplía la información sobre la estrategia del régimen:

1) La prioridad fundamental debe ser el saneamiento de las finanzas públicas. Diversas medidas han sido aplicadas con ese fin: recortes presupuestales, a nivel macro, programar y controlar adecuadamente el déficit fiscal y precisar el sistema de contabilidad económica del sector público consolidado (gobierno, Banco Central, empresas y bancos del sector público), a nivel micro, dar un seguimiento oportuno de las cuentas financieras de la empresa del sector público. Ajustar los precios de los bienes y servicios producidos por el sector público, evitar subsidios cruzados, reducir el universo de precios controlado por el gobierno (a lo que contribuyen las privatizaciones). El desarrollo de un sistema impositivo eficiente.

2) Debe evitarse la indización de la economía. Se considera que indizar los salarios, es decir que se ajusten automáticamente a los aumentos de precios, lleva a una aceleración inflacionaria. En México se ha evitado indizar los salarios y las tasas de interés, sin embargo se subraya la necesidad de indizar el sistema fiscal para que la inflación no erosione los ingresos del estado.

3) La disciplina fiscal y monetaria debe complementarse con una política de ingresos que permita, a través de un ajuste concertado entre gobierno, empresarios y de sector obrero, ajustar la evolución del tipo de cambio de los salarios y de los precios clave. Dicha concentración se inició con el pacto de solidaridad económica.

4) El sobreendeudamiento se traduce en altas tasas de interés para el financiamiento externo e interno, detiene el crecimiento y aumenta la inestabilidad. la renegociación de la deuda resolvió esencialmente el problema de sobreendeudamiento logrando la reducción de la transferencia de recursos al exterior e introducir mayor confianza entre los inversionistas nacionales y extranjeros.

5) Debe retrasarse una total liberación financiera, pues la apertura total de los mercados financieros y divisas propicia la fuga de capital si no se asegura primero un absoluto control sobre la situación fiscal por lo que un adecuado sistema de supervisión forma parte de la reforma financiera: la liberación de los medios financieros concluyó en el 1er. semestre de 1989, se privatizó la Banca Comercial, se creó la ley reglamentaria en la materia permitiendo la apertura a la inversión extranjera en condición minoritaria. El objetivo es garantizar el funcionamiento eficiente de los intermediarios financieros mediante un clima de mayor competencia.

6) La liberalización del comercio es fundamental para inducir la

eficiencia microeconómica y consolidar la estabilidad macroeconómica.

De 1983 a 1985 se inició una apertura gradual que se consolidó al entrar México al GATT, de un arancel promedio del 50% en 1982 se redujo a un 10% promedio actual.

La liberalización comercial debe acelerarse para asegurar su irreversibilidad y que las empresas se modernicen en poco tiempo.

Las condiciones, para iniciar dichos procesos son establecer reglas claras contra prácticas desleales de comercio, programas especiales para la promoción de los explotadores, que las empresas tengan una situación financiera sana con el fin de evitar cierre de empresas estructuralmente viables, protección adecuada con el tipo de cambio, reservas de divisas altas, baja demanda agregada que minimice el auge de las importaciones, reducción de costos directos e indirectos a los exportadores en todos los ámbitos de la economía.

El arbitraje de los precios internacionales disciplina los precios internos coadyuvando a la eliminación de la inflación.

7) Desburocratizar la economía requiere suprimir procedimientos administrativos innecesarios y regulaciones absolutas, tanto para disminuir el tamaño de la estructura administrativa gubernamental como para eliminar presiones sobre costos e ineficiencias económicas.

La simplificación elimina los procedimientos innecesarios en la interacción entre la administración pública y la sociedad en su conjunto. La contraloría general de la federación es la

dependencia responsable de instrumentar dicho programa.

8) Los objetivos de la privatización de empresas del estado son;

Incrementar la eficiencia económica y fortalecer las finanzas públicas en un proceso que garantice el máximo de experiencia y de ingresos públicos.

Las privatizaciones se han realizado en forma general de la siguiente manera: de 1983 a 1985 se cerraron empresas públicas que no eran viables; de 1986 a 1988 se privatizaron empresas pequeñas y medianas y a partir de 1988 empresas más grandes como Mexicana de Aviación, Teléfonos de México, La Banca Comercial, Empresas Mineras y Siderúrgicas.

9) Crear las condiciones que incremente los flujos de inversión extranjera permite ampliar los márgenes para estabilizar la economía, aumentar la disponibilidad de divisas y acelerar los cambios requeridos por una mayor eficiencia económica, permite incorporar nuevas tecnologías, genera empleos y proporciona mayor confianza a los inversionistas nacionales. La inversión extranjera, al consolidarse las perspectivas de alcanzar la estabilidad económica, con las posibilidades de un acuerdo de libre comercio tienen un nuevo dinamismo. La lógica de inversión es más que abastecer el mercado interno, exportar hacia los Estados Unidos, Canadá y Japón.

10) La continuidad y coherencia de la política económica es fundamental para lograr los objetivos. Desde 1982, año en que inició el esfuerzo estabilizador, al frente de las políticas

monetarias y salarial permanecen el Director del Banco de México y el Secretario de Trabajo y Previsión Social. (52)

El balance que el gobierno hace de su política económica es muy optimista. En su III informe el Presidente Salinas de Gortari resume así sus logros: "hemos avanzado en la recuperación, pasando del estancamiento al crecimiento económico sano y sostenido. Nuestras finanzas públicas son estables gracias a un esfuerzo como pocos en el mundo. Canalizamos mayores recursos al gasto social, con estricta disciplina fiscal. Tenemos un país en crecimiento por tercer año consecutivo, sin déficit público, con la inflación más baja de un decenio y por primera vez, con superávit fiscal, consolidamos la apertura y la desregulación. Diversificamos nuestras relaciones comerciales. El aparato productivo se moderniza y exporta más. El Estado ha desincorporado prácticamente todas las empresas no estratégicas que le impedían concentrar su atención y sus recursos en las obligaciones primarias. La inversión ha crecido en México a ritmos acelerados con la consecuente creación de empleo. El salario promedio ya no decae, sino que se recupera gradualmente por regiones, producimos más y con mejor calidad". (53)

Para otros autores, las cifras económicas citadas por el gobierno no reflejan la situación real del país, caracterizada por la caída del salario real, la incapacidad de sectores cada vez mayores de la población para acceder a servicios básicos; el castigo a los pequeños y medianos ahorradores al sostener tasas

de interés bancaria por debajo de la inflación. El déficit comercial, la especulación financiera, el desempleo, problemas ecologicos y la concentración de la riqueza.(54) Otro analisis considera que México está dualizando su estructura productiva pues es en las grandes empresas donde se concentran los procesos de reestructuración, dice Enrique de la Garza "esta reconversión es polarizante en el sentido de aumentar la brecha entre la nueva industria moderna y la mayoría de las empresas que continuan en crisis, dirigidas al mercado interno y sin posibilidades ciertas de modernizarse".(55)

Esta dualización se manifiesta tambien en la reestructuración territorial de la industria, pues mientras algunas zonas del país presentan fuertes procesos de industrialización, como la frontera norte (con excepción de Coahuila) con el desarrollo de la maquila y la instalación de modernas plantas automotrices, otras presentan procesos de desindustrialización como es el caso del D.F., Monterrey y los Estados de Queretaro e Hidalgo, y en menor medida Aguascalientes, Coahuila, Jalisco, Toluca, Morelos, Puebla y Tlaxcala.(56)

Enrique de la Garza analiza el proceso de reestructuración industrial desde varios cortes: 1) Analiza la reconversión considerando la segmentación de la industria en un sector transnacional, otro paraestatal y el nacional privado.

En su opinión el sector transnacional es quien ha realizado el proceso de reconversión de manera más profunda pues opera en

función "de las estrategias internacionales del capital y de los mercados competidos en el exterior" y solo secundariamente por "factores internos de nuestra economía".(57) Las características de su reconversión son: una fuerte relocalización en la frontera norte aprovechando la cercanía con E.U. y fuerza de trabajo sin experiencia sindical, utilización de tecnologías de punta junto a procesos tayloristas-fordistas intensivos en fuerza de trabajo, la flexibilización de las relaciones laborales mediante la simplificación de los contratos colectivos, la ausencia de contratación colectiva o los contratos de protección; una nueva fuerza de trabajo sin cultura sindical, con nivel educativo acorde a la tecnología y con niveles salariales menores que "el viejo proletariado; la promoción de una nueva cultura del trabajo que lleve a la identificación de los intereses de los trabajadores con los de la empresa" a través de círculos de calidad y programas de extensión del campo ideológico-cultural de la empresa a la familia obrera y la reproducción social de los trabajadores".(58)

En la industria paraestatal estratégica la reconversión "esta relacionada con la crisis fiscal del estado, con la crisis del intervencionismo estatal, con la deuda pública y con el viraje del estado interventor desde 1983".(59)

La reconversión entonces, toma la forma de privatizaciones, ajustes de precios y tarifas y de una manera muy heterogénea cambios tecnológicos y flexibilidad en las relaciones laborales;

tambien se han dado fusiones, cierre de empresas y despidos masivos.

En el caso de la industria privada nacional Enrique de la Garza distingue entre la gran empresa y la industria pequeña y mediana.

En la gran empresa solo una parte se reconvierte de manera muy heterogénea, sobre todo en aquellos sectores ligados al mercado exterior, como son la industria del cemento y una parte de la industria textil; la de madera, de fabricación de equipo petrolero, de equipo de energia y la petroquímica secundaria. La reconversión estaria más ligada a cambios tecnológicos que a cambios en las relaciones laborales.

En la pequeña y mediana empresa no hay reconversión o "su reconversión pasaria por convertirse en maquiladoras de la gran industria, aprovechando sus bajos costos salariales y su situación informal.

2) En otro corte, plantea que la reestructuración productiva en México comprende cambios tecnológicos, en la organización del trabajo y en las relaciones laborales, "Asi como relocalizaciones territoriales de empresas, la búsqueda de una nueva fuerza de trabajo y diversas politicas gerenciales de gestión de la fuerza de trabajo". (60)

El cambio tecnológico se concentra en las grandes empresas transnacionales y exportadoras, alrededor de 6000 establecimientos de un total de 137,206.

El cambio tecnologico comprende desde robots, prensas automáticas, control numérico computarizado, automatización en pintura etc. en la industria automotriz; manufactura flexible y control automatico centralizado y computarizado en la industria cementera y en la quimica, hasta cambios parciales en la industria paraestatal.

Los cambios en la organización del trabajo también se dan en las grandes empresas, sobre todo en aquellas que son exportadoras. Las características centrales de dichos cambios son la aplicación de aspectos parciales del control total de calidad, "sobre todo el justo a tiempo y el control estadístico del proceso", que se asocian con muy bajos salarios; y poca participación de los trabajadores en las decisiones.

El cambio mas generalizado es la flexibilización de las relaciones laborales, pues ha sido apoyado por las autoridades del trabajo y se han basado en la modificación de los contratos colectivos de trabajo buscando "eliminar la intervencion sindical en la regulación del uso de la fuerza de trabajo". (61)

Enrique de la Garza distingue varios modelos contractuales:

- a) El de la revolución mexicana, ligado a las grandes empresas paraestatales con sindicatos corporativos fuertes con influencia en el PRI y en el estado y a las grandes empresas nacionales o transnacionales con sindicatos fuertes. Este modelo se caracteriza por: la intervención defensiva del sindicato en la implementación de cambios tecnologicos o de organización, la protección del empleo; la protección limitada del desgaste de la

fuerza de trabajo y del salario. b) el modelo contractual de la pequeña y mediana empresa, con mayor flexibilidad y unilateralidad que el primero. c) el sub-modelo de regulación laboral de los trabajadores del apartado B, con unilateralidad y flexibilidad en las condiciones cocentrales de trabajo. d) el sub-modelo contractual del sindicalismo blanco, flexible desde el inicio.

Para Enrique de la Garza la flexibilidad se ha dado desde una escala máxima con unilateralidad en la maquila del Norte a otras menos amplias en sindicatos nacionales de industria, dejando fuera de las decisiones a los sindicatos. En algunos casos se ha dado la flexibilización con participación de los sindicatos. El modelo de la Revolución Mexicana sería el más afectado por la flexibilización.

Dependiendo del énfasis en los cambios tecnológicos organizativos o de relaciones laborales, Enrique de la Garza distingue 3 patrones de reconversión: El patrón intensivo que combina todas las formas anteriores; el patrón extensivo basado en cambios organizacionales y de relaciones laborales; y el patrón heterogéneo y parcial con cambios limitados que no conforman un perfil productivo nuevo.

3) Otro corte es la relación entre reestructuración productiva y mercado de trabajo, aquí analiza los cambios en el empleo, considerando que las nuevas tecnologías son ahorradoras de fuerza de trabajo, aunque el nivel de empleo depende de

varios factores como: ampliación del mercado de bienes tradicionales, diversificación de bienes y servicios, los diversos marcos institucionales y sindicales, y la crisis. Considera que "el comportamiento negativo del empleo en los ochentas es más un efecto de la crisis que de la reestructuración posiblemente el saldo en las empresas reestructuradas no sea tan negativo, como en aquellas que permanecen en crisis". (62)

El segundo elemento que considera es la calificación de la fuerza de trabajo, donde se dan importantes cambios debido a los requerimientos de los nuevos procesos tecnológicos flexibles. El nuevo tipo de trabajador requiere ser capaz de readaptaciones rápidas a cambios de modelo o lote; formas de razonamiento y capacidad para el trabajo en equipo; capacidad de interacción simbólica con los equipos y de establecer relaciones causales rápidas entre variables del proceso... y conocimientos amplios del proceso productivo", mientras que el trabajador tradicional se basaría en su habilidad física, en su experiencia práctica, en su intuición empírica y en su aptitud para manipular una máquina determinada.

Distingue 2 tipos de conocimiento, aquél relacionado con la tecnología dura (conocimientos sobre electrónica, instrumentación e informática), y el que se relaciona con tecnología blanda (conocimiento sobre nuevas formas de organización del trabajo y de métodos para elevar la calidad y productividad).

La dualización de la reestructuración productiva implica

también una dualización del mercado de trabajo, donde las empresas reconvertidas requerían de un nuevo tipo de trabajador polivalente, mientras que "las empresas no modernizadas sobrevivirán super explotando a la fuerza de trabajo ante un mercado de trabajo desfavorable", así como habrá "necesidades especiales diferentes de formación de fuerza de trabajo". (63)

Enrique de la Garza distingue diversas estrategias frente a la flexibilización: 1) La del sindicalismo corporativo, dependiente de la política estatal, donde la mayoría ha optado por no oponerse a la flexibilización y buscar que se respete la ley federal del trabajo, y otra denominada neocorporativa que corresponde a la federación de sindicatos de empresas de bienes y servicios (FESEBES), y a algunos sectores de la CTM, la CROC y el SNTE, que buscan la concertación y ser interlocutores activos, con propuestas, en la flexibilización. 2) El sindicalismo independiente, que ha seguido en su mayoría la política de oponerse, siendo en la mayoría de los casos derrotado, y en algunos casos ha tratado de seguir la política de negociación con propuestas. 3) El sindicalismo blanco, que ha continuado sometido a las decisiones de las empresas.

La reestructuración productiva también pone en crisis la relación corporativa Estado-Sindicato, basada en: a) "La gestión del sistema político (reparto de puestos de elección y administrativos, así como el acarreo de clientes electorales. b) El de la reproducción pública de la fuerza de trabajo (representación corporativa e influencia en la gestión de

beneficios sociales; c) El de la gestión de la economía, (la presión o influencia corporativa con o sin representación formal en las políticas de empleo y salariales como políticas económicas". (64)

Las políticas de ajuste y de flexibilización unilateral reducen la capacidad de gestoría del sindicalismo ante el gobierno y las empresas, por lo que los trabajadores no se sienten representados en sus demandas, perdiendo así el movimiento obrero organizado su capacidad de convocatoria política a favor del PRI, lo que reduce su influencia política y el número de puestos de elección y administrativos que tradicionalmente le asignan.

Para el proyecto de modernización económica del país, el sistema de telecomunicaciones juega un papel central, ya en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 se reconocía que cumplía una función estratégica en la planeación y administración de la producción de bienes y servicios en el país, y en el desarrollo eficiente del aparato productivo y distributivo.

La modernización de las telecomunicaciones se enmarcó dentro de las restricciones que imponía la crisis financiera por lo que se basó en la racionalización de las adquisiciones de equipo de telecomunicaciones para disminuir el gasto público y las importaciones, en la modernización de las prácticas operativas y administrativas para lograr una mayor productividad, y en la revisión de tarifas y cargos a los usuarios, para lograr la autosuficiencia financiera.

En el caso de TELMEX, se mantuvo la política de modernizar la planta telefónica en base a tecnología digital.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 se consideró que para financiar la modernización las telecomunicaciones era necesaria una mayor inversión privada y un nuevo marco regulador que fomentara la competencia y evitara los monopolios, y a del cuál se garantizaría la rectoría del estado, sin embargo, es en el programa nacional de modernización de las telecomunicaciones 1990-1994 donde se especifica el nuevo marco regulatorio y la relación entre estado y capital privado en la operación de la red nacional de telecomunicaciones, "El ejecutivo Federal, a través de la SCT continuará ejerciendo los actos de autoridad, conforme al nuevo marco de regulación. La SCT se concentrara en las funciones de planeación de los servicios a empresas privadas y públicas, telefonos de México se privatizará con base en un nuevo titulo de concesión que establecerá compromisos de expansión y calidad del servicio. El control de la empresa permanecerá mayoritariamente en socios mexicanos y se asegurará la participación económica de los trabajadores... la red federal de microondas se desincorporará del sector público para integrarse con la red de TELMEX, que modernizará la infraestructura nacional de larga distancia... el estado operará, a través del organismo descentralizado telecomunicaciones de mexico (telecomm), los servicios telegraficos y el sistema de comunicación via satélite con su red de estaciones terrenas, antes a cargo de la SCT... así mismo el estado operará los

servicios de correos a través del organismo descentralizado, servicio postal mexicano". (65)

Así mismo en relación al grado de competencia permitido, se establece la siguiente segmentación:

La competencia será más restringida en las redes públicas de telecomunicaciones para el servicio local y de larga distancia, cuya explotación comercial se regulará mediante títulos de concesión.

Se dará una competencia restringida en los servicios públicos que utilizan directamente el espectro radio eléctrico, como la radio, la televisión y la radio telefonía.

Se dará la competencia abierta en los servicios al público que no requieran de una infraestructura propia ni utilicen directamente el espectro puesto que transmiten sus señales a través de redes públicas de otras empresas, como los servicios de valor agregado o de teleinformática, como transmisión de datos en paquete, correo electrónico, tele banco, tele compra, etc., y requerirán de un permiso para operar.

Se dará también la libre competencia en la fabricación y comercialización de equipos sin necesidad de permisos o registros, solo en caso de equipo terminal se requiere su homologación para conectarse a las redes autorizadas.

Las redes para uso privado requieran de un permiso si requieren instalar infraestructura en la vía pública o utilizar el espectro radioeléctrico o contratar circuitos dedicados a

redes públicas. Es así que en el programa nacional de modernización de las telecomunicaciones, el papel central le corresponde a la empresa privatizada telefonos de México.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Fernando J. Chávez. Liberalismo y Política Económica. El enfoque del Fondo Monetario Internacional, en Análisis Económico No. 10 Enero-Junio 1987 vol. VI.
- (2) Adam Smith. La Riqueza de las Naciones. Citado por Ma. Beatriz García Castro. Los Determinantes de la Productividad, en Análisis Económico No. 11 Julio-Dic. de 1987 vol. VI.
- (3) Enrique de la Garza. Reestructuración Productiva y Respuesta Sindical en México. MIMED. 1991. p. 34-35.
- (4) E. De la Garza. op.cit p. 56.
- (5) IBIDEM p. 56, 57.
- (6) IBIDEM p. 57.
- (7) IBIDEM p. 61.
- (8) IBIDEM p. 62.
- (9) IBIDEM p. 63.
- (10) IBIDEM p. 65.
- (11) IBIDEM p. 72.
- (12) IBIDEM p. 73
- (13) IBIDEM p. 76-77.
- (14) Para profundizar este tema ver. E. de Garza, Reestructuración Productiva del Modelo Contractual y del Sindicalismo en México. MIMED. 1992
- (15) Héctor Guillén Romo. Orígenes de la Crisis en México. Ed. Era. 1984 p.18

- (16) E. de la Garza. Op. cit. p.8.
- (17) Héctor Guillén. Op. cit. p. 23.
- (18) IDEM.
- (19) E. de la Garza. Op. cit. pp 8-9
- (20) Ugo Pipitone. El Capitalismo que Cambia. Ed. Era 1986. pp. 119-144.
- (21) Folker Frobel, Jürgen Heinrichs, Otto Kreye. La Crisis: Recuperación, Salida o Recaída. en Coyoacán 17-18 Enero-Jun 1985 p.49
- (22) IDEM.
- (23) IBIDEM. p. 51
- (24) IBIDEM. p. 52-53
- (25) IBIDEM. p. 54
- (26) IBIDEM. p. 55
- (27) Elmar Altvater, "Una Recuperación Malsana". En Coyoacán op cit pp. 33-43
- (28) U. Pipitone op. cit. p. 35
- (29) IBIDEM p. 46
- (30) IBIDEM p. 47
- (31) IBIDEM p. 60
- (32) IBIDEM p. 27
- (33) IBIDEM p. 52
- (34) Pra profundizar en este tema ver Sanchez Daza German, las telecomunicaciones en los ochentas: tendencias y perspectivas, tesis de maestría. Puebla, 1992.
- (35) Jorge Medina Ruedas, "Telecomunicaciones y soberanía

nacional, en memoria del seminario regional latinoamericano "universidad, telecomunicaciones y sociedad" 10-13 Marzo 1992, México.

(36) Ana Luz Ruelas. Las Telecomunicaciones Mexicanas, Retos de la Integración Económica con E.U. en memoria op. cit.

(37) Rolando Cordera y Carlos Tello, México. La Disputa por la Nación. Ed. S. XXI 1976 p. 81

(38) R. Cordera y C. Tello. Op. cit. P. 99

(39) Hector Guillén Romo. Origenes de la crisis en México, Ed. Era, p.59

(40) H. Guillen op. cit pp. 58-59

(41) Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 p. 90

(42) Plan op cit. pp 110-113

(43) Pedro Vuskovik. "Notas para una discusión sobre política económica y la experiencia latinoamericana" en Lecturas de Política Económica. DEP-FEUNAM 1982 pp. 370-380

(44) F. Chavez op cit.

(45) Miguel Angel Rivera Rios. Crisis y reorganización del capitalismo mexicano. 1960-1985 ed. Era 1986 p. 115

(46) E. de la Garza. Crisis y Reestructuración Productiva en México UAM I. 1988 p. 130

(47) Citado por E. de la Garza en "Reconversión Industrial y Cambio en el Patrón de Relaciones Laborales en México. Mimeo, 1990. p 6

(48) Citado por Francisco Zapata en "Condiciones Políticas del

Auge y de la Decadencia del Sistema de Relaciones Laborales en México. Mimeo 1989 p. 12

(49) F. Zapata op cit p. 15

(50) E. de la Garza. La Reconversión Industrial en México. Mimeo Mayo 1989 p 33

(51) Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994

(52) José Córdoba, 10 Lecciones de la Reforma Económica Mexicana. Nexos #158 Febrero de 1991.

(53) Carlos Salinas de Gortari. III informe de gobierno.

(54) Victor M. Bernal Sahagún "Crecimiento y Crisis en la era del "Comercio Libre" en estrategia No. 105 Marzo - Junio de 1992.

(55) E. de la Garza. Reestructuración Productiva y Mercado de Trabajo en México. Mimeo 1991.

(56) E. de la Garza. La reconversión Industrial en México. Mimeo 1989 pp. 1-12.

(57) E. de la Garza. op cit p 12.

(58) IBIDEM p. 14

(59) IBIDEM p. 21

(60) E de la Garza. Reestructuración Productiva, Contratación Colectiva y risis del Sindicalismo en México. Mimeo 199 p. 5

(61) IBIDEM p. 10

(62) E. de la Garza Reestructuración P. y Mercado op cit P13

(63) IBIDEM p. 22

(64) IBIDEM p. 23

(65) SCT. Programa Nacional de Modernización de las Telecomunicaciones.

CAPITULO II. LA SITUACION ECONOMICA Y PRODUCTIVA DE TELMEX

El 8 de Agosto de 1972, Teléfonos de México pasó a ser una empresa de participación estatal mayoritaria, al adquirir el gobierno federal el 51% del capital social, 17 años después el Presidente Salinas de Gortari anunciaba la desincorporación de la empresa del sector público, aduciendo que:

"Teléfonos de México es para nuestra nación una actividad de gran importancia, pero también de un resultado poco satisfactorio. De sus 107 años, sólo 16 ha estado en el sector público... Sin embargo el Estado Mexicano no contó con los recursos suficientes para lograr su expansión adecuada, pues hoy 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". (1)

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 10 mil millones de dólares "mismos que deberán ser generados 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" (2), por lo que se consideraba necesario privatizar a Teléfonos

de México por las siguientes razones: (3)

1. Captación de financiamiento privado para el desarrollo, modernización y diversificación de las telecomunicaciones, a través de colocación de acciones entre los 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. Se consideraba que si se vendía la mitad del capital social propiedad del Estado, se obtendrían 1000 millones de dólares.

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. Participarían otras empresas líderes mundiales en las telecomunicaciones para apoyar el financiamiento necesario y para apoyar el proceso de modernización administrativa, tecnológica y operacional de Teléfonos de México.

Si analizamos cada uno de estos factores, encontraremos que los argumentos planteados para justificar la privatización no eran suficientes, y que por lo menos los puntos referentes a mejorar los resultados de Telmex, tanto operativos como financieros, a la necesidad de financiamiento para su expansión y modernización, a la autonomía de gestión y a las alianzas con las empresas líderes en tecnología se podían lograr en los marcos del

cambio estructural y que, por lo tanto, la decisión de privatizar Teléfonos de México 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: la baja densidad telefónica en relación a los estándares internacionales, la baja en las tasas de crecimiento de la empresa y la caída de la productividad.

Si analizamos el crecimiento de la densidad telefónica, medida en líneas por cien habitantes, veremos que tiene un incremento desde 1972 (2.10 líneas x 100 habitantes) hasta 1988 (5 líneas x 100 habitantes), y a partir de ese año tiene saltos considerables, 5.40 líneas x 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 de 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. (Cuadro No. 1 de Anexos)

Ahora bien, si analizamos el crecimiento de líneas en servicio, encontramos que de tasas de crecimiento entre 14 y 11% entre 1972 y 1978, se cae a tasas de crecimiento de 8.11% en 1979 y de 5.53% en 1987, para de nuevo dar saltos espectaculares de

6.44% en 1988, 10.77% en 1989 y 10.36 en 1990, pasando de 1,070,190 líneas en servicio a 5,189,802 en 1990, quedando sin embargo por abajo de las proyecciones hechas para 1989-1994 que calculaban 6,049,000 líneas en servicio para 1990 y sostener tasas de crecimiento entre 11 y 12% anual. (Cuadro No. 2 de Anexos)

Entre los factores que originan la pronunciada caída en las tasas de crecimiento entre 1979 y 1987 se encuentra en primer lugar 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. Pero el otro factor fundamental es la incapacidad de crecer con tecnología digital dado que los principales contratos de expansión se basaban en el Sistema 12 el cual tenía importantes fallas que sólo hasta 1988 empezaron a solucionarse, mostrando al mismo tiempo el agotamiento del modelo de crecimiento de Telmex en base a tecnología analógica. (4)

En relación a la productividad, medida en empleados por mil líneas, encontramos de nuevo 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 líneas. (Cuadro No.2 de Anexos)

De acuerdo a Teléfonos de México, aunado a los factores anteriormente citados "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 a plantear que había un excedente del 30% del personal". (5)

Sin embargo, analizando los datos de crecimiento de personal encontramos que el personal tuvo un incremento promedio de 6% entre 1978 y 1984, de 8% entre 1985 y 1986, de 11.84% en 1989 y de solo 1.44% en 1990, mientras que en los mismos periodos el personal de confianza por cada 100 sindicalizados crecía de 10.57 en 1978 a 14.20 en 1984, a 15.5 y 16.0% en 1985 y 1986, y de 17.36 en 1987 pasó a 18.5 en 1989 y 18.56 en 1990. Es decir, un factor fundamental en la caída de la productividad en la empresa es el exceso de personal de confianza, que obedece a una concepción autoritaria de las relaciones laborales por un lado, y a las necesidades de personal administrativo por el proceso de planeación llevado a cabo entre 1987 y 1988. En las gráficas se ve como mientras el personal de confianza crece a un ritmo constante de 1972 a 1990, el personal total decrece fuertemente su ritmo de crecimiento entre 1988 y 1990 debido a la caída y estancamiento en el crecimiento del personal sindicalizado. (Cuadro No. 3 de Anexos)

Otro elemento que relaciona la problemática de Telmex con la crisis económica del país es el número de conferencias de Larga Distancia Nacional (LDN) y Larga Distancia Internacional (LDI), que generan el mayor porcentaje de ingresos a la empresa. Entre

1972 y 1981 tuvieron tasas de crecimiento entre 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. Es evidente la concordancia con el auge o no de los negocios en relación a las diferentes fases de la crisis económica y los resultados de la política económica de los diferentes gobiernos, sobre todo es claro que con la entrada al GATT en 1987 y el impulso al comercio exterior que se dió, el crecimiento en las llamadas de LDI inició una fase ascendente que desde 1972 no tenía precedente. (Cuadro No.4 de Anexos)

El comportamiento operativo de la empresa se reflejó en su situación económica, aunque con algunas variantes, debido a factores como políticas de depreciación o los efectos de la inflación y la revaluación del tipo de cambio en la posición monetaria.

Los activos totales pasaron (en pesos constantes de 1988) de 4,671,894.34 millones a 8,739,690 millones en 1976, manteniéndose prácticamente constantes hasta 1984, para iniciar su ascenso a partir de 1985, pasando de 9,129,166.63 millones de pesos a 17,449,332.0 millones en 1990, siendo su mayor crecimiento en el periodo 1988-1990.

El capital contable refleja una tendencia parecida, tiene un crecimiento importante de 1972 a 1976, pasando de 2,089,289.35 millones de pesos a 4,710,688.87 millones en 1976 para mantenerse constante, aunque con algunas fluctuaciones, hasta 1985 con

4,284,482 millones de pesos, se mantiene constante alrededor de 5,200,000 millones de pesos en 1986 y 1987 para crecer fuertemente en 1988 con 7,325,945 millones y en 1990 a 10,017,067 millones.

La estructura financiera de la empresa refleja como mejora la posición de la empresa 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. Entre 1988 y 1990 pasaron de 3,408,206 millones de pesos a 6,876,765. En tres años crecieron más que en los 15 años precedentes.

Las utilidades netas también tuvieron un crecimiento constante entre 1972 y 1984, año en que fueron reexpresadas, cayendo en 1985 por efectos del sismo, iniciando una tendencia de crecimiento acelerado, pasando de 356,433 millones de pesos en 1986 a 1,428,048 en 1988, en gran medida por factores exógenos como la alta inflación y la revaluación del tipo de cambio que favorecieron los resultados de utilidad en posición monetaria, impactando en forma similar a la utilidad neta. (6) En 1989 hubo una caída en la utilidad neta derivada del cambio en la política económica del nuevo gobierno, de contención a la inflación y control del tipo de cambio, por lo que la utilidad neta dependió

de la operación de la empresa, siendo sin embargo mucho más alta en términos reales que la obtenida en 1988, a pesar del incremento en los costos derivado de los aumentos salariales por la revisión salarial y de la nivelación de salarios de las secciones foráneas y matriz debido al Convenio de Concertación para la Modernización de la Empresa firmado el 14 de marzo de 1989; del aumento en 58.2% al concepto de depreciación y del aumento de precio de los insumos utilizados en la planta telefónica. Este año la empresa se vió beneficiada de la aplicación de la reestructuración fiscal y tarifaria planteada en la estrategia de cambio estructural, por lo que en 1990 la empresa dio un salto gigantesco en su utilidad neta, pasando de 924,837 millones de pesos en 1989 a 2,060,905 millones en 1990. (Cuadro No. 5 de Anexos)

Lo que muestra este análisis de la situación económica productiva de la empresa es cómo a partir de la aceleración del cambio a tecnología digital como consecuencia de los sismos de 1985 y con la decisión del cambio estructural en 1987, la empresa mejora sustancialmente en todos los rubros económicos y operativos, de tal manera que con el cambio estructural podemos hablar de un salto cuantitativo y cualitativo en el funcionamiento de la empresa. De modo que al momento de la venta la empresa estaba en una situación sana y de crecimiento acelerado. El hecho de que ciertas metas de crecimiento no se cumplieran de acuerdo a lo proyectado reflejaba más la situación de indefinición para todos los grupos condicionantes de TELMEX,

en particular para los trabajadores sindicalizados, y problemas en la administración y en la definición del nuevo esquema de relaciones laborales.

El salto provocado por la puesta en marcha del cambio estructural, siendo aún Telmex empresa paraestatal, reflejaba que lo que la empresa requería era un nuevo modelo de desarrollo y no un cambio de propietario, aspecto que se verá más claramente en la parte referida a la privatización y al financiamiento para el Plan Trianual 1991-1994.

B) EL NUEVO ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO.

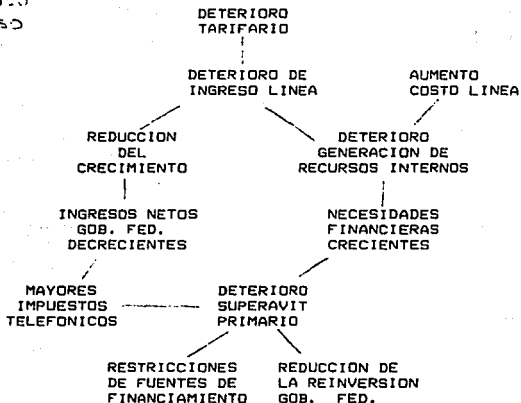
Una vez definida la necesidad del cambio estructural en Telmex, el paso esencial a realizar era cambiar el esquema de financiamiento de la empresa pues la expansión planeada requería un financiamiento de 10 mil millones de dólares, que debía ser cubierto en su mayor parte por recursos internos, y no sería posible lograrlo con el esquema tradicional.

En 1987, en un estudio sobre las necesidades del cambio estructural, la empresa analizaba que, mientras de 1970 a 1980 se tuvieron ingresos por línea cercanos a los 500 dólares anuales, éstos habían bajado a cerca de 330 dólares por línea pues había una fuerte distorsión en las tarifas. Mientras las tarifas locales cubrían apenas el 30% de los costos de operación, las tarifas internacionales eran de las más altas del mundo. En otro

estudio, presentado en 1990, declaraba que "antes del reajuste y cambio estructural tarifario fiscal del 1o. de enero de 1990 el servicio local apenas cubría el 35% de sus costos; la larga distancia apenas cubría sus cuotas, mientras que el servicio de larga distancia internacional producía todas las utilidades de la empresa".(7)

En relación al régimen fiscal, en el estudio realizado en 1987, se consideraba que el impuesto telefónico era el más elevado del mundo, dado que se usó para financiar la participación del Estado en el capital de Teléfonos de México, sin embargo el Estado no cumplía su compromiso de aportar el 25% de los programas de inversión de la empresa, pues por condiciones presupuestales generales, relacionadas con el creciente déficit fiscal del gobierno, no se cumplía en forma consistente. Existía un círculo vicioso pues "al no tener un ingreso adecuado por línea, por tener subsidios cruzados y por no hacer los ajustes tarifarios indispensables, se tiene una insuficiente generación de recursos internos que aumenta las necesidades financieras y provoca un fuerte deterioro en el superávit primario (ingresos globales menos egresos incluyendo financiamiento). A su vez, esto reduce los ingresos al gobierno, quien buscará elevar más los impuestos. Todo este proceso se traduce en una reducción del crecimiento que abre cada vez más la brecha entre el desarrollo económico y el de las telecomunicaciones".(8)

CIRCULO
VICIOSO



En Mayo y Junio de 1987, directivos de Teléfonos se reunieron con funcionarios de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), de la Sria. de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y de la Sria. de Comunicaciones y Transportes (SCT), para analizar e implementar medidas que permitieran lograr los siguientes objetivos:

1. Acelerar el crecimiento.
2. Adoptar una política tarifaria que permitiera la recuperación de costos y generar un remanente que apoyara el crecimiento de la empresa.

ESTA TESIS HA SIDO
SALIDA DE LA BIBLIOTECA

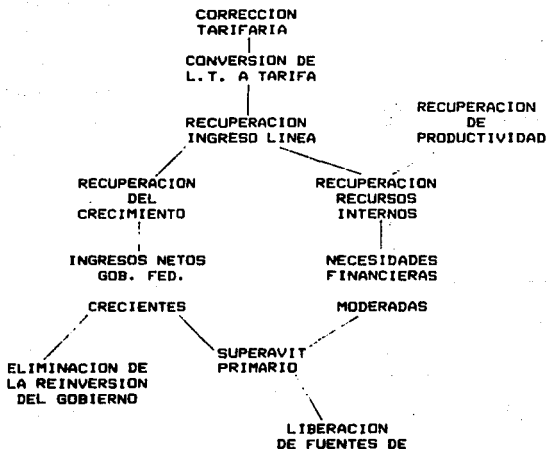
3. Eliminar los subsidios cruzados entre el servicio local y la larga distancia.
4. Situar los cargos del servicio telefónico a niveles internacionalmente competitivos.
5. Implantar la mejor combinación de impuestos y tarifas para optimizar la asignación de recursos.
6. Fijar las reglas de inversión del gobierno federal.
7. Racionalizar la prestación del servicio al sector gobierno.
8. Desarrollar un convenio de gestión de largo plazo, que norme la relación entre empresas y gobierno, sobre bases estables que no se alteren por problemas coyunturales.(9)

Se proponía a las autoridades "la conversión de una parte importante del impuesto telefónico a tarifa y la introducción agresiva de reformas tarifarias en los servicios subsidiados que permitieran su recuperación. Esto será implementado por la introducción agresiva de nuevos servicios. En el mediano plazo se contempla la eliminación gradual del subsidio al servicio local, la reducción de precios de la larga distancia internacional y conforme se disponga la oferta el ir reduciendo los costos de acceso".(10)

Esto permitiría el aumento de ingresos por línea, que daría lugar a una generación más elevada de recursos internos y un crecimiento en las utilidades por acción.

Del círculo vicioso se pasaría al círculo virtuoso logrando

la eliminación de los subsidios cruzados, la alineación de los precios a niveles internacionales, la conversión del impuesto telefónico a tarifa, alcanzando ingresos por línea a niveles internacionales, entre 200 a 1000 dólares, lo que permitiría generar recursos internos para financiar del 70 al 75% de las inversiones requeridas. El restante 25 o 30% sería aportado por crédito externo atado en el suministro de proveedores.



FINANCIAMIENTO

Por lo que "con estas medidas todos ganan: el gobierno obtiene mayores ingresos, aún quitando los impuestos, y la empresa, los proveedores, los accionistas y sobre todo la sociedad al recibir el servicio que requiere, con ajustes tarifarios más razonables (año 2000)".(11)

Los pasos concretos de la reestructuración tarifaria se definen en el nuevo Título de Concesión, y su primer paso fue dado el 1o. de enero de 1990 con un reajuste y cambio estructural tarifario fiscal, en el sentido planteado por la empresa se elevaron las tarifas locales, disminuyó el impuesto telefónico, permitiéndose su reinversión y extendiéndose el pago del impuesto sobre la renta si era reinvertido.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Discurso de Carlos Salinas de Gortari al inaugurar la XIV Convención Nacional Ordinaria Democrática del STRM, Sept. de 1989.
- (2) Informe del Consejo de Administración a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, Oct. 1989, p. 59.
- (3) IBIDEM., p. 60-61
- (4) Germán Sánchez Daza, La Reestructuración en las Telecomunicaciones, 1989.
- (5) IBIDEM., p. 12.
- (6) TELMEX, Informe Anual a la Bolsa de Valores, 1989.
- (7) El reto de TELMEX, MIMED, p. 13.
- (8) IBIDEM., p. 14.
- (9) TELMEX, VIII Reunión de Planeación Corporativa, p. 47.
- (10) IBIDEM., p. 48.
- (11) IBIDEM., p. 49

CAPITULO III: EL CAMBIO ESTRUCTURAL EN TELEFONOS DE MEXICO

LAS RAZONES DEL CAMBIO.

En 1980, 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.

CUADRO No. 1

AÑO	% DIGITALIZADO
1980	0.386
1985	4.7
1987	12.4
1988	15.9
1990	22.1
1995	34.0
2000	42.0

FUENTE: TELMEX, Dir. de Planeación, Cambio de Tecnología en Tel-Mex, tomado de E. de la Garza T., J. Melgoza V. Reestructuración Tecnológica y Reconstrucción de Clase en Telmex, UAM, México, 1984.

Por problemas en uno de los equipos digitales contratados, y por fallas en los proveedores, Teléfonos no pudo cumplir con las metas previstas de crecimiento en base a tecnología digital. El

sismo de 1985 obligó a cambiar todo el esquema de crecimiento, pues la destrucción de gran parte del sistema de Larga Distancia obligó a la empresa a sustituirlo por un sistema descentralizado de Centrales de Larga Distancia Digitales, con sistemas de transmisión también digitales como fibra óptica y radios digitales.

La empresa se vio obligada a acelerar el ritmo de introducción de tecnología digital, sin embargo, a fines de 1986 sólo el 5% de las líneas telefónicas correspondían a este tipo de tecnología.

Otros factores se unían para hacer más aguda la problemática de crecimiento de TELMEX. Hasta 1976, la empresa tenía tasas de crecimiento entre 12 y 14% anual, después empezaron a disminuir hasta situarse, de 1982 a 1986, entre el 5 y 6% anual. Existía un rezago muy fuerte en la disponibilidad de 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.

Era evidente que la decisión de digitalizar en forma gradual la planta telefónica no era suficiente para resolver las necesidades de crecimiento, modernización y mejoramiento de la calidad de servicio de Teléfonos de México.

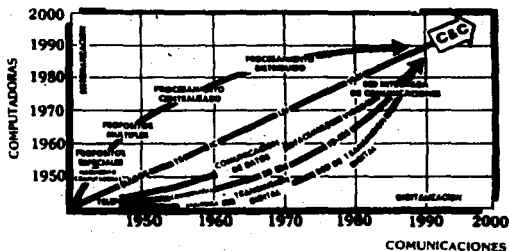
Entre 1987 y 1988, en la Octava y Novena Reunión de Planeación Corporativa de la Empresa, se amplió el diagnóstico de la situación de TELMEX.

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 basados 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...". (1)

Esta revolución telemática aceleraba la globalización de la economía pues "los productos y servicios son desplazados óptimamente a través 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". (2)

CUADRO No. 2

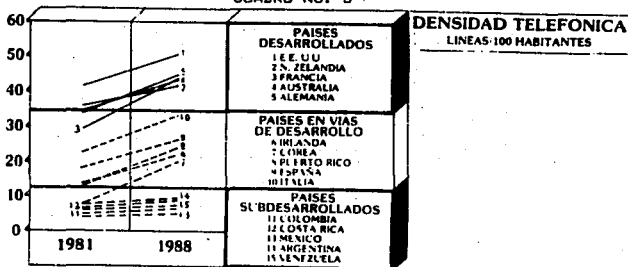
LAS TRES C's TECNOLOGICAS



El gobierno de Miguel de la Madrid había planteado la necesidad de un cambio estructural en el país y desde 1985 se inició un proceso de apertura comercial que se profundizó con la integración de México al GATT en 1987, lo que hizo necesario fortalecer la infraestructura en telecomunicaciones, pues se consideró que "sin un desarrollo adecuado de las telecomunicaciones, ningún país se puede desarrollar eficientemente... El desarrollo de las telecomunicaciones trae consigo el desarrollo de las economías de los países y no a la inversa... la estrategia se basa en que un impulso acelerado de la densidad telefónica, provoca un salto cuántico hacia un incremento en el PIB per cápita". (3)

México tenía una densidad telefónica muy baja, de 5.1 líneas por cada 100 habitantes en comparación a países con un PIB per cápita semejante como Corea, con una densidad telefónica 3.6 veces mayor. A nivel mundial ocupaba el lugar No. 83, abajo de países como Uruguay, Costa Rica, Brasil y Panamá, y el No. 37 entre los 40 países con más de 1 millón de líneas, siendo la 14a. economía del mundo. (4)

CUADRO No. 3



La revolución telemática, al acelerar la globalización de la economía, también intensifica la competencia, al ampliar los mercados en disputa. Sólo el mercado de desplazamiento y administración de la información tuvo un valor de 390 billones de ds. en 1987 y se esperaba un incremento de 43% en los siguientes 4 años, lo que ha provocado una reorganización del capital en el sector de telecomunicaciones que da lugar a "consolidaciones industriales entre fabricantes, redes privadas globales, internacionalización de proveedores de servicios de telecomunicaciones y la ruptura de la integración vertical" (5) que intensifica la competencia entre productores de equipo y sistemas de conmutación y transmisión, y también entre los prestadores de servicio, sobre todo de transporte de tráfico y administración de redes para grandes usuarios.

Los grandes usuarios, como las empresas transnacionales, generan una demanda de servicios diversificados de alta calidad y confiabilidad, de redes privadas con estándares universales que han dado lugar a fusiones y alianzas estratégicas internacionales para tener la capacidad de dar respuesta a esta creciente demanda. Así, se fusionaron Indetel, de E.U., con Alcatel de Francia; la CGT de Francia con Ericsson de Suecia; la ATT de E.U. con la Phillips de Holanda; la GTE de E.U. con la Siemens de Alemania, etc. Era evitable que Teléfonos de México tenía que encontrar algún tipo de asociación con los grandes productores de equipo para tener la capacidad de atender las demandas de los grandes usuarios.

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" (6), y esta tendencia influía a los países en vías de desarrollo.

Otro factor importante en las telecomunicaciones eran las tendencias privatizadoras y de creación de un mercado competitivo, eliminando la situación monopólica de las compañías telefónicas. En E.U. inició este proceso separando la ATT en 1984, y le siguieron Gran Bretaña, Japón, otros países de Europa, extendiéndose incluso a países de Asia y América Latina. Los gobiernos transformaban los marcos regulatorios de las telecomunicaciones buscando: garantizar el desarrollo acelerado de las infraestructuras, lograr la producción acelerada de nuevos servicios, utilizar criterios de mercado en la fijación de precios, eliminando los subsidios cruzados, e independizar las compañías telefónicas de las condiciones coyunturales de las finanzas públicas.

A nivel interno, se consideró el aumento en la demanda de servicio telefónico por el ritmo de crecimiento de las familias urbanas, cercano al 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 teléfono pendientes. El desarrollo sin precedentes de sectores como la maquila, la industria, el turismo, el sector financiero y bancario, y a nivel geográfico, de las fronteras, que requerían nuevas opciones de telecomunicaciones más allá de la telefonía tradicional, generaban un fuerte impulso a la modernización integral de TELMEX, pues para atender este importante segmento de grandes usuarios, había cierto desarrollo de la competencia en redes de telecomunicaciones, conmutadores, aparatos terminales, cablevisión, telefonía celular, radio telefonía rural y sistemas privados de comunicación en la frontera, que se iba a desarrollar y ganar el mercado de nuevos servicios y equipo terminal si TELMEX no expandía su oferta de nuevos servicios. (7)

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 mil líneas, a partir de 1984 revirtió su tendencia, llegando a 10 empleados por mil líneas y tenía una tendencia negativa.

Había conflictos con el gobierno pues se consideraba que las tarifas autorizadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) eran insuficientes y mal estructuradas, existía un conflicto entre los objetivos de desarrollo y los fiscales. La regulación requería actualización, 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. En fin, no existía congruencia en las políticas del gobierno hacia Telmex pues:

- La STPS protegía a los trabajadores.
- La SPP imponía recortes presupuestales a menudo.
- La SHCP era demasiado severa en la recaudación de impuestos.
- La SCyT imponía subsidios tarifarios.
- La Ley Federal del Trabajo, obsoleta, protegía al trabajador del patrón pero no del sindicato. (B)

En 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 deptos. 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 conflictos con los proveedores pues suministraban equipos telefónicos defectuosos, provocaban retrasos considerables en la instalación y causaban problemas de transmisión, afectando la oferta de servicios. Por otro lado, el suministro de materiales y equipo era insuficiente. Igualmente, los contratistas de obras civiles, fuerza y clima, no entregaban a tiempo las obras, lo que se agravaba por el exceso de reglamentos para construcción, dando lugar a una insuficiencia de edificios.

Otro problema era el relacionado con la toma de decisiones y planeación de la misma empresa, y a la operación del sistema que había dado lugar a fallas por adquisición del Sistema 12 y el Selector de 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 tándem por equipo de conmutación digital, por no realizar sustituciones periódicas de la red eterna. 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.

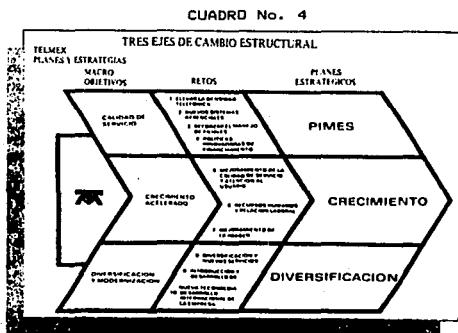
TELMEX tenía prohibido dar servicio de transmisión de datos, situación única en el mundo, también tenía prohibido proporcionar el servicio de circuitos privados, mientras que la SCT lo proporcionaba utilizando la infraestructura de TELMEX. No se asignaban las concesiones de tecnología celular y esto limitaba el desarrollo de la radiotelefonía. Tampoco había un uso adecuado del satélite pues no se permitía la propiedad privada de las estaciones terrenas y no existía infraestructura ni concesiones para desarrollar servicios de valor agregado como el video-tex, correo electrónico y consulta a bancos de datos.

El colofón de esta situación negativa era la disminución de los rendimientos a los accionistas, que se expresó en algunos años en caídas bruscas de las utilidades netas de la empresa.

LA ESTRATEGIA DEL CAMBIO.

La necesidad de 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 limitantes estructurales de la

empresa, llevaron a la creación de un modelo de modernización estructural basado en 3 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". (9)



Se tomaron diez decisiones estratégicas para hacer frente a los retos del cambio estructural:

1. Empate con las metas nacionales. "El reinicio del desarrollo económico del país y el cambio estructural que se está gestando y que se acompaña de una estrategia de mayor apertura de nuestra economía, nos compromete a desarrollar oportuna y eficientemente

el servicio de telecomunicaciones que prestamos... Elevar la densidad telefónica e incrementar las facilidades de comunicación son requisito indispensable para conseguir los grandes objetivos nacionales." (10)

2. Crecimiento acelerado.

3. Apoyo financiero adecuado. Para llevar a cabo la estrategia de crecimiento acelerado, se contemplaban "necesidades crecientes de recursos..., por lo que nuestra habilidad para generar mayores recursos internos a través de mejorar resultados financieros destaca como uno de los factores de mayor importancia. Esto implica la elevación de la productividad y la optimización en la utilización de los recursos financieros y humanos, tanto en Teléfonos de México como en nuestras empresas filiales. Además, tendremos que contemplar nuevas políticas de financiamiento que nos permitan allegar mayores recursos que vengán a complementar la retención de recursos propios y proporcionen nuevas fuentes de financiamiento." (11)

En el sexenio 1988-1994 se consideró que se requerirían 14 mil millones de ds. de inversión, los que debían ser generados el 50% de recursos externos, mas aportaciones de accionistas y por otros esquemas de financiamiento. Se consideró necesario fijar las reglas de reinversión del gobierno federal y racionalizar la prestación del servicio al sector gobierno.

4. Eliminación de conflictos entre objetivos fiscales y desarrollo. México cargaba impuestos "hasta del 50% sobre el

servicio local. Por cada peso que la compañía telefónica recibe, 60 centavos son generados como contribución fiscal de los abonados. Esta situación tiene que ser corregida a través de fórmulas que permitan las mejores combinaciones de impuestos y tarifas y que resulten en ingresos fiscales crecientes al gobierno, vía los impuestos sobre utilidades producidas por una operación económica sana, más que por impuestos proporcionados en el servicio". (12)

5. Eliminación de subsidios cruzados. "En México el servicio local es el más barato en el mundo, el servicio de Larga Distancia Nacional está entre los 20 más baratos del mundo. Por el contrario, el servicio de Larga Distancia Internacional, del cual dependemos para la totalidad de las utilidades, es de los más caros del mundo. Es de vital importancia eliminar los subsidios cruzados y hacer la Larga Distancia Internacional más competitiva acorde con la apertura del país, buscando además una rentabilidad por línea adecuada para una operación económica sana de Telmex." (13)

6. Modernización tecnológica. Se planeó lograr, para el año 2000, el 80% de digitalización en la planta local y el 100% en los nodos de Larga Distancia.

7. Modernización administrativa y descentralización. "El crecer aceleradamente nos compromete a llevar a cabo un proceso de evolución gerencial y una adecuación ágil de nuestra organización corporativa; para muchos nuestra empresa ha manejado esquemas de organización funcional, los que no pueden crecer en forma modular

y dificultan el manejo del crecimiento, haciendo más difícil y congestionando la toma de decisiones multifuncionales, es por esto que en el futuro tendremos que evolucionar gradualmente hacia esquemas basados en la creación de Centros de Resultados, que permitan realizar la toma de decisiones a todos los niveles de la organización sin fragmentar los procesos básicos de la empresa." (14)

8. Introducción acelerada de nuevos servicios y evolución hacia la RDSI. "La introducción de nuevos servicios y nuevas ramas de actividad, será la base del desarrollo futuro de la empresa y la opción más viable para incrementar en forma efectiva y sana las utilidades, pues los incrementos tarifarios deberán solamente sostener los ingresos en términos reales, para no ser inflacionarios. (15)

9. Alta productividad. "Tener índices y tendencias de productividad comparables a nivel internacional es una premisa fundamental y crítica. (16)

10. Marco Regulatorio Moderno y Flexible. Debía permitir el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, preservar la rectoría del Estado e incorporar medidas para lograr:

- a. Optimizar la infraestructura telefónica existente y creciente.
- b. Desarrollar los servicios complementarios que ofrece la Red mediante la ampliación de las concesiones.
- c. Evitar duplicidades innecesarias.

d. Definir el papel del Estado respecto a su posición en la normatividad, regulación, operación y en la propiedad. Es decir, había que definir los campos de acción de la SCT, el sector privado y Telmex.

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

CUADRO No. 5

EL MODELO DE MODERNIZACION ESTRUCTURAL

Empate con metas Nacionales	Crecimiento Acelerado
-----------------------------------	--------------------------

MODELO

Marcos Regulatorios	MODERNIZACION ESTRUCTURAL	Apoyo Financiero
Productividad y Calidad de Servicio		Eliminación de Conflictos Fiscales y de Desarrollo

GLOBALIZACION

Introducción Nuevos Servicios y RDSI	Eliminación de Subsidios Cruzados
Modernización Administrativa	Modernización Tecnológica

FUENTE: Dr. Alfredo Pérez de Mendoza, Memoria del Primer Seminario de Inducción sobre Calidad y Productividad, Telmex-STRM, p. 11.

Otros elementos que se consideraron para solucionar la fuerte problemática de TELMEX, fueron:

A nivel técnico:

- Nueva configuración de la red telefónica en el área metropolitana de la Cd. de México mediante sistemas digitales a nivel de centrales locales, centrales tándem y enlazadas por medios de transmisión como la fibra óptica.
- El crecimiento de la red telefónica se realizaría con equipo digital.
- La construcción de ejes troncales de gran capacidad a base de fibras ópticas.
- Nuevos centros de operadora.
- Evitar instalaciones ociosas.

A nivel de capacitación.

- Desarrollar una cultura financiera.
- Ampliar los conocimientos en cultura telefónica en los siguientes rubros: tecnología digital, teoría del tráfico telefónico, transmisión urbana, de larga distancia y modernización.

A nivel laboral.

- Retomar la autoridad, reimplantar la disciplina y aplicar los reglamentos para incrementar la productividad del personal.

- Desterrar la corrupción que se extiende en los departamentos que tienen contacto con el público, mediante la aplicación de medidas correctivas de tipo administrativo y legal.
- No reclutar nuevo personal ni conceder aumentos de sueldo, sancionando al funcionario que viole la instrucción.
- Evitar la indolencia del personal de confianza y lograr una actitud positiva del personal.
- Desarrollar Comités Mixtos de Productividad, sobre la base de que se creó la Comisión (Mixta de Productividad) y adicionalmente se constituyó la Comisión Mixta de Modernización para negociar la introducción de nuevas tecnologías y sistemas de trabajo.
- Establecer un grupo a cargo de definir la planeación estratégica laboral.
- Elaborar un plan para llegar a la fusión de convenios en el largo plazo, y
- Desarrollar un sistema de incentivos para ejecutivos.

En el servicio de Larga Distancia.

- El uso de los satélites Morelos para tráfico doméstico, así como los Satélites internacionales para cursar tráfico intercontinental.
- El uso de cables submarinos de tecnología digital en las rutas internacionales.
- La descentralización del sistema de L.D. mediante

centrales digitales, fibra óptica, redes de microondas y radios digitales.

- A futuro, la digitalización completa de la Red. En una primera fase construir la Red Digital Integrada en Conmutación y transmisión y después digitalizar las facilidades de abonado. En una segunda fase operar la RDSI.

- En telefonía rural, automatizar las agencias manuales y proveer los servicios nuevos de tráfico en forma automática. En lugares inaccesibles, introducir los radios de acceso múltiple.

En nuevos servicios.

- Desarrollar el proyecto de Red Superpista de Conmutación y Transmisión Digital de muy alta capacidad, para atender las necesidades de comunicación de los grandes usuarios para prestar los siguientes servicios: marcación directa a extensión, grupos cerrados de abonados, redundancia completa en la red de transmisión, servicio centrex, tráfico con líneas privadas virtuales, tandems y CALD'S, líneas privadas virtuales para datos desde 4, 800 bits por segundo hasta 2 megabits, con posibilidades de constituir una RDSI.

- Reorganizar los Centros Integrados de Telefonía Electrónica (CITE) para venta de equipo terminal y servicio integral en conmutadores multilínea, facsimil,

cableados.

- Proporcionar el Servicio 800 Nacional e Internacional, de cobro revertido.
- La comercialización de los servicios de centrales digitales, la marcación por tonos y la venta de aparatos de multifrecuencia.
- Instalar el sistema triplex.
- Ampliar el servicio de telefonía celular.
- Ampliar la instalación de aparatos públicos LADATEL.

Para llevar a cabo los puntos anteriores se pidió al gobierno federal una serie de apoyos para cumplir los objetivos trazados desde la Octava Reunión Corporativa para el cambio estructural:

1. Apoyar la adecuación de la relación laboral, que se consideraba la premisa sine qua non del cambio.
2. Autorizar un esquema que permitiera eliminar los subsidios cruzados entre servicios telefónicos y situar los cargos del servicio de LDI a niveles internacionalmente competitivos.
3. Eliminar el conflicto entre los objetivos de desarrollo de infraestructura y la de captación fiscal, reduciendo los impuestos telefónico a tarifa y nivelando los ingresos al gobierno federal, vía impuesto sobre la renta.
4. Autorizar la introducción de los nuevos servicios (transmisión de datos y red de paquetes, circuitos privados y telefonía celular) y agilizar la relación administrativa entre la SCT y

TELMEX.

5. Ratificar o rectificar el convenio de reinversión del gobierno federal.
6. Realizar un convenio de gestión multianual con el gobierno, que no varíe por razones coyunturales.

TELMEX, a su vez, debería realizar las siguientes acciones a nivel macro:

1. Mejorar la calidad del servicio.
2. Mayor crecimiento y modernización tecnológica.
3. Ampliar la cobertura de la telefonía rural y social.
4. Mejorar la productividad del personal.
5. Mejorar la imagen de la empresa.

Es importante resaltar que dentro del cambio estructural definido en la Octava y Novena Reunión de Planeación Corporativa, si bien se señalaba la necesidad de readecuar la relación laboral, el planteamiento de la empresa se adecuaba a los avances del sindicato en relación a la creación de Comités Mixtos empresa-sindicato que permitían la participación sindical en áreas importantes de la gestión de la empresa como: modernización, productividad y calidad, higiene y seguridad, cultura y recreación, y si bien contemplaba la fusión de los convenios departamentales no se explicitaba un plazo para realizarlo. Es hasta marzo de 1989 cuando la empresa hace explícita su propuesta de cambio en las relaciones laborales.

Otro aspecto central del cambio estructural que en 1987 y 1988 no estaba suficientemente claro era la reprivatización de la empresa. Si bien desde 1986 ya se contemplaba esta posibilidad, es hasta 1989 cuando se toma la decisión definitiva y en 1990 cuando se implementa.

Con estas consideraciones, el cambio en las relaciones laborales y la privatización de la empresa serían los puntos 11 y 12 del Modelo de Modernización Estructural planteado líneas atrás.

Este modelo hace suficientemente claro que la modernización no puede concebirse solo en términos de cambio tecnológico o cambios en la organización del trabajo, sino que es algo mucho más global. Y los planes de cambio estructural en Telmex nos permiten analizar uno de los procesos de modernización más completos que se hayan dado en el país, pero al mismo tiempo, analizar en los hechos el proceso de cambio nos permite medir la distancia entre lo escrito y los hechos, y alcanzar a comprender los verdaderos significados y alcances de la modernización de Teléfonos de México y del país, sobre todo en lo que se refiere a sus implicaciones para los trabajadores y la posibilidad de construir una nueva cultura laboral.

En los siguientes capítulos desarrollaremos las fases de este cambio estructural en la empresa Teléfonos de México.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Dr. Alfredo Pérez de Mendoza, 1er. Seminario de introducción sobre calidad y productividad, TELMEX-STRM, 1988, p. 7.
- (2) IBIDEM, p. 4.
- (3) IBIDEM, p. 4-5.
- (4) IX Reunión de Planeación Corporativa de TELMEX, p. 43.
- (5) Dr. A. Pérez de Mendoza, op cit. p.7.
- (6) IBIDEM, p. 10
- (7) TELMEX, 8a. Reunión de Planeación Corporativa, p. 35.
- (8) Decima Reunión de Planeación Corporativa. TELMEX. p. 46.
- (9) TELMEX, 8a. Reunión de Planeación Corporativa, p. 8.
- (10) IBIDEM, p.9.
- (11) IBIDEM, p.9.
- (12) IBIDEM, p. 13.
- (13) IDEM.
- (14) IBIDEM, p. 10.
- (15) IBIDEM, p. 15.
- (16) Dr. A. Mendoza op cit. P. 15.

CAPITULO IV. EL CAMBIO TECNOLÓGICO

El primer teléfono patentado por Graham Bell en 1876 consistía en un receptor y un transmisor que, conectado a otro similar y con una fuente de poder, permitía la transmisión de voz.

Las primeras redes telefónicas consistían en conexiones directas denominadas red malla, que conforme aumentó el número de suscriptores del servicio, requirió la concentración de líneas en un solo lugar llamado central telefónica, donde las interconexiones de líneas se realizaban en forma manual por operadoras. A este sistema se le denominó Red Estrella y con él nace el concepto de conmutación que implicaba: "saber quién quiere hablar, saber con quién se quiere hablar y realizar la conexión en la central (conmutar la llamada)".(1)

El primer paso a la conmutación automática se dio con las centrales "strouger" o "paso a paso" en 1892, donde un disco en el aparato telefónico emitía pulsos al marcarse un número, los cuales eran recibidos en la central telefónica hasta conectar el circuito indicado de acuerdo al número de pulsos recibido. Estas fueron las primeras centrales electromecánicas. El siguiente cuadro indica las diferencias entre la conmutación manual y electromecánica.

CUADRO No. 6
COMPARACION DE LOS MOVIMIENTOS Y FUNCIONES DEL
SISTEMA MECANICO MANUAL CON EL ELECTROMECHANICO AUTOMATICO

MANUAL	AUTOMATICO
El suscriptor inicia la llamada (abonado A), descuelga su auricular.	Movimiento idéntico
Se anuncia la llamada a la operadora por medio del encendido de una lámpara comúnmente.	La llamada se manifiesta en el equipo, por medio de la operación de un relevador, llamado de línea.
La operadora identifica a la extensión que llama y toma un cordón de un par seleccionado para contestar.	Un circuito denominado común, identifica el relevador de línea y asigna a éste un circuito de conexión.
La operadora introduce la clavija del cordón, en el jack correspondiente y pregunta a extensión o abonado A, qué desea, con quién quiere comunicarse.	El circuito común acopla al circuito de conexión, con el relevador de línea de la extensión y le proporciona un tono de marcar; para esto recordemos que línea de extensión=línea urbana.
El abonado A manifiesta su deseo de comunicarse con el abonado B proporcionando el número.	El abonado A marca en su disco los números del abonado B.
La operadora una vez que recibe la información del número, toma el otro cordón del par correspondiente e introduce la clavija en el jack de la extensión deseada, generando al mismo tiempo la corriente de con una palanca particular	El circuito de conexión recibe los impulsos emitidos por el aparato conectado a la línea, estos impulsos hacen avanzar al selector del circuito de conexión hasta la posición de la otra línea deseada, llamada enviando al mismo la corriente de llamada al mecanismo de la campana del aparato.

MANUAL	AUTOMATICO
<p>Al sonar los timbres del aparato, extensión B, este descuelga su auricular y al instante se apaga la lámpara que estaba llamando, la de supervisión, es hasta entonces que la operaria puede reponer la llave que utilizó para generar la corriente de llamada, y si se le hubiera pedido realizar lo anterior pero comunicando la razón de la llamada, hubiera tenido que accionar otra palanca o llave.</p>	<p>Al sonar los timbres del aparato llamado, este descuelga, el abonado B, provocando el funcionamiento de un relevador en el circuito de cordón, enlazado por ello a ambas extensiones y cortando la corriente de llamada.</p>
<p>Cuando la conferencia termina y ambas extensiones cuelgan, se le indica a la operadora en el conmutador la lámpara de conclusión; posteriormente retira ambos cordones, quedando disponible para otra comunicación.</p>	<p>Cuando la conferencia termina y ambas extensiones cuelgan, los relevadores del circuito de conexión se liberan por ruptura de enlace, con ello todo el circuito de conexión se restablece y queda disponible para otra comunicación.</p>

FUENTE: Tomado de Raúl Rueda Pérez, Los cambios tecnológicos en Teléfonos de México.

En 1919 se desarrolla un nuevo método de selección que da lugar a las centrales de coordenadas, las cuales funcionan en base a relevadores eléctricos y disponían de un diseño de control central altamente flexible, lo que reducía sustancialmente el tiempo de conmutación.

En los años 50 y 60, con el desarrollo de la electrónica es posible sustituir en una central los equipos de relevadores que realizaban funciones de control de la conmutación por equipos

electrónicos, iniciándose la fusión de la computación y las telecomunicaciones. La parte de conmutación seguía siendo de coordenadas. A este tipo de centrales se les llamó semieletrónicas.

El siguiente paso fue digitalizar tanto las funciones de control como de conmutación, lo que significó la integración plena de la computación y las telecomunicaciones en una central digital.

Los siguientes pasos consistieron en digitalizar la red de abonado, que es la que conecta a los usuarios del servicio telefónico con la central a través de concentradores remotos que descentralizan el equipo de línea de la central; la red troncalera, que es la que enlaza a las diversas centrales telefónicas de una misma ciudad entre sí, y la red de larga distancia que es la que enlaza varias ciudades entre sí. Una central local proporciona el servicio de conmutación transmisión en la misma localidad, una central tandem concentra y distribuye el tráfico de varias centrales locales y una central de larga distancia (CALD) enlaza a las centrales locales de una ciudad con las centrales locales de una central distante.

Una central telefónica tiene 2 funciones básicas por el tipo de equipo: la función de conmutación, que es aquella donde se encuentran los selectores que se van enlazando entre si para establecer el camino o ruta que va a seguir la llamada hasta su destino; y la función de control, que es aquella que determina cómo y cuándo se van a mover los selectores de acuerdo a la

información que proporcionó el abonado cuando marcó el número al que desea llamar.

El paso que permitió la digitalización de la red fue el desarrollo de la tecnología de transmisión que logró avances muy importantes: sistemas de microondas, sistemas de modulación por codificación de pulsos (PCM), cable coaxial, fibra óptica, radios digitales y transmisión vía satélite.

El desarrollo de la conmutación y transmisión digital han permitido la construcción de Redes Digitales o Redes Telemáticas que permiten proporcionar una diversidad de servicios al combinar las posibilidades de la microelectrónica, de la computación y de las telecomunicaciones, dando lugar a las Redes Digitales de Servicios Integrados (RDSI).

El sistema telefónico en México ha tenido una constante evolución tecnológica. Apenas 2 años después de que se patentara el primer aparato telefónico, en 1878 se instala una red telefónica en la Cd. de México que 10 años después contaría con 800 suscriptores y que se basaba en la conmutación manual.

En 1926 se introducen los primeros equipos electromecánicos en los que se basaría el desarrollo de la planta telefónica (equipos OS, AGF, ROTARY) hasta el año de 1961 en que se introducen los primeros equipos de coordenadas, siendo la base de la expansión de la planta telefónica (equipos ARF, PENTACONTA, ARM), hasta 1973 cuando se introduce tecnología semielectrónica (AKK, METACONTA; AKE, ANC), sobre todo en el sistema de larga

distancia y en las centrales tandem.

En 1976 TELMEX consideró la posibilidad de desarrollar la planta telefónica en base a centrales semielectrónicas, tecnología madura en esa época, o bien "establecer un plan para utilizar una nueva tecnología, la digital, que ya en esos años se perfilaba como la tecnología del futuro".(2)

Considerando el riesgo de obsolescencia de las centrales semielectrónicas ante el desarrollo de la tecnología digital, se decidió por esta opción.

En 1977 se realizó un pronóstico de tecnología que ratificó las expectativas sobre el equipo digital, por lo que en 1978 "se formalizó el estudio para introducir tecnología digital, para lo cual se integró un grupo de trabajo multidisciplinario en el que llegaron a participar hasta 40 ejecutivos, investigadores y analistas de TELMEX".(3)

Se contactaron las 30 principales administraciones telefónicas del mundo mediante visitas y encuestas, confirmando la tendencia mundial a usar tecnología digital. Los principales consultores internacionales sobre telefonía, confirmaron esta tendencia, por lo que en abril de 1979 "El grupo multidisciplinario presentó a la Dirección General de la Empresa, una recomendación basada en las siguientes razones por las que se debía cambiar a tecnología digital:

- 1o. Reducción hasta de un 30% en inversión, lo que implica que con los mismos recursos se puede crecer más.
- 2o. Menores costos de operación, debido a reducciones en el

número de fallas esperado en los equipos.

30. Posibilidades de ofrecer nuevos servicios de abonado, tales como: marcación por teclado, llamadas en espera, marcación abreviada, llamadas en consulta, y recordatorio programado.

40. Mejor calidad de servicio, ya que las centrales digitales prácticamente no tienen congestión interna, y la calidad en la transmisión de la voz se mejora sustancialmente.

50. Mayor flexibilidad para el crecimiento, debido a que las centrales digitales son de mayor capacidad que las analógicas, y a que se pueden manejar en una misma central facilidades para Servicio Local, Tándem y Larga Distancia.

60. Reducción en el ciclo de expansión, ya que la fabricación y prueba de las centrales puede realizarse en un menor tiempo, comparado con la tecnología en coordenadas, debido al uso de computadoras para esta función.

70. Manejo integral de proyectos, lo cual permite optimizar las facilidades de conmutación y transmisión.

80. Mayores facilidades para la operación, ya que los sistemas de procesamiento propios de las centrales permiten detectar las fallas que éstas tienen en forma automática.

90. Facilidades para la Red Digital de Servicios Integrados, lo cual ofrece a la empresa una oportunidad de incursionar en otras áreas de telecomunicaciones, como son datos y video.

10o. Incrementar la capacidad de negociación de TELMEX en la adquisición de equipos, en aspectos de financiamiento, capacitación, transferencia de tecnología y garantías".(4)

Durante el segundo semestre de 1979 "se desarrollaron las especificaciones técnicas, la metodología de evaluación, que incluyó un sistema de análisis totalmente computarizado".(5)

El 15 de octubre de 1979 se solicitó información a los nueve principales proveedores de equipo a nivel mundial.

CUADRO No. 7
PRINCIPALES PROVEEDORES

PROVEEDOR	EQUIPO	PAIS
1. CIT ALCATEL	E-10	FRANCIA
2. PHILIPS	PRX	HOLANDA
3. NEC	NEAX-61	JAPON
4. SIEMENS	ELOS	ALEMANIA
5. ITT	SISTEMA 12	EE.UU.
6. LM ERICSSON	AXE	SUECIA
7. THOMPSON	MT	FRANCIA
8. GTE	EAT	EE.UU.
9. NORTHERN TELECOM	DMS	CANADA
10. WESTERN ELECTRIC	SESS	EE.UU.

FUENTE: Dr. Alfredo Pérez de Mendoza. Op Cit p. 11.

El 8 de febrero de 1980 TELMEX recibió la información solicitada, con lo que el grupo multidisciplinario procedió a evaluar la información, presentando sus resultados el 9 de mayo de 1980: 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 de

equipo digital; los contratos se realizarían con INDETEL para adquirir el Sistema 12 y Teleindustria Ericsson para adquirir equipo AXE; Telmex adquiriría autosuficiencia en la capacitación de personal, un equipo de software y un centro de reparación de tarjetas para garantizar su autonomía operativa.(6)

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

1. Desde el punto de vista económico, tomando como referencia el año 2000, "la implantación del nuevo sistema representaría una reducción del 28% en la inversión en redes, un 33.7% si nos referimos a la inversión en centrales locales".(7)

2. La mejoría sustancial de la calidad en el servicio, pues se elimina el ruido en las transmisiones y se reduce el tiempo de conmutación.

3. El equipo de una central es más compacto, por lo que ocupa mucho menos espacio, incluyendo al equipo de supervisión y los dispositivos de comunicación hombre-máquina.

4. Los equipos de fuerza y clima deben ser mucho más potentes pues el consumo de energía y la disipación de calor es mucho mayor.

5. Cambia el tipo de equipos y cables utilizados en la red externa, de los hilos de cobre se pasa a la utilización de equipos PCM y fibra óptica. Las características de la fibra óptica son:

- Un par de cables puede transmitir 8 mil conversaciones

telefónicas al mismo tiempo, con alta fidelidad y sin interferencia.

- Bajos costos de inversión en proyectos de mediano y largo alcance.

- Gran facilidad de instalación, operación y mantenimiento.

- Hace menos vulnerable la red de transmisión.

6. 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 detección 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 indica información del órgano en falta y el tipo de falta.

El análisis de las faltas 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 ponen automáticamente los recursos necesarios para completar la llamada.

El diagnóstico de faltas indica las tarjetas de circuitos impresos que deben ser reemplazadas, se basa en la suposición de

que la mayoría de las faltas son en el hardware.

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

La restauración de la falta se hace repitiendo los programas de prueba que detectan la falla, e informando al sistema el reinicio del servicio del subsistema que tenía falta. El mantenimiento se puede hacer a larga distancia.

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

7. 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. De acuerdo a un código se pueden marcar ciertos números usando solo 2 ó 3 cifras.

- Marcación de consulta. Establecida una llamada se puede efectuar otra a un tercer abonado reteniendo la primera.

- Llamada en espera. Si está establecida una llamada, la central indica que quiere entrar otra, se puede atender la segunda y después regresar a la primera.

- Recordatorio programado. Llamada automática con un mensaje a un número y a una hora determinada, de acuerdo a un código.

- Transferencia de llamadas. En la misma área tarifaria se pueden pasar llamadas entrantes de un teléfono a otro con diferente número.

- Llamada de consulta y transferencia. En la misma área tarifaria, un abonado puede consultar a otro que esté haciendo una llamada y después liberarse y dejar conectada la llamada original.

- Servicio de conferencia. A una llamada establecida se añaden otros participantes.

- Rellamada automática. Al llamar a un número ocupado, que no acepte que entre una nueva llamada, marcando un código especial la central establecerá la llamada al colgar el abonado.

- Transferencia de llamada automática en ocupado. Llamada que quiere entrar estando la línea ocupada se transfiere a un número predeterminado.

- Identificación de llamadas maliciosas. Se pueden identificar los números que llaman a petición del abonado.

- Servicio de abonados ausentes. Durante un cierto periodo

indicado por el abonado, las llamadas son encauzadas a operadoras o máquinas parlantes.

- Llamada con prioridad. Tratamiento preferencial en la conexión.

- Línea Directa. Para establecimiento inmediato de la llamada a un número predeterminado.

- Contador Privado de abonado. Muestra la cantidad de llamadas hechas o impulsos de tasación.

- CENTREX. Sistema que cuenta con un número determinado con las facilidades de un conmutador proporcionadas por la central como: llamadas entre teléfono con numeración abreviada; un teléfono puede tener las funciones de una operadora de conmutador; los teléfonos tienen un número de serie pública y un número común de grupo.

- Funciones PBX (Conmutador). Número de grupo; a través de un número se accesan las diversas troncales del conmutador, marcación directa a extensiones.

- Radio Móvil. Tráfico de la red local a abonados móviles y entre abonados móviles.

b) Servicios por operadora.

- Verificación automática de tarjetas de crédito.

- Ofrecimiento de llamada.

- Transferencia de llamada por operadora.

- Conexión de llamada con retardo.

- Verificación del número.

- Operadora distante.
- Conexión manual.
- Servicios de información mediante consulta a bancos de datos.

c) Facilidades del sistema.

- Concentradores remotos. Mediante la descentralización del equipo de línea de la central se digitaliza la red de abonado.
- Servicio 800. En el antiguo sistema las llamadas por cobrar se hacían a través de operadora, en este sistema se hacen automáticamente marcando la clave correspondiente.
- Restricción de llamadas en origen. Se suspenden determinados servicios a petición del abonado.

d) La Red Digital de Servicios Integrados es un sistema que permite la transmisión de todo tipo de señal e información como voz, datos, textos e imágenes, 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. Servicio de mensajes.

- Video-teléfono. Transmisión y recepción de señales de video de exploración lenta y señales de voz.

- Video-conferencia. Transmisión y recepción de imágenes de exploración más rápida con señales de movimiento continuo y color entre dos puntos, permite establecer diálogos de manera interactiva.

- Telemetría y telecontrol. Transmisión de una señal representativa de una magnitud o evento con el propósito de observar, registrar y controlar un parámetro variable en un punto distante.

- Transmisión de datos. Movimiento de información codificada de un punto a otro, por conmutación de circuitos o conmutación de paquetes.

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

Hay equipos que integran sistemas de audio, video, computadora y teléfono, por lo que ya es factible imaginarse una persona que es despertada por una alarma conectada por la computadora, ve en la pantalla la agenda del día, mientras se baña pone música del radio, disco o disco compacto, transmitida de un banco de datos, o un video, mientras toma un desayuno encargado por un sistema de telecompra ve las noticias del día por su canal de T.V. favorito o por el servicio de periódico por teléfono, que le permite ver los principales diarios en su

pantalla. A continuación se comunica con su oficina mediante una video-conferencia, su secretaria o la computadora le informan de una serie de trabajos por realizar, conecta su computadora al procesador general de su empresa y recibe y procesa la información requerida, graba e imprime aquella que le es necesaria; por fax o correo electrónico transmite las cartas necesarias, transmite información a compañías al otro lado del mundo para fabricar o comprar determinados productos, realiza movimientos de capital, compra acciones, etc. Si le es necesario hacer operaciones o cálculos complejos utiliza su computadora como calculadora científica. Para distraerse un poco se conecta al banco de datos de la biblioteca y en su pantalla lee su novela favorita; se cansa y busca un canal de televisión, ya sea local o alguno de los cientos a los que tiene acceso via satélite, para después regresar a su rutina de trabajo.

Estos sistemas, por su versatilidad y diversidad de funciones coadyuvan a profundas transformaciones a nivel económico, político, social y cultural a nivel mundial, al estar en función de las necesidades de las grandes empresas transnacionales, de los bloques de poder internacional y de los gobiernos y grupos de poder locales.

En México, el proceso de digitalización de la planta 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 servicio.

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 6 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 el servicio telefónico en Baja California Norte y parte de Sonora. En 1983 se instala la primera Central Digital en el D.F., tiene problemas con el S-12 y se retrasan los planes de expansión en base a tecnología digital.

En 1985, con los sismos se destruye 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 4 centrales digitales enlazadas entre sí mediante una red de fibra óptica y redes digitales. Ese mismo año se inicia la instalación de una Red Digital de Telecomunicaciones para la industria maquiladora, parques industriales e instalaciones importantes en la frontera norte. Para el servicio OS, de reporte de quejas, se instala equipo computarizado de la más avanzada tecnología; se inicia la instalación de aparatos públicos digitales para larga distancia nacional e internacional llamadas LADATEL, que operan mediante

microprocesador digital que permite al usuario controlar el costo de su llamada mediante monedas. Se instalan radios de acceso múltiple de comunicación telefónica automática inalámbrica; se realiza el primer enlace de telefonía rural vía satélite. Se realizan diversos proyectos de software como Sistemas de Estadísticas, Simuladores de Comunicación, preparación de la red telefónica para el Servicio 800, tasadores rurales para el cobro automático (antes se realizaban por operadora), sistema triplex que permite a 3 usuarios compartir una línea, etc. Se pusieron en operación redes privadas de conmutación electrónica con líneas de voz, datos, canales digitales y de larga distancia, y extensiones de conmutador para grandes usuarios. Para fines de este año se tenían 9 oficinas de centros integrados de telefonía electrónica (CITE) que proporcionaban servicio a grandes usuarios en las 25 ciudades más importantes del país. Al finalizar el año, el 5% de las líneas telefónicas eran de tecnología digital.

En 1987 se toma la decisión del 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 prestación de servicios de abonados a los usuarios como son: marcación abreviada, llamada en espera,

llamada de recordatorio y marcación por tonos en aparatos de tecnología digital, se pone en marcha el programa intensivo de mejoramiento del servicio (PIMES) que tenía como objetivos tecnológicos implantar un sistema de información gerencial computarizado para monitorear el comportamiento de los parámetros que identifican la calidad del servicio, implantar los centros de atención a grandes usuarios y los módulos de atención telefónica basados en el uso de computadoras, desarrollar funciones de mantenimiento preventivo y correctivo en los centros de diagnóstico automatizado para conmutadores electrónicos, incrementar la cantidad de equipos PCM conectados a centrales digitales, instalar sistemas automáticos de prueba para redes privadas, utilizar equipos de medición de tiempos de contestación y sistemas de supervisión para redes presurizadas, mecanizar y modernizar las funciones de los centros de trabajo, tanto operativas y de mantenimiento, como administrativas a través del uso de terminales de cómputo, modernizar las funciones además de tráfico manual y el procesamiento de información de oficinas comerciales mediante el uso de terminales de cómputo, introducir equipo automático de prueba de abonados, ampliar la cobertura de los programas del año anterior. 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. (8)

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. Se inician grandes proyectos de telecomunicaciones para sistemas bancarios y financieros, el sistema de transporte colectivo (Metro), la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y empresas transnacionales como General Motors. Se inicia el proyecto de enlaces de transmisión de datos a alta velocidad, el sistema automático de pruebas de acceso remoto para redes privadas de datos y la red superpuesta. Se instala la primera Central Digital de Servicios Integrados en América Latina y décima en el mundo, y se realiza la primer videoconferencia. Se introduce el servicio de radiotelefonía móvil en Tijuana mediante tecnología celular. Se instalan 52 centrales digitales para Larga Distancia, llegando al 50% del sistema de LD; la red local alcanza un 13% de tecnología digital.(9)

En 1989 se inicia un programa de sustitución de tecnología electromecánica por tecnología digital; entra en servicio la primera etapa de la red digital superpuesta que enlaza a México, Monterrey y Guadalajara mediante cables de fibra óptica, sistemas de radiocomunicación digital por microondas y se inicia la implantación de una red de enlaces multiusuario mediante la utilización del satélite Morelos. Inicia sus operaciones el Centro de Telecomunicaciones Avanzadas para investigar el desarrollo de nuevos servicios mediante la RDSI. Inicia la operación comercial de servicios de telefonía celular en Tijuana,

B.C. Se amplía el servicio LADATEL con pago mediante tarjeta. Se continúa con los proyectos de telefonía rural en base a radios de acceso múltiple con los proyectos de utilización de equipos PCM y de fibra óptica.

Se estructuró un "Plan Maestro de Sistemas" para modernizar la comercialización de los servicios, la operación y el mantenimiento, los servicios vía operadora y los sistemas administrativos. Se inicia la primera etapa de un programa de automatización para los procesos básicos de atención al usuario, como recepción de solicitudes de líneas y servicios, quejas y aclaraciones, reparación, instalación y cobranza. Se continúa el proyecto de la Red digital Interbursátil y se establecieron las bases para la formación de la Red Digital Interbancaria. En abril entra en operación un Plan de 45 días para mejorar la calidad del servicio y a partir de sus resultados se establece el Programa Permanente para el Mejoramiento del Servicio, que en su parte tecnológica contemplaba iniciar la demostración del proyecto de RDSI. (10) Al finalizar el año el 21.7% del total de líneas son de tecnología digital y en el sistema de larga distancia el 54%.

En 1990 se inicia la instalación de una red de fibra óptica de 13,500 km. para enlazar las 53 ciudades más importantes del país, que se espera concluir en 1993. Se firma el protocolo de acuerdo entre TELMEX y la Compañía Telefónica de España para construir un cable submarino de fibra óptica. Se amplía la Red Digital Superpuesta a Cd. Juárez, Chihuahua, Reynosa y Nuevo

Laredo, se considera que para 1993 estarán incluidas las 27 ciudades más importantes del país. Se amplía el servicio de telefonía celular al D.F. y 5 ciudades más. Continúan los proyectos de telefonía rural en base a 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.

EL PROGRAMA TRIANUAL 1991-1993

El Programa Trianual 1991-1993 concretiza las metas planteadas en el Título de Concesión.

- Se invertirán alrededor de 24 billones de pesos para el logro de las siguientes metas:

. Acrecentar la oferta de líneas en 2.3 millones para alcanzar 7.5 millones de líneas, cifra 44.5% superior a la de fines de 1990.

. La densidad telefónica pasará de 6.5 a 8.8 líneas por cada 100 habitantes, con lo que se incorporarán 2 millones de familias como nuevos usuarios, haciéndose un total de 6 millones de familias a fines de 1993.

. Se proporcionará el servicio a casi 8 000 comunidades rurales más, lo que equivale a un incremento del 77%.

. Se instalarán 96 000 teléfonos públicos tipo LADATEL y 7 500 tradicionales, duplicándose este servicio.

. Con lo anterior, los servicios canalizados hacia los grupos sociales menos favorecidos será 4 veces mayor al de 1990.

. Se instalarán más de 77 000 circuitos de larga distancia, creciendo el procesamiento de conferencias en más de 33%, incrementándose también en un 72% la capacidad de interconexión de las centrales de larga distancia.

. Se sustituirán 470 000 líneas de centrales electromecánicas obsoletas por centrales digitales, con lo que los índices de digitalización pasarán del 29 al 60 % entre 1991 y 1993.

. Se construirá una red de fibra óptica de 13 500 km. que formará el sistema nervioso central del servicio de larga distancia.

. Se instalarán masivamente concentradores remotos para acelerar la digitalización de la red que conecta las centrales con los usuarios, que es donde se ubica el 80% de las fallas y quejas de los usuarios.

. Se inició la automatización de las 288 oficinas comerciales de atención al público a nivel nacional.

. Se modernizará el tráfico manual de larga distancia (operadoras) instalando 1 400 posiciones digitales en 33 nuevos centros.

. Se automatizarán los sistemas de recepción de quejas (05) y se reducirán los tiempos de atención, coordinando y

fortaleciendo los trabajos de la brigada de diagnóstico y reparación de fallas y daños.

. Se establecen sistemas de medición diaria de número de quejas y fallas y tiempos de reparación y corrección de las mismas, y de instalación, elevándose los coeficientes de utilización de las inversiones y capacidades productivas instaladas.

- La Red Digital Integrada de Servicios cuadruplicará el número de accesos disponibles hasta 166 500 a fines de 1993.

- Se abrirán 77 000 líneas tipo "centrex", que constituye un servicio equivalente al de instalar un conmutador en los domicilios de otros tantos usuarios.

- Se promoverán los servicios especiales de las Centrales Digitales (llamadas en espera, marcación abreviada, recordatorio programado o marcación por tono), así como el servicio 800 nacional e internacional.

-En telefonía celular se elevarán las suscripciones de 35 000 a 200 000.

- Se creará el Instituto Nacional de Capacitación e Investigación Telefónica, se tendrán 13 centros de adiestramiento, dotados de 107 aulas, donde recibirán cursos y adiestramiento más de 125 000 trabajadores y empleados durante más de 12 millones de horas-hombre en los próximos años.

- Se establece que el mercado será el factor determinante en fijar la dirección y los ritmos de expansión o diversificación de los servicios.

- De los 24 billones de pesos de inversión presupuestada, el 35%

se financiará por créditos externos y el 65% por utilidades, depreciaciones y crédito interno, y, de ser necesario, se recurrirá a los mercados de capitales.(11)

PRINCIPALES EFECTOS DEL CAMBIO TECNOLÓGICO EN EL PROCESO DE TRABAJO

A fines de 1987 Teléfonos de México entregó al sindicato una relación de los departamentos que serían afectados por el cambiotecnológico y en qué 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 Construcción, Ingeniería Centrales Proyectos, Larga Distancia Equipo, Ingeniería Proyectos Redes, Programación y Recepción de Equipo, Construcción Larga Distancia e Ingeniería Dibujo.

En 1989, a partir de las modificaciones al CCT, los departamentos pasaron a ser especialidades reagrupadas por área productiva, por lo que analizaremos los principales cambios de las especialidades más representativas de cada área productiva de TELMEX.

En el área de Conmutación-Transmisión la especialidad más representativa es Centrales Mantenimiento. Se encarga de "operar, mantener, reparar y probar equipos de centrales Automáticas".

Los equipos digitales, si bien están en una fase acelerada de

expansión, todavía no son predominantes en la planta telefónica y coexisten con equipos analógicos y semielectrónicos. Están conectados a modernas redes de fibra óptica pero también a obsoletas redes de hilos de cobres y su funcionamiento dista mucho de operar en las condiciones ideales, por lo que al analizar los cambios que se están operando no podemos todavía ver sus resultados finales. Por ejemplo, si bien una central digital tiene posibilidades de supervisar al trabajador y eliminar al máximo los tiempos muertos, el que lo haga depende de factores como la resistencia sindical, lo pactado en el Contrato Colectivo del Trabajo, la cultura del trabajo, etcétera. Con estos señalamientos analizaremos los cambios ocurridos con la introducción del digital en Centrales Mantenimiento.

La siguiente es una cronología del proceso de modernización de las centrales telefónicas, los equipos asociados a ellos y la respuesta sindical que se desarrollará en el siguiente capítulo.

1969. Se introduce el equipo PCM de transmisión digital.

1973. Se instala la primera central semielectrónica AKE en el país, en el centro telefónico San Juan, para atender tráfico de LD.

1975. Se revisa el convenio del departamento de centrales mantenimiento, pactándose que el equipo electrónico, equipos asociados y de transmisión digital será atendido por personal de la categoría más alta, auxiliares de ingeniero, mediante el

seguimiento de rutinas, la interpretación y análisis de información de los equipos de supervisión, medición y prueba, así como los dispositivos hombre-máquina (pantalla, teclado, impresor), de las centrales, las cuales utilizan diferentes lenguajes. Estas actividades se realizan en la central o en los lugares donde se cuenta con información y medios para la operación de la misma.

Como ya se mencionó en la primera parte de este capítulo, en los impactos considerados por la introducción de la tecnología digital está el cambio en los procedimientos de mantenimiento. En este sentido vale la pena enfatizar algunos de las principales características de una central digital: pueden realizar pruebas automáticas y autodiagnosticar fallas de acuerdo a programas, emitiendo los reportes correspondientes; puede realizarse mantenimiento a centrales distantes que pueden permanecer cerradas, desde un centro de operación y mantenimiento; puede memorizar cada uno de los procedimientos realizados por el técnico de centrales; en una fase de alta eficiencia de funcionamiento, el principal trabajo manual es el cambio de tarjetas dañadas que son enviadas a un centro de reparación especializada; la principal característica del trabajo es el procesamiento de información mediante la comunicación hombre-máquina utilizando técnicos de comunicación y dispositivos como pantalla, teclado e impresora.

1976. Se introduce el subsistema de enlace ANC II

computarizada.

1979. Se instala la primera central digital TELMEX en Tláhuac, D.F. con equipo E-10 de la empresa francesa CIT-Alcatel y en el mismo año una central digital AXE-10 de la empresa sueca Ericsson en Teléfonos del Noroeste en la Cd. de Tijuana Baja California.

1980. TELMEX toma la decisión de crecer en base a tecnología digital y se contratan 563 mil líneas digitales a instalar entre 1980 y 1986. Entran a trabajar equipos digitales de facturación.

1981. El departamento de Centrales Mantenimiento solicita la revisión integral del convenio por la introducción de equipos digitales.

1982 . La empresa despide a la Comisión revisora del convenio y delegados departamentales, iniciándose un paro que culmina con el desconocimiento de la dirección sindical, el movimiento es derrotado pero es reinstalado el personal despedido.

1983. Entra en servicio la Central Digital Condesa II. En el área metropolitana del D.F., el 11 de Noviembre del mismo año se pacta el compromiso del Departamento a atender los nuevos equipos electrónicos y digitales previa capacitación, a cambio de una retribución salarial se establece el compromiso de empresa y sindicato de revisar el convenio nueve meses después.

1985. De los dos sistemas contratados, AXE y sistema 12

este último tiene problemas, lo que rebasa los planes de la expansión de TELMEX, sin embargo se siguen instalando centrales digitales, por lo que se solicita la revisión del convenio departamental, la empresa accede a incluirlo en su paquete de veinte convenios por revisar.

1986. La empresa se retracta de su compromiso y se inician negociaciones para una retabulación salarial.

1987. Se acelera la instalación de centrales digitales con la decisión del cambio estructural.

1988. Se revisa el convenio departamental.

1989. Empiezan a cerrarse centrales mecánicas sustituidas por centrales digitales. Con el convenio de concertación el convenio departamental desaparece siendo sustituido por perfiles de puesto de la empresa. Se firma el Contrato Colectivo de Trabajo.

De acuerdo a trabajadores del departamento, la introducción del equipo digital ha transformado el proceso de trabajo. Mientras que en el equipo analógico es muy laborioso el trabajo y hay amplia participación del trabajador, con la nueva tecnología se simplifica el trabajo... "el trabajo es más estandarizado que antes, el parámetro que marca la nueva tecnología es fijo, esto es lo que hay que hacer, esta es la rutina, así se prueba. Es más variado en la tecnología

analógica, más posibilidad de ampliar la iniciativa, de investigar una falla. En el analógico un trabajador podía aplicar de acuerdo a su juicio, varios métodos para investigar y resolver una falla en el digital no"(12) . De acuerdo al personal de confianza en efecto el trabajo ha perdido minuciosidad pues ya no se checan circuitos o se prueban componentes pues en una central digital se hacen menos pruebas, la mayor parte de las fallas se dan en tarjetas impresas que son sustituidas, casi no hay reparaciones físicas en el lugar de trabajo. Lo que se hace es "revisar cantidades enormes de información para detectar una falla, aunque se está desarrollando un software que con computadoras personales pueden analizar información rápidamente y decirle al técnico donde está el problema".(13)

También la división del trabajo ha variado, mientras que en las centrales analógicas las áreas y equipos donde los técnicos operaban estaban más definidas de acuerdo a la capacitación, experiencia y las categorías, en una 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 menos complejidad y las realizan quienes 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 quienes realizan el trabajo, sabes o no sabes de los elementos para realizar cualquier labor. Está como muy definida la frontera, le empiezas a entrar y estás atado, no puedes hacer mucho, tienes que alcanzar el nivel medio para empezar a hacer tareas... Muchas veces la central se apoya sólo en dos técnicos y los demás son mandaderos, mensajeros, de todo, menos técnicos, o simplemente hacen acto de presencia para avisar que hay un problema ".(14)

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

El personal de más experiencia es quien se beneficia del incremento en el tiempo extra ocurrido con el cambio de digital.

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 aplicación de reglamentos. Esto ha provocado que si bien no aumenta el trabajo físico, sino más bien disminuye, la intensidad del trabajo es mayor pues requiere un esfuerzo mental mayor ya que el trabajo es más abstracto, aunque el trabajo con pantalla ocasiona también problemas físicos, sobre todo de la vista. También aumenta la rapidez en

la realización del trabajo.

Se ha dado un cambio en las relaciones laborales relacionados por un lado a la concentración y recuperación de la autoridad de personal de confianza y por otro lado al cambio tecnológico, "en los jefes de centrales hay revanchismo, no entienden lo que está sucediendo, hay actitudes represivas... había posibilidades de discutir con el jefe de qué forma sacar el trabajo más rápido, aunque hubiera rutinas se podían reorganizar, los jefes eran flexibles y eso daba motivación a los trabajadores, ahora ya no, en las analógicas el jefe decide de acuerdo a las estadísticas lo que se debe hacer, como y en qué momento."(15)

De hecho., de acuerdo al propio personal de confianza "muchos jefes hechos a la escuela antigua están enfrentando problemas y no pueden resolverlos por su actitud rígida hacia los trabajadores de aplicar reglamentos con rigor y manejar las políticas antiguas de castigo... En las áreas donde hay centrales analógicas con las nuevas he observado que los jefes aplican las mismas prácticas que antes y que casi eran como estar en una banda de producción donde tenías que hacerle de capataz para que los trabajadores tuvieran un ritmo de trabajo. Estos han tenido problemas que no pueden resolver porque no saben y los técnicos no les quieren ayudar".(16)

En las centrales digitales "como los equipos son nuevos y como en realidad quien está 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."(17)

Otro aspecto que cambia con las centrales digitales es la propia materia de trabajo. Es el caso del trabajo de operación que realizaba Centrales Construcción y que consiste en la interconexión de centrales, definiendo troncales y dispositivos, asignando claves, alambrado, etc., en una central analógica este trabajo lo hace personal de Centrales Mantenimiento y en una central digital se hace mediante la computadora. Solo el trabajo físico de tendido de línea lo sigue haciendo construcción.

El perfil del técnico de Centrales digitales, con conocimientos de computación, cambia tarjetas, controlando desde un centro de operación y mantenimiento varias centrales distantes cerradas, en la práctica no se da pues aunque la empresa ha proporcionado capacitación sobre nociones de computación, la arquitectura de los sistemas de cómputo y el funcionamiento de las centrales digitales lleva a considerar a quienes están en las centrales digitales que los equipos no operan como se esperaba "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 se está viendo que los chips no son eternos, pero

deberían de 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..."(18)

Otro problema es que no hay los software adecuados "los...que se han desarrollado a veces se equivocan tanto que localizan el problema donde no está y los técnicos tienen que localizarlo; los lenguajes con los que se opera en las centrales están casi a nivel de Basic o Pascal en el mejor de los casos, rebasados ya, y la supervisión de estas centrales no es tan efectiva... hay problemas imprevisibles que ni siquiera el proveedor puede determinar".(19)

Estas deficiencias operativas de las centrales digitales provocan indefinición respecto a varios factores: no se sabe la magnitud de desplazamiento de personal que se dará pues mientras que en una analógica AGF se requieren 10 trabajadores para atenderla en una digital sólo se requiere 1 trabajador, con las consecuencias inmediatas de desplazamiento de personal. Sin embargo, la expansión del equipo y las deficiencias de operación y mantenimiento provocan que se requiera más personal en esta etapa. Está en marcha un proceso de sustitución de centrales analógicas AGF por centrales digitales, que se prevé culminar en 1993, pero el personal está siendo reubicado en centrales analógicas ARF o en centrales digitales.

Otro problema se refiere al perfil del técnico de centrales digitales. El equipo requiere de los técnicos con una

homogeneización de tareas y conocimientos que le permitan analizar información y detectar fallas; el perfil de puestos de la especialidad contempla este tipo de trabajador, flexible, polivalente, sin embargo, en la fase de crecimiento de la tecnología digital solo los trabajadores de más altas categorías atienden estos equipos. Por ejemplo, en el área de conmutación, larga distancia metropolitana, que se encarga de dar mantenimiento a las centrales digitales de LD del D.F. hay 17 empleados de confianza y de 76 técnicos sindicalizados hay 4 técnicos en sistemas telefónicos (TST), 20 auxiliares de ingeniero, 45 de primera y 7 de segunda y tercera categoría. Es decir, 69 técnicos de las categorías superiores por 7 de las categorías inferiores y de estos 69 no todos tienen la capacitación adecuada como se ve en el caso del tiempo extra, donde un grupo monopoliza el tiempo extra por su mayor capacitación y en muchos casos son los que tienen categorías más altas: auxiliar de ingeniero, TST y alguno que otro de primera, pues es a quienes se le pide se queden más allá de su jornada para resolver los problemas pendientes.

Esta recalificación y descalificación del trabajador está directamente relacionada con la forma en que se da la capacitación, donde tanto empleados de confianza como sindicalizados reconocen que "no está correctamente programada; los cursos no se llevan correctamente... es necesario homogeneizar la capacitación, en el CCT se marca una capacitación integral, pero en los hechos no se da, la estructura

de la capacitación de la empresa es deficiente e insuficiente y esto no permite que el trabajador vaya al mismo ritmo que la introducción de los nuevos equipos". (20)

De acuerdo a Miguel Angel Lara, telefonista investigador de los cambios ocurridos por el cambio tecnológico, los principales cambios en el área de conmutación, transmisión serán: Simplificación del trabajo, descalificación de la fuerza laboral, eliminación del contenido del trabajo, se diluye el virtuosismo del técnico, el trabajo técnico se convierte gradualmente en trabajo administrativo, de procesamiento de información, hay una pérdida de control sobre el proceso de trabajo y una reducción sustancial de puestos de trabajo por la simplificación, la reubicación de técnicos de centrales analógicas se dará cuando se cumplan las metas de crecimiento y se incrementarán los problemas de salud por los espacios muy reducidos, el aislamiento, lo que provocará enfermedades respiratorias y el incremento del stress. (21)

En el Area Productiva de Tráfico los departamentos más representativos son 02 y 09 donde se ubican las operadoras, que son hasta el momento el mayor número de trabajadoras de Telmex y se encargan de la conmutación manual del tráfico de Larga Distancia Nacional e Internacional, trabajo que tiene como característica ser Taylorizado y simplificado en extremo. Están predeterminados todos los movimientos y frases que utilizara la operadora, y están supervisadas en forma aleatoria por un equipo

automático que registra sus tiempos de contestación y procesamiento de llamadas y por supervisoras que recorren las filas de conmutadores en forma constante. A pesar de esto han logrado cierto control sobre sus ritmos de trabajo que, según la empresa, se traducen en baja productividad. El siguiente cuadro ilustra los cambios esperados por Telmex con el cambio tecnológico. (22)

cuadro no. 8

ANTIGUO SISTEMA	SISTEMA DIGITAL
Uso de posiciones con cordones para establecer la comunicación.	Posiciones sin cordones, con teclado, lo que reduce el tiempo de la conexión.
Las llamadas llegan a todas las operadoras del grupo.	El sistema asigna llamadas de acuerdo a la saturación.
La operadora anota los datos del abonado en la "teleboleta"	La operadora teclea los datos al cliente directamente, lo que reduce los tiempos requeridos para la conmutación o sustituye la actividad de la operadora.
Baja productividad debido a los "Tiempos muertos" en los que la operadora "no trabaja".	Se incrementa la productividad a un 200 %

Con el sistema digital es posible supervisar en todo momento a la operadora, lo que permite tener su historial laboral y calcular automáticamente su productividad individual.

El área de tráfico manual empezó a afectarse con el cambio tecnológico en forma indirecta como consecuencia de la instalación de un sistema descentralizado de Centrales Digitales de Larga Distancia posterior al sismo de 1985. La empresa siguió una política de canalizar troncales de tráfico manual a las centrales automáticas, de abaratar y promocionar el tráfico automático mientras que el tráfico por operadora se hacía más caro e inaccesible por la falta de troncales, posteriormente con las casetas LADATEL y el servicio 800 se ha ido perdiendo más material de trabajo.

La modernización de tráfico manual contempla la sustitución de los viejos conmutadores por posiciones de operadora totalmente digitales, además de impulsar otros proyectos que disminuyen la necesidad de operadoras como son: la automatización del servicio de información (04), la automatización del servicio de recepción de quejas (05), la expansión de las casetas LADATEL, la instalación de aparatos multilíneas en hoteles, etc.

Los objetivos planteados por la empresa con la modernización de tráfico manual son:

- a).- Uso de la nueva tecnología a todos los niveles.
- b).- Optimizar la cantidad de operadoras.
- c).- Mejoramiento del servicio.

- d).-Simplificación y automatización de las labores administrativas.
- e).- Implantar las posiciones universales de operadora.
- f).- Reduccion de centros de operadora (cierre de 68 centros en 3 años), nueva distribución de los mismos y nuevos horarios en la jornada.
- g).- Crear 41 centros estratégicos de tráfico manual a nivel nacional.
- h).- Reubicar más de 10,000 operadoras en 4 etapas.
- i).-Planes de seguimiento, pruebas piloto y puesta en servicio de equipos nuevos.
- j).- Conducir la puesta en marcha de los planes a análisis de rentabilidad.
- k).-Concluir los trabajos de construcción, instalación y puesta en servicio de los nuevos centros estratégicos de tráfico manual y la reubicación de personal a fines de 1993.(23)

El siguiente cuadro ilustra "las modificaciones a la materia de trabajo de tráfico manual y las afectaciones a otras especialidades con el nuevo equipo OPS versión II del Sistema Ericsson.

cuadro no. 9

MODIFICACIONES	AFECTACIONES
1.-Desaparecen cordones y clavijas	1.-Posiciones individualizadas , movilidad limitada de las posiciones al no existir cableado.

Continuación...

MODIFICACIONES

AFECTACIONES

2.-Desaparecen teleboletas

2.-Desaparecen labores complementarias como son: envio,archivo de

letas,estado

teleb

general, rutas y tarifas. Desaparece materia; de trabajo de Comercial, Oficinas, Secretaria general mensajería, cobranzas y finanzas.

3.- Facturación automática

3.- Afectaciones a centrales. Hasta ahora en esa especialidad se cambia la cinta magnética donde se factura y la llevan a Parque Via. Por ello reciben un sobre salario del 15%. Los recibos podrán ser procesados en cada central, por lo tanto afectaría directamente a Comercial. En cada central podría estar listo el recibo para cobrar. Afectación a la categoría de investigadoras y a 05.

4.- El procesador del sistema AXE distribuye el tráfico.

4.- Actualmente la nivelación es manual. Esto permite algún grado de autonomía en la operadora para contestar. EL TRAFICO VA A ELEGIR A LA OPERADORA Y NO LA OPERADORA AL TRAFICO.

5.- Es modular y versátil

5.- Mantenimiento y operación sin necesidad de alterar en su conjunto el sistema. Esto dará versatilidad para la supervisión y extrema vigilancia en la fiscalización de la empresa sobre el trabajo de las operadoras.

Continuación...

MODIFICACIONES	AFECTACIONES
6.- Sistema de cola	6.- Llamadas pendientes que van a esperar a ser contestadas por determinada operadora y distribuida por el sistema AXE.
7.- Supervisión flexible y menú de supervisión.	7.- Parcialización de las labores de las auxiliares de jefe, ya que actualmente es completa sobre el proceso de trabajo de la opr. Simultaneamente va a tener una supervisión automática ya programada en el procesador
8.- Inclusión de las teclas C11 y C12	8.- Universalización de las labores de las operadoras de 02, 04, 05 y 09, ya que estas teclas son de acceso nacional y mundial respectivamente. (24)

La prueba piloto del equipo OPS, realizando con 90 operadoras de 09 es el ejemplo más concreto de los cambios que se darán con la digitalización de tráfico manual.

1) La operadora al conectarse al sistema se identifica mediante una clave o código, lo que permite supervisar y memorizar sus tiempos y movimientos.

2) Al terminar de procesar una llamada, lo indica el sistema mediante una tecla, llegando inmediatamente otra llamada, eliminando en gran medida los tiempos muertos, lo que incrementa la intensidad del trabajo.

3) Se simplifican las tareas, al eliminarse los cordones, el uso de lapiceros y teleboletas, realizando la parte de las labores de la operadora por el sistema, lo que reduce los tiempos de conmutación e incrementa la productividad permitiendo concluir una llamada cada 5 segundos.

4) Se requiere un nuevo tipo de capacitación sobre uso de computadoras y mecanografía.

5) Cambian las características del trabajo al tener que usar teclados y pantallas.

6) Desaparecen labores complementarias de tráfico.

7) El principal efecto es la reducción de personal que tendrá que ser reubicado en otras áreas de TELMEX. (25)

En el Area Productiva Planta Exterior el trabajo actual en las especialidades de redes, como se denomina a la planta exterior, consiste en realizar mantenimiento de cables de diferentes tipos, realizar conexiones de cables y pruebas a los mismos, por medio de equipos de medición, recepción de quejas y arreglo de las mismas, ya sean fallas en el aparato telefónico, en el conmutador o en la red, instalación de líneas de abonado y equipo terminal como aparatos telefónicos, multilíneas o conmutadores, elaboración de proyectos de expansión, supervisión y construcción de planta exterior, etc.

La modernización de la planta exterior comprende varios proyectos.

cuadro no. 10

Nombre del proyecto	Descripcion
1.- Mecanizacion del 05	Sistema mecanizado para las funciones de recepcion, tramitacion, pruebas y liquidacion de quejas de abonado.
2.- supervision de cables presurizados (transductores y/o contactores)	Sistema que supervisa los cables presurizados de la red a base de computadoras.
3.- Supervisor de telefonos publicos de alcancias.	Supervision de la ocupacion de los telefonos publicos de alcancia en forma mecanizada.
4.-Mecanizacion de funciones del centro de trabajo	Sistema mecanizado que permite optimizar las funciones del departamento y elaborar analisis estadisticos a fin de optimizar la calidad del servicio y estructurar planes de mantenimiento.
5.-Automatizacion del registro de lineas.	Establecer el manejo de archivo de red a traves de procesos mecanizados que permitan efectuar los procesos de contratacion, instalacion y mantenimiento en forma expedita.
6.-Introduccion de nuevos cables, materiales y accesorios para el mantenimiento.	Optimizar el buen funcionamiento de la red mediante el uso de nuevos cables, materiales y accesorios que presenten mayor calidad y durabilidad de acuerdo a las condiciones propias de cada poblacion.
7.-Ladatel	Optimizar el servicio de telefonos publicos a traves de telefonos monederos, que permitan al usuario utilizar el servicio LADA realizando el pago de la llamada directamente en la alcancia.

- | | |
|---|---|
| 8.-Atención a grandes usuarios. | Atención a grandes usuarios en forma diferenciada en los procesos de contratación, |
| | instalación y mantenimiento a través de procesos mecanizados. |
| 9.- Sistema para prueba de líneas privadas. | Sistema de prueba automática |
| 10.-Triplex | Equipo que permite dar servicio a tres abonados con una sola línea telefónica. |
| 11.-Terminales para venta | Uso de terminales para realizar las labores de administración de abonados incluyen los nuevos servicios de abonado, así como registro, cambio de categoría, administración de servicios opcionales y datos de abonados generales. |
| 12.-Sistemas de fibra óptica en la red troncal. | Promocionar un medio de transmisión de alta capacidad entre centrales que tengan una alta demanda de tráfico. Así como mejorar la calidad de la señal y poder transmitir servicios diferentes a los de telefonía.
Sentar las bases para la construcción de la red superpuesta, primer paso hacia la red digital de servicios integrados (RDSI). (26) |

De ellos el más importante es la introducción de fibra óptica que requiere de nuevos procedimientos para su instalación, mantenimiento, conexión y prueba.

La fibra óptica se empieza a utilizar en 1985 a raíz de los

sismos, como medio de transmisión entre las centrales de larga distancia y se ha ampliado su uso en forma constante, al grado de que en el Plan Trianual de la nueva administración de Telmex se contempla instalar una red de 13,500 km de fibra óptica que enlacen las principales ciudades del país.

Actualmente el personal sindicalizado de redes tiene una mínima injerencia en los planes de instalación de fibra óptica. La especialidad de Proyectos Redes elabora los proyectos de construcción de fibra óptica, se mandan los planos a supervisión construcción, donde analizan "cómo se construye la red, cuáles son las normas para el caso y las posibles soluciones... luego baja a programación donde se ve lo del costo de la obra, de ahí se distribuye a filiales, si la filial va a hacerlo les mandan su juego de planos y a nosotros también para saber que filial va a construir... se supone que nosotros debemos hacer las pruebas finales en los cables troncales de fibra óptica y no lo hacemos, ello nos permitira un manejo más específico del equipo y la capacitación que hemos recibido es muy deficiente, la empresa se lo ha dado más a las filiales que a nosotros... exigimos eso, tal vez no hacer los empalmes pero si las pruebas finales que es lo que nos corresponde por perfil de puestos. Todo lo hace la filial y perdemos categoría porque de supervisar pasamos a recepcionistas de obras. La capacitación entonces no es adecuada para lo que exige la nueva tecnología."(27)

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 (CITE'S) de Telmex que se encargaba también de darles mantenimiento (el personal de estos centros no pertenecía al STRM). La empresa ha optado por desaparecer la especialidad y reubicar a los trabajadores a pesar de que éstos han llevado a cabo una fuerte lucha por tener como materia de trabajo la instalación y mantenimiento de conmutadores digitales.

A raíz de un diagnóstico 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.- Mas atención a los inventarios de la red.
- 4.- Realización de un análisis del desempeño de la planta mas profundo a base de sistemas de medición y sistemas de computo mecanizado.
- 5.- Impulso al uso de nuevas tecnologías, como los carriers de abonado, las unidades remotas de línea, fibra óptica y redes digitales.
- 6.- Establecimiento de metodologías para la utilización de nuevas tecnologías para que 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.-Establecimiento 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 y a partir de ahí "involucrar a todos los trabajadores en la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que se le capacitara de acuerdo al convenio de concertación y al perfil de puesto".

10.-Mayor rigor en la supervisión a las filiales que construyen la planta exterior, revisión de los procedimientos de expedición de los proyectos y de los niveles de capacitación del personal que construye.

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 las 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 mas agil y establecimiento de una planta nacional de equipos de medición.

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 trámites de asignación de líneas para abonados, se elabora y paga la nómina, 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 esta área el proceso de automatización se inicia desde hace aproximadamente 15 años con la introducción de computadoras, con las cuales se realiza el trabajo que antes se hacia en forma artesanal, mediante calculadoras, lápices, máquinas de escribir, etc.

En captura de datos desde 1978 se introdujo un equipo de captura denominado CADE 1900 UNIVAC que trajo como consecuencias: alargamiento de la Jornada de trabajo para el personal de confianza, aumento del esfuerzo físico pues aumenta la rapidez de golpes dados y la atención en la realización del trabajo ya que se trabaja con cifras de dinero, aumentó también la supervisión

del trabajo tanto por el personal de confianza como por la terminal que lleva una estadística sobre el tiempo real trabajado, los tiempos muertos, promedio de golpeo, número de golpes dados, cantidad de registros, errores, y las podía sacar diario, semanal, mensual, en forma individual y colectiva; y que la empresa utilizaba para estimular la competencia entre los trabajadores felicitando a quienes tenían el promedio más alto de golpes. En 1989, con la firma del Convenio se logró pactar que no se publicaran estadísticas pero con el Convenio de Concertación en 1989 esto desapareció, los trabajadores no tienen control sobre su ritmo de trabajo no existe iniciativa del trabajador pues la máquina va pidiendo que teclee y es el supervisor el que asigna la cantidad de trabajo; aumenta la responsabilidad del trabajador pues los datos tienen que quedar plasmados sin ningún error. En la escuela tecnológica se da introducción a la computadora y al sistema operativo. Con la introducción del CADE se acentúa la competencia y el individualismo, al principio existía motivación pero se ha ido perdiendo. Los jefes utilizan políticas de premios y castigos (permisos, supervisión) para disciplinar a los trabajadores. En general son muy cerrados, con actitudes negativas que generan relaciones obrero-patronales conflictivas... con la automatización de la demás especialidades están perdiendo materia de trabajo lo que ha provocado una reducción de personal pues no se cubren las vacantes, generando una situación en el futuro de la especialidad. (28)

En la especialidad de finanzas donde se realiza la facturación y el trabajo de tipo contable de la empresa se han introducido terminales de computadora que manejan basicamente empleados de confianza y con las cuales se han sustituido labores que realiza el personal sindicalizado; esto solo tienen acceso a cuatro terminales de computadora para los procedimientos mas elementales por lo que la mayor parte del trabajo lo realizan en forma manual y complementan el trabajo de la computadora, como checar los datos que proporciona ésta y revisar saldos, lo que podría en el futuro ser realizado tambien por la computadora.

Los efectos directos de la automatización de labores ha sido que en algunas secciones no tengan trabajo, pero en general, con la expansión de la empresa el trabajo ha aumentado, lo que provoca que el tiempo extra sea una constante, que la rapidez en el trabajo, el esfuerzo físico, sobre todo en las categorías bajas, la atención, la minuciosidad y la supervisión aumentan. La capacitación sobre computación no se recibe y se conserva cierta iniciativa en el trabajo porque despés de que la computadora proporciona elementos para trabajar como la "emision" de listados, la impresión de facturas, etc. Esto conlleva a que el trabajo que antes se realizaba en grupo para integrar un renglón contable y archivar, ahora tiende a individualizarse porque el trabajo central lo realiza la computadora, esto fomenta la competencia y el individualismo que se han acentuado ante el riesgo de perder el empleo por la automatización. Del orgullo del trabajo se ha pasado a una conducta que tiene como objetivo ganar

dinero.

"En las relaciones obrero patronales la descalificación del trabajo ha provocado que el personal de confianza pierda respeto al trabajador sindicalizado, lo que hace el trato conflictivo. El jefe de confianza trata al trabajador de "flojo" y el sindicalizado al de confianza de "perro de presa". Se da una supervisión despótica y represiva que se ha incrementado con el despido de alrededor de 2000 empleados de confianza por la nueva administración. Esto acentúa el temor a los despidos de personal sindicalizado. La empresa ha planteado descentralizar el departamento y computalizar una serie de aspectos administrativos, sin descentralizar a los trabajadores, lo que implica riesgos de reducción del personal pues cada día se pierde más materia de trabajo porque se va a una sucursal foránea, a empresas terceras, o porque lo realizan empleados de confianza".(29)

Esta incertidumbre ha afectado la vida familiar del trabajador que busca permanecer más tiempo en la oficina, las relaciones de amistad por el aumento de la competencia y el individualismo, afecta su confianza en si mismos, hay "neurosis" en los compañeros e incluso pleitos dentro de la oficina, a veces a golpes, y una tendencia a emborracharse como forma de escape. El digital ha creado una situación de incertidumbre y si no lo dicen, al menos lo piensan" (30)

Esta situación se da también en la especialidad de

oficinistas administrativos que ha visto afectado su proceso de trabajo por la introducción de microcomputadoras paulatinamente, desde principios de los ochentas, sin planificación, de acuerdo a las necesidades de las diversas áreas a las que se apoya administrativamente y por la reorganización administrativa de la empresa.

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 de trabajo, los incrementos de productividad, la desaparición de materia de trabajo".(31)

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 está 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 han

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, gestoria, servicios generales, comunicación social, etc. Estos despidos generan reacomodos, pérdida o desaparición de materia de trabajo, reubicaciones y una potencial cantidad de despidos del personal sindicalizado".(32)

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".(33)

BIBLIOGRAFIA

- (1). Enrique de la Garza y Javier Melgoza. Reestructuración tecnológica y recomposición de clase en telmex, México 1984, Mimeo, p. 11
- (2). Dr. Alfredo Perez de Mendoza. El cambio tecnológico de la telecomunicaciones. Telmex, México 1986, p. 8.
- (3). Idem.
- (4). Ibidem. pp. 9-10
- (5). Ibidem p. 11.
- (6). ibidem. pp. 12-13.
- (7). E. de la Graza, et. al., op cit p. 20
- (8). Telmex Programa intensivo para el mejoramiento del servicio, Julio de 1987, pp. 29-65, y Telmex, Informe anual 1986.
- (9). Telmex Informe anual 1988.
- (10). Telmex, Informe anual 1989.
- (11). Telmex, Programa trianual 1991-1993.
- (12). Telmex, Nueva Tecnologia, 1987,
- (13). Entrevista a Jaime Girón, técnico de primera.
- (14). Entrevista a un jefe de Central Digital.
- (15). ibidem.
- (16). ibidem.
- (17). Entrevista a Jaime Girón.

- (18). ibidem.
- (19). ibidem.
- (20). ibidem.
- (21). Entrevista a un Jefe de Central Digital.
- (22). ibidem.
- (23). ibidem.
- (24). ibidem.
- (25). ibidem.
- (26). Entrevista a Jaime Girón. Ibidem.
- (27). Entrevista a un jefe de central. Ibidem.
- (28). Ibidem.
- (29). Ibidem.
- (30). Ibidem.
- (31). Entrevista a Jaime Girón. Ibidem.
- (32). Entrevista a Miguel Angel Lara. Delegado sindical.
- (33). TELMEX. Dirección de planeación. "Tecnología Digital y sus impactos en las funciones de servicios a clientes. Mimeo, México 1981. Tomado de E. de la Garza y J. Melgoza. Reestructuración tecnológica y recomposición de clase en Teléfonos de México. Mimeo.
- (34). Martha Flores, Alicia Galaviz. Informe sobre la situación del Areas de Tráfico en el Seminario sobre la modernización de TELMEX, 1990, Cuernavaca, Morelos.
- (35). ibidem.
- (36). López Franco Dora Emilia, Prueba Piloto en trafico, en

Boletín Informativo, Secc. XV-Hermosillo, STRM, Nueva Epoca,
Año 1, Num. 2, Enero-Febrero, 1991, pp. 6-8.

(37). Informe sobre la situación del Área de Planta Exterior. En
el seminario sobre la modernización de TELMEX. Ibidem.

(38). Entrevista a Angel Flores Villela de Supervisión
Construcción de la Planta Exterior, Agosto 1991.

(39). Entrevista a Luz Ma. Guerrero, trabajadora de captura de
datos.

(40). Entrevista a Alvaro Villalobos, trabajador de la
Especialidad de Finanzas.

(41). Ibidem.

(42). Entrevista a José Luis Jimenez, trabajador de Oficinas
Varias.

(43). ibidem.

(44). ibidem.

CAPITULO VI: LA REESTRUCTURACION ORGANIZATIVA

En Octubre y Noviembre de 1986, una comisión compuesta por 5 miembros de la Empresa y 5 del Sindicato visitaron empresas de Telecomunicaciones en Europa para que, "basados en un cuestionario exprofeso, se descubrieron al más alto nivel, las implicaciones laborales de la introducción de la tecnología digital en esas Administraciones y Empresas de tal forma se pudieran hacer recomendaciones y sugerencias específicas para enriquecer y orientar las decisiones de la Alta dirección en este Cambio tecnológico que se está llevando a cabo en Teléfonos de México". (1)

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 funcionales a organizaciones matriciales, creando centros de resultados a nivel regional, por lo que se recomendaba que TELMEX desarrollará "un plan para evolucionar su organización en el mismo sentido". (2)

En 1972, en un informe sobre La Empresa Telefónica AT&T de E.U., se señalaba que "la transición en el medio ambiente externo desde lo industrial a lo superindustrial, requerirá CAMBIOS básicos en la estructura de casi todas las grandes organizaciones actuales, incluida la "Bell System". (3)

En el sistema burocrático, se establecía una relación directa entre la organización y el problema planteado, Marketing, fabricación, finanzas, etc., con los rápidos cambios en el entorno se rompía la correspondencia entre la estructura organizativa y los problemas a los que había que hacer frente.

Las Jerarquías verticales dependientes de la retroalimentación informativa desde la base, y de la homogeneidad en los tipos de decisión requeridos perdían su eficiencia ante el crecimiento acelerado de los problemas y de la masa de información heterogénea por procesar, que obligaban a "tomar decisiones efectivas a niveles cada vez más bajos dentro de la organización". (4)

Otro problema de la AT&T era su gigantismo, que enfrentaba el riesgo de rebasar "el tamaño en que sus operaciones rendían un beneficio óptimo". (5)

Se planteaba que la AT&T debía evolucionar de una estructura primordial funcional hacia una estructura flexible, basada en una gran variedad de módulos que actuarían y se recompondrían respondiendo a los cambios en el entorno.

La AT&T se descentralizó en 23 Compañías Operadoras Regionales con gran éxito, y las demás empresas de Telecomunicaciones en el mundo siguieron su camino.

En Diciembre de 1987, la empresa informaba al sindicato sobre la necesidad de cambiar de una Organización Funcional a una Modular aduciendo que "este esquema organizacional básico

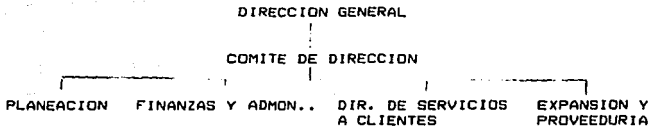
únicamente puede manejar el crecimiento convirtiéndose en una pirámide cada vez más grande al crecer la magnitud de la tarea y el tamaño de la pirámide, la información tiene que recorrer cada vez más niveles organizacionales y las decisiones multifuncionales sólo pueden tomarse en la cúspide de la pirámide, provocando que se congestione cada vez más". (6)

La Organización Funcional en TELMEX se adaptó en 1974, cuando contaba con 1.5 millones de líneas, la mitad de ellas en la división metropolitana; el crecimiento acelerado y la diversificación de servicios requería de una organización que le permitiera "crecer modularmente mediante centros de resultados más pequeños que permiten la toma de decisiones multifuncionales a niveles más bajos de la organización" (7), con lo que lograría "acelerar el ritmo de crecimiento, integrar los procesos básicos de la empresa a niveles más bajos, aprovechar plenamente las ventajas que ofrece para la construcción de la nueva tecnología, mediante el uso de concentradores permitirá introducir aceleradamente los nuevos servicios, asignará más claramente las responsabilidades de obtener resultados determinados y permitirá motivar al personal clave midiéndolo por resultados". (8)

cuadro no. II
LA ORGANIZACION POR CENTROS DE
RESULTADOS PUEDE CRECER MODULARMENTE



cuadro no. 12
LA ORGANIZACION FUNCIONAL DE TELMEX

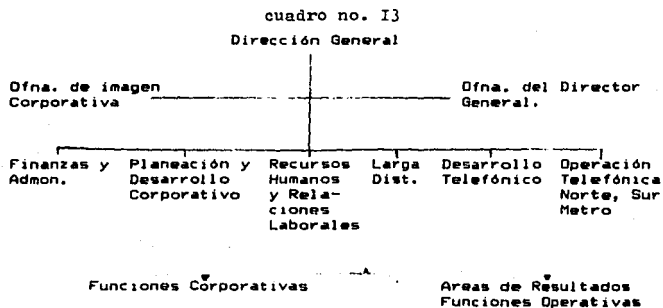


Para lograr cumplir los objetivos del Cambio Estructural, habia que adecuarse a los CAMBIOS en el contexto externo: "contracción e inestabilidad económica, evolución del rol de las telecomunicaciones, avance tecnológico generalizado, cambio del contexto competitivo, sofisticación de los usuarios, descentralización del país y el desarrollo de sectores demandantes de la telefonía sofisticada" (9), así como a los cambios en el 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. (10)

Ya había avances en la descentralización de la Empresa en la Dirección de Servicios a Clientes y en la Dirección de Expansión y Proveduría, pero era necesario que toda la estructura organizacional de la empresa fuera descentralizada; el desarrollo del sector de grandes usuarios y la atención a los demás grupos demandantes, el papel asignado a las telecomunicaciones en la modernización del país y el crecimiento acelerado exigía

"estrategias de atención por segmentos, reforzar los acuerdos de liderazgo, renovar sistemas, reestructurar las relaciones de TELMEX con el país y atender más eficazmente los asuntos y necesidades laborales". (11)

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. (12)

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 línea.
- Asignación y venta de nuevos servicios.
- Apoyar la orientación del mercado. (13)

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

En seguida se muestra el esquema de funcionamiento de las direcciones corporativas y operativas:

DIRECCIONES CORPORATIVAS

Estructura y funciones de la Dirección de Finanzas y Administración:

Subdirección de Tesorería: obtención y administración de recursos

- " contraloría: control contable y auditorías
- " Planeación y Control Financiero: control presupuestal.
- " Recursos Materiales: compras (excepto equipo de conmutación y transmisión).
- " Informática Institucional: sistemas institucionales

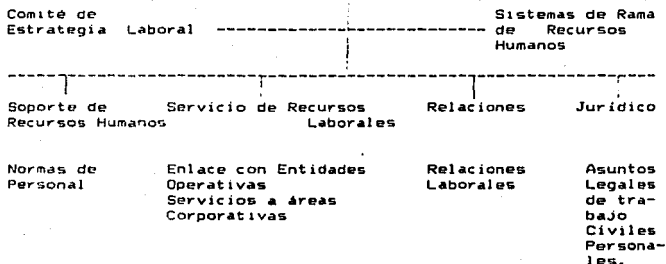
Estructura y funciones de la Dirección de Planeación y desarrollo Corporativo:

Subdirección de Planeación:
Estratégica: Estrategias corporativas

- " de planeación
- de desarrollo Técnico: Normas técnicas y selección de equipo
- " Normas y Super visión Operativa: Procesos operativos.
- " Normas de Obras Civiles: Normas y prototipos de construcción
- " Investigación y Desarrollo Técnico Lógico: Investigación y desarrollo
- " Comunicación y Coordinación de Planeación: Coordinación interna, Apoyo Comunicación.

Estructura y funciones de la Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

cuadro no. I4
Dir. de R.H. y R.L.



DIRECCIONES OPERATIVAS

Estructura y funciones de la línea de la Dirección de Larga Distancia:

Las Subdirecciones de Larga Distancia Norte, Sur y Metro se encargan de la construcción y mantenimiento de la red de LD.

La subdirección de Ingeniería de la Ingeniería de la red de LD.

La subdirección de comercialización y promoción de las relaciones internas y de la promoción de servicios.

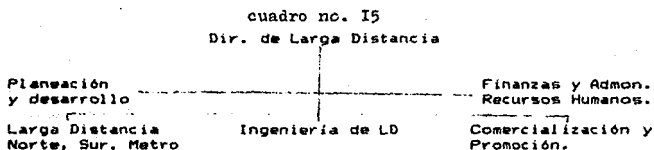
Funciones STAFF de la Dirección de Larga Distancia:

La subdirección de planeación y desarrollo se encarga de la

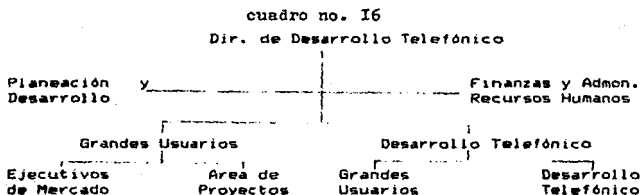
planeación operativa y de expansión, y de la introducción de sistemas.

La subdirección de finanzas y admon. de la contabilidad y servicios administrativos.

La subdirección de recursos humanos de los servicios al personal y relaciones laborales.



Estructura y funciones de la Dirección de Desarrollo Telefónico:



La subdirección de grandes usuarios se dedica a la atención integral a los Grandes Usuarios mediante el manejo integral de relación con Grandes Usuarios a través de Ejecutivos de Mercado y el diseño de Soluciones telefónicas en el Area de Proyectos.

Las funciones STAFF de la Dirección de Larga Distancia son las mismas.

La subdirección de desarrollo telefónico tiene a su cargo la atención integral de los grandes usuarios y el manejo e introducción de productos y servicios como: concesionarios de casetas LD, triplex, telefonía rural, teléfonos públicos (LADATEL, teléfonos públicos), Red superpuesta, Redes Privadas (voz y datos), servicio 800 nal. e internacional, LADA de extensiones, 04, 07, conmutadores, FAX, anuncios en directorio, radio móvil, venta de aparatos telefónicos, etc.

La dirección de operación telefónica sur comprende los estados de Veracruz, Campeche, Tabasco, Yucatán, Chiapas, Q. Roo, Oaxaca, Guerrero, Jalisco, Puebla, Michoacán, Morelos.

La dirección de operación telefónica metro comprende el Distrito Federal y el Estado de México.

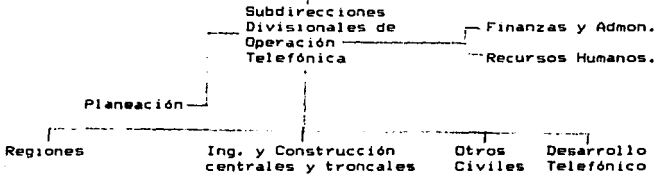
La dirección de operación telefónica Norte comprende Sonora, B.C. Sur, Chihuahua, Coahuila, Tamaulipas, Nayarit, Durango, Colima, Guanajuato, Querétaro, San. Luis Potosí, Zacatecas, Tlaxcala, Hidalgo.

cuadro no. I7

Dir. de operación telefónica Norte, Sur, Metro



continuación cuadro no. 17



Las funciones STAFF en la direcciones de operación telefónica son:

Planeación y Desarrollo: Se encarga de la consolidación de los procesos de planeación, el enlace para introducción de sistemas y la evaluación de logros.

Finanzas y Administración: Se encarga de la consolidación de los procesos contables y la supervisión de servicios administrativos.

Recursos Humanos: Proporciona apoyo en el manejo de relaciones laborales.

Las líneas de mando de las subdirecciones de operación telefónica son:

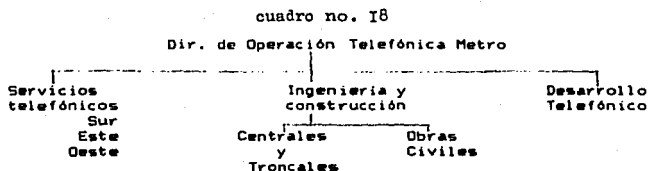
Regiones: Encargada del manejo de funciones operativas (14) en las diversas regiones en que se subdivide cada dirección operativa.

Ingeniería y Construcción de Centrales y Troncales: Se encarga del diseño y construcción de Centrales y Redes de Troncales.

Obras Civiles: Supervisa la construcción Civil.

Desarrollo Telefónico: Se hace cargo del manejo de productos y servicios complementarios.

En el caso del Area Metropolitana, por la complejidad del sistema telefónico se realizó una reestructuración administrativa diferente que se contempla en el siguiente esquema:



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 mecanismo de control y establece las bases para introducir nuevos productos.

Para hacer más eficiente el funcionamiento de la nueva organización matricial, se desarrolla un sistema de información que permite procesar información sobre 8 tópicos clave del funcionamiento de la Empresa, como calidad de servicio, finanzas, crecimiento, de tal manera que las desviaciones respecto a los planes y metas se analizan previamente por los responsables, y se

adoptan soluciones que involucran la participación de todos los niveles generales, efectuándose una evaluación del desempeño y permitiendo la corrección de acciones de acuerdo a los planes. (15).

Con la reorganización admva. "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". (16)

El elemento central de esta reorganización admva. es que deja fuera al sindicato de el área que más le interesa a futuro, grandes usuarios y que fácilmente puede descentralizar también larga distancia como lo indica el título de concesión.

Cada dirección operativa funciona en forma independiente, ligada entre si por las Direcciones Corporativas, entonces, la empresa puede funcionar como varias empresas a la vez.

De acuerdo a TELMEX "la incorporación de empresas filiales ha sido un proceso corporativo, que ha evolucionado respondiendo a la necesidad de que TELMEX cuente con organizaciones flexibles, con desempeño cuantificable, confiable y controlable. Estas empresas le han permitido a TELMEX extender la red telefónica, al mayor ritmo posible y proporcionar nuevos servicios de telecomunicaciones, satisfaciendo equilibradamente los requerimientos de sus grupos condicionantes, al menor costo posible, aprovechando además, los beneficios financieros y fiscales que derivan del manejo corporativo de los recursos".

(17).

La composición del grupo son 20 empresas filiales mas la Holding Sercotel, que es la "propietaria de la mayoría de las acciones de las empresas filiales que le reportan directamente, y Teléfonos de México tiene como inversión y control directo únicamente a Sercotel". Las filiales están divididas en 5 grupos de acuerdo a sus funciones: (18)

cuadro no. 19

TELMEX

SERCOTEL

Grupo Anuncios	Grupo Constructoras	Inmoviliaria	Servicios Telefónicas
Imprenta	Teleconstructora	CTBR (a)	INTSA(b)TELOR (c)
Editorial Agros	CYCSA(d)	ALDECA (e)	IASA (f)
Anuncios en Directorios	CONTELMEX (g)	FINCAS COAHUILA	FUERZA Y CLIMA
Operadora Mercantil	CAMEX (h)		MITEL
Radio Movil DISPA (TELCEL)	RESA (i)		
Inmobiliaria Artlan	SESUSA (j)		

-
- {a) Cia de tels. y Bienes Raices
 - {b) * Impulsora Mexicana de Telecomunicaciones
 - {c) ** Teléfonos del Noroeste
 - {d) *** Construcciones y Canalizaciones
 - {e) .*** Alquiladora de Casas
 - {f) ***** Industrial Afiliada
- {g) ** Constructoras Telefónicas Mexicanas
 - ****
 - {h) *** Canalizaciones Mexicanas
 - {i) Renta de Equipo
 - {j) Servicios y Supervisión.

La importancia del grupo filiales, se observa no sólo por las funciones que le asigna la Corporación TELMEX, sino también porque representa por su pago económico y laboral. En 1987 representaron el 22% de los ingresos, el 17% de los activos y el 29% de los empleados. El mismo año, en el reporte de la revista Extensión sobre las 500 empresas más importantes de México, el grupo filiales ocupó el lugar número 19 en cuanto a ingresos, el número 12 en cuanto a activos totales, el número 15 en cuanto a capital contable y el número 5 en cuanto al personal empleado; e individualmente ocuparon los siguientes lugares:

cuadro no. 20

FILIAL	LUGAR
TELNOR	114
CTBR	145
ADSA	180
CYCSA	220
CAMEX	278
TELECO	296
TELNAL	376
CONTELMEX	419
ALDECA	448
IMTSA	463

Por otro lado su dinamismo es mayor que TELMEX como se aprecia en los siguiente cuadros.

cuadro no. 2I

	PERSONAL				CRECIMIENTO
	1977	%	1988	%	
GRUPO FILIALES	6982	23	18369	29	10%
TELMEX	23405	77	44700	71	6.7%
TOTAL	30387	100	63069	100	7.6%

INGRESOS

	CRECIMIENTO 1977-1988	TASA ANUAL
GRUPO ANUNCIOS		
Y TELEFONICOS	104 %	7.4 %
TELMEX	73 %	5.6 %

Fuente: TELMEX., IX Reunión de Planeación Corporativa.

En la mayoría de las filiales como en TELMEX, se están automatizando sus procesos de operación y administración, y se planea basar su desarrollo en la aplicación de tecnología de punta como es la construcción de redes con fibra óptica, la integración de sistemas gráficos de obra civil y en proyectos de ingeniería, la introducción de nuevos métodos de impresión, la integración internacional de directorios y la oferta de nuevos servicios de distribución de información.

A parte de las filiales mencionadas, "existen un sin fin de subcontratistas o destajistas que tienen un radio de acción local o regional". (19)

Con el nuevo título de concesión, se asegura la expansión de la empresa en las áreas más rentables a través de filiales, que son quienes entrán en competencia con las empresas privadas, nacionales y sobre todo extranjeras, que por efectos del Tratado de Libre Comercio podrán instalarse en el país y ofrecer productos y servicios de telecomunicaciones con tecnologías de punta a nivel mundial.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Informe sobre la visita a Administraciones Telefónicas Europeas, Mimeo p. 5.
- (2) Ibidem p. 60.
- (3) Alvin Toffler. La Empresa Flexible. Editorial Plaza F. James. 1985. p. 128.
- (4) Ibidem. p. 32.
- (5) Idem.
- (6) 1o. Reunión Conjunta de Comunicación sobre la Proyección de TELMEX 1987. p. 36.
- (7) Ibidem p. 37.
- (8) Idem.
- (9) Bases para la Reorganización de TELMEX. Mimeo pag. 1.
- (10) Idem.
- (11) Ibidem pag. 3
- (12) Ibidem p. 6
- (13) Ibidem p. 8
- (14) Comercial, mantenimiento de planta ext. y conmutación local, tráfico e ing. y constr. de redes de Abonado.
- (15) IX Corp. p. 6
- (16) Germán Sánchez Daza la Reestr. en las Telec. Mayo del 89. Mimeo. p.13.
- (17) TELMEX IX Reunión de Planeación Corporativa. pag. 154.
- (18) Ibidem. pag. 155.
- (19) De la Materia de Trabajo y del Contratismo, Corriente Democrática de telefonistas. Mimeo pag. 1.

CAPITULO VI: EL CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES

Para la empresa, el cambio en las relaciones laborales era "la premisa sine qua non del cambio" pues enfrentaba "condiciones laborales extremadamente difíciles, caracterizadas por un exceso de convenios departamentales (que actualmente suman 57), por personal redundante que ha sido imposible reacomodara o liquidar y por pérdida de facultades de dirección, disciplina y remuneración".(1)

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 prácticas sindicales de participación a ciertos niveles (CEN, comisiones mixtas, mesas de trabajo, delegados departamentales) en la 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 (...) Además se conforma la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento, con subcomisiones mixtas departamentales (...) que se le asignan como funciones, además de las marcadas en la ley, las de determinar los participantes de los cursos".(2)

En la contratación de 1984 se pactó fuera del Contrato Colectivo 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. Esta cláusula fue la base para una fuerte demanda de revisión de convenios departamentales, pues permitía asegurar el mantenimiento de los nuevos equipos a cambio de retabulaciones salariales y ascensos en categorías que permitieran compensar la caída salarial derivada de la política gubernamental de topes salariales.

Con el sismo de 1985 la empresa tuvo 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 contratación colectiva de 1986 se pacta la cláusula 193 que reglamenta la introducción de nueva tecnología en los siguientes aspectos:

1. Reconocimiento de la necesidad de pactar las nuevas relaciones labores.
2. El deber de la empresa de informar sobre sus proyectos.
3. La obligación de los trabajadores de realizar las labores derivadas de la nueva tecnología.
4. La formación de una comisión mixta para reglamentar la cláusula.
5. La necesidad de capacitación sobre nueva tecnología.
6. La definición de parámetros de productividad.
7. Se establece que la nueva tecnología será no sólo para beneficio de la empresa, sino que también deberá benefi--

ciar a los trabajadores.

- B. La empresa se compromete a no reducir personal planteando la posibilidad de incrementarlo.(3)

En 1987, el 29 de octubre, como resultado del programa intensivo para el mejoramiento del servicio (PIMES), y de las negociaciones ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS) se forma la Comisión de Productividad, responsable de "la elaboración de un programa permanente para el mejoramiento de la calidad del servicio telefónico, la instrumentación de un sistema de control total de calidad, la necesidad de un cambio de actividades y de una nueva filosofía ante el trabajo".(4)

En la cláusula sobre capacitación se da "una mayor injerencia a la Comisión Mixta para determinar los contenidos de los instructivos, los perfiles de los instructores, los contenidos y necesidades de capacitación. Se establece que la capacitación estará en función de la necesidades de modernización y que el personal en capacitación no perderá sus derechos durante el tiempo que dure ésta".(5)

En la cláusula 193 del C.C.T de 1988 se establece:

1. El acuerdo de pactar y reglamentar labores derivadas de los nuevos equipos y servicios, y de revisar los convenios departamentales cuando se den cambios técnicos y/o administrativos.

2. Se reconoce el derecho del sindicato a participar en la modernización de la empresa y la empresa se obliga a informar al sindicato sobre sus proyectos.

3. Se acuerda la formación de una Comisión Mixta encargada

de definir todos los aspectos técnicos y operativos de la introducción de proyectos de modernización, digitalización e implantación de nuevos servicios y sus implicaciones laborales y sociales.

Para el funcionamiento de esta comisión se establecen las siguientes bases:

1. Empresa y Sindicato consideran necesario que el Sindicato conozca los proyectos y planes estratégicos de la Empresa a fin de tener la visión global del cambio de la misma y el enfoque corporativo a largo plazo para lograr los objetivos de mejorar en forma permanente la calidad del servicio y afrontar las exigencias de modernización que coloquen a la Empresa en niveles altamente competitivos.

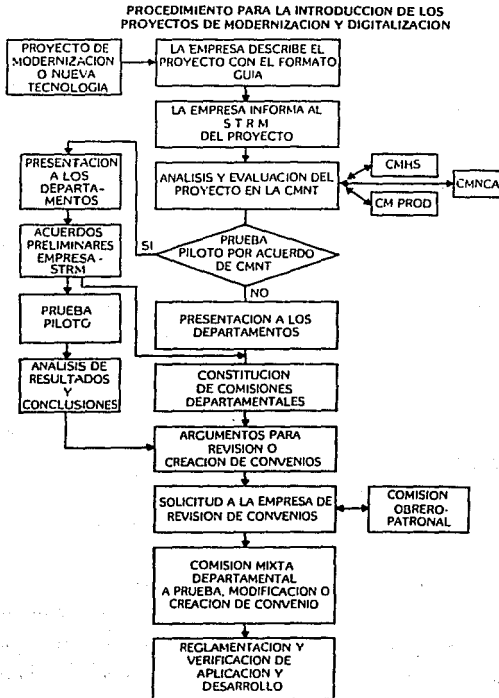
2. Asimismo la Empresa entregará la información de los proyectos específicos que se desprenden de los planes antes mencionados que cubra las especificaciones de equipos, sistemas o cualquier otra información que se refiera al tema de nueva tecnología en sus aspectos de modernización, digitalización y nuevos servicios en Teléfonos de México, S. A. de C. V. de acuerdo al siguiente contenido y procedimiento:

- a) Nombre del proyecto.
- b) Especificar si el proyecto es de Modernización, Digitalización, o de Nuevos Servicios.
- c) Objetivo o propósito del proyecto.
- d) Descripción funcional del proyecto:
 - Descripción general.
 - Descripción de componentes y sus funciones.

- Diagrama a bloques.
- Areas de la Empresa involucradas en el proyecto.
- e) Condiciones laborales:
 - . Afectación en las labores por Departamentos y Categorías (materia de trabajo y nuevas labores)
 - . Recursos humanos requeridos.
 - . Cambios administrativos.
 - . Requerimientos de capacitación.
 - . Condiciones de trabajo.
- f) Programa de introducción del proyecto, especificando si se requiere prueba piloto, proporcionando:
 - . Fecha de inicio de la prueba y de introducción del proyecto.
 - . Lugares, departamentos y cantidad de trabajadores involucrados en la prueba y en el proyecto.
- g) Cobertura y expectativas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.
- h) La Empresa informará, además, sobre aquellos equipos y accesorios que forman parte integral del proyecto presentado y que se requieren en el proceso de operación y/o mantenimiento del mismo.

Por ello, la presentación de la información correspondiente de estos proyectos a la parte sindical de la Comisión, será proporcionada invariablemente con un año de anticipación con respecto a la fecha de su ejecución, obligándose a hacerlo con mayor anticipación al tiempo señalado, en caso de que la Empresa

FLUJOGRAMA



tenga determinado incorporar algún proyecto. Sin embargo, habrá proyectos que por su urgencia, necesidades del servicio o viabilidad sea necesario que el plazo se acorte, en estos casos ambas partes se pondrán de acuerdo. La Empresa se obliga a presentar los proyectos de modernización, digitalización y nuevos servicios a la parte sindical de la Comisión Mixta de Nueva Tecnología y a las comisiones departamentales correspondientes, para negociarlos en los términos acordados en el lapso mencionado con anterioridad bajo el siguiente procedimiento. Se incluye flujograma.

De acuerdo al procedimiento para la introducción de cada proyecto de modernización, digitalización y nuevos servicios, se establecerán fechas de cumplimiento para cada uno de los pasos señalados en el flujograma, que en general tendrán un lapso máximo de un año. De existir excepcionalmente algún obstáculo que impida cumplir todos los pasos en el término señalado, la Empresa hará los esfuerzos necesarios conjuntamente con el Sindicato, para que en un plazo máximo de 90 días se concluyan los pasos que hubieren quedado pendientes. En tanto la Comisión Mixta concluye sus trabajos, el personal sindicalizado requerido, que sea presentado por el Sindicato, realizará y atenderá todas las labores que se deriven de dichos proyectos y recibirá el beneficio que acuerden las partes.

Como resultado de dicho procedimiento las partes pactarán lo procedente en los Convenios Departamentales afectados, reglamentando las nuevas labores y condiciones de trabajo en general, derivados de la introducción de proyectos de

modernización, digitalización y nuevos servicios.

3) La Comisión Mixta de Nueva Tecnología analizará y evaluará la información de cada proyecto para definir:

- a) Los Convenios que se ven afectados.
- b) Las afectaciones directas y/o indirectas sobre los Convenios Departamentales por la introducción de un nuevo proyecto.
- c) Las afectaciones en la Materia de Trabajo de los Convenios involucrados en la introducción de un proyecto con el propósito de determinar el grado de modificación de lo pactado, pudiendo esto significar una adecuación, una revisión parcial o total de los convenios y en su caso, la creación de nuevos y/o cualquier otro beneficio a los trabajadores.
- d) En función a las modificaciones de la Materia de Trabajo de los Convenios, determinar las labores y afectaciones por Categoría y Departamento involucrados en el proyecto, asimismo detectar la posible interacción de labores entre Convenios.
- e) Las necesidades de Capacitación por Categorías y Convenios derivados de la introducción de un proyecto, para determinar los lineamientos a que se sujetará la Comisión Mixta Nacional de Capacitación.
- f) Las condiciones de trabajo derivadas de la introducción de un proyecto con el fin de establecer los lineamientos en los que se apoyará la Comisión Mixta de

Seguridad e Higiene.

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 se podrá capacitar al total del personal de los Departamentos en donde se deban desarrollar las nuevas labores respetando sus derechos escalafonarios. Asimismo, la Empresa se obliga a que la capacitación que se imparta se ajustará al modelo y a los términos que establezca la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

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.

La Empresa está de acuerdo en que personal sindicalizado

participe en actividades de investigación y desarrollo de software, para lo que se establecerán los mecanismos correspondientes.

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.

La Empresa Teléfonos de México, S. A. de C. V. garantiza que con la introducción de Proyectos de Digitalización, Modernización y Nuevos Servicios no habrá reducción de Personal, por el contrario existe la posibilidad de que se incremente. (6)

En el transitorio 2o., se acuerda desarrollar el programa para el mejoramiento de las condiciones de trabajo en el proceso de cambio tecnológico en Telmex. La base de este programa son los 27 puntos pactados el 22 de Diciembre de 1987 que contienen interpretación de lo que son los riesgos de trabajo, de las condiciones de trabajo y la relación entre ambas, la necesidad de las comisiones mixtas departamentales de higiene y seguridad, la capacitación y forma de integración, el compromiso de elaborar un programa permanente para el mejoramiento de las condiciones de trabajo, las funciones de la Comisión Mixta Central de Seguridad e Higiene, etc.(7)

Asimismo, se reconoce que "las condiciones de trabajo constituyen el eje fundamental del proceso de cambio que nos hemos empeñado, aceptando que el mejoramiento permanente de la calidad de vida es una aspiración legítima del conjunto de la población trabajadora de la empresa".(8)

En el transitorio 15o. se acuerda formar una comisión mixta "que decida qué nuevas labores se implementarán en el departamento de tráfico, y para que defina las etapas de modernización del equipo de tráfico manual, implantando para ello nuevas tecnologías".(9)

Si bien el Sindicato había logrado avances tan importantes en el C.C.T., 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"(10), así como los salarios tabulados. Dado que la empresa no tenía una política clara sobre cómo 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 que de ellos se derivaran.

La dinámica de revisión de convenios involucró a una gran cantidad de departamentos donde se realizaban diferentes medidas de presión para lograr las retabulaciones y/o revisiones de convenio, como paros, mitines dentro y fuera de los centros de trabajo, retardos colectivos, faltas colectivas, apego a los

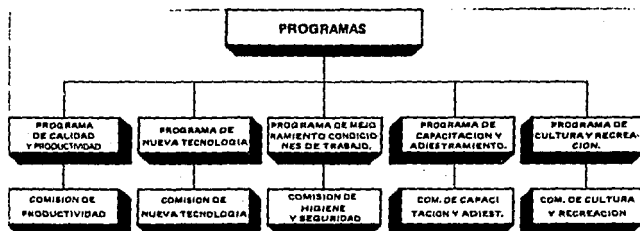
convenios (en el trabajo cotidiano se realizaban muchas funciones no pactadas), y demandas ante la Secretaría del Trabajo (caso del departamento de conmutadores).(11)

Esta dinámica generaba una constante movilización, "ya que las negociaciones entre los representantes sindicales duraban meses o años, dado que Telmex utilizaba la táctica del desgaste para no solucionar las demandas, orillando a los trabajadores a tomar medidas más fuertes, elementos que la empresa retomaría en contra del Sindicato haciéndolo responsable del mal servicio".(12.)

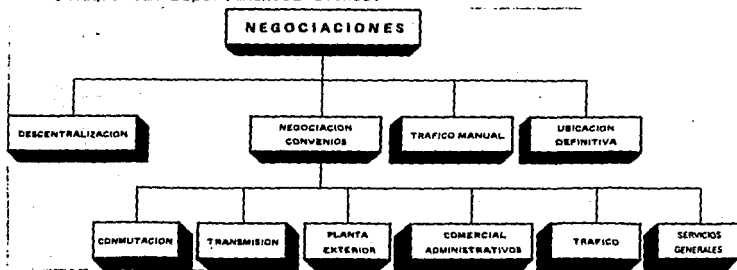
Con base en los avances logrados, el CEN, en conjunto con un grupo de asesores de alto nivel académico, elaboraron el Proyecto Sindical de Modernización, el cual consideraba que "sólo la participación democrática, activa y consciente de los telefonistas será el principal impulso en el proceso de la reestructuración 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" (13).

Se desarrolló en el proyecto un modelo de calidad basado en la experiencia de los círculos de calidad que implicaba niveles de participación crecientes por parte de los trabajadores y la participación del sindicato en la modernización, vía una Comisión Central de Modernización como eje rector del funcionamiento de Comisiones de Productividad, de Nueva Tecnología, de Higiene y

Seguridad, de Capacitación y Adiestramiento, y de Cultura y Recreación, de acuerdo a sus respectivos programas, y que negociarían con su contraparte empresarial en las respectivas Comisiones Mixtas empresa-sindicato. Aún cuando las decisiones fueran en última instancia tomadas por la empresa.



Este esquema se complementaría con el funcionamiento regular de los delegados, las comisiones departamentales y las mesas de trabajo dividiendo las negociaciones en 5 áreas productivas que integrarían departamentos afines.



En el Modelo de Calidad, el Sindicato retomó la idea de los círculos de calidad bajo las siguientes consideraciones:

1. Que los CCC han sido propuestas empresariales para aumentar calidad y productividad sin tomar en cuenta a los sindicatos, y que no siempre daban los resultados esperados.

2. Que las nuevas formas de organización del trabajo, como los CCC, dejaban muchas zonas de incertidumbre que podían ser llenadas con la intervención y las propuestas sindicales.

3. Que los retos de la modernización para un sindicato que mirase hacia el futuro implicaban la no defensa a ultranza de los antiguos perfiles de los puestos, sino una apertura que pudiese significar el enriquecimiento de las tareas en el trabajo.

4. Que los CCC podían ser retomados sindicalmente para plantear como alternativa a la crisis sindical un sindicato de la producción, participativo en los procesos de trabajo.

5. Que en esta participación mucho se podía hacer, empezando por la definición de conceptos que no estaban simplemente dados, como el de productividad y la forma de medirla.

6. Finalmente, que los CCC podían convertirse en células sindicales de intervención cotidiana en el proceso de trabajo.

Todo esto bajo la óptica de una co-gestión con el capital, de los procesos de trabajo, con algunas reminiscencias de tipo no obreristas sino socialdemócratas".(14)

En septiembre de 1988, en la XIII Convención del S.T.R.M., se aprobó el Proyecto de Modernización propuesto por el CEN, y en su clausura el Presidente Salinas de Gortari planteó que la modernización de Telmex se haría con sus trabajadores y exhortó a iniciar las negociaciones con la empresa en torno a este tema.

A petición de la STyPS las negociaciones se iniciaron y el 6 de Marzo de 1989 la empresa presentó su propuesta al sindicato, en el sentido de modificar y/o desaparecer las cláusulas 12, 27, 38, 39, 60, 65, 70, 71, 185, 189, 193 y colaterales; los transitorios 7o. y único; desaparecer los convenios departamentales y crear especialidades y perfiles de puesto; crear un tabulador general y modificar todos los artículos del Reglamento Interior de Trabajo (RIT) relacionados con los convenios y las cláusulas que se pretendía desaparecer. Las bases propuestas por Telmex para la concertación fueron: modernización, mejoramiento del servicio que supone movilidad del personal, eliminación de los convenios departamentales, y recursos humanos con mayor nivel de capacitación.

El diagnóstico en que se basaba la empresa era que el deterioro en la calidad del servicio se debía fundamentalmente a la existencia de ciertas cláusulas del CCT que limitaban a la empresa, la inmovilizaban e impedían un avance más rápido hacia el mejoramiento del servicio y su modernización, pues había dificultades para poder designar el personal a las labores en los sitios donde el trabajo lo requería; se requería la movilidad y flexibilidad necesaria del personal, poner en servicio nuevos centros de trabajo, acelerar la descentralización, y rescatar la

autonomía del personal de confianza. No podía marchar la empresa en medio de la inestabilidad laboral que provocaba la existencia y permanente discusión de 57 convenios departamentales, la presión y competencia de los distintos grupos del sindicato, y las medidas de presión como paros y tortuguismo, en que se hundía la actividad de la empresa e imposibilitaban el desarrollo normal de las labores y la prestación eficiente del servicio; además de que centenares de trabajadores dejaban sus actividades productivas para negociar por largos periodos. Por lo que se proponían los siguientes puntos:

1. Modernización. Se modifica la cláusula 193, suprimiéndose la intervención del Sindicato en relación a la nueva tecnología, decidiendo la empresa en forma unilateral su implantación, quedando obligados los trabajadores a atender los nuevos equipos y planteando que entraran de inmediato a funcionar los nuevos servicios.

2. Mejoramiento del servicio. Se modifican las cláusulas 65, 70 y 71 para que la empresa pueda movilizar libremente al personal, sin intervención del sindicato, y para que la empresa pueda contratar trabajadores de manera unilateral. Se crea una nueva cláusula que establece que el personal de confianza decidirá la asignación del personal y sus labores, teniendo la obligación los trabajadores sindicalizados de realizar su labor con eficiencia, definiéndose por la empresa las normas de calidad, los índices de productividad y la supervisión necesaria. Con el sindicato se pactarán los incentivos respectivos. Se propone acabar con la corrupción mediante la acción penal, no

solo laboral, y terminar con las irregularidades que afecten el servicio.

3. Eliminación de convenios. Se eliminan los 57 convenios departamentales, pasando sus clausulados al CCT y al RIT, creándose perfiles de puesto en los que se agrupa a las categorías y estableciéndose un tabulador salarial único con 40 niveles salariales agrupados en especialidades laborales, retabulando las categorías existentes e igualando los salarios de matriz y foráneas. Se modifica la cláusula 189, estableciéndose que en caso de modificación sustancial de las funciones y labores de los perfiles de puesto se revalorará el nivel de los puestos de los trabajadores directamente involucrados de acuerdo a decisiones de la empresa. Se modifica la cláusula 12 eliminando la intervención del sindicato en la reglamentación de las obligaciones que tengan los trabajadores, por lo que se tendrían que modificar 5 cláusulas del CCT y 13 artículos del RIT.

4. Recursos humanos. Las vacantes serán cubiertas de acuerdo a las necesidades de la empresa y la distribución de las plantas la hará la empresa sin la intervención sindical; las sustituciones temporales serán cubiertas cuando la empresa lo determine; las mesas de trabajo se limitan a tratar problemas obrero-patronales; cuando se de disminución o desaparición de materia de trabajo en algún departamento, los trabajadores podrán ser reacomodados, se pactarán retiros voluntarios o jubilaciones, sin generar vacantes; se modifica la cláusula 185, a efectos de que sea la empresa quien determine la orientación y contenidos de

la capacitación, reduciendo las funciones de la Comisión Mixta y eliminando las subcomisiones departamentales.

El CEN presentó una contrapropuesta 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 conversión 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 CCT y de las relaciones laborales. Proponía, además, iniciativas para el mejoramiento del servicio por departamento, rechazando que el mal servicio fuera a causa de los trabajadores y el aspecto central era la no reducción de personal.

El 21 de Marzo se iniciaron las negociaciones en mesas de trabajo que involucraron a gran cantidad de delegados para la conversión de los Convenios Departamentales a Especialidades y Perfiles de Puestos incorporados al CCT.

El acuerdo de la Asamblea Nacional fue de negociar las cláusulas del CCT sobre la base de no aceptar mutilaciones sino modificaciones que no afectarían la esencia del CCT, 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 y \$30,000 para 28,933 trabajadores, entre \$30,000 y \$40,000 para 8,279 trabajadores, y \$40,000 y \$60,000 para 2,600 trabajadores.

En el CCT se modificaron 17 cláusulas y en el RIT 14 de sus artículos. Los cambios más importantes son:

1. Las contrataciones de nuevo personal se harán de acuerdo con la productividad y las necesidades del servicio, donde y cuando la empresa lo decida, eliminando la participación del sindicato.
2. Las sustituciones temporales, por 15 días o menos, quedan a juicio de la empresa.
3. La movilización temporal o permanente de los trabajadores se hará de acuerdo a las necesidades del servicio, lo cual determinará la empresa; en caso de que el sindicato no asigne un trabajador, la empresa lo hará. Los traslados definitivos se condicionan a tres causales. Las movilizaciones por disminución o

desaparición de la materia de trabajo o por exceso de personal no generan vacantes, sólo cuando se den por requerimientos de experiencia o aptitud.

4. La capacitación se dará en los sitios y lugares que la empresa considere adecuados, sólo al personal que sea requerido, mientras que anteriormente estaba pactada la capacitación al total del personal. Desaparecen las subcomisiones mixtas departamentales de capacitación, y de 57 subcomisiones se pasa a 17 comisiones con 5 representantes cada una.

5. Las revisiones de los Perfiles de Puesto se empalman en las revisiones del CCT y se realizarán solo cuando la empresa considere que se modifiquen en forma importante las condiciones de trabajo, perdiéndose la posibilidad de revisiones por cambios técnicos y administrativos como se contemplaba en la cláusula 189.

6. Con la modificación de la cláusula 193, se elimina la participación del sindicato en la definición de los aspectos técnicos, requerimientos operativos e implicaciones laborales de los proyectos de modernización, comprometiéndose la empresa sólo a dar información para efectos de difusión y capacitación.

7. La participación del personal sindicalizado en proyectos de investigación queda en manos de la empresa, rechazándose la creación de una Comisión de Nueva Tecnología.

B. La empresa no se compromete a aumentar personal por los nuevos proyectos.

9. Se eliminan las mesas de trabajo regionales y departamentales.
10. El Modelo de Calidad queda suspendido sin una base contractual.
11. Se establecen las cláusulas de despido, jubilación o reacomodo por negarse a ser trasladado.(15)

En el caso de la conversión de los Convenios Departamentales a Perfiles de Puesto, las consecuencias más importantes son:

1. No hay una definición exacta de la materia de trabajo y de las labores a realizar. Al trabajador la empresa designa la forma, tiempo y lugar necesarios para la ejecución de sus labores sin la intervención del sindicato.
2. El trabajador puede ser movilizado entre departamentos y entre centros de trabajo dentro de una misma población y sus zonas conurbadas. En el CCT se establece la movilidad entre poblaciones.
3. Las herramientas de trabajo no se determinan.
4. Las nuevas condiciones de trabajo no se determinan ni se reglamentan.
5. Se da una fuerza enorme al personal de confianza al limitar la acción de los delegados departamentales y quedar el trabajador sujeto a las decisiones de los jefes de confianza. Como complemento se hizo circular un documento donde se establecía que el trabajador debía sujetarse a las nuevas disposiciones so pena

de despido.

6. Se eliminan los temas de disciplina y mando, productividad y calidad, horas extras, permutas, delegados, vacantes, cambio de equipo o nuevos servicios, suplencias, higiene y seguridad, materia de trabajo y escalafón que estaban en los antiguos convenios.(16)

La conclusión es que el sindicato perdió la bilateralidad en aspectos clave 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.

En el CCT de 1990 el sindicato logró conservar aspectos importantes de higiene y seguridad, capacitación y la creación de la cláusula 195, que le permitieron "algunas ganancias nuevas en bilateralidad", como a continuación se analiza.(17)

En la cláusula 136 del CCT de 1988, la empresa reconoce a la Comisión Mixta Central de Seguridad e Higiene como el órgano coordinador, normativo y regulador del funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene. Por lo tanto, la Comisión Mixta Central es el principal promotor de la prevención de riesgos del trabajo, con la finalidad de preservar la integridad física y mental de los trabajadores en su medio laboral, proponiendo las medidas preventivas y correctivas necesarias.

Y en el transitorio 2o. se establece que Empresa y Sindicato

están de acuerdo en desarrollar el Programa para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo en el proceso de cambio tecnológico en Telefonos de México, S. A. de C. V., en base a los 27 puntos contenidos en el anexo de la minuta firmada el 22 de Diciembre de 1987. Ambas partes reconocen que las condiciones de trabajo constituyen el eje fundamental del proceso de cambio que nos hemos empeñado, aceptando que el mejoramiento permanente de la calidad de vida es una aspiración legítima del conjunto de la población trabajadora de la empresa, tal y como se establece en el documento de la Comisión de Productividad TELMEX-STRM del 25 de Enero de 1988.

En el CCT de 1990 esta redacción se conserva, lo que permite la bilateralidad en relación a las condiciones de trabajo y de higiene y seguridad.

En la cláusula 185 sobre capacitación, del CCT de 1990, quedan reglamentados los cambios establecidos en la concertación, se conserva la atribución de la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento que "tendrá como objetivo fundamental participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento; establecer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo; formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento; evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento, teniendo como fundamento el modelo de capacitación que se establezca en la misma Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Y en el transitorio 14o. se establece que "la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento elaborará un proyecto

global; donde los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aspectos de reglamentación, estructuración formal de las subcomisiones departamentales(18) y los incentivos no económicos de la capacitación, queden definidos en principio, para constituir las bases de dicho modelo. Este proyecto deberá contemplar los nuevos requerimientos de capacitación y adiestramiento que por la digitalización y modernización implica la introducción de nuevas tecnologías en Telefonos de México, S. A. de C. V., contemplando también a los futuros servicios a partir del momento de su concesión y/o decisión de su implantación en la empresa".

Al conservar la redacción del CCT 1988, el transitorio 14 deja abierta las puertas para la formación de las subcomisiones departamentales, eliminadas en la cláusula 185, y para la capacitación en los nuevos servicios.

Se crea la cláusula 195 que establece, sin que implique coestión en la toma de decisiones para la administración en Telex: "un programa para la permanente elevación y mejoramiento de la calidad y productividad en las diferentes áreas que la conforman, considerando que la productividad es consecuencia de la óptima articulación entre el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, el mejoramiento de la calidad, de las condiciones de trabajo y de vida, así como de la capacitación productiva del propio trabajador".

Se acuerda constituir una Comisión Mixta Nacional de Calidad y Productividad, integrada por 5 representantes del Sindicato y 5 de la empresa, "responsable del diseño, instrumentación y

seguimiento de los aspectos generales del Programa de Calidad y Productividad, así como del estudio del Sistema de Normas de Productividad, con el objeto de alcanzar las metas que se fijan con base en normas y estándares internacionales de aceptación general". Su objetivo es "el diseño y establecimiento de una nueva filosofía del trabajo, a través de la cual se propicie la formación y desarrollo de una cultura laboral que enaltezca el sentimiento de pertenencia a la empresa; que dignifique las actividades de la misma; que fortalezca la carrera institucional y que, en corresponsabilidad, cobre plena vigencia el principio de satisfacción por mejorar la calidad en la prestación del servicio."(19)

Dicho programa se haría en base al Modelo de Calidad de Telmex, elaborado por la Comisión Central de Productividad. Se establece que "la Comisión presentará a la Dirección de la empresa, cuando ésta juzgue necesario(20), sus informes de avance y sus conclusiones para el mejoramiento de la calidad del servicio, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, de vida y de capacitación productiva de los trabajadores."

La organización del trabajo estaría basada "en la participación de los trabajadores en los procesos de producción, a través de técnicas como círculos de calidad, grupos de capacitación intensiva y de alta especialización, etc. "Dichas organizaciones concertarán con la parte correspondiente de la empresa sus metas de calidad y productividad y sus estímulos en relación al conjunto de las especialidades a la que pertenezcan."(21)

Se establecen los temas centrales de capacitación; a) control

estadístico de la producción y calidad; b) principios de la organización del trabajo; c) sistemas de mantenimiento; y d) normalización y estandarización de equipos, herramientas y sistemas de trabajo.

La comisión nombrada, "se dio a la tarea de redactar la versión final del Modelo de Calidad y de diseñar un curso de inducción, con pruebas piloto en 3 centros de trabajo: Naucalpan, Zaragoza y Lindavista (1,000 trabajadores)."(22)

Basados en la nueva reglamentación sobre la participación del sindicato en el cambio estructural en Telmex, y como resultado de un proceso de negociaciones a nivel de la dirección sindical y de la empresa en la Comisión de Productividad, el 29 de Noviembre de 1990 se firmó el "Convenio sobre Calidad, Productividad y Capacitación, para la Modernización de Telefonos de México, S. A. de C. V." donde, considerando el entorno nacional e internacional, la necesidad de una nueva cultura de calidad de servicio y alta productividad, la participación de los trabajadores en la modernización, y el papel de la capacitación en este proceso, se establecen una serie de acuerdos:

- "Se reconoce el derecho de los trabajadores a participar propositiva y creativamente en la modernización de la empresa, así como el derecho a la recompensa por su esfuerzo adicional.
- Se establecerá entre empresa y sindicato un programa para la elevación y el mejoramiento de la productividad y la calidad.
- Se propiciará una nueva cultura laboral basada en la concertación y los beneficios mutuos.

- Se reafirma la vigencia del Modelo de Calidad.
- Se establecerán programas de capacitación con miras a la capacitación creativa.
- Se promoverá el trabajo en equipo.
- Se mejorarán las condiciones de vida y de trabajo.
- La medición de la productividad y de otros parámetros importantes se definirán en la Comisión Mixta de Productividad, aceptando estándares internacionales de productividad y de calidad como metas.
- Se capacitará a los directivos de Telmex en la calidad total.
- Se promoverá el diálogo y la concertación, buscando un buen clima laboral.
- Se descentralizarán las decisiones en las relaciones laborales.
- Se creará en breve tiempo el Instituto Nacional de Capacitación Telefónica". (23)
- Empresa y Sindicato "promoverán los diversos procesos de modernización administrativa y operativa de la empresa, a fin de incrementar la productividad", de acuerdo a la cláusula 195 del CCT.

Con estos avances en la reglamentación de las relaciones laborales, en relación al Convenio de Concertación de 1989, el sindicato ha negociado con la nueva administración , que de

acuerdo al título de concesión está obligada a respetar los términos de dicho acuerdo; falta por definir si ratifica cada uno de los convenios pactados después de dicha concertación.

EL MODELO DE CALIDAD

El 29 de Octubre de 1987 se constituyó la Comisión de Productividad entre el STRM y TELMEX, como resultado de la propuesta que presentó el sindicato ante la STYPS, denominado "Acciones para el Mejoramiento Permanente del Servicio Telefónico", en el que se contemplaban 5 aspectos:

- Incorporación de sistemas de control de calidad.
 - Normalización del funcionamiento de equipos, herramientas, instrumentos y procedimientos de trabajo.
 - Organización del trabajo en unidades de participación colectiva.
 - Capacitación específica enfocada a estas acciones.
 - Mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.

La Comisión acordó "implementar un programa permanente para

el mejoramiento de la calidad del servicio telefónico, en el que la productividad se entendiera como la óptima articulación entre el incremento cualitativo en 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 que deben desempeñar un papel fundamental"(24), por lo que era necesaria la participación armónica de la empresa y los trabajadores en un modelo de calidad y productividad cuyas bases fueran:

- Un sistema de organización de los trabajadores, para instrumentar un sistema de control de calidad, apoyándose en el control estadístico de los procesos productivos en los que participan.

- El mejoramiento de las condiciones de trabajo y de la calidad de vida.

- Instrumentar un programa de formación y capacitación integral.

Las bases contractuales del Modelo de Calidad estaban dadas por la cláusula 185 sobre capacitación, la cláusula 186 sobre higiene y seguridad, la cláusula 189 sobre condiciones para la revisión de los convenios departamentales, y la cláusula 193 que reglamentaba la introducción de nueva tecnología.

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."(25)

El Modelo establece una nueva relación entre cliente y 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 diagnóstico 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.

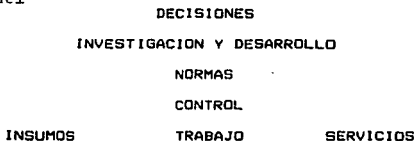
Los factores que posibilitarían el logro de los objetivos de calidad, expansión y diversificación del servicio serían:

- objetivos corporativos establecidos.
- Proyecto de modernización metodológica y administrativa en marcha.

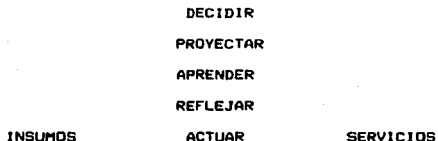
- Experiencia acumulada, conocimiento del negocio.
- Empresa de economía mixta.
- Seguridad y estabilidad en el empleo.
- Nueva relación obrero-patronal.
- Presencia nacional.
- Actitud de ser una compañía moderna y progresista.
- Personal técnicamente capacitado.
- Empresa con personal joven.
- Sindicato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

Este conjunto de factores interactuarían de acuerdo al modelo, basado en 3 ejes: 1)el mejoramiento permanente, 2)mediciones, análisis, retroalimentación y autocontrol, y 3)la participación y el crecimiento.(26) Estos son incorporados en un esquema compuesto por cinco niveles que "parte del trabajo que 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 clientes o usuarios, de la propia empresa y de todo su personal".(27)

Diagrama del
Modelo de
Calidad.



La estructura del Modelo se considera una estructura de participación y aprendizaje, "un sistema que procura el mejoramiento continuo del mismo por la medición, análisis y retroalimentación; un sistema dinámico de auto-control y desarrollo".(28)



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.
- Necesidad y tipo de capacitación requerido para desarrollar 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.

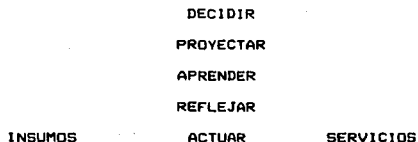
En esta primera fase se estableció un programa de capacitación denominado Programa General de Inducción en Calidad y Productividad para "alrededor de 600 participantes de los primeros niveles de administración de la empresa y de representación del sindicato"(29), que no fue posible concluir pues surgió una discrepancia ya que "la representación sindical ante la comisión, ha insistido en postular una dimensión filosófica que respalde las razones humanas y sociales del cambio y de la modernización para que ésta sea consecuencia de una movilización social y no sólo el resultado de la eficiencia de la planeación o de la instrumentación gerencial".(30)

"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 éste".(31)

El sustrato de la filosofía de calidad es "proponer conceptos que potencien el trabajo alejándose de una ilusión participativa, no basta con estar de acuerdo con la participación, ni predicar técnicas que 'la hagan posible' sino que hay que cimentar el esfuerzo que haga de la participación no un 'bien' que se da o se toma la participación y será la imagen más superficial de un proceso que permite que el trabajo sea lo

que siempre ha sido y debido ser: el acto creador por excelencia (...) Se trata de liberar el acto productivo (...) Hay que hacer posible la actualización del ser en potencia, y eso se obtiene liberando al actuar productivo. El reto es hacer que esa liberación se convierta en un movimiento social, en un proceso colectivo".(32)

Este modelo de calidad fue ratificado en Noviembre de 1990 en el Convenio sobre Calidad, Productividad y Capacitación, sobre la base de que establece claramente la delimitación de funciones entre empresa y sindicato. De acuerdo al siguiente diagrama:



se plantea cómo este modelo "a más de ACTUAR, RESPONDE, APRENDE, PROYECTA Y DECIDE. A la red de su actuar y para poder hacerlo apropiadamente agrega en retroalimentación, las funciones de reflejar, aprender, predecir y decidir".(33)

Estas funciones se dividirían de acuerdo a la siguiente forma: a los trabajadores les correspondería el actuar y el reflejar; a los técnicos el normalizar o aprender; a los científicos el proyectar, extrapolar o predecir; y a los administradores el optimizar o decidir. (34)

En la base de la pirámide los trabajadores deberían reunirse

en grupos para analizar su nivel de calidad y eficiencia, autocriticarse y encargarse de aplicar medidas correctivas apropiadas, de acuerdo al funcionamiento de los círculos de calidad.

Dado que este modelo asigna desde un principio y en una forma muy clara que el nivel de decisión le corresponde a la empresa, y que plantea la aceptación y compromiso de los trabajadores en el mejoramiento continuo de la calidad y la elevación de la productividad, y que reconoce los niveles de jerarquía, pudo ser retomado, con las nuevas bases contractuales, como el nuevo esquema de funcionamiento de las relaciones laborales en Teléfonos de México.

BIBLIOGRAFIA

- (1) TELMEX, El cambio estructural, mimeo, p.3.
- (2) Germán Sánchez Daza, op. cit., p. 18.
- (3) C.C.T. 1986, cláusula 193, p.
- (4) Germán Sánchez Daza, idid., p. 21.
- (5) C.C.T. 1988, p.141.
- (6) C.C.T. 1988, pp. 126-133, por su importancia, dado que ningún sindicato había logrado un nivel de participación semejante, se reproduce íntegra la redacción.
- (7) Rosario Ortiz, La modernización en Teléfonos de México, p. 7.
- (8) Ibidem., p. 126-133.
- (9) Ibidem., p. 142.
- (10) Germán Sánchez Daza, op. cit., p. 20.
- (11) Ibidem., p. 20.
- (12) Ibidem., p.6.
- (13) Discurso de Francisco Hernández Juárez, Secretario General del STRM, Septiembre, 1988.
- (14) Enrique de la Garza T. " Quién ganó en Telmex?", en El Cotidiano, num. 32, nov-dic., México, 1989, p.50.
- (15) Enrique de la Garza T., op. cit., p. 51.
- (16) Ibidem., p. 53.
- (17) Enrique de la Garza T. y Javier Melgoza V., Los sindicatos frente a la productividad: telefonistas y electricistas, mimeo.
- (18) Subrayado mio.
- (19) CCT, 1990, p. 136-138.

- (20) Subrayado mio.
- (21) CCT 1990, cláusula 195.
- (22) E. de la Garza, Et. Al., Los Sindicatos... op. cit.
- (23) TELMEX, Convenio sobre Calidad, Productividad y Capacitación para la modernización de Telefonos de México, S. A. de C. V. p. 17.
- (24) Restaurador 22 de Abril, no.22, nueva época, Marzo, 1989, p. 33.
- (25) Ibidem., p. 34.
- (26) Ibidem., p. 35.
- (27) Idem.
- (28) Idem.
- (29) Ibidem., p. 36.
- (30) Idem.
- (31) Idem., p. 36.
- (32) Jorge Sandoval, Filosofía de Calidad, en Primer Seminario de Inducción sobre Calidad y Productividad, Telmex-STRM, nov., 1988, p. 26. (El subrayado es mio)
- (33) Ing. Manuel Marín, "El modelo de calidad", en primer seminario... op. cit. p. 40.
- (34) Idem., p. 43.

CAPITULO VII: LA PRIVATIZACION DE TELMEX

Antecedentes y cronología de la privatización de TELMEX.

En 1987 se desata una intensa campaña en los medios de comunicación contra el mal servicio y contra el Sindicato, y se plantea como alternativa la privatización de la Empresa Teléfonos de México.

El mismo año, en la VII Reunión de Planeación Corporativa de Telmex, se vuelve a plantear como posibilidad la tendencia privatizadora, ante el reconocimiento de que Telmex 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 (1), etc.

Era necesario un cambio de estrategia denominado "cambio estructural" cuyos objetivos fueron: el crecimiento acelerado, el mejoramiento de la calidad del servicio, la modernización de la planta telefónica y la diversificación de los servicios. Se plantea la necesidad de resolver la problemática de tipo tarifario y fiscal, el marco regulatorio y proporcionar a la empresa un esquema financiero que le permitiera el logro de sus objetivos.

En 1988, en la IX Reunión Corporativa, se consideró que Telmex atraviesa por un momento crítico por el 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 desregulación de las telecomunicaciones, y 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 elimine los subsidios cruzados, implantar la mejor combinación de impuestos y 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 R.M. y la empresa Teléfonos de México firmaron un Convenio de Concertación que modificó sustancialmente 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".(2)

El 18 de septiembre de 1989, el presidente Carlos Salinas de Gortari, al inaugurar la XIV Convención Nacional Ordinaria Democrática del STRM planteó el por qué de la desincorporación de Telmex y mencionó que:

"Teléfonos de México es para nuestra nación una actividad de gran importancia, pero también de un resultado poco satisfactorio. De sus 107 años de existencia, sólo 16 ha estado en el sector público... sin embargo el Estado mexicano no contó con los recursos suficientes para lograr su expansión adecuada, pues hoy 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... tampoco la empresa ha desarrollado investigación científica o tecnológica... y... la ciudadanía se queja cada día más, del mal servicio que le proporcionan. No es culpa de los trabajadores, pues las descomposturas son muy frecuentes por el resago en la modernización de la red." (3)

Por lo que giró instrucciones a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para que, en un plazo breve, aclarara el futuro de la empresa y sus trabajadores.

El Presidente concluyó su discurso planteando las premisas de la desincorporación de Teléfonos de México.

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 en 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, y

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, declaraba oficialmente la desincorporación de Teléfonos de México:

"Ante las limitaciones del gasto público y considerando la trascendencia que las telecomunicaciones tienen para el desarrollo del país y, además, que son una actividad autofinanciable, el Estado Mexicano ha decidido que la indispensable expansión y modernización de Teléfonos de México se realice con los recursos internos que genera el servicio de la propia empresa y mediante inversión privada. Así, se desincorpora Teléfonos de México, S. A. de C. V. ajustándose a las seis premisas que el propio presidente Carlos Salinas de Gortari anunció el pasado 18 de septiembre. (4)

Y planteó la necesidad de que los inversionistas que participen en el desarrollo de TELMEX tengan seguridad jurídica en su inversión y que ésta 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". (5)

El 27 de octubre de 1989, en el informe del Consejo de Administración a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, se amplian 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 C. P., Dr. Pedro Aspe Armella, para hacerse cargo de la desincorporación de Telmex, el cual nombra

como nuevo Director General de Telmex al Lic. Alfredo Baranda García, ex-funcionario del Banco de México, de la S.H.C.P. y ex-gobernador del Estado de México.

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 del 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 consideró 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 mil millones de dólares deberían ser generados 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 como razones de la Privatización:

- La captación de financiamiento privado para el desarrollo, modernización y diversificación de las telecomunicaciones. Se consideró necesario contar con mayor flexibilidad financiera en caso de que los créditos (600 millones anuales en promedio) no

estuvieran disponibles, a través de la colocación de acciones entre nuevos usuarios, créditos nacionales e internacionales y, eventualmente, por la colocación de valores en los mercados accionarios.

- Recabar ingresos para el gobierno federal por la venta de acciones. El 51% del capital en propiedad del gobierno federal tenía a fines de 1988 un valor en libros de 1 818 millones de dólares, por lo que la venta de la mitad de su capital en Telmex le produciría aproximadamente 1 000 millones de dólares.

- Autonomía de gestión. Las nuevas inversiones no representarían ya un compromiso presupuestal para el Estado. En las condiciones en ese momento de restricción esto significaba eliminar factores que obstaculizaban el crecer más aceleradamente y lograr la modernización de las telecomunicaciones. Se eliminarían las restricciones administrativas y la normatividad que se aplicaba a las empresas paraestatales. Con la privatización el Consejo de Administración sería el responsable de los resultados de la gestión de la empresa, con lo que se esperaba una administración más ágil.

- Alianzas para la modernización de la empresa. se esperaba hacer participar a otras empresas para: obtener su participación en el financiamiento y en la integración del capital; y apoyar sustancialmente el proceso de modernización administrativa, tecnológica y operacional, al asociarse con una empresa destacada y líder mundial de las telecomunicaciones.

El 18 de diciembre la empresa anunció en la prensa un incremento de 36%, en promedio, en llamadas de larga distancia nacional y 5% en la renta fija, así como una disminución del 40% en promedio en las llamadas internacionales. El Director General de Telmex explicó que el ajuste de tarifas permitirá sanear la empresa para posicionarla en un lugar adecuado para una mejor venta.

A partir del 1o. de enero de 1990 se modificó la política tarifaria y el régimen fiscal de Telefonos de México, disminuyendo el impuesto por la prestación del servicio telefónico, quedando a cargo de la compañía, causándose a la tasa del 29% sobre la totalidad de los ingresos provenientes de la prestación del servicio telefónico y con derecho de acreditar una parte de este impuesto contra las inversiones que se realizaban durante el año de 1990, con base en el porcentaje de impuesto que autorizara mensualmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. A partir de 1991 el acreditamiento de este impuesto contra la inversión ascendió al 65%... para efectos del impuesto sobre la renta la totalidad de este impuesto se consideraba deducible.

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. Teníamos unos 450 dls y pasaremos a casi 750 dólares por línea al

año, lo que significa estar ya en un 80 y algo por ciento de esa media internacional". (6)

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. (7)

En febrero se concluyó el título de concesión y en marzo se inician una serie de visitas al exterior a 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 Sria. de Hacienda y Crédito Público dió 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 S.H.C.P. nombro al Banco Internacional como agente financiero para la venta de la tenencia accionaria del gobierno. (7)

El 3 de mayo, Telmex y el gobierno federal firmaron un acuerdo que le permitia a Telmex, 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. (9)

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 2 tipos de acciones, la serie "AA", que pertenecía exclusivamente al gobierno y representaba el 56% 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 "L" por cada acción común de las Series "AA" y "A", quedando la estructura de capital de la siguiente manera:

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 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 "L" . (10)

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 (mil millones de dólares de E.U.A.) para lograr los objetivos de crecimiento y modernización.
2. Durante los primeros 5 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 compraventa de las acciones, así como el programa de modernización, avance tecnológico, expansión y capacitación para Telmex. (11)

El 6 de julio se emitieron bonos por 150 millones de dólares, que fueron adquiridos por inversionistas institucionales a través del banco J. P. Morgan, de Nueva York.

El 30 de julio el Banco Internacional y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicaron en los principales diarios el calendario establecido para el proceso de venta de Telmex.

El 13 de agosto se inició la subasta de Telmex, dándose a conocer las bases del proceso de desincorporación.

El 20 de agosto inició el periodo de visitas a Telmex, por parte de 23 empresas nacionales y extranjeras, realizándose entrevistas con funcionarios de Telmex y de la S.C.T.

Del 10. al 31 de agosto se calificó a las empresas

interesadas en la adquisición de acciones "AA", que fueron 22 en total.

El 21 de septiembre se dió a conocer la lista definitiva de las empresas que calificaron para participar en la subasta (cinco nacionales y doce extranjeras).

El 15 de noviembre se presentaron 3 posturas para la subasta del 20.4% del capital social de Teléfonos de México, propiedad del gobierno Federal. El Grupo Carso ofreció 1 757 millones 500 mil dólares; Acciones y Valores de México ofreció 1 687 millones 200 mil dólares; y el Grupo Gentor 700 millones de dólares.

El 26 de octubre, la SCT otorgó a Telmex los permisos para instalar, operar y explotar una Red Digital Integrada, otra de Estaciones Terrenas de Comunicaciones Vía Satélite, y una más para servicios de valor agregado.

El 31 de octubre, Nafinsa otorgó un crédito por 325 millones de dólares al SIRM para financiar la compra de acciones "A" de Telmex.

El 6 de diciembre se presentaron a la Comisión Intersecretarial de Gasto y financiamiento los resultados de la evaluación de las posturas para subasta, quedando el Grupo Carso como el ganador.

El 7 de diciembre la S.H.C.P. notificó al Grupo Carso que obtuvo la licitación en la subasta de Telmex, después de la hora en que cerraron los mercados bursátiles. El mismo día 7, la Cámara de Diputados había acordado la comparecencia del

Secretario de Comunicaciones y Transportes, para que informara sobre la venta de Telmex.

El 9 de diciembre, la Unidad de Desincorporación de la S.H.C.P. dió a conocer en conferencia de prensa que el Grupo Carso, en asociación con la South Western Bell y France Cable et Radio, ganó la subasta. El mismo día el S.T.R.M. firma los Contratos de Crédito y Fideicomiso con Nacional Financiera para adquirir el 4.4% del capital social de la empresa en Acciones "A". El contrato de crédito fue por la cantidad de 324.9 millones de dólares, quedando en garantía el paquete de acciones para responder del pago del crédito, estableciéndose que "la entrega del patrimonio al fideicomisario no se realice sino hasta que la acreditada efectúe el pago total del crédito y sus accesorios, el cual tendrá un plazo máximo de 8 años y 30 días, amortizándose de acuerdo a un procedimiento que garantiza el pago ya sea mediante los rendimientos de las acciones o la venta de las mismas".(12)

El 10 de Diciembre se publicaron las Modificaciones al Título de Concesión en el Diario Oficial de la Federación.

El 14 de Diciembre la S.H.C.P. y el grupo ganador en la subasta firmaron el contrato definitivo de compraventa de acciones "AA", correspondiente al 20.4% del capital social de Telmex y el 19 de diciembre el Consejo de Administración de Telmex designó al C.P. Juan Antonio Pérez Simón como Director General de la Empresa.

El 20 de diciembre se protocolizó la desincorporación de Telmex, con la entrega de las instalaciones al Grupo Carso y sus

socios extranjeros, y la firma del fideicomiso en el que quedaron depositados el 20.4% de las acciones "AA".

El 21 de diciembre se realizó la compra de la Red Federal de Microondas a Telecomunicaciones de México, organismo descentralizado del Gobierno Federal responsable de la operación de los satélites Nacionales, de los Sistemas de Microondas (antes de la venta), del manejo de la fibra óptica y de los servicios telegráficos. El monto de la venta fue de 300 millones de dólares. (13)

Cabe hacer notar que según información de Delegados del STRM, el dinero para comprar los sistemas de microondas se obtuvo de las utilidades de los trabajadores telefonistas de acuerdo a los siguientes datos:

cuadro no. 23

	1989	1990
	(millones de pesos)	
Utilidad antes de impuesto sobre la renta y participación de utilidades	2 199 238	3 641 039
Provisiones para ISR	393 542	181 680
Participación de los trabajadores en las utilidades	247 201	254 851
Subtotal (ISR y PTU)	640 743	436 531
Utilidad neta del año	1 558 495	3 204 508

Mientras que la utilidad antes de impuesto y participación de utilidades creció en 65.5% y la utilidad neta en 105.6%, la participación de los trabajadores en la utilidad creció en 31% (14).

La colocación del 25% de las acciones Serie "L" se realizaría mediante una o más ofertas públicas o privadas en los mercados internacionales de capital.

ANALISIS DEL NUEVO TITULO DE CONCESION A TELEFONOS DE MEXICO, S. A. DE C. V.

Se concede a Telmex:

- Construir, instalar, mantener, operar y explotar una red pública telefónica por un periodo de 50 años, contados a partir del 10 de marzo de 1976, y que podrá ampliarse por 15 años más, con cobertura en todo el territorio nacional, a excepción del Área concesionada a Teléfonos del Noroeste, S. A. de C. V.

- Telmex, por medio de la red pública telefónica, deberá prestar los siguientes servicios:

. El servicio público de conducción de señales de voz, sonido, datos, textos e imágenes, a nivel local y de larga distancia nacional e internacional.

. El servicio público de telefonía básica.

Definición y alcance de la concesión.

1.1. La Red Pública Telefónica que se considera

"Un Vía General de Comunicación que se integra por el conjunto ('Red') de Canales, circuitos o cualquier otro

medio de transmisión, así como dispositivos o centrales de conmutación que permiten prestar al público en general el servicio de conducción de señales de voz, sonidos, datos, textos e imágenes, por líneas físicas conductoras eléctricas, radioeléctricas, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos o de cualquier otro tipo."

"La 'Red' se integra por un conjunto de redes locales, urbanas y rurales, y una red de larga distancia que enlaza dichas redes, que a su vez se interconecta con redes de otros países, por medio de las cuales se conducen las señales para prestar los servicios públicos locales y de larga distancia nacional e internacional concesionados."

" La Red pública concesionada no comprende:

a) Los equipos y redes de telecomunicaciones que se encuentran más allá del punto de conexión terminal de conexión del suscriptor.

b) Los sistemas de satélites, las estaciones terrenas con enlaces internacionales para comunicación vía satélite, y la red nacional de telégrafos y radio telegrafía, que están reservados al Estado en forma exclusiva." (15)

1.2. El servicio de conducción de señales: contratación de líneas y venta de líneas y circuitos privados.

1.3. El servicio público de telefonía básica. Telmex se obliga a:

a) Instalar, mantener y operar la red hasta el punto terminal de conexión del suscriptor.

b) Suministrar y mantener el primer aparato telefónico, su instalación y el cableado interior hasta el punto de conexión terminal de "La Red". Otras empresas en competencia podrán ofrecer este servicio.

c) Proporcionar el servicio de casetas públicas telefónicas. Se podrán subarrendar líneas para casetas a terceros.

d) Proporcionar el servicio de radiotelefonía rural llevando una contabilidad de costos separada.

La Canasta de Servicios Básicos Controlados a los que se aplicará el control tarifario, comprende:

1. El servicio local residencial y comercial.
 - Cargo de instalación por línea
 - Renta básica por línea
 - Tarifas por servicio local medido
2. El servicio de larga distancia nacional e internacional.
 - Tarifas por servicio residencial o comercial de larga distancia nacional o internacional facturado en México.

1.4. Comercialización del equipo terminal. A partir del 1o. de enero de 1992 llevará una contabilidad por separado y a partir del 1o. de enero de 1994 lo deberá realizar mediante una empresa filial o subsidiaria, respetando los derechos de los trabajadores.

1.5. La instalación y mantenimiento de equipo terminal y cableado, propiedad de los usuarios, contabilizándolo por separado a partir del 1o. de enero de 1992 y realizándolo mediante una empresa filial o subsidiaria a partir del 1o. de enero de 1994, respetando los derechos de los trabajadores.

1.6. Los servicios públicos de radiocomunicación, mediante la instalación de equipos de transmisión radioeléctrica y conmutación para conducir señales de voz, datos y textos como: radiolocalización de personas, radiocomunicación personal y

otros. Se prestarán a través de empresas filiales o subsidiarias.

1.7. El servicio de radiotelefonía móvil con tecnología celular que se prestará mediante empresas filiales o subsidiarias.

1.8. Los servicios complementarios y de valor agregado, como servicios telemáticos, que se prestarán mediante una contabilidad separada o a través de empresas filiales o subsidiarias, de acuerdo a la S.C.T.

1.9. La distribución de señales por televisión a empresas autorizadas para prestar servicios de T.V. al público.

1.10. La fabricación de equipo de telecomunicaciones, computación y electrónica a través de empresas filiales o subsidiarias.

Instrumentos de regulación por parte del Estado.

- El título de concesión establece una serie de programas y metas, las cuales estarán sujetas permanentemente a su supervisión y evaluación por parte de la S.C.T.

- Durante los siguientes 3 años participará en el Consejo de Administración un Consejero Delegado por la S.C.T., con derecho a voz y voto.

- La S.C.T. se reserva el derecho de conceder permisos y concesiones para el establecimiento de servicios de telecomunicaciones que compitan en igualdad de condiciones con

Telmex, tomando como base el servicio eficiente al usuario y el equilibrio financiero de la empresa. En el caso del servicio público de telefonía básica de larga distancia nacional e internacional, en los siguientes 6 años se otorgarán otras concesiones si no se cumplen las condiciones de expansión y eficiencia planteados en este título.

- El gobierno regulará las tarifas de los servicios básicos de telefonía para establecer un sistema de precios competitivos a nivel internacional que permita un sano financiamiento de la empresa, promueva la eficiencia, facilite la supervisión, favorezca el crecimiento e inhiba prácticas monopólicas. De 1991 a 1996 los ajustes se harán de acuerdo a la inflación. En 1997 y 1998 se incluirá un factor de ajuste por productividad y de 1999 en adelante, los ajustes se harán de acuerdo a una estimación de costos incrementales.

- Telmex debe informar a la S.C.T. periódicamente sobre : avance del programa de expansión y calidad de los servicios básicos, sobre lo que la Secretaría hará también sus propios análisis; información técnica, administrativa y financiera, e información contable separada por servicios.

- Se establecen como causas de caducidad de la concesión:

. Las previstas en la ley

. Violaciones graves y reiteradas a las condiciones impuestas en este título.

. No cumplir en forma grave y reiterada con las metas y condiciones de expansión.

. No cumplir en forma grave y reiterada con las metas mínimas de calidad de servicio.

. Negarse a interconectar a otros concesionarios de servicio de telecomunicaciones sin causa justificada.

. Prestar servicios de telecomunicación no contenidos en el título de concesión que requiera autorización de la Secretaría.

. Quiebra declarada o por resolución judicial.

Y se establecen como causas de reducción del ámbito de la concesión:

. Que para alguna región o servicio específico se presenten las causas de caducidad enunciadas anteriormente.

. Prácticas monopólicas en algún o algunos servicios.

- Sanciones por incumplimiento:

Competencia:

- Se prohíben prácticas monopólicas que impidan una competencia equitativa con otras empresas en las actividades que desarrolle directa o indirectamente a través de filiales.

- Se prohíben los subsidios cruzados de los servicios concesionados hacia los servicios que proporcione en competencia a través de sus empresas filiales o subsidiarias o que preste directamente en competencia.

- Telmex se obliga a celebrar contratos de interconexión con otros concesionarios de redes públicas de telecomunicaciones u operadores de cualquier otro tipo de redes que ofrezcan nuevos servicios complementarios o de teleinformática.

- En los próximos 6 años Telmex conserva la exclusividad del servicio público de larga distancia, después del 1o. de enero de 1997 la empresa está obligada a permitir la interconexión a otras redes públicas de larga distancia.

- Con la comunicación vía satélite se podrán instalar redes privadas para grandes usuarios.

- Se prohíben las ventas atadas y la proveeduría en exclusiva a menos que Telmex tenga la patente del bien o servicio solicitado.

- Telmex podrá construir las obras e instalar equipo de la red en forma directa o mediante empresas filiales o subsidiarias, o contratando empresas independientes.

- Las tarifas de servicios complementarios y de valor agregado, y de venta de circuitos dedicados para conducción de señales estarán en régimen de competencia.

- Telmex podrá solicitar proporcionar los servicios concesionados a través de empresas subsidiarias o filiales, a través de empresas subsidiarias o filiales, en forma regional o separando el servicio local del de larga distancia y sus respectivas redes,

por razones de información, competitividad o de cualquier otra naturaleza.

Calidad de servicio.

- Se establecen parámetros de calidad de servicio obligatorios.
- Se establecerá antes del 1o. de enero de 1992 un sistema de medición y control de calidad de servicio transparentes, confiable y de fácil verificación por parte de la S.C.T., cada 4 años se presentarán a la S.C.T. las metas mínimas de calidad de servicio.
- Se establecerá un sistema eficiente de recepción de quejas y reparación de fallas en la red y en los servicios proporcionados.
- Se realizará un Plan de acciones para casos de desastre.
- Se establecen tiempos máximos para soluciones de fallas e instalaciones de líneas y aparatos, y, en caso de incumplimiento, se establecen sanciones.

Disposiciones sobre soberanía en materia de telecomunicaciones.

- Telmex se obliga a mantener su estructura de capital y su Consejo de Administración, de manera que siempre la facultad para determinar el control administrativo y el manejo de la empresa recaiga mayoritariamente en los socios mexicanos.
- Si alguna empresa paraestatal extranjera adquiere acciones de

Telmex, se compromete a considerarse como mexicana respecto a los títulos de acciones que adquieran, a no pedir o aceptar la intervención diplomática de los países de origen o extranjeros, ni la de ningún organismo público o privado de carácter internacional, bajo la pena de perder en beneficio de la nación mexicana todos los bienes y derechos que hubieren adquirido. Esta condición se aplica también a Telmex que se sujeta sólo a las leyes mexicanas.

- Se realizará investigación tecnológica e industrial que favorezca la competitividad de la empresa y del país en materia de telecomunicaciones, coordinándose con el Instituto Mexicano de Comunicaciones y otras instituciones similares.

Programa de Expansión, Modernización y Mantenimiento de la Red Pública Concesionada a que se obliga teléfonos de México.

- Telmex se obliga a expandir y modernizar la red telefónica, de manera que cualquier persona pueda acceder al servicio en sus modalidades pública y domiciliaria. El servicio universal se proporcionará de acuerdo a la capacidad financiera, la demanda por servicios telefónicos y conforme a los programas concertados con la S.C.T. Cada 4 años se concertará con la S.C.T. los programas de expansión de telefonía rural y casetas públicas.

En los próximos 4 años, Telmex deberá:

. Expandir su número de líneas de servicio telefónico básico en

operación, excluyendo casetas públicas, a una tasa promedio mínima de 12%.

. Ofrecer servicio telefónico básico con conmutación automática en todas las poblaciones de más de 5 000 habitantes, de acuerdo al censo de 1990. En las que ya lo tengan, a partir de 1995, se atenderán las solicitudes en un plazo máximo de 6 meses, el cual se reducirá un mes cada año hasta llegar a un mes en el año 2000.

. Publicar su Programa Anual de Expansión y los resultados del año anterior.

- Proporcionar servicio telefónico a todas las poblaciones con más de 500 habitantes al menos, mediante una caseta pública o agencia de larga distancia.

. Instalar servicio telefónico mediante agencias con conmutadores, manual o electrónico, en todas las poblaciones de más de 2 500 habitantes, en las que haya un mínimo de 100 solicitudes de usuarios, en un plazo no mayor de 18 meses.

. Aumentar la densidad de 0.5 a 2 casetas públicas por cada 1 000 habitantes para el 31 de diciembre de 1994 y a 5 por cada 1000 habitantes, a más tardar el 31 de diciembre de 1998.

- A partir del 1o. de enero de 1995 se proporcionará servicio en aquellas poblaciones incluidas en el Programa de Expansión de Telefonía Rural, en las cuales pueda recuperar al menos el 75% de los costos de instalación, mantenimiento y operación del

servicio.

El Programa Trianual 1991-1993 concretiza las metas planteadas en el Título de Concesión.

Derechos y afectaciones a los trabajadores.

- Se garantizan los derechos de los trabajadores de acuerdo al Convenio de Concertación para la Modernización, firmado el 14 de abril de 1989.

- Se establece la participación accionaria de los trabajadores.

- Se establecen 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 cada vez 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.

MATERIA DE TRABAJO.

1. Telmex tiene la concesión de prestar, en forma directa o a través de filiales, los servicios de valor agregado, sin embargo, en la Dirección de Grandes Usuarios no trabaja ningún sindicalizado, por lo que no está garantizado que esta área, donde se concentran la mayor parte de los ingresos de Telmex y el mayor potencial de crecimiento, sea materia de trabajo del S.T.R.M.

2. El mismo servicio de telefonía básica puede prestarse a través de filiales, si así lo considera la empresa o lo autoriza la S.C.T.

3. En determinados plazos, ciertos servicios que en la actualidad son materia de trabajo del S.T.R.M., entrarán en competencia o serán proporcionados a través de filiales.

4. El compromiso hecho con la anterior administración, siendo Telmex empresa paraestatal (16), en el sentido de que el personal de las filiales que se formen será proporcionado por el S.T.R.M. no fue ratificado en el nuevo Título de Concesión, pero sí por otros medios así hubiera sido hecho, dado que los servicios proporcionados por las filiales estarán sujetas a competencia, el personal de dichas filiales estarán sujetos a una presión mayor en relación a salarios, condiciones de trabajo, productividad y capacitación, por lo que no está garantizado que dichos trabajadores tengan el mismo tipo de Contrato Colectivo que el

S.T.R.M. con Telex.

AFECTACIONES A LOS USUARIOS.

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 sus posibilidades de uso serán aprovechadas sólo por los grandes usuarios, quienes podrán pagar sus altos costos.

2. Algunos servicios de telefonía básica, como el suministro y mantenimiento del primer aparato telefónico, su instalación y cableado, o las casetas públicas, al ser proporcionados por terceros verán incrementados sus precios.

3. Al eliminarse los servicios cruzados, algunos servicios, como el local y Larga Distancia Nacional, 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.

"La venta de Telex ha causado de inmediato un malestar generalizado del público usuario por el aumento de las tarifas telefónicas. El nuevo Director informó que a partir de enero la renta básica en el servicio residencial ha aumentado 16.3%, mas un ajuste adicional de 4% en febrero y marzo. La tarifa de renta básica comercial aumentará 15.4% con ajuste mensual de 3.22% y se eliminarán los descuentos, cobrando desde el primer minuto las llamadas. Asimismo, la tarifa de larga distancia tendrá un ajuste de 37.5% en promedio. Informó también que cada 3 meses se ajustarán de nueva cuenta las tarifas." (17)

El aumento de las tarifas en las llamadas telefónicas

nacionales es totalmente desproporcionado, si lo comparamos con las tarifas por conferencias internacionales. He aquí unos cuantos ejemplos reveladores (18):
(LLAMADAS HECHAS DESDE HERMOSILLO)

	Tarifas Nacionales	Tarifas Internacionales
Noqales, Son.	17,250 (3 Min)	Belice 13,760 (3 Min)
Culliacán, Sin.	20,700 "	Costa Rica 13,760 "
Tepic, Nayarit	21,850 "	El Salvador 13,760 "
La Paz, B.C.S.	20,700 "	Guatemala 13,760 "
Durango, Dgo.	21,850 "	Honduras 13,760 "
México, D.F.	23,000 " 32,000 (5 Min)	Italia 33,087 " Francia 33,087 "
San Pedro el Saucito, Son.	7,478 (3 Min) 10,406 (5 Min)	España 33,087 " Alemania 33,087 (3 Min)

CARACTERISTICAS DEL CONSORCIO CONTROLADOR DE TELMEX.

El Grupo Carso conforma una controladora diversificada especialmente en las siguientes áreas: productos de consumo, tiendas departamentales y restaurantes, productos de exportación, productos para la construcción. Es presidido por el Ing. Carlos Slim Helú, empresario num. 35 según la Revista Expansión, que participa además en las siguientes empresas:

Inversora Bursátil (Inbursa)
Artes Gráficas Unidas
Goodrich Euzkadi,
Nacobre
Cigarros La Tabacalera Mexicana
Calas de México

Celanese Mexicana
Super Diesel
Dennys
Gadiana
Rialtos
Hulera Euzkadi

Porcelanite
Empresas Frisco (con 23 subsidiarias)
Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre
Sanborn's (con 20 negocios más)
Química Fluor
Anderson Clayton

Hulera El Centenario
Agusa
Segumex
Dinbur
Bimex
Ericsson

En 1990 el Grupo Carso tuvo ventas por 3,113,753 millones de pesos, una utilidad (de operación) de 412,362 millones de pesos, y una utilidad neta de 231,993 millones de pesos. (19)

Los socios mexicanos en posesión del 5.2% de Acciones "AA" son:

Manuel Espinoza Yglesias	2.1 %
Moisés y Antonio Cosío	1.0 %
Pablo Aramburu Zabala	0.5 %
Angel Lozada	0.5 %
Varios (20)	1.1 %

Los socios extranjeros son los siguientes:

France Cable et Radio. Posee el 5% de las acciones "AA", es filial de la France Telecom, tiene ventas anuales superiores a los 20 mil millones de dólares y 155 mil empleados. Opera con 28 millones de líneas en Francia y cuenta con más de 5 millones de abonados a su sistema de video o texto. Tiene fuerza internacional en distintas especialidades como: conmutación de paquetes, procesamiento de datos, administración de redes, comunicaciones por satélite, cables submarinos, ingeniería y consultoría, radiodifusión y radiolocalización digital; logró triplicar la red francesa en 10 años y es el primer grupo en el mundo en iniciar la operación comercial de la Red Digital de Servicios Integrados. En noviembre de 1990 invirtió, junto con Stet Telecom (italiana), 170 millones de francos en Argentina.

(21).

Southwestern Bell International Holdings. Posee el 5% de las acciones "AA", es una subsidiaria de Southwestern Bell Co., grupo que se separó en 1984 de la Bell de E.U. por efecto de la desregulación y la ley antimonopolios en ese país. Tiene ventas anuales de 8,900 millones de dólares y cuenta con 66,700 empleados. Opera 12 millones de líneas en E.U. y tiene inversiones en Australia, Canadá y Francia. Tiene amplia experiencia en servicios telefónicos residenciales y empresariales, líneas privadas, teléfonos públicos, centrex, servicios de transmisión de datos de alta velocidad. Cuenta con 14,000 líneas para Red Digital de Servicios Integrados (RDSI).

En la división de funciones administrativas, el Grupo Carso se hará cargo de la Dirección General y de los problemas jurídicos, sociales e inmobiliarios; la Southwestern Bell de la comercialización, mercadotecnia y telefonía celular; y la France Cable et Radio, de la modernización de la red y satélites. (22)

BIBLIOGRAFIA

- (1) TELMEX, Octava Reunión de Planeación Corporativa, 1987, p. 140-141.
- (2) Discurso de Andrés Caso Lombardo en la firma del Convenio de Concertación, 14 de abril, 1989.
- (3) El Presidente C.S.G. no hizo explícito en ese momento su decisión de privatizar Telmex, sin embargo, toda la línea de su discurso en torno a la reforma del Estado era en ese sentido.
- (4) Declaraciones de Andres Caso Lombardo, Secretario de Comunicaciones y Transportes a la prensa nacional.
- (5) Idem.
- (6) Entrevista de M.A. Granados Chapa a Alfredo Baranda García, Director de Telmex, en Línea Abierta, febrero-marzo, 1990, S.T.R.M.
- (7) Voces de TELMEX, mayo, 1990, núm. 376, p. 11
- (8) TELMEX, Informe Anual, 1990, p.23.
- (9) Ibidem.
- (10) TELMEX, Informe Anual, 1990, p. 14.
- (11) Acuerdos de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, 15 de junio, 1990.
- (12) Contrato de Crédito entre Nacional Financiera y S.T.R.M.
- (13) Voces de Telmex, noviembre, 1989, núm. 330, p. 19, e Informe a la Asamblea de Accionistas, 15 de febrero, 1991.
- (14) Existen una serie de mecanismos fiscales que permiten a la empresa hacer esos movimientos legalmente.

(15) Modificaciones al Título de Concesión de Teléfonos de México, S. A. de C. V., 1990, p. 2.

(16) " En aquellos casos en que Teléfonos de México, S. A. de C. V., requiera de formar empresas filiales o subsidiarias, deberá hacerlo del conocimiento del Sindicato y, previa fijación entre las partes de las condiciones de trabajo que habrá de corresponder a las labores, solicitará al Sindicato la presentación del personal que se considere necesario". Comunicado de Alfredo Baranda, Director de Telmex a Francisco Hernández Juárez, Secretario General del S.T.R.M., del 9 de diciembre de 1990.

(17) Mireya Scarone Adarga, "La Venta de Telmex y su primera Consecuencia", en Boletín Informativo, Sec. XV, Hermosillo, Sonora, Núm. 2, enero-febrero, 1991, p.3.

(18) Idem.

(19) TELMEX, Informe Anual, 1990.
GRUPD CARSO, Informe Anual, 1990.
Carlos Fernández Vega, "La élite del empresariado mexicano" en Perfil de la Jornada, 1 y 2 de abril, 1991.

(20) Son: Bernardo Quintana, Rómulo O' Farril Jr., Beatriz y Jorge Alemán, Antonio del Valle, Jorge Estévez, Luis Berrondo, José Miguel Nader, Carlos Abadrop Dávila, Antonio Chedraui, Angel Demerotis, Claudio X. González.
Enrique Fabela, Composición del Capital Social de TELMEX, fotocopia.

(21) De acuerdo a Marcel Roulet, Director General de France Telecom, " la clave del éxito para garantizar el despliegue de las telecomunicaciones es, en mi opinión, el de combinar una organización de gestión descentralizada, una movilización total del personal, y un alto nivel de investigación y de dominio de la tecnología. Para esto se requieren métodos de gestión, control de gestión, capacitación y comunicación, que nos proponemos poner a la disposición de Telmex", además de su compromiso de "hacer todo de Telmex", además de su compromiso de "hacer todo lo necesario para que Telmex alcance... un alto nivel de excelencia en el campo de las telecomunicaciones", en Voces de TELMEX, 1991.

(22) Enrique Fabela, op. cit.

CAPITULO VIII. SINDICATO Y MODERNIZACION

a) EL PROYECTO SINDICAL DE FRANCISCO HERNANDEZ JUAREZ.

1.-LA CRISIS DEL CORPORATIVISMO.

En Junio de 1989, El Comité Nacional del STRM presentó su proyecto de Profundización Sindical como propuesta de reestructuración sindical ante los cambios ocurridos con El Convenio de Concertación para la Modernización de Teléfonos de México que flexibilizó el Contrato Colectivo de Trabajo. La nueva situación exigió un reconocimiento de la misma, tanto en sus condiciones externas como internas.

El diagnóstico reconocía los cambios ocurridos en el contexto internacional que afectaban al movimiento obrero. "El contexto nacional e internacional desfavorece al movimiento sindical, se trata más bien de una corriente de opinión que pone en entredicho a la razón de ser de esta expresión del movimiento obrero. A ello concurren cambios ocurridos en el seno de la misma clase obrera, pero también los proyectos de reorganización política-económica que se han venido instaurando en la economía mundial". (1) La reconversión productiva daba lugar a una recomposición de la clase obrera, en sectores reconvertidos, y en sectores nuevos ligados a la Revolución Tecnológica, (telemática, ingeniería genética, biotecnología, robótica, etc).

El neoliberalismo rompía con la Política-Económica de corte Keynesiano "que había permitido el crecimiento de una clase obrera corporatizada, asistida y con beneficios de consumo

garantizados por un Estado de Bienestar".(2) Las condiciones inestables del mercado mundial exigían zonas de empleo flexible (empleos a tiempo, parcial, temporales, rotativos, etc.). Se estimulaba el individualismo y se desprestigiaba todo tipo de corporación. La incapacidad del sindicato de dar respuestas a nuevas situaciones disminuye la presencia sindical y su representatividad, disminuyendo las tasas de sindicalización.

En el caso de México, ante el proyecto de Modernización "Las formas tradicionales del sindicalismo no solo pierden su razón de ser, sino que, forman características contrarias a la misma". (3)

La crisis del corporativismo tendría varias vertientes, la incapacidad de asumir el nuevo terreno de la productividad que requiere para el compromiso de los trabajadores de prácticas democráticas, y "El Estado de debilidad y dispersión del movimiento obrero, lo cual ha originado la pérdida de combatividad y de fuerza para construir alternativas que tengan como fin el mejoramiento de las condiciones de vida de la clase obrera mexicana". (4)

Dirigentes Sindicales del resto de las Organizaciones sindicales que conformarían la FEDERACION DE SINDICATOS DE EMPRESAS DE BIENES Y SERVICIOS (FESEBES) ampliaban este diagnóstico de la crisis del corporativismo en México, se debía fundamentalmente a que los líderes de las Centrales Obrera defendían más su situación política que la de sus agremiados... "¿Que es el Congreso del Trabajo adentro? Es una organización muy importante, y así la considera el Estado, una organización que

tiene una política muy fuerte en todo el país, pero que, sin embargo, no ha sido utilizada para servir a los intereses con que fue creada en 1966" (5) .."Yo me he atrevido a pensar, que más que la defensa de la clase trabajadora de todos estos compañeros, exclusiva y únicamente están defendiendo su situación política. ¿A cambio de cuántas diputaciones y a cambio de cuántas senadurías y a cambio de cuántas gubernaturas vamos a entendernos?" (6) ."Hemos visto con tristeza como el Congreso del Trabajo ha perdido sus objetivos, como se ha visto como un títere ante el Estado y como lo declaró en una ocasión el Co. Hernández Juárez, se han declarado la guerra de las moscas, cuando no es un periódicazo entre ellos es entre sus dirigentes secundarios, pero hay críticas entre ellos". (7)

La incapacidad de los dirigentes del Congreso del Trabajo se manifiesta internamente en el inmovilismo y el bloqueo a cualquier iniciativa de cambio, "vimos como desde Homero se intentó llevar un estatuto para darle estructura al Congreso del Estado, no se hizo caso y se dejó ahí como planteamiento. Después vino el Co. Hernández Juárez, presentó un estudio también para poderle dar estructura al Congreso, fue conocido, fue aceptado, pero de ahí no pasó. Y estando yo en la presidencia del Congreso del Trabajo, el Co. Hernández Juárez y un servidor nos metimos más de profundidad y presentamos hasta con fechas, lugares, todo listo para hacer la Segunda Asamblea Nacional del Proletariado... y nadie fue recibido".(8)

Hacia el Exterior, la incapacidad del C.T. se manifestaba en

la falta de una propuesta integral de Modernización, en la falta de respuesta a la ofensiva empresarial, en el descrédito de sus dirigentes, en la falta de protagonismo ante el Gobierno y los Empresarios.

El Congreso del Trabajo es sacudido y golpeado por los cambios acelerados en el país que lo obligan a cambiar sin que se defina el sentido del cambio por la falta de un proyecto con consenso." ...El proyecto que tiende a imponerse para el Congreso del Trabajo, por la fuerza de inercias y las resistencias internas y no por la fuerza del consenso y de la acción unitaria, es el del inmovilismo y el de la perpetuación de ciertas concepciones, prácticas y actitudes, que de proseguir y propagarse llevarán a su desintegración, a su mayor debilitamiento ya una consecuente subordinación frente a otros actores que, en un Estado reformado, si consigan transitar por el cambio y la recomposición de la organización y de sus proyectos."(9)

Hernández Juárez considera 3 opciones para el Congreso de Trabajo:

- 1.- La disolución en los hechos, si predominan las posiciones de poder, de inmovilismo, de pérdida de clientelas y de usufructo de beneficios, o por imposición de agentes e intereses ajenos.
- 2.- La hegemonía de la resistencia, que llevaría al desgaste, a la marginación y al aislamiento.

3.- Realizar un Acuerdo amplio y colectivo para acoger un proyecto de cambio con una vasta perspectiva de largo plazo, que le permita constituirse en una opción social en el Estado Reformado, lo que llevaría a "una nueva concepción de la clase obrera, sobre sí misma, sobre su organización y sobre su presencia y participación en un Estado en donde las fuerzas comparten destino, responsabilidades, costos y beneficios". (10)

2.- LA FEDERACION DE SINDICATOS DE BIENES Y SERVICIOS.

Ante el contexto mundial de debilitamiento del sindicalismo, ante la crisis del corporativismo en México, ante los embates de la modernización que golpean al sindicalismo, ante la falta de proyectos propios y con una perspectiva nada favorable a los trabajadores, los Comités Ejecutivos de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA), del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), de la Alianza de Tranviarios de México (ATM), del Sindicato Técnicos y Manuales de la Industria Cinematográfica (SIFIC), y del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), decidieron construir una Federación de Sindicatos con los objetivos de: " que los trabajadores tengan una real presencia en la sociedad Mexicana, fortalecer el Congreso de Trabajo, impulsar un proyecto de modernización que contemple la participación de los trabajadores, intervenir en las modificaciones a la Ley Federal de Trabajo, para impulsar la participación de los trabajadores en la administración de las

empresas, para tener presencia política como sindicatos nacionales." (11)

Para la Dirección de STRM, impulsar la transformación del CT, crear la FESEBES y fortalecer internamente al STRM, forma parte de una misma estrategia, "El Sindicalismo es vanguardia de las organizaciones sociales y el Congreso del Trabajo debe ser la vanguardia del sindicalismo, orientar la lucha de los trabajadores, organizarlos y llevarlos a protagonizar el cambio social en el país. La transformación productiva es el sustento de la modernización de México, y en ella los sindicatos tienen que desempeñar un papel determinante encabezando la movilización productiva dotandola de contenido social." (12)

El programa de la FESEBES sintetiza este contenido social:

- Democracia como régimen político para el país y para el sindicalismo y la democratización del Movimiento Obrero.
- Autonomía sindical respecto del Gobierno, las Empresas, los Partidos Políticos. Autonomía y respeto mutuo entre sus organizaciones y las demás organizaciones de trabajadores, nacionales e internacionales.
- Solidaridad y fraternidad entre los trabajadores a nivel nacional e internacional. Solidaridad en la lucha contra la explotación, la desigualdad, la marginación, la pobreza, la ignorancia.
- Por el salario constitucional, por incrementos reales de salario.
- Por los derechos fundamentales de los trabajadores:

Libre asociación, derecho de huelga, libre manifestación de las ideas. Rechazo a la requisita como instrumento neutralizador de la huelga.

- Soberanía de la nación por la vía de la integración nacional, de la producción y el desarrollo económico. Rechazo al intervencionismo y al hegemonismo en todas sus expresiones.

- Participación consciente y combativa de los trabajadores en los procesos de cambio productivo, político y social y capacidad de incidir en la definición del desarrollo del país. (13)

Con la creación de la FESEBES se potenció el proyecto de un sector del sindicalismo que se ha dado en llamar "Alternativa Neocorporativa con Flexibilidad Bilateral" (14), que se distinguiría del corporativismo oficial y del sindicalismo independiente por sostener una alianza para la productividad y la calidad entre Gobierno, Empresarios y Sindicatos, con una participación activa de los trabajadores en la gestión empresarial, basada en el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, en una constante capacitación y formación sindical de los trabajadores y en la ampliación de la participación democrática sindical.

La FESEBES desarrolló el protagonismo de las organizaciones que la conforman, planteando su proyecto de nuevo pacto social a empresarios y gobierno, pero sobre todo al interior del CT. Ha sido la organización más dinámica de las que conforman el CT e incluso la que más iniciativas ha desarrollado frente al Tratado

de Libre Comercio.

3.- EL MODELO DE SINDICALISMO DEL PRESIDENTE CARLOS SALINAS DE GORTARI.

El 1ero de Mayo de 1990 el Pdte. Carlos Salinas de Gortari planteó su posición para la modernización del sindicalismo en México: reconocía el papel estratégico de los sindicatos para llevar a cabo la Modernización, planteaba la necesidad de "un nuevo sindicalismo representativo, concertador y con capacidad de interlocución; un nuevo sindicalismo de cooperación y disposición para aumentar la productividad, aceptando que las relaciones laborales deben cambiar; un sindicalismo que continúe la alianza histórica con el Estado." (15)

Estos puntos coinciden en la fundamental con la tesis de la FESEBES, incluso llegó a considerarse el planteamiento presidencial como un espaldarazo a la Federación, sin embargo, 2 años después de su creación, no ha podido crecer y sigue pendiente su registro. Esto confirma la idea de que el modelo de sindicalismo en México, en la época de la reconversión industrial y la apertura comercial aún no está definido, y que este modelo depende más de las visiones de empresarios y Gobierno que del propio sindicalismo. La FESEBES representa a un sector del sindicalismo de las empresas reconvertidas del Estado, y el resto del sindicalismo oficial ha optado por aceptar pasivamente la reestructuración y flexibilización, sin intervención directa en los procesos

productivos, dejando que la parte empresarial determine unilateralmente las formas de gestión de la fuerza de trabajo. La prueba estará en determinar mediante qué vía es más factible aumentar la productividad y la calidad, con la participación sindical de los trabajadores o sin ella.

b).-EL SINDICALISMO NEOCORPORATIVO.

1) EL PROYECTO DE MODERNIZACION DEL STRM.

El proyecto sindical de Modernización de TELMEX, analizado en el capítulo sobre el Cambio en las Relaciones Laborales; se inscribe en un planteamiento general de modernización del país donde a los diferentes actores sociales, gobiernos, Empresarios y sindicatos les corresponde un nuevo rol que requiere un nuevo pacto social basado en la concertación.

Ante el proyecto de Modernización del actual Gobierno, el STRM considera que los trabajadores deben de participar en forma organizada, convirtiéndose en actores del cambio y de la modernización mediante la participación y la concertación, pues ésta debe ser democrática y popular, garantía de soberanía para México, requiere, además de recursos y de capital, de una gran base social y apoyo popular que la impulse y defienda. Precisa, desde el ámbito laboral, de criterios sociales y nacionales para lograr mayor competitividad y mayor productividad, factores que se desprenden del avance tecnológico tanto como de las condiciones de trabajo, de la capacitación, y de la participación

de los trabajadores en la modernización y en sus beneficios".(16)

El sindicalismo debe retomar la calidad y productividad como "Espacio de Concertación Política... Espacio de negociación. Un campo de nuevas reivindicaciones". (17)

Los empresarios tienen también que cambiar sus formas de actuar y de pensar, deben entender "la necesidad de participación creciente de los trabajadores en la organización propiedad y administración de las empresas. En formas de autogestión que se traduzcan en corresponsabilidad laboral, en autocontrol de la calidad, eficiencia y conciencia en la productividad y plena participación en los beneficios económicos que se deriven" (18), comprender a la competitividad "como función de una relación laboral participativa y creativa, que conlleve al reconocimiento del mismo trabajador como sujeto transformante, dotado de conocimientos y destrezas en constante desarrollo, del trabajador como corresponsable, con nuevas facultades y derechos sociales de autocontrol, autogestión y copropiedad" (19) , y tener una visión de largo plazo, "falta aún, en una cultura competitiva empresarial, la conciencia estructural de los procesos económicos y de desarrollo, la inversión social de largo plazo" (20), dejando atrás la cultura empresarial basada en el proteccionismo, la inversión de corto plazo y mínimo riesgo, y la ganancia excesiva para madurar las premisas de igualdad y distribución de la riqueza" (21)

También al gobierno se le asigna un nuevo papel, aún cuando con la reforma al Estado, la Privatización y la Desregulación

juegan un papel central. "El Gobierno no puede enajenar su papel de coordinador y concertador de los criterios sociales que rigen el funcionamiento de las empresas. En la Reforma del Estado, la Reforma Gubernamental implica, por principio de cuentas, que el gobierno asuma responsabilidades concretas en ciertas áreas no reguladas, que se plante su regulación en algunas o que desregule otras". (22)

En planteamientos más concretos el Gobierno debe regular en materia de capacitación por sectores, en materia de investigación científica y desarrollo tecnológico, y en perspectiva, en "la definición de las normas y formas de los servicios públicos, bajo propiedad privada pero con gestoría y regulación social a través de la reglamentación gubernamental concertada, en orden a las necesidades del desarrollo nacional".(23)

El Estado debe dejar de ser propietario y convertirse en un ente regulador. Las privatizaciones deben entenderse como parte de la reorganización histórica del capital, que en los países no desarrollados se derivan también de los programas de ajuste del FMI, del problema de la deuda externa y el déficit fiscal, relacionados con la dependencia y el papel que tienen en la división internacional del trabajo.

Las privatizaciones se presentan como posibilidades de inserción en la nueva división internacional del trabajo, en una nueva fase de desarrollo y modernización, como posibilidad de desarrollar la democracia al transferir funciones y responsabilidades en la conducción de las empresas, como

posibilidades de modernización e internacionalización de las empresas privatizadas, que "Se transforman en los vehículos de un capital extranjero, regionalizado o globalizado, plural y diverso, con un papel distinto en los procesos de acumulación y distribución, basado en el intercambio científico, el desarrollo tecnológico, el flujo informativo, la formación de recursos humanos y la promoción de una cultura laboral y productiva competitiva, corresponsable y justa". (24)

En este contexto, la privatización de TELMEX se presenta como un acierto, pues permitió eliminar tendencias proteccionistas, corregir políticas en el área de telecomunicaciones, la participación accionaria del Sindicato, lograr el financiamiento para la modernización y expansión de la empresa, la concertación de los cambios (lo que permitió darle un carácter social a la privatización por la intervención sindical). En un esquema de regulación gubernamental que garantiza el cumplimiento de las metas y normas. (25)

En el proyecto de Modernización de Hernández Juárez, como parte de la reforma del Estado, está la reforma del PRI, y parte sustancial de su reforma es encabezar la movilización productiva del país, integrando los siguientes elementos en un nuevo programa partidista:

- 1.-Diagnóstico sobre la transformación productiva a nivel mundial (Sectores y Ramas).
- 2.-Identificación de los sectores de vanguardia de la

transformación.

3.-Establecimiento de programas de productividad por sectores ramas y empresas.

4.- La productividad como marco de concertación integral.

5.-La regulación del Estado a través de las normas y de la planeación estratégica.

6.-La creación de un Centro Sindical para la modernización productiva.

7.-Creación del Fondo Nacional para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

8.- Esquema de distribución de los beneficios de la productividad.

9.- Educación y capacitación integral permanente.

Para cumplir esta función de liderazgo, el PRI no puede ser una organización subordinada al presidente, ni un partido gestor o de expectativas electorales, debe ser una organización política con amplia representación social y capacidad propia de liderazgo, ligado a sus bases, al mundo del trabajo y desde ahí, dirigir la movilización productiva que logre una etapa de desarrollo más "equitativa y democrática" para México. (26)

2.- LA PROFUNDIZACION DEL PROYECTO SINDICAL

En su primera versión, presentada el 10 de junio de 1989, previo al anuncio de la desincorporación de TELMEX, el documento de profundización del proyecto sindical analizaba los cambios en el panorama internacional y como era afectado el sindicalismo internacional; los cambios en el panorama nacional derivados de la modernización y la reforma del Estado, que requerían de un nuevo tipo de sindicalismo ligado a la calidad y productividad, y las implicaciones de la continuidad del pacto de estabilidad y crecimiento económico y de las posibles reformas a la LFT.

Del análisis se deriva la necesidad de transformar el Congreso de Trabajo, de formar la FESEBES y de fortalecer internamente al Sindicato.

En lo interno profundizar el proyecto sindical consideraba varios elementos: profundizar el proyecto de modernización de TELMEX sobre la base de la participación y capacitación de los trabajadores y la concertación con el Sindicato; modificar la estructura organizativa en función de la nueva estructura administrativa de la empresa para descentralizar la solución de los problemas obrero-patronales; retomar la calidad y productividad a través de una capacitación que prepare al trabajador para la innovación tecnológica y "para enfrentar las condiciones de movilidad y/o flexibilidad que suponen los perfiles de puesto"(27); continuar con los centros de trabajo como núcleo organizativo y de toma de decisiones; fortalecer la coordinación entre los diversos niveles de dirección del

Sindicato; proponer la modificación de estatutos para adecuarlos a la nueva situación; preparar la revisión del C.C.T. de acuerdo al proyecto sindical. Una propuesta de acción inmediata que por su carácter estratégico merece recalcar es la propuesta en práctica de un programa de formación y capacitación sindical, la creación de un sistema sindical de información computarizado y el reforzamiento de las tareas de comunicación y propaganda. Creando una infraestructura básica que permita sistematicidad de la información a los trabajadores.

En lo extremo se planteaba: mantener la alianza con el Presidente y el Gobierno; la unidad del movimiento obrero organizado en general y en particular como organizaciones afines; acercamiento y alianzas con sectores con propósitos similares; y discutir la relación con el PRI.

El documento ya aprobado en la XIV Convención Ordinaria y publicado el 27 de Enero de 1990, no retoma una posición sobre el PRI por Acuerdo de Convención, pero plantea una definición sobre la privatización de TELMEX donde se plantea la participación del sindicato sobre todo en los siguientes aspectos relevantes:

- 1.- Soberanía Nacional y Rectoría Estatal en las Telecomunicaciones.
- 2.- Eficiencia y Calidad en las Telecomunicaciones como servicios públicos.
- 3.- Concesión de los nuevos servicios para TELMEX y que ésta los preste directamente y no a través de filiales.

Sindicato; proponer la modificación de estatutos para adecuarlos a la nueva situación; preparar la revisión del C.C.T. de acuerdo al proyecto sindical. Una propuesta de acción inmediata que por su carácter estratégico merece recalcar es la propuesta en práctica de un programa de formación y capacitación sindical, la creación de un sistema sindical de información computarizado y el reforzamiento de las tareas de comunicación y propaganda. Creando una infraestructura básica que permita sistematicidad de la información a los trabajadores.

En lo extremo se planteaba: mantener la alianza con el Presidente y el Gobierno; la unidad del movimiento obrero organizado en general y en particular como organizaciones afines; acercamiento y alianzas con sectores con propósitos similares; y discutir la relación con el PRI.

El documento ya aprobado en la XIV Convención Ordinaria y publicado el 27 de Enero de 1990, no retoma una posición sobre el PRI por Acuerdo de Convención, pero plantea una definición sobre la privatización de TELMEX donde se plantea la participación del sindicato sobre todo en los siguientes aspectos relevantes:

- 1.- Soberanía Nacional y Rectoría Estatal en las Telecomunicaciones.
- 2.- Eficiencia y Calidad en las Telecomunicaciones como servicios públicos.
- 3.- Concesión de los nuevos servicios para TELMEX y que ésta los preste directamente y no a través de filiales.

4.- Internacionalización de la Empresa.

5.- Integrar a la planeación estratégica de TELMEX los puntos de:

- a).-Capacitación.
- b).-Calidad y Productividad.
- c).-Proyectos para las nuevas tecnologías
- d).-Control de calidad para proveedores y Empresas terceras.
- e).-Formalización y estandarización de la operación y Mantenimiento de Equipos y Herramientas.

6.- Modernización de Tráfico Manual.

7.- Recuperación de Materia de Trabajo.

Otro elemento importante del documento es que define los temas para los cursos de formación a los integrantes del CEN:

- 1) Nuevas Tecnologías en Telecomunicaciones; El Sindicalismo Internacional y Reorganización del trabajo (informatización, nuevas formas de organización del Trabajo, cualificación, Mercados de Trabajo, Producción Flexible, Productividad).

3.- LAS ACCIONES

En 1981 activistas sindicales empezaron a investigar los efectos de las nuevas tecnologías en Europa y a preocuparse por su reglamentación, lo que motivó la demanda de revisión del convenio de Centrales Mantenimiento. La movilización de los trabajadores de este departamento es la 1era lucha en torno a las nuevas tecnologías, empezando a concientizar al sindicato; la respuesta de la empresa fue el despido de la comisión revisora

del convenio y de delegados departamentales en Marzo de 1982.

El movimiento 8 de Marzo encabezado por la disidencia inició como una lucha por la reinstalación de los despedidos, cambió su eje de acción al desconocer al Comité Ejecutivo Nacional y buscar el reconocimiento del Secretario General de la sección I (Monterrey), al condicionar HJ la negociación por la reinstalación de los despedidos a la suspensión del paro que realizaron un numeroso grupo de trabajadores a nivel nacional en defensa de los despedidos. el movimiento fue derrotado políticamente, pero se logró la reinstalación de los despedidos.

La derrota de la oposición consolidó el poder del líder sindical, Francisco Hernandez Juárez. En la revisión del Contrato Colectivo ese año se logró un avance importante al acordarse la creación de la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

En 1984 se reglamentó la cláusula 189 sobre condiciones para la revisión de los convenios departamentales y empezó a pactarse en ellos la obligación de atender los nuevos equipos a cambio de retabulaciones salariales. La posición del CEN era que no se reglamentara nada en los convenios mientras no se pactara en el CCT. Se inició con un grupo de asesores un estudio sobre las consecuencias de las nuevas tecnologías, solicitando también información a la empresa sobre sus proyectos de nueva tecnología.

En 1985 la Asamblea General acordó luchar por la materia de trabajo de la tecnología digital y rechazar la reducción de personal por el cambio tecnológico, y en asamblea de secretarios

El sindicato de inmediato inició la discusión sobre líneas y propuestas de acción generales para revisar los convenios departamentales.

Esta cláusula garantizaba una amplia participación del sindicato en la modernización de TELMEX, por lo que rápidamente empezó a crearse un clima de hostigamiento que permitiera revertir este logro contractual del sindicato.

El 29 de Agosto de 1986 en asamblea de secretarios generales y delegados, H.J. planteó la necesidad de una nueva estrategia frente a TELMEX, por la campaña de los medios de información contra la mala calidad del servicio, contra el sindicato y los trabajadores, a los que se acusaba de corruptos y negligentes. Se discutió un estudio-propuesta de TELMEX (PIMES) para lograr un mejoramiento en la calidad del servicio telefónico que responsabilizaba al sindicato de la mala calidad del servicio, "en la evolución de la productividad, el programa pretendía demostrar que de 1976 en adelante ésta se había desplomado, por que los trabajadores se habían vuelto flojos y desobedientes, hacían paros, mitines, asambleas, se negaban a realizar actividades fuera de su convenio, desconocían al personal de confianza y demostraban un marcado ausentismo" (28), por lo que la dirección sindical inició, como respuesta, una campaña voluntaria para el mejoramiento del servicio con lo que pretendía demostrar la voluntad sindical de tener una actitud favorable para el mejoramiento de la calidad del servicio, que ratificó en la XI Convención Nacional Ordinaria en septiembre de

sin ningun apoyo real del C.T. encabezado por H.J. (30)

El 8 de Abril el STRM estalló una huelga de derecho con la empresa requisada desde 2 horas antes. La huelga se levantó el 16 de Abril con un aumento salarial de 95% a redes y tráfico y de 83% a los demás departamentos.

En este periodo se dió también una fuerte campaña en los medios de comunicación contra el mal servicio en TELMEX para justificar su privatización.

El sindicato participó en el 1er seminario Latinoamericano de Reconversión Industrial en Ixtapa Guerrero ratificando su postura de la necesidad de un nuevo pacto social basado en la concertación para la modernización del país, camino que debían seguir los países Latinoamericanos para posibilitar la integración Latinoamericana y redefinir su papel en la nueva división internacional del trabajo.

En el 1er congreso nacional telefonistas-electricistas, celebrado en el cine Opera el 13 de Agosto de 1987, en la declaración conjunta se rechazaron las privatizaciones de las empresas del Estado.

Un día después, en el ciclo de conferencias " México, Revolución y Modernidad", organizada por el PRI, H.J. plantea que " para la clase obrera, la única manera de que la modernización en el país sirva como instrumento de continuidad del proyecto nacional revolucionario, es a través de la revitalización de las alianzas populares y progresistas, en un combate abierto contra los privilegios que se han dado en un

modelo Económico que concentra la riqueza nacional en favor de una minoría y que ostenta la intención política de querer influir cada vez más en la orientación del rumbo de la nación".(31)

3 días después, el 17 de Agosto, en la XII Convención Nacional Ordinaria de telefonistas plantea "la presencia creciente de los trabajadores en los programas de la empresa y su capacidad de disputarle espacios en la organización del trabajo. Ya no solo materia de trabajo sino los procesos de gestión laboral ".(32)

Las negociaciones del Programa Intensivo de Mejoramiento del Servicio se trasladaron a la Secretaría del Trabajo y el Sindicato acuerda una reunión con el candidato del PRI para que los apoye, dado el endurecimiento de las posiciones de la empresa.

El sindicato entregó una propuesta a la STPS sobre mejoramiento del servicio telefónico que entre otras cosas planteaba: Establecer comisiones mixtas de verificación de los avances de las acciones que se pacten para el mejoramiento del servicio y pactar las modificaciones en el proceso de trabajo que resultan como las nuevas labores, como resultado de las pláticas y la intervención de la Secretaría de Trabajo se crea la Comisión Nacional Mixta de Productividad el 29 de Octubre de 1987.

En ese momento, el proyecto del CEN consideraba que la modernización de TELMEX debía darse con una organización del trabajo basado en unidades de participación colectiva, donde se

diera la participación consciente de los trabajadores en el proceso de producción, con una capacitación politécnica que incluyera temas como estadística, el control estadístico de la calidad, la organización científica del trabajo, la teoría general de las comunicaciones, las teorías del aprendizaje de la predicción y de las decisiones, etc.

Los trabajadores podrían identificar los factores que afectan la productividad con el diagrama de ISHIKAWA, ponderarlos con el diagrama de pareto y ejercer el auto control en el proceso de trabajo, de esa manera se lograría calidad para el usuario, incremento de productividad para la empresa y mejores condiciones de trabajo y salario para los trabajadores.

Es decir retomaba los principios del control total de calidad para aplicarlos a las condiciones concretas de TELMEX.

La empresa realiza su 8va reunión de planeación corporativa en Septiembre del 87 y acuerda el cambio estructural sobre 3 ejes:

El crecimiento acelerado requería de políticas innovadoras de financiamiento, de nuevos sistemas gerenciales y la descentralización; el mejoramiento del servicio, para lo que se propone el programa intensivo de mejoramiento del servicio, mejorar la imagen de TELMEX, capacitación y ajustes en la relación laboral; diversificación y modernización en base a la tecnología digital.

Para el sindicato su proyecto era superior al de la empresa, "un análisis ponderado de la propuesta revela su franca

inferioridad en comparación con lo avanzado por el sindicato en el mismo sentido. La ventaja sindical permitió que el PIMES como mecanismo de la empresa para someterlo fracasara. Junto con la propuesta del STRM en terminos operativos y hasta teóricos el PIMES no evidenciaba ventajas y viabilidad. El proyecto sindical fue alternativo y siguió evolucionando hasta la contratación de 1988". (33)

La empresa avanzó en su proyecto con la reestructuración administrativa - de la cual informa al sindicato en diciembre de 1987 - que inició creando la Dirección de Atención a los Grandes Usuarios, los cuales le representaban el 50% de sus ingresos, sin que participara en ésta área el Sindicato de telefonistas.

En el Seminario Latinoamericano sobre el impacto socioeconómico de las nuevas tecnologías de la comunicación, realizado en la ciudad de México en noviembre de 1987, el Sindicato avanzó en sus propuestas. Las conclusiones y recomendaciones del seminario fueron:

CONCLUSIONES:

La introducción de la nueva tecnología ha sido acelerada con incremento de procesos productivos y productividad, reducción de costos, ampliación de mercados, nuevos servicios y consumidores, reconstitución de tasas de acumulación de capital para hacer frente a la obsolescencia tecnológica afectando procesos de trabajo y sistemas y nivel de remuneraciones y relaciones laborales, por lo que se tienen las siguientes amenazas:

- 1.-Profundización de la heterogeneidad de la clase trabajadora.
- 2.-Movimientos y adecuaciones forzadas a medios de trabajo.
- 3.-Deterioro de condiciones de trabajo y emergencias de riesgos profesionales.
- 4.-Recomposición de la fuerza de trabajo, cualitativa y cuantitativamente.
- 5.-Disminución de salarios a pesar del incremento de productividad.
- 6.-Pérdida de poder de los sindicatos por la desaparición de puestos de trabajo.
- 7.-Incorporación a la nueva tecnología de gente sin inclinación sindical.
- 8.-Mayor control gerencial y patronal en aspectos laborales.
- 9.-Mayor disciplinamiento de la fuerza de trabajo hacia la empresa.
- 10.-Enfrentar a trabajadores con suscriptores o usuarios.
- 11.-Dispersión del poder de las organizaciones sindicales, tendiendo estas hacia la baja en las tasas de sindicalización.

RECOMENDACIONES

A).- Implementar políticas en ciencia y tecnología con observación, generación y adaptación de puestos de trabajo a las necesidades esenciales del país, con ritmos que no produzcan desocupación.

B).-Que los proyectos sean sometidos a debates con todos los involucrados.

C).-Que los proyectos tomen en consideración sus efectos sobre el trabajador, para que se mejoren las condiciones de trabajo.

D).- Que se generen nuevos marcos legales en materia de derecho laboral, creando espacios de negociación colectiva en relación a la nueva tecnología.

DE MANERA PARTICULAR SE RECOMIENDA LO SIGUIENTE:

1.- Conformar en el sindicato equipos especializados en el estudio de la naturaleza de la nueva tecnología.

2.-Consolidar y ampliar espacios de negociación a través de comites mixtos de tecnología, con la experiencia del movimiento obrero internacional.

3.-Acceso a información relevante o importante de la nueva tecnología.

4.- Garantizar la estabilidad en el empleo a través de planes de capacitación, ejecutados en tiempo normal de trabajo poniendo especial cuidado en categorías de edad avanzada y mujeres.

5.- Estudiar tendencias de los proyectos tecnológicos, con el objeto de promover adecuados programas de capacitación.

6.-Aumento de salarios reales y estabilidad en los precios.

7.-Velar por la salud de los trabajadores en la introducción de nueva tecnología, disminuyendo enfermedades profesionales.

8.-Adaptar instrumentos y herramientas de trabajo y equipos en general a los que operan las pantallas de video terminal para que se reduzca la jornada de trabajo, disminuyendo la carga física y psicosocial, que en otras circunstancias es la venta de la salud.

9.- Participar en la concepción y diseño de los nuevos puestos de trabajo.

10.-Articulación de las organizaciones sindicales con el resto de la sociedad, para lograr apoyo exterior sin pérdida de autonomía.

11.-Formar conciencia en los trabajadores, para democratizar relaciones de trabajo eliminando paternalismos y estimulando la participación en la decisión de la producción.

12.-Reflexionar sobre conceptos como modernización, desarrollo, progreso, etc.

13.-Incorporar en el estudio y desarrollo de la nueva tecnología conceptos éticos del desarrollo humano.

14.- Cambiar en cuestionarios, las preguntas del tipo de

como usar la nueva tecnología a porqué y para de la nueva tecnología. (34)

Con este tipo de ideas el sindicato se consideraba en posibilidad de intervenir a través de las comisiones mixtas en las decisiones estratégicas de la empresa.

La propuesta de los círculos de calidad se presentó en febrero de 1988 en una Asamblea Nacional de Secretarios Generales y Delegados y se tomó como acuerdo, pero, dado el esquema de toma de decisiones y de control de la información del CEN, la discusión no se reprodujo en las bases sindicales.

En la contratación colectiva en Abril de 1988 el sindicato logró avances muy importantes, con la cláusula 136 se crea la comisión mixta central de seguridad e higiene, con la cláusula 185 se crea la comisión mixta nacional de capacitación y adiestramiento, en la cláusula 193 se reglamenta la participación del sindicato en la modernización de TELMEX, se crea la comisión nacional mixta de nueva tecnología y se acuerda un flujograma para la introducción de nuevos equipos.

Con este clausulado, el sindicato prácticamente lograba la cogestión en la administración del cambio tecnológico y la organización del trabajo, pero para un sector de la empresa y del gobierno, esta participación sindical en la administración de TELMEX era mal vista.

En mayo, el Secretario de Programación y Presupuesto anunció que el gobierno no tenía dinero para financiar la modernización de TELMEX y la necesidad de revisar el marco regulatorio de las

telecomunicaciones, lo que de inmediato atizó la campaña por la privatización de TELMEX.

En la asamblea de secretarios generales y delegados departamentales del 4 de Junio de 1988, el sindicato acuerda impulsar su proyecto de modernización, intensificar su campaña de mejoramiento del servicio, informar a la opinión pública su consideración de que TELMEX siga siendo una empresa paraestatal, revisar la relación entre ritmos de crecimiento y de financiamiento, para ver si podía autofinanciarse, solicitar al C.T. su apoyo y "tratar de llegar a un compromiso con el gobierno y el candidato del Partido Revolucionario Institucional, de definir a TELMEX, como una empresa estratégica y prioritaria no sujeta a venta, solicitando la intervención del Congreso de la Unión y de la Secretaría del Trabajo. Hacer una concientización a nivel nacional al público del problema que traería consigo la venta de la empresa TELMEX S.A. de C.V. ya que ésta es una empresa estratégica que además, forma parte de la Soberanía Nacional." (35)

En Septiembre, en la XIII Convención Nacional, la Comisión de Modernización presentó su proyecto de modernización de TELMEX, basado en un modelo de calidad que consideraba la participación del Sindicato a través de comisiones mixtas de modernización, productividad, nueva tecnología, higiene y seguridad, capacitación y adiestramiento y de cultura y recreación y en formas participativas de organización del trabajo como los círculos de calidad que fueran gestores del

contrato colectivo, el mismo tiempo que medios para elevar la productividad y calidad.

Los avances sindicales no durarian mucho, el 30 de Septiembre al clausurar la convención el presidente Salinas de Gortari exhortó a las negociaciones entre empresa y sindicato sobre la modernización de TELMEX. La Secretaria del Trabajo intervino para que las platicas pudieran iniciarse, y el 6 de Marzo de 1989, la Empresa entregó al Sindicato un documento en el que proponia la anulacion o modificación de 11 clausulas del Contrato Colectivo, 2 transitorios, desaparecer los convenios departamentales y crear en su lugar especialidades y perfiles de puesto, compactar categorias y crear un tabulador general, y modificar todos los articulos del reglamento interior de trabajo relacionados con los convenios. Esta propuesta contó con el apoyo de la Secretaria del Trabajo. El Sindicato presentó su proyecto de modernización, siendo rechazado por las autoridades y rapidamente el CEN cedió adecuando su proyecto a las necesidades de la empresa y presionando a los representantes sindicales para entrar a la negociaci6n denominada concertaci6n para la modernizaci6n de Teléfonos de México so pena de despidos masivos.

En un primer momento la asamblea permanente rechazó las modificaciones al C.C.T. pero debido a las presiones del CEN, los delegados aceptaron tratando de rescatar lo más posible en los perfiles de puesto, pero ya sobre la base de los planteamientos estrategicos de la empresa, y sin posibilidades de consulta a la base o de preparar alternativas, pues las negociaciones iniciaron

en Semana Santa.

Lo que sorprende es la nula defensa del proyecto sindical, tanto por el CEN, que prefirió adecuarse a las presiones políticas, como por los representantes sindicales y la base telefonista, lo que refleja el escaso conocimiento que se tenía del proyecto sindical y la poca discusión que se había generado en torno a él, lo que llevó a que cuando el CEN lo retira, no hubo quien asumiera su defensa.

El 10 de Abril se inició la consulta a la base sobre los resultados de la negociación, que fueron aceptados por mayoría, firmandose el 14 de Abril el convenio de concertación.

Esta derrota, que flexibilizó al C.C.T. fue presentada por el CEN como un triunfo, por evitar los despidos y lograr la nivelación salarial y laboral de los trabajadores de la sección foránea con la sección matriz en el Df., cuando en realidad perdió las cláusulas mas importantes que le permitían participar en la gestión de la modernización y del proceso de trabajo, aun cando conservó la participación en lo referente a capacitación e higiene y seguridad. Podría haberse organizado una estrategia sindical basada en estos 2 puntos, pero el fantasma de la privatización de TELMEX empezaba a materializarse, por lo que la estrategia sindical se orientó por otros caminos.

Después del convenio de concertación, se estableció un plan de 45 días para mejoramiento del servicio, del 19 de Abril al 23 de Junio de 1989: En el balance sindical, el plan mostró que la rigidez estructural de la empresa era el verdadero obstáculo para

su modernización. En el balance de la empresa, los resultados justificaban la venta de TELMEX.

Para los trabajadores el plan de 45 días fue un estado de sitio con la vigilancia de la Secretaria de Trabajo donde el empleado de confianza asumió la flexibilidad del C.C.T. como una forma de poder absoluto, actuando como si el sindicato ya no existiera y se tratara de someter al trabajador, se rompió el dialogo entre jefes de confianza y trabajadores y lo que se impuso fue trabajar y producir presionados los trabajadores y los jefes de línea por los mandos superiores, los trabajadores estaban temerosos pues sabian que el siguiente paso era la privatización de la empresa. Los delegados tenían escasa capacidad de negociación con los representantes de la empresa, por lo que ante la acumulación de problemas, se hicieron más dependientes de la coordinación del CEN que armaba respuestas al vapor a los problemas mientras negociaba cupularmente. En los centros de trabajo se trató de rescatar las comisiones de modernización, capacitación, productividad y de higiene y seguridad, pero la coordinación del CEN las bloqueó, no les permitió su existencia y donde llegaron a nombrarse, pusieron gente incondicional. Los trabajadores estaban ansiosos de alternativas pero el comité no se las daba y la oposición tampoco, por lo que se da un sentimiento de impotencia ante los acontecimientos, de que hay que rascarse con sus propias uñas mientras el CEN y los líderes tradicionales perdían presencia ante la base, la campaña propagandista por la privatización de

TELMEX apreciaba.

En Junio, el CEN presentó su proyecto ante la nueva situación que enfrentaba el sindicato, denominado profundización del proyecto sindical, que después de algunas modificaciones fue aprobado en la XIV convención nacional ordinaria en Septiembre de 1989. Hernandez Juárez (H.J) daba la privatización por un hecho, por lo que la estrategia a seguir era garantizar la participación del sindicato en la modernización; ganar la materia de trabajo de la nueva tecnología, implementar el modelo de calidad y hacia el exterior fortalecer su relación con el presidente, con el PRI y con la FESEBES. Y solicitó al Presidente aclarara la situación de TELMEX, por lo que en la inauguración de la convención el Presidente Salinas anunció las premisas de la desincorporación de TELMEX.

Una circular del 7 de Diciembre de 1989 hacia clara la posición de la empresa:

- El Sindicato presenta al nuevo director general Alfredo Baranda el modelo de calidad, solicitandole que se inicie la capacitación a instructores y se elaboren los programas de capacitación para los trabajadores, la empresa queda en contestar después.

- El Sindicato propone un nuevo modelo de capacitación que parta de la detección de necesidades acorde con los perfiles de puesto, la empresa pretendía limitar la participación del sindicato en la comisión mixta de capacitación y en las subcomisiones.

- En nueva tecnología, proyectos de servicio por los grandes usuarios, como la red superpuesta, se hacen sin personal sindicalizado.

En la XIII convención nacional extraordinaria, en Enero de 1990 ya H.J. ratifica su posición a favor de la privatización al considerar que existían 2 escenarios posibles:

1).- Una empresa con problemas económicos con dificultades de mantener el mismo personal si sigue en manos del gobierno.

2).- Una empresa creciendo el 15% anual, pasando de 45 mil a 63 mil trabajadores, con calidad de servicio y distribuyendo beneficios a los trabajadores si se privatiza, y por otro lado ofrece la participación accionaria de los trabajadores en la empresa privatizada, posición aceptada ya por el Presidente de la República, aunque reconoce que para poder participar en el consejo de administración de TELMEX se requería contar con el 12.5% de acciones como mínimo.

Desde 1985 el Sindicato tenía una posición de rechazo a la privatización que H.J. sostenía. En el transcurso de unos meses, H.J. pasó a otra actitud de defensa de la privatización como la mejor alternativa para la Empresa y el Sindicato, pero no solo asumió esa posición en relación a TELMEX, pasó a defender la tesis del estado menos propietario "que no renuncie a su poder constitucional de regulación".(36) así el CEN tendría como parte de su estrategia la tarea de influir en el nuevo marco

regulatorio de la empresa. Con la gira por Europa, en la comitiva presidencial, en Febrero de 1990, H.J. consolida su relación con el presidente Salinas de Gortari y retoma sus tesis sobre la apertura económica, nuevas reglas para la inversión extranjera, la renegociación de la deuda, la reducción del déficit público, la venta de empresas paraestatales y el proceso de desregulación.

En Abril de 1990 se revisó el Contrato Colectivo, ratiificandose los acuerdos de la concertación y creandose la cláusula 195 que permite participar al Sindicato en el programa permanente de mejoramiento de la calidad y productividad a través de la constitución de la comisión central de productividad.

El comité se abocó a organizar los trabajos de la comisión para actualizar y difundir el modelo de calidad y diseñar el programa de inducción para la productividad y la calidad en TELMEX, mismo que inicia en Diciembre, con curso de 3 días de duración, con temas: 1) Filosofía, modelo y estrategia de calidad 2) Herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad y 3) Marco de instrumentación del modelo de calidad.

Estos cursos se dieron en los centros de trabajo Neucalpan, Zaragoza y Lindavista con escasos resultados, al ser promovidos fundamentalmente por el CEN, sin contar realmente con el apoyo de la empresa y con una participación de los trabajadores muy pragmática, en el sentido de "si hay billetes le entro".

El día 20 de Diciembre H.J. dió la bienvenida a los nuevos

dueños de TELMEX, considerando un éxito y un modelo a seguir la desincorporación de TELMEX, que según él, se basó en la concertación, la transferencia, el mantenimiento de la rectoría del estado y el interés social del servicio público, siendo la posición más viable para continuar la modernización de TELMEX.

La nueva administración inició su gestión con el proyecto de cumplir los objetivos del plan trienal en menos tiempo de lo previsto en el título de concesión, dado el respaldo financiero que tiene, pues sus acciones son las más cotizadas en el mercado de valores al ser nominada la empresa del año en 1990.

Con el despido de un gran número de empleados de confianza creó un clima de inseguridad que utilizó para presionar en forma piramidal a toda la estructura de la empresa para lograr mayores ritmos de trabajo incrementando la supervisión en todos los niveles.

Para cumplir sus objetivos, TELMEX requería de la colaboración del sindicato, lo que dió margen para una negociación que garantizara la participación sindical en la modernización. El sindicato privilegió en su estrategia que no hubiera despidos, basado en el ritmo acelerado de expansión de la planta telefonica, pues posibilita que el personal desplazado por el cambio tecnologico sea reacomodado, pero al mismo tiempo se acrecienta la pérdida de materia de trabajo que absorbe el personal de confianza o las filiales, además de que la nueva materia de trabajo, derivada de la diversificación de servicios que permite la nueva tecnología, no se contrata con

el sindicato de telefonistas que se ve excluido de los sectores más rentables del corporativo TELMEX, por lo que requiere de una estrategia que le permita recuperar la materia de trabajo que ha perdido y garantizar la nueva materia de trabajo, creando secciones sindicales en las nuevas filiales, de lo contrario hay una contradicción entre las necesidades de reacomodo de personal y la pérdida de materia de trabajo, si no se compensa ésta por el crecimiento de la empresa en las áreas que atiende el sindicato.

La nueva administración acelera los ritmos de crecimiento sin modificar sustancialmente la planta de trabajadores, incluso ha disminuido el personal de confianza priorizando la recuperación de la inversión en el corto plazo a través de la reducción de costos, el aumento en las tarifas y en la contratación de líneas, en ese sentido prioriza un modelo de relaciones laborales vertical más que participativo, donde se da una relación cúpular entre empresa y sindicato, y es la dirección sindical la encargada de comprometer a los trabajadores con la productividad. Este modelo de calidad queda en entredicho, se convierte en un discurso desmentido por los hechos, tanto por las crecientes quejas de los usuarios, como por la no aplicación del modelo de calidad, que además, los trabajadores siguen sin hacer lo suyo. Siguen prevaleciendo las posiciones de poder en el personal de confianza, las formas participativas del trabajo no se implementan ni se dan los cursos de inducción de manera masiva para poder lograrlo. Prevalece la cultura del trabajo del autoritarismo y la no participación de los trabajadores en la

definición de objetivos, metodos y procedimientos de mejora de la productividad y calidad.

En el contrato colectivo de trabajo, a pesar de los avances de la empresa en la concertación, existen espacios para la participación de los trabajadores en el control de su proceso de trabajo, a través de la Comisión Mixta Central de Seguridad e Higiene en la determinación de las condiciones de trabajo; de la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento en la determinación de necesidades y programas de capacitación; de la Comisión Mixta Nacional de Calidad y Productividad, en la determinación de programas, normas y formas de evaluación relacionadas con la productividad y calidad, y de la forma de distribuir sus beneficios, sin embargo la posición pragmática de los trabajadores, la falta de propuestas alternativas y la eficacia del sistema de control sindical, basado en el control de los mecanismos de toma de decisiones, en el control de la información, en un esquema de relaciones verticales CEN-Coordinadores, secciones que limitan las relaciones horizontales secciones-secciones y en un esquema de negociaciones que centraliza el poder de negociación en el CEN y coordinadores, y que limita las funciones de delegados y comites seccionales, todo ello limita la participación de las bases sindicales, que en la mayoría de los casos, en lugar de asumir la reivindicación de sus derechos contractuales, se adapta a la nuevas condiciones esperando no ser despedidos y tratando de obtener el máximo de beneficios económicos.

La dirección sindical sostiene una iniciativa en el terreno de las propuestas y negociaciones, con el fin de ser un interlocutor útil y lograr transitar la modernización sin represión y sin despidos. Pero hay una serie de contradicciones no resueltas. La dirección sindical tiene un proyecto que en el discurso requiere de la participación de los trabajadores, el modelo de calidad, al mismo tiempo asume como propio el proyecto del gobierno de Salinas y se adecúa a las necesidades y al esquema de modernización de la nueva administración, que no contempla, al menos en el corto plazo, las formas participativas del trabajo, el resultado es que en el discurso, empresa y dirección sindical hablan de la conformación de una nueva cultura del trabajo, y en la práctica, predominan en el personal de confianza los viejos estilos de mando y el interés de conservar espacios de poder; en los trabajadores, las viejas costumbres del trabajo y la visión individualista de enfrentar los problemas y una posición pragmática de abordar los temas de la productividad y calidad ante la falta de capacitación e información. En los cuadros medios de dirección predomina la impotencia ante la incapacidad de solucionar problemas en su radio de acción, y en la dirección sindical la prioridad es el mantenimiento del poder, por lo que el proyecto sindical puede hacerse todo lo flexible que sea necesario para adecuarlo a las nuevas circunstancias. Lo que queda en medio de estas contradicciones es la conformación de una verdadera nueva cultura laboral, que rescate la incorporación de la iniciativa,

conocimiento, experiencia e inteligencia obrera al proceso de trabajo, sobre la base de que se cumplan sus expectativas de calidad de vida, tanto fuera como dentro del trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) STRM. Profundización del proyecto sindical. 1o de Junio de 1989. p.2
- (2) IDEM.
- (3) IBIDEM p.4.
- (4) Primera reunión Conjunta de Comités Ejecutivos Restaurador 22 de abril p.2.
- (5) Sánchez, Jorge. Srio. General del SME. IBIDEM p.7
- (6) Munguía Alejo, Fco. Srio. General de la Alianza de Tranviarios de México.IDEM.
- (7) Durán Aguirre, Antonio srio. del exterior del SME.IBIDEM p.11
- (8) Sánchez, Jorge, IBIDEM, pp. 8,9.
- (9) Hernández Juárez, Francisco. La Transformación del Congreso del trabajo. MIMED p.2
- (10) IBIDEM pp 2,3.
- (11) Primera Reunión. Op Cit pp. 2-14.
- (12) Hernández Juárez op. cit. pp. 4,5.
- (13) Vázquez, Horacio. Nuevo Sindicato: un modelo para armar, en Trabajo No. 3-4 Verano-Otoño 1990 p. 48.
- (14) De la Garza, Enrique. Reestructuración del Neocorporativismo. Trabajo, op. cit. p.41.
- (15) De la Garza, IBIDEM p. 42.
- (16) Hernández Juárez, Francisco. sindicalismo y modernización:

UNA PROPUESTA OBRERA. Restructurador. 22 de abril año 10 No. 26
Julio de 1990 p. 27-29.

(17) IDEM.

(18) IDEM.

(19) Hernández Juárez, Fco. Competitividad, Relaciones Laborales
y Organización Sindical. MIMED p 10-11.

(20) IDEM.

(21) Hernández Juárez, Fco. La Transformación de las alianzas.
MIMEO.

(22) IDEM.

(23) Hernández Juárez, Fco. Modernización de Empresas: Nuevo
Sindicalismo y Reforma del Estado.

(24) IBIDEM p. 10

(25) IBIDEM p. 15-27.

(26) Hernández Juárez Fco. Reforma Económica Popular: Nuevos
Empleos, Nueva Productividad, Nuevo Sindicalismo. MIMED. p. 1-9

(27) STRM PROY. del prof. sind. p. 19

(28) Xelhuantzi López, María. S.T.R.M. Doce Años 1976-1988.
S.T.R.M 1989. p. 292

(29) IBIDEM p. 294

(30) IBIDEM p. 318

(31) Hernández Juárez, Fco., citado en Xelhuantzi L., María, op.
cit. p. 332.

(32) IBIDEM p. 340

(33) IBIDEM p. 347

(34) Seminario organizado por la UNESCO y el Congreso del Trabajo

en el local de la CTM, del 10 al 13 de noviembre. 1987.

(35) Entrevistas a Jaime Girón, Rosario Ortiz, Alicia Galaviz, Rodolfo García y Alvaro Villalobos.

(36) Hernández Juárez, Fco. Sindicalismo y Modernización op. cit.

p.30

CONCLUSIONES

EL CAMBIO ESTRUCTURAL EN TELMEX

En 1980 TELMEX tomó la decisión de crecer en base tecnología digital. A fines de 1986 sólo el 5% de líneas telefónicas correspondían a centrales digitales.

La caída en las tasas de crecimiento, el rezago en la disponibilidad de líneas instaladas frente a la fuerte demanda de los usuarios, la mala calidad del servicio y los problemas de financiamiento hicieron evidente que la decisión de digitalizar en forma gradual la planta telefónica no era suficiente para resolver las necesidades de crecimiento, modernización y mejoramiento de la calidad del servicio.

La necesidad de modernizar la planta telefónica se hizo más imperativa por la política gubernamental de apertura comercial y de integración a la economía global, que requería de modernas redes de telecomunicaciones y de nuevos servicios telemáticos para tener éxito.

En 1987 se planteó como estrategia el cambio estructural de TELMEX con 3 ejes: el crecimiento acelerado, la modernización y diversificación de servicios y el mejoramiento de la calidad de servicio, acorde con el cambio estructural del país. Para lograrlo se plantearon una serie de objetivos:

- Un nuevo esquema de financiamiento, basado en la eliminación de

subsidios cruzados (de larga distancia al servicio local), fijar las reglas de reinversión del Gobierno Federal y racionalizar la prestación del servicio al sector gobierno y modificar la estructura tarifaria y fiscal.

- Acelerar la modernización tecnológica, definiendo como objetivos para el año 2000 tener el 80% de digitalización en la planta local y el 100% en larga distancia.
- Introducir los nuevos servicios de la tecnología digital y evolucionar hacia la red digital de servicios integrados, con el objetivo de que fueran la base del desarrollo de la empresa y de la generación de utilidades.
- Modernizar el marco regulativo de TELMEX, en específico el título de concesión, para definir el papel del Estado y del sector privado en la modernización de la empresa, y para obtener la concesión de los nuevos servicios.
- Modernizar la organización administrativa de TELMEX acorde a las tendencias internacionales, pasando de una organización funcional a una organización matricial.
- Mejorar la productividad y calidad del servicio mediante la constitución de Comités Mixtos (Empresa Sindical) de Productividad y Modernización.
- En 1989 se agrego como parte del cambio estructural la adecuación de las relaciones laborales, mediante la flexibilización del CCT, la desaparición de los convenios departamentales y la creación de los perfiles de puestos; y poco tiempo después se anuncio la decisión de privatizar

TELMEX, que se concretó en Diciembre de 1990.

La puesta en marcha de la estrategia de cambio estructural es la causa del mejoramiento económico y productivo de la empresa de 1987 a la fecha.

LA EVOLUCION ECONOMICA-PRODUCTIVA DE TELMEX

Diecisiete años después de que TELMEX pasó a ser una empresa privada a una empresa paraestatal, se anunció por el Presidente Salinas de Gortari su privatización dada la carencia de recursos del Estado para financiar su modernización y los resultados poco satisfactorios de la Empresa.

Al analizar la Evolución Financiera y Productiva de TELMEX como empresa paraestatal vemos que:

- La Densidad Telefónica, medida en líneas por cien habitantes pasó de 2.10 en 1972 a 5.40 en 1989 y a 5.80 en 1990, con un incremento constante acelerado en los últimos años.
- Las tasas de crecimiento de líneas en servicio cayeron de 14% en 1972 a 11% en 1978, a 8.11% en 1979, a 5.53% en 1987, creciendo a 6.44% en 1988, 10.77% en 1989 y 10.36% en 1990.
- La productividad, medida en empleados por mil líneas, pasó de 15.7 en 1972 a 10.7 en 1979, manteniendo un crecimiento constante, se estanca entre 1980 y 85 alrededor de 10.3, 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 mil líneas.
- Los activos totales pasaron (en pesos constantes de 1988) de

- 4'671,894.34 millones de pesos (mdp) en 1972 a 8'739,690 mdp en 1976, se mantienen constantes hasta 1984 y crecen a partir de 1985, pasando de 9'129,166.63 mdp en ese año a 17'449,332.00 mdp en 1990, siendo su mayor crecimiento en el periodo 1988-1990
- Las utilidades netas tuvieron un crecimiento constante entre 1972 y 1984, año en que fueron expresadas, cayeron en 1985 por efecto del sismo, entre 1986 y 1988 tuvieron un crecimiento acelerado, pasando de 356,433 mdp a 1'428,048 mdp, en 1989 caen a 924,837 mdp por efecto de la política de ajuste del gobierno, creciendo a 2060,905 mdp en 1990, siendo nombrada la empresa del año por la revista Expansión por tener el mejor resultado ponderado de rentabilidad de la inversión, margen de operación, crecimiento real de utilidades, apalancamiento y crecimiento real de ventas de todas las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

EL CAMBIO TECNOLÓGICO

El funcionamiento de la planta telefónica se basó en centrales automáticas de conmutación electromecánicas, en centrales semielectrónicas de señales analógicas y en redes basadas en la utilización de hilos de cobre.

La evolución tecnológica de los componentes electrónicos, las computadoras y las comunicaciones dio lugar a un proceso de digitalización de las telecomunicaciones basado en el uso de centrales digitales, radios, satélites y fibra óptica que

evolucionaba hacia una Red Digital de Servicios Integrados (RDSI) que permitía la capacidad de transmisión simultánea de voz, datos, textos e imágenes.

Después de que TELMEX tomó la decisión de iniciar la digitalización de la planta telefónica en 1980, problemas con los equipos retrasaron los planes de expansión, así como la puesta en marcha de la estrategia de la reconversión industrial y la apertura comercial.

La digitalización de la planta telefónica es, de manera muy clara, puesta al servicio de los grandes grupos económicos del país, denominados grandes usuarios: gobierno, sector financiero, industria maquiladora, sector turístico y las grandes empresas exportadoras del país.

El objetivo de la digitalización es crear una red digital de servicios integrados que integre a México en las redes internacionales de información. En este sentido se confirma que el proceso de reestructuración productiva consolida un sector moderno de la economía vinculado al mercado internacional, al cual se pretende dotar de las condiciones de infraestructura que la competencia internacional requiere.

Hasta ahora, el personal sindicalizado ha sido marginado de la construcción, operación y mantenimiento de los nuevos servicios y de la RDSI, salvo en lo que concierne a la operación y mantenimiento de la red pública básica a la que se interconectan dichas redes.

EL CAMBIO TECNOLÓGICO POR ÁREAS PRODUCTIVAS

TRAFICO. Con la digitalización del sistema de larga distancia las operadoras perdieron materia de trabajo al trasladar TELMEX vías de conexión a las posiciones de operadora hacia las centrales digitales y al reducir las tarifas de lada automática y aumentar las de tráfico manual (02.90), problema que se ha ido agravando por la introducción de casetas de LADA Automática, el servicio 800 de cobro automático, la venta del equipo automático a particulares y dependencias del gobierno y la creación de la RDSI.

Actualmente se ha iniciado la modernización de tráfico manual mediante la instalación de 1,400 posiciones de operadora computarizadas en 33 centros estratégicos a nivel nacional, el cierre de 68 centros de operadora, la reubicación de por lo menos 4,000 operadoras, la simplificación y automatización de las labores administrativas y otra serie de medidas cuya consecuencia será el aumento en la productividad e intensidad del trabajo (el equipo supervisa tiempos de contratación y de operación y distribuye el tráfico en forma automática), cambios en el proceso de trabajo (uso de pantalla y teclado en lugar de clavijas y teleboletas) y cambia la calificación del trabajo pues cambian las habilidades y conocimientos requeridos y la operadora pierde el control sobre su ritmo de trabajo.

PLANTA EXTERIOR. Los principales proyectos que la empresa está implementando y que afectan a los trabajadores de esta Área

son:

- La mecanización del servicio de quejas de abonados (05)
- La supervisión computarizada de los cables presurizados de la Red.
- La mecanización de funciones de centros de trabajo.
- La supervisión computarizada de los teléfonos públicos de alcancías.
- La introducción de nuevos cables, materiales a accesorios en la Red.
- La introducción de fibra óptica en la red troncal.
- La introducción de casetas de LADA automático.
- La creación de centros de atención a los grandes usuarios.
- La instalación de un sistema de prueba automática de líneas privadas.
- La introducción del sistema triplex que permita dar servicio a 3 abonados con una sola línea telefónica.
- El uso de terminales de computadora para administrar los servicios de abonado (altas, bajas, nuevos servicios, etc.)
- La automatización del registro de líneas.

Los problemas generados han sido básicamente de pérdida de materia de trabajo ya que gran parte del trabajo de instalación y de prueba lo realizan compañías terceras, y de cambios en las herramientas, conocimientos y habilidades para dar mantenimiento y ha aumentado la supervisión física y automatizada. La especialidad de conmutadores desapareció al perder su materia de

trabajo.

COMERCIAL-ADMINISTRATIVOS. En esta área el cambio se inició hace 15 años con la introducción de computadoras que han sustituido labores de personal sindicalizado. Con el plan trianual 1991-1993 se acelera el cambio tecnológico introduciendo sistemas computarizados de atención al público, sistemas computarizados de información gerencial, sistemas de automatización de oficinas. La descentralización de la empresa y la automatización de larga distancia también han afectado esta área, ocasionando movilidad de trabajadores y pérdida de materia de trabajo, siendo este último el principal problema que afectan los trabajadores del área.

En el caso de trabajo con computadoras, la parte más simple la realiza el personal sindicalizado (captura de datos) y la más compleja (programación) el personal de confianza. También la atención a los grandes usuarios se da por personal de confianza en centros especializados.

CONMUTACION-TRANSMISION. Esta área ha sido la de mayor impacto por la introducción de las centrales digitales y los equipos de transmisión digital en forma acelerada. La rápida expansión de la empresa ha compensado el desplazamiento de personal que se da por la menor necesidad de personal que requiere el equipo digital para su operación y mantenimiento. El impacto más fuerte es el cambio en la calificación del trabajo, pues los procedimientos de operación y mantenimiento cambia radicalmente, gran parte de las pruebas requeridas las hace el mismo equipo, las habilidades

mentales son otras (de la habilidad de captar ruidos que indican fallas en los equipos, de leer e interpretar diagramas, etc., se pasa al procesamiento de información en una terminal de computadora) y las habilidades manuales se transforman (del ajuste y reparación de piezas y contactos se pasa al teclado y al cambio de tarjetas).

En la actual fase de transmisión de la empresa, los trabajadores de esta área tienen grandes márgenes de autonomía por la gran cantidad de problemas que se presentan, sin embargo, los nuevos equipos digitales tienen la capacidad de supervisar los tiempos y movimientos del trabajador, grabando las rutinas, procedimientos y tiempos utilizados por el personal.

NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO

a) La Nueva Organización Administrativa

En Diciembre de 1987, la empresa informó al sindicato sobre la necesidad de cambiar de una organización funcional que crecía en forma piramidal agravando los procesos de comunicación y de toma de decisiones en los diversos niveles gerenciales, a una organización modular que le permitiera crecer mediante centros de resultados que permitieran la toma de decisiones a niveles más bajos de la organización y hacer frente en forma ágil a los cambios en el contexto externo (avance tecnológico, mayor competencia, descentralización del país y el desarrollo del sector de grandes usuarios como demandante de nuevos servicios) y

en el contexto interno (rezago tecnológico, administrativo y comercial, cambios en las relaciones laborales, crecimiento de personal y de los servicios).

El nuevo esquema organizacional se basa en 3 direcciones corporativas: Finanzas y Administración, Planeación y Desarrollo, Corporativo y Recursos Humanos, Relaciones Laborales; y 5 Direcciones Operativas funcionando como un Centro de Resultados: larga distancia, desarrollo telefónico y operación telefónica Norte , Sur y Metro. Cada dirección operativa funcionará con relativa autonomía apoyada en las funciones de STAFF por respectivas subdirecciones corporativas y se hará cargo de entregar resultados en términos de ingresos y gastos a la corporación TELMEX.

En el nuevo esquema organizativo, TELMEX funciona corporativamente, descentralizando en diferentes áreas y centros de resultados los diversos componentes del sistema telefónico, expansión, operación y mantenimiento, telefonía pública y nuevos servicios, marginando al sindicato de las partes más rentables del sistema; expansión y nuevos servicios.

b) El Modelo De Calidad

Como resultado de la experiencia sindical lograda en las revisiones de los convenios departamentales y del contrato colectivo del trabajo, en 1988 el STRM desarrolló un modelo de calidad basado en la participación de los trabajadores en

circulos de calidad y en la participación del sindicato en la modernización, via una comisión central de modernización como eje rector del funcionamiento de comisiones de productividad, de nueva tecnología, de higiene y seguridad, de capacitación y adiestramiento, y de cultura y recreación, que negociarían con la empresa en las respectivas comisiones mixtas Empresa-Sindicato, aún cuando las decisiones fueran en últimas instancias tomadas por la empresa. El proyecto se basaba en una serie de cláusulas del CCT, fundamentalmente la 193, que garantizaba la participación del sindicato en la modernización de TELMEX.

Con la concertación en 1989 la empresa flexibilizó el contrato colectivo en una serie de cláusulas y desapareció los convenios departamentales, eliminando la participación del sindicato en los proyectos de modernización, salvo en lo concerniente a capacitación (derecho a información) e higiene y seguridad, modificando la base estructural del modelo de calidad, salvo en lo referente a la creación de círculos de calidad.

El modelo es un sistema compuesto por cinco niveles, el primer nivel o base del sistema es el trabajo o actuar que utiliza insumos para producir servicios y productos para satisfacción de las necesidades de clientes y usuarios; el segundo nivel es el de control o respuesta o reflejo; el tercer nivel es el de aprendizaje y establecimiento de normas; el cuarto nivel es el de investigación y desarrollo, que permite predecir o proyectar y el quinto el de toma de decisiones.

A los trabajadores les correspondía el actuar y el reflejar, a

los técnicos el normalizar o aprender, a los científicos el proyecto, explotador o predecir, y a los administradores optimizar o decidir. En la base de la pirámide los trabajadores deben reunirse en grupos o círculos de calidad, para analizar su nivel de calidad y eficiencia, autocriticarse y encargarse de aplicar medidas correctivas apropiadas.

Este modelo, reconoce que el nivel de decisión le corresponde a la empresa, establece los niveles de jerarquía y el compromiso de los trabajadores en el mejoramiento continuo de la calidad y la elevación de la productividad, por lo que se retomó como base de la nueva organización del trabajo en TELMEX en la cláusula 195 creada en el CCT de 1990 y se ratificó en el "Convenio sobre Calidad, Productividad y Capacitación para Modernización de Teléfonos de México, S.A. de C.V."

Para su aplicación, el sindicato, con el acuerdo de la empresa impulsó una serie de cursos de inducción, sin embargo, los cursos no han dado el resultado esperado y no se han generalizado. En entrevistas a trabajadores de confianza y sindicalizados, la mayoría de los trabajadores de TELMEX no han recibido ninguna capacitación sobre círculos de calidad y quienes los han recibido los consideran insuficientes (se dan en 3 días). No se observa en la nueva administración un compromiso con el modelo de calidad y los trabajadores, tanto de confianza como sindicalizados no lo conocen, no lo hacen suyo y continúan en las formas tradicionales de organización de trabajo, para los jefes de línea el cambio

significa un mayor poder sobre los trabajadores y una mayor responsabilidad ante la empresa, pues con la nueva administración aumenta la supervisión y los despidos de personal de confianza.

LA FLEXIBILIDAD DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Con el convenio de concertación en Abril de 1989 se reduce la intervención del sindicato en la definición de los aspectos técnicos, requerimientos operativos e implicaciones laborales de los proyectos de modernización O.N.T., obligándose la empresa a informar sobre estos sólo para efectos de difusión y capacitación a través de la comisión mixta nacional de capacitación y adiestramiento; desaparece la comisión mixta de nueva tecnología; se establece la revisión de los perfiles de puesto solo cuando haya modificaciones importantes de las condiciones de trabajo y se pacta que la empresa dará acceso al personal sindicalizado en actividades de investigación y desarrollo. En la revisión del CCT de Abril de 1990 no hubo modificaciones importantes en el clausulado, y se creó la cláusula 195, donde sin que implique cogestión en la administración de TELMEX, empresa y sindicato acuerdan establecer un programa permanente de mejoramiento de la calidad y productividad basado en el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, el mejoramiento de la calidad, de las condiciones de trabajo y de vida, y en la capacitación productiva de los trabajadores. Se acuerda construir una Comisión Mixta Nacional de Calidad y Productividad que propicie el desarrollo de una nueva cultura laboral basada en la aplicación

del modelo de calidad y en la capacitación en control estadístico de la producción y calidad, principios de organización del trabajo, sistemas de mantenimiento y normalización y estandarización de equipos, herramientas y sistemas de trabajo.

Con la cláusula 195 la participación sindical en la modernización se da sobre nuevas bases, con una correlación de fuerzas más débiles para el sindicato, con un control mayor de la empresa sobre los trabajadores y con una aceptación de la dirección sindical de participar y negociar sobre las bases del proyecto de la empresa..

PRIVATIZACION

Los elementos planteados inicialmente para justificar la privatización de TELMEX, la carencia de recursos del Estado y los resultados poco satisfactorios de la empresa no tienen consistencia al analizar la evolución económica-productiva de TELMEX y la política de financiamiento prevista para el Plan Trienal 1991-1993, la inversión requerida de 24 billones de pesos será autofinanciada en un 65% por utilidades, depreciaciones y crédito interno y el 35% restante por créditos externos.

Otros aspectos es la facilidad otorgada por el Gobierno al Grupo Carso, para poder adquirir el 5.16% de acciones AA del total de 20.4% del paquete controlador, al otorgar un crédito por 426 millones de dólares a una tasa anual de 10.6875%, siendo los

intereses y el capital pagadores en una sola exhibición en Junio de 1991.

Las verdaderas razones, las haría explícitas el líder sindical de los telefonistas, Francisco Hernández Juárez, corresponden a una concepción del papel del Estado, que debe de ser propietario y convertirse en un ente regulador y promotor de la inversión privada. Las privatizaciones deben entenderse como parte de la reorganización histórica del capital, como posibilidades de inserción en la nueva división internacional del trabajo, como vehículos del capital extranjero para que aporte tecnología, formación de recursos humanos y la promoción de una nueva "Cultura laboral y productiva competitiva, corresponsable y justa". La regulación gubernamental garantizaría la rectoría del Estado y el cumplimiento de las metas y la intervención sindical el carácter social de la privatización.

La inyección de recursos al gobierno fue otro objetivo clave de la privatización, recibió 1,757.6 millones de dólares por el 20.4% de acciones "AA", 2,270 millones de dólares por la venta de acciones L en los mercados internacionales, equivalentes al 16.5% del capital social. más 325 millones de dólares por el 4.4% de acciones "A" que adquirió el sindicato, etc., que en total podrían llegar a 6,300 millones de dólares aproximadamente. Otro factor importante fue la participación de la South Western Bell de E.U., que apoyaría en comercialización, Mercadotecnia y telefonía celular; y de la France Cable Et Radio que apoyaría en la modernización de la red y satélites.

Con la privatización, el gobierno modificó el título de concesión a Teléfonos de México, estableciendo el mecanismo por el cual el estado regularía la economía sin ser un estado propietario, a través del establecimiento de programas y metas, a cuyo cumplimiento se condiciona el otorgamiento de la concesión, para lo cual se realizará una supervisión y evaluación permanente por las correspondientes secretarías de estado, en el caso de TELMEX por la SCT.

Con el nuevo título de concesión, también se busca adecuar la normatividad para facilitar la operación de las telecomunicaciones en México de acuerdo a las normas internacionales y preparar las condiciones para abrir el campo a la competencia internacional, por tal razón los nuevos servicios se prestarán a través de filiales, para que el contrato colectivo con el STRM no se convierta, desde su óptica, en una traba para competir.

LA RESPUESTA SINDICAL

El proyecto de profundización del 10 de Junio de 1989 sintetiza la estrategia del CEN del STRM: transformar el Congreso del Trabajo, consolidar la FESEBES y fortalecer internamente al sindicato.

En lo interno se consideraron: profundizar el proyecto de modernización de TELMEX sobre la base de la participación y capacitación de los trabajadores y la concertación con el

sindicato; modificar la estructura organizativa en función de la nueva estructura administrativa de la empresa para descentralizar la solución de los problemas obrero patronales; retomar la calidad y productividad a través de una capacitación que prepare al trabajador para la innovación tecnológica y la movilidad; continuar con los centros de trabajo como núcleo organizativo y de toma de decisiones; fortalecer la coordinación entre los diversos niveles de dirección del sindicato; la modificación de estatus; realizar un programa de formación y capacitación sindical; crear un sistema sindical de información computarizado y reforzar las tareas de comunicación y propaganda.

En lo externo se planteó: mantener la alianza con el Presidente y el Gobierno; la unidad del movimiento obrero organizado en general y en particular con la organización de la FESEBES.

El discurso se modificó, de un rechazo inicial a la privatización pasó a considerarse un acierto, de una defensa del Estado interventor y propleitario se pasó a su crítica y a una concepción del Estado como promotor y regulador de la inversión privada, de una práctica que incluía medios de presión como tortuguismo, mítines en las centrales de trabajo, etc., se pasó a impulsar una cultura de la productividad y la calidad.

Al PRI se le asigna el papel de encabezar la movilización productiva del país, entendida como una concertación nacional para la modernización productiva del país.

La Dirección Sindical se ha adecuando a los cambios,

comprometiéndose con los objetivos del Gobierno y de la Empresa y tratando de sostener una iniciativa en el terreno de las propuestas y de las negociaciones, con el fin de ser un interlocutor útil y lograr transitar la modernización sin represión y sin despidos, sin embargo, varios elementos limitan la acción sindical: El Control Sindical se ha basado en la centralización del poder en el control de los mecanismos de toma de decisiones, y con el control de la información, lo que ha generado un abismo entre el ritmo de negociaciones del CEN y la participación de la base sindical, que también se ha adecuado a los cambios con la esperanza de no ser despedida y obtener el máximo de beneficios económicos; la política de concertación limita las posibilidades de ejercer medidas de presión que involucren acciones masivas o que afecten los intereses de la empresa, por lo que la presión se ejerce en gran medida mediante la política exterior del sindicato en gran medida mediante la política exterior del sindicato a través de la FESEBES, la CTM, el Congreso del Trabajo, el PRI y el Presidente de la República.

La base sindical prácticamente no tiene información ni ingerencia en estas acciones.

Los resultados hasta ahora son, si bien el sindicato ha logrado para los despedidos y ha obtenido importantes beneficios económicos (aumentos salariales, prestaciones, acciones de la empresa (construcción, nuevos servicios y RDSI), y aún en la materia de trabajo que atiende, está siendo desplazado

gradualmente por personal de confianza. Las filiales ocupan un papel cada vez más relevante y no hay garantías de que las nuevas filiales sean formadas con personal sindicalizado, a pesar de que existía una carta compromiso firmada por la anterior administración. Siendo la empresa privada, los mecanismos de presión vía el sistema político pierde eficiencia y el sindicato tiene necesidad de fortalecerse internamente ampliando la participación sindical, abriendo puertas a la disidencia y dando cauces a la iniciativa de los trabajadores.

B I B L I O G R A F I A

Aguilar García, Javier: La modernización del capital y del sindicalismo en México. Mimeo, México 1989.

Carmona, Guillermo: "La Tecnología Digital". TELMEX, Voces. Año 25 No. 294, Junio 1986.

Chavez, Fernando: "Liberalismo y Política Económica. El enfoque del Fondo Monetario Internacional". Analisis Económico No.10 Enero-Junio 1987 Vol. VI.

Conde, Raúl: " La privatización y desregulación internacional " Trabajo No. 2, primavera 1990

Cordera, Rolando y Tello, Carlos: México, la disputa por la nación. Ed. Era, México 1976.

De la Garza, Enrique: Las nuevas tecnologías en telecomunicaciones: Situación internacional y sus consecuencias para los trabajadores. Ponencia en el primer coloquio sobre crisis, proceso de trabajo y clase obrera. Jalap[ca Veracruz, Octubre 1986.

De la Garza, Enrique: "Quien Gano en TELMEX?". El Cotidiano No. 32 Nov-Dic, México 1989.

De la Garza, Enrique: Ascenso y crisis del estado social autoritario. El colegio de México, México 1988.

De la Garza, Enrique: Crisis y reestructuración productiva en México. UAM-I, México 1988.

De la Garza, Enrique: Reestructuración productiva y respuesta sindical en México. Mimeo, México 1991.

De la Garza, Enrique: La reconversión industrial en México. Mimeo, México 1989.

De la Garza, Enrique: Reestructuración Productiva del Modelo Contractual y del Sindicalismo en México. Mimeo, México 1991.

* De la Garza, E. y Melgoza J.: Reestructuración Tecnológica y Reconstrucción de clase en TELMEX. Mimeo, México 1984.

Dormido S. y Mellado, M.: La Revolución Informática. Ed. Salvat Barcelona 1984.

Fabela, Enrique: Composición del capital social de TELMEX. Mimeo, México 1991.

Fabela, Enrique, y Sánchez, German: La digitalización en TELMEX y sus efectos sobre los telefonistas. CIC UAP. Cuadernos de trabajo, Puebla 1986.

Fernández Vega, Carlos: "La élite del empresariado mexicano". Perfil de la Jornada, 1 y 2 de Abril 1991.

Frobel F., Heinrichs J. y Keye D.: "La crisis: recuperación, salida o recaída". Coyoacán 17-18 Enero-Junio 1985.

García Castro, M. Beatriz: "Los determinantes de la Productividad". Análisis Económico No.11 Julio-Dic. 1987 Vol. VI

Gilly, Adolfo: "La modernización de México". Nexos No. 97 Enero 1986.

Gilly, Adolfo: "La mano rebelde del trabajo". El proceso de trabajo en México. UAM Iztapalapa. Cuadernos teoría y sociedad No.4.

Granados Chapa, Miguel Angel: "Entrevista a Alfredo Baranda García, Director de TELMEX". STRM, Línea abierta Febrero Marzo 1990.

Grupo de Tráfico, Sección Matriz: Las operadoras de tráfico de TELMEX ante el cambio a la tecnología digital. Mimeo, México Julio de 1987.

Grupo Carso: Informe anual 1990.

Guillén Romo, H.: Origenes de la crisis en México. Ed. Era, México 1984.

Hernández Juárez, Francisco: "El nuevo sindicalismo". Nexos 161, Mayo 1991.

López Franco, Dora Emilia: " Prueba Piloto en Tráfico". Boletín Informativo, sección XV, Hermosillo Son. No. 2 Enero-Febrero 1991.

Lara, María Julia: La privatización en el sector de las telecomunicaciones. CLTC-CLAT, Ecuador 1988.

DIT: Las Repercusiones Socioeconómicas de las nuevas tecnologías. Mimeo, Ginebra 1985.

Ortiz Rosario y García Rodolfo: "Los caminos del cambio tecnológico y laboral en TELMEX". Trabajo y Democracia Hoy No. 1 año 1, Mayo-Junio 1991.

Pipitone, Ugo: El capitalismo que cambia. Ed. Era, México 1986.

Poder Ejecutivo Federal: Plan Global de Desarrollo 1980-1982. México 1980.

Poder Ejecutivo Federal: Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. México 1983.

Poder Ejecutivo Federal: Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. México 1989.

Rispa Marquez, R.: La Revolución de la Información. Ed. Salvat. Barcelona 1986.

Rivera Rios. M. A.: Crisis y Reorganización del Capitalismo Mexicano 1960-1985. Ed. Era, 1986.

Rueda Raúl: Los Cambios Tecnológicos en Telefonos de México. Tesis de Licenciatura. México 1989.

Sánchez Daza, German: "Telmex , salarios o condiciones de trabajo?". UAM-A. El Cotidiano No. 7 agosto-septiembre 1985.

Sánchez Daza, German: La reestructuración en las telecomunicaciones. Mimeo, Puebla 1989.

Sánchez G., Sandoval J. y De la Garza E.: "La digitalización en TELMEX, una transformación global". UAM-A. El Cotidiano No. 21 enero-febrero 1988.

Salinas de Gortari, Carlos: Informes de Gobierno, años 1989-1991.

Sandoval, Gorge: "La privatización no es cosa clara en las telecomunicaciones". Trabajo No. 2, primavera 1990.

Scarone Adarga, Mireyat: "La venta de TELMEX y su primera consecuencia". Boletín Informativo Sección XV, Hermosillo Son., No. 2 enero-febrero 1991.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes: Programa de Modernización de la Telecomunicaciones. SCT, México 1989.

Secretaría de Comunicaciones y transportes: Programa Nacional de Modernización de las Telecomunicaciones 1990-1994. Sct, México 1990.

Solis Granados, Vicente Javier: Balance del movimiento 8 de marzo. Mimeo, México 1982.

Solis Granados, Vicente Javier: "Las perspectivas de los trabajadores en TELMEX". Trabajo y Democracia Hoy. Año 1 No. 2 Julio-agosto 1991.

Solis Granados, Vicente Javier: "¿Reacomodo o reajuste de personal en TELMEX?". CEMPROS. Utopia No. 11 Junio 1990.

Solis Granados, Vicente Javier: "Revisión del Contrato Colectivo de Telefonostas 1990". CEMPROS. Utopia No. 9 marzo 1990.

Solis Granados, Vicente Javier: "La modernización de teléfonos de México". El Cotidiano No. 46 marzo-abril 1992 año 7.

STRM: Revista Restauradores 22 de Abril. Años 1976 a 1991.

STRM: Contrato de Crédito entre Nacional Financiera y STRM. STRM, México 1990.

STRM: Contratos Colectivos, años 1976-1990.

Telefonostas Democráticos: Ponencias al Seminario sobre la Modernización de TELMEX. Cuernavaca Morelos, 1990.

TELMEX: El cambio a tecnología digital. TELMEX, México 1982.

TELMEX: Informe del Consejo de Admon. Años 1980 a 1990.

TELMEX: El cambio tecnológico en las telecomunicaciones. TELMEX, México 1986.

TELMEX: Revista Voces años 1970 a 1991.

TELMEX: VIII Reunión de Planeación Corporativa de TELMEX. TELMEX, México 1987.

TELMEX: IX Reunión de Planeación Corporativa de TELMEX, TELMEX; México 1988.

TELMEX: X Reunión de Planeación Corporativa de TELMEX. TELMEX, México 1989.

TELMEX: El reto de TELMEX. TELMEX, México 1987.

TELMEX: Acuerdos de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas. TELMEX, México, 15 de Junio 1990.

TELMEX: Modificaciones al Título de Concesión de Teléfonos de México, S. A. de C. V. TELMEX, México 1990.

TELMEX: Programa trianual 1991-1993. TELMEX, México 1991.

TELMEX: Comunicado de Alfredo Baranda, Director de TELMEX a Francisco Hernández Juárez, Secretario General. TELMEX, México 9 de Diciembre 1990.

TELMEX: Programa intensivo para el mejoramiento del servicio. TELMEX, Mimeo, México 1987.

TELMEX: El Cambio Estructural. TELMEX, Mimeo, México 1988.

TELMEX: Nueva Tecnología. TELMEX. Mimeo, México 1987.

TELMEX STRM: Convenio de Contratación para la Modernización de Teléfonos de México. TELMEX STRM, México 1989.

TELMEX STRM: Primera reunión conjunta de comunicación sobre la proyección de TELMEX. TELMEX STRM, México 1987.

TELMEX STRM: Primer Seminario de Inducción sobre Calidad y Productividad. TELMEX-STRM, México 1988.

Vásquez, Pilar: "TELMEX, los escenarios de la venta". Trabajo No. 2 Primavera 1990.

Vuskovik, Pedro: "Notas para una discusión sobre Política Económica y la experiencia latinoamericana". Lecturas de Política Económica. DEP FEUNAM, México 1982.

Xelhuantzi L., María: "Relaciones Laborales, Actores Sociales y Modernización. El Caso del Sindicato de Telefonistas de la R. M. y Teléfonos de México". Relaciones Laborales en la Empresas Paraestatales. Graciela Bensusan y Carlos García coordinadores. Fundación Friedrich Ebert. México 1990.

Zapata, Francisco: Condiciones Políticas del Auge y de la Decadencia del Sistema de Relaciones Laborales en México. Mimeo, México 1991.

ANEXOS
ESTADISTICOS

CUADRO No. 1

DENSIDAD TELEFÓNICA (LINEAS POR CADA 100 HABITANTES)

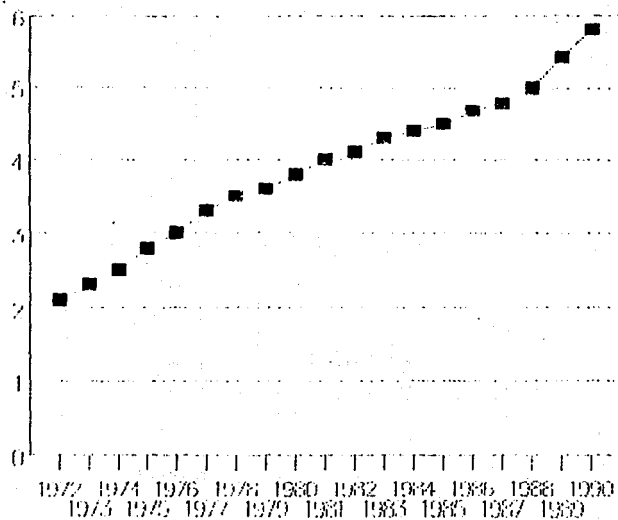
AÑO	1972		1990	
	LINEAS	HABITANTES	LINEAS POR CEN HABIT.	
1	1070190	518700		21
1	1274295	537920		23
1	1391458	557890		25
1	1596658	576520		28
1	1796797	589950		3
1	2022533	622188		33
1	2249399	645230		35
1	2431931	663140		36
1	2656080	683930		38
1	2870644	712840		4
1	3034044	731880		41
1	3221310	751070		43
1	3383223	770430		44
1	3574630	789960		45
1	3776193	809700		47
1	3984938	829660		48
1	4261673	849760		5
1	4721000	869930		54
	5189802	890000		58

NOTA: Para 1990 el dato de habitantes se calculó considerando la misma tasa de crecimiento poblacional que para 1989.

FUENTE: Informes Anuales de TELMEX, 1980, 1989 y 1990 e informe del Consejo de Administración a la Asamblea Extraordinaria de Accionistas, 27 oct., 1989.

DENSIDAD TELEFÓNICA

1972-1990



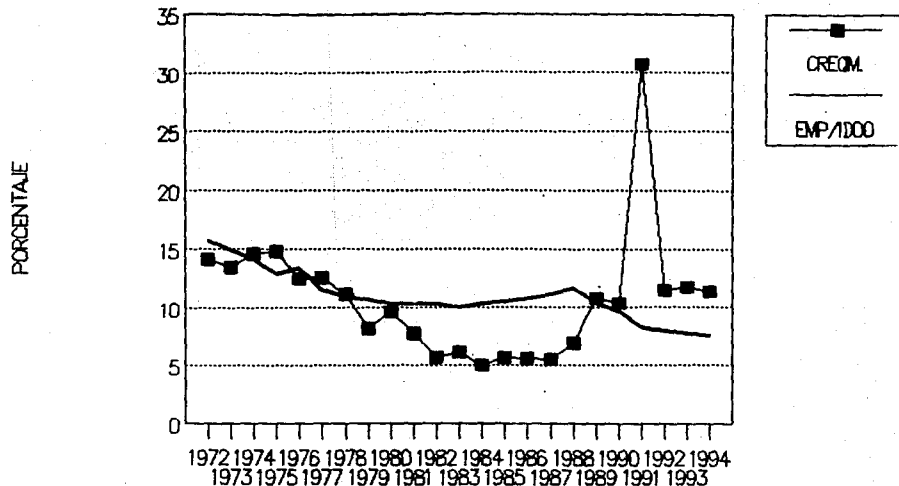
C U A D R O N.º 2
LÍNEAS EN SERVICIO: MANUALES Y AUTOMÁTICAS
1972 1994

AÑO	MANUALES	AUTOMÁTICAS	TOTAL CANTIDAD	% INC.	EMPLEADOS POR LÍN.
1972	81369	98821	1670190	14.13	15.7
1973	82851	1131404	1214255	13.46	14.9
1974	84826	1306622	1391455	14.59	14.1
1975	77764	1518934	1596698	14.75	12.9
1976	63978	1732819	1796797	12.53	12.4
1977	44258	1978275	2022533	12.56	11.6
1978	45860	2203599	2249399	11.22	11.0
1979	44505	2287346	2431921	6.11	10.7
1980	47322	2617758	2665000	9.59	10.3
1981	48782	2821862	2870644	7.71	10.3
1982	50556	2983488	3034044	5.69	10.3
1983	51444	3169856	3221310	6.17	10.0
1984	52456	3329773	3382229	5.03	10.0
1985	54066	3518682	3574692	5.66	10.5
1986	54143	3722050	3776193	5.64	10.8
1987	50860	3934138	3984998	5.52	11.2
1988	43681	4215992	4261673	6.94	11.7
1989	50660	4670400	4702060	10.77	10.4
1990	0	0	5125662	10.26	9.6
1991	0	0	6782509	10.67	6.0
1992	0	0	7582000	11.51	5.0
1993	0	0	8452000	11.76	7.2
1994	0	0	9415000	11.26	7.6

FUENTES: Informes Anuales de TELREX, 1988, 1989 y 1990,
 e Informe del Consejo de Administración a la
 Asamblea Extraordinaria de Accionistas, octubre de 1990.

LINEAS EN SERVICIO

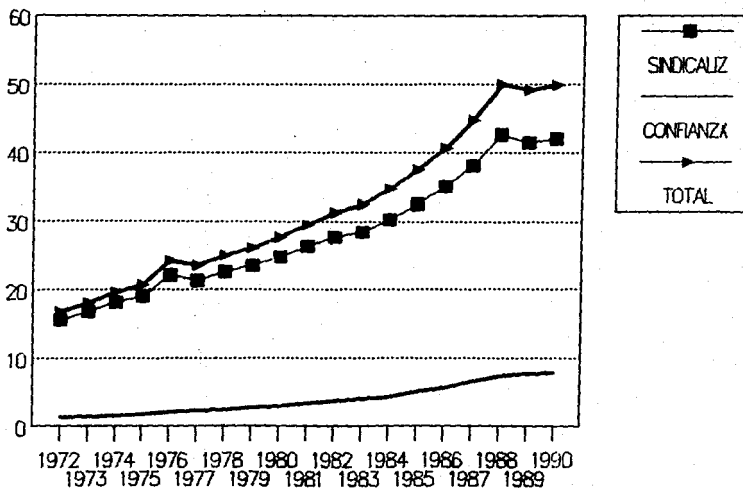
1972-1994



PERSONAL

1972-1990

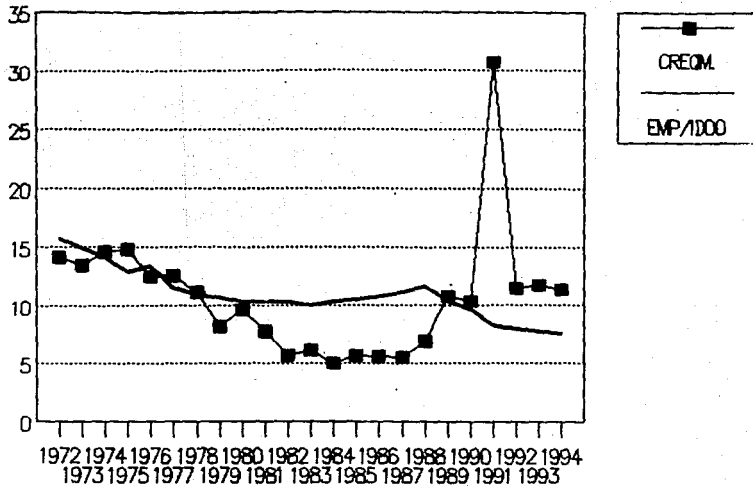
MILES



LINEAS EN SERVICIO

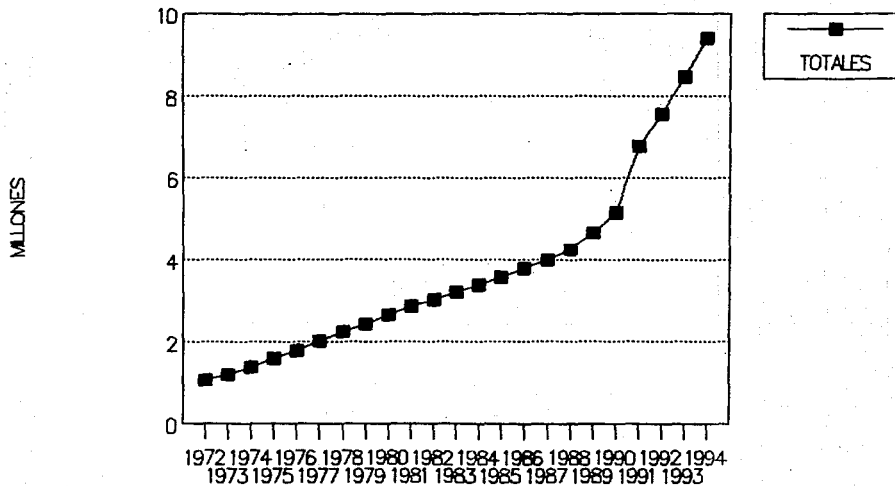
1972-1994

PORCENTAJE



LINEAS EN SERVICIO

1972-1994



CUADRO N.º 3

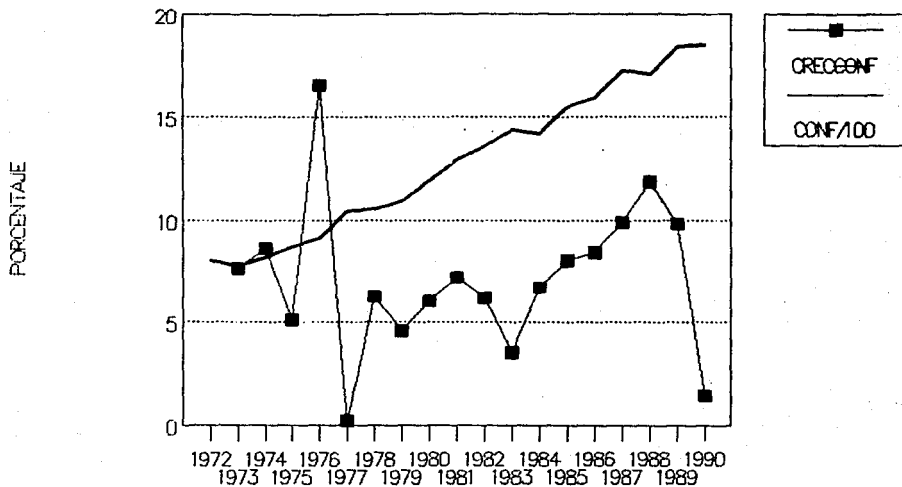
P E R S O N A L
1972 1990

AÑO	OPERARIAS	OPERARIOS	OTROS SIND.	TOTAL SIND.	EMPLEADO DE CONFIANZA	PERSONAL TOTAL	CRECIA. %	CONFIANZA POR 100 SINDICALIZADOS
1972	6929	5184	3433	15546	1256	16804		0.00
1973	7397	5780	3481	16756	1311	18067	7.69	7.00
1974	7992	6195	3978	18163	1493	19656	8.62	8.22
1975	8807	6627	4889	19903	1657	20460	5.09	8.72
1976	8175	7859	6046	22078	2018	24096	16.63	9.14
1977	8476	7550	5141	21167	2216	23483	- 2.87	10.46
1978	8668	8441	5384	22493	2377	24870	6.26	10.57
1979	8854	9087	5574	23439	2657	26096	4.56	10.95
1980	9208	9533	5182	24433	2933	27366	6.00	11.90
1981	10057	10181	5859	26188	3378	29566	7.24	12.90
1982	10417	10666	6541	27624	3761	31385	6.13	13.60
1983	10654	10922	6839	28413	4094	32509	3.58	14.40
1984	10878	12236	7250	30364	4325	34689	6.70	14.20
1985	11589	13434	7429	32452	5035	37487	8.96	15.50
1986	12144	14669	7932	35945	5617	40562	8.46	16.00
1987	12499	16382	8844	38634	6614	44200	9.93	17.34
1988	13421	19149	10093	42663	7332	49995	11.84	17.18
1989	0	0	0	41521	7682	49203	9.84	18.50
1990	0	0	0	42100	7812	49912	1.44	18.50

FUENTE: Informes Anuales de TELCEL de 1988, 1989 y 1990,
e Informe del Consejo de Administración a la Asamblea
Extraordinaria de Accionistas, octubre de 1990.

PERSONAL

1972-1990



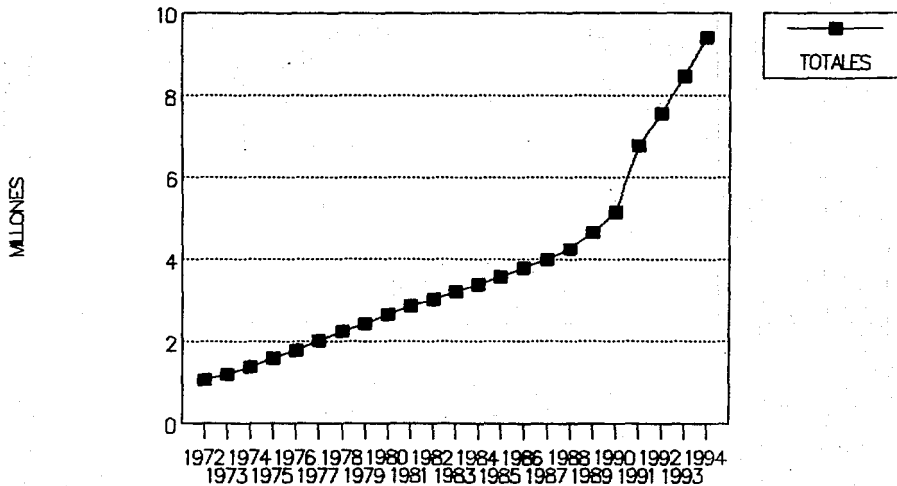
CONFERENCIAS: NACIONALES E INTERNACIONALES
1972 1990

AÑO	NACIONALES	INTERNACIONALES	TOTAL	INCREMENTO %
1972	76300.000	9000.000	85300.000	0
1973	92500.000	10700.000	103200.000	20.90
1974	119600.000	14000.000	133600.000	29.40
1975	140500.000	19700.000	160200.000	40.70
1976	197300.000	23300.000	220600.000	17.20
1977	222900.000	24300.000	246300.000	11.60
1978	240454.000	29402.000	299856.000	21.00
1979	332992.000	38113.000	370205.000	24.20
1980	402193.000	47245.000	449438.000	21.40
1981	441237.000	56742.000	517979.000	15.20
1982	510284.000	53358.000	563642.000	9.20
1983	529435.000	52083.000	577458.000	1.20
1984	543778.000	55639.000	619417.000	8.20
1985	608191.000	60423.000	668614.000	8.00
1986	665225.000	69400.000	734625.000	9.10
1987	784349.000	77717.000	862066.000	9.10
1988	748566.000	103577.000	852143.000	8.70
1989	820400.000	114800.000	935200.000	10.50
1990	951040.000	148200.000	1119240.000	16.10

FUENTE: Informes Anuales de TELNET, 1988, 1989 y 1990,
e Informe del Consejo de Administración a la Asamblea
Extraordinaria de Accionistas, octubre, 1990.

LINEAS EN SERVICIO

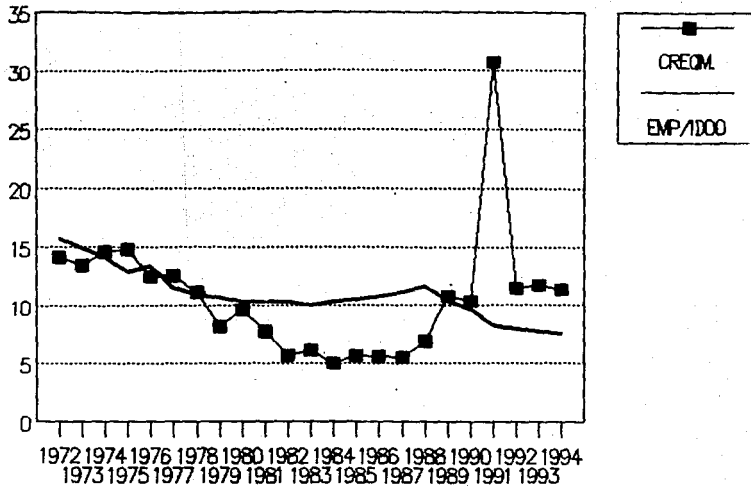
1972-1994



LINEAS EN SERVICIO

1972-1994

PORCENTAJE



CUADRO No. 5

CIFRAS RELEVANTES FINANCIERAS 1972-1990
MILLONES DE PESOS CONSTANTES DE 1980

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
ACTIVOS TOTALES *	467194.34	468063.71	467409.6	510121.5	672869.0	6901915.6	632980.2	770325.5	813852.3
CAPITAL CONTABLE *	288328.4	284482.2	1978213.9	212884.4	471688.9	4319216.7	4711127.1	397628.1	588739.5
ESTRUCTURA FINANCIERA *	44.72	44.371	42.152	48.934	53.9	50.329	50.086	51.215	61.937
INGRESOS TOTALES	1128499.5	1216193	1186137.7	1339615.3	1637483.2	1849867.3	2025767.1	2167822.9	2111738.7
CRECIM. INGR. TOTALES. %	7873	7.77	-4.12	14.19	22.96	12.72	9.76	7.01	-2.99
UTILIDAD META HISTÓRICA	158295.78	288283.53	196392.32	221631.75	241361.78	243882.9	273185.39	321581.25	343426.8
CRECIM. UTIL. M. HIST. %	44.44	25.68	-1.9	12.85	8.9	1.89	11.98	17.74	6.8

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
ACTIVOS TOTALES *	818046.3	885833.5	840116.7	8438135.9	9129186.6	1125882	12488531	1328877	15843893
CAPITAL CONTABLE *	5175915.7	3537786.3	4258637.7	686384.97	4284482.8	5238774.6	5588887.3	722895	8816887
ESTRUCTURA FINANCIERA *	63.722	43.785	58.12	55.281	48.932	46.564	42.185	35.14	58.683
INGRESOS TOTALES	2446580.7	2637838.3	2888135.9	252882.6	2438818.3	2883726.5	3188884.4	388888	4388884
CRECIM. INGR. TOTALES. %	15.855	7.818	-1.24	-2.886	-3.956	14.988	13.788	6.82	8.987
UTILIDAD META HISTÓRICA	408847.1	478627.61	581236.54						
CRECIM. UTIL. M. HIST. %	16.748	19.385	21.427						
UTILIDAD META FIEE-PPRESADA	0	0	0	44888.74	282285.03	386433	628438.12	148888	588887
CRECIM. UTILIDAD. M. FIEE-PPRES.	0	0	0	0	-34.286	21.96	76.984	126.876	-35.238

1990

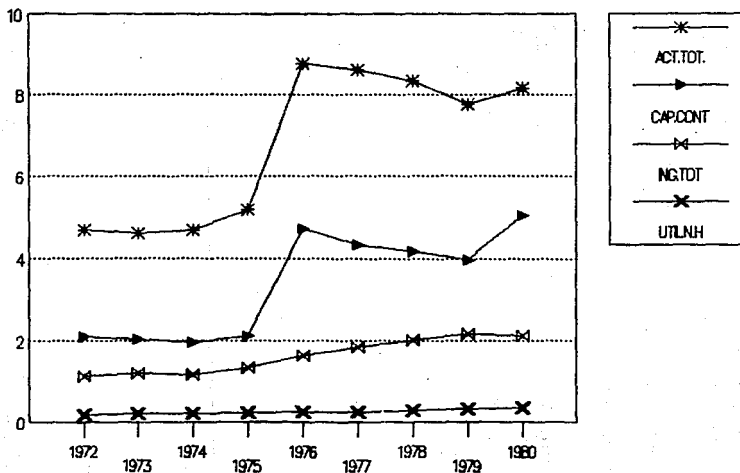
ACTIVOS TOTALES *	1744832
CAPITAL CONTABLE *	1887867
ESTRUCTURA FINANCIERA *	57.487
INGRESOS TOTALES	8876785
CRECIM. INGR. TOTALES. %	6.912
UTILIDAD META HISTÓRICA	0
CRECIM. UTIL. M. HIST. %	0
UTILIDAD META FIEE-PPRESADA	2888885
CRECIM. UTILIDAD. M. FIEE-PPRES.	122.889

FUENTE: Informe Anual de TELMEX 1988, 1989, 1990
e Informe del Consejo de Administración a la
Asamblea Extraordinaria de Accionistas, octubre, 1990

CIFRAS FINANCIERAS RELEVANTES DE TELMEX

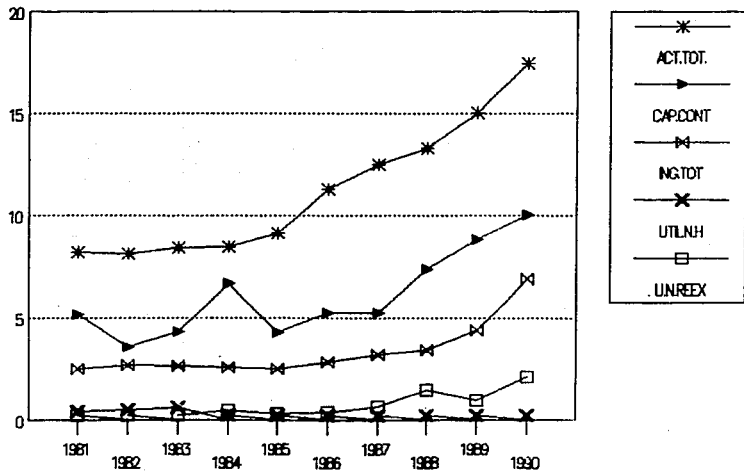
1972-1980

BILONES



CIFRAS FINANCIERAS RELEVANTES DE TELMEX 1981-1990

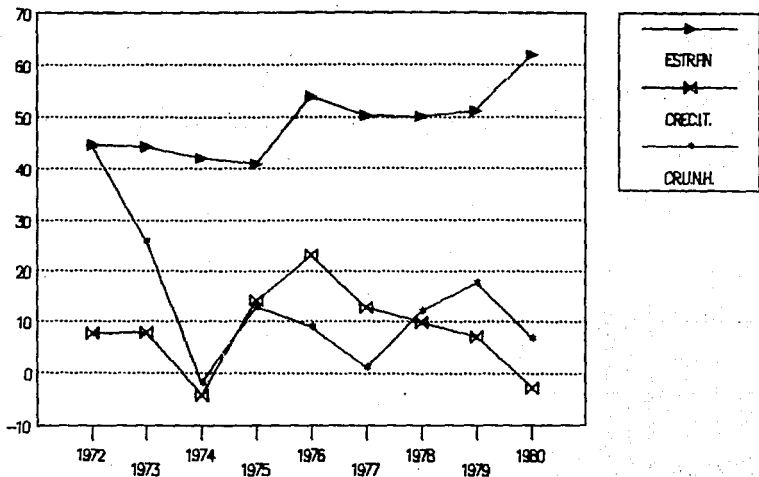
BILLONES



CIFRAS FINANCIERAS RELEVANTES DE TELMEX

1972-1980

PORCENTAJE



CIFRAS FINANCIERAS RELEVANTES DE TELMEX

1981-1990

PORCENTAJE

