



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

45  
2e

EL PROCESO DE DESINCORPORACION DE LA  
EMPRESA TELEFONOS DE MEXICO S.A. DE C.V.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y  
ADMINISTRACION PUBLICA (CP)

PRESENTAN:  
BEATRIZ ROMO DE VIVAR VILLASANA  
MARGARITA GARCIA LEON

MEXICO, D.F.

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

**EL PROCESO DE DESINCORPORACION DE LA EMPRESA  
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.**

**INDICE:**

	PAG
INTRODUCCION.....	1

**CAPITULO I**

**SEMBLANZA DE LA EMPRESA.**

1.1. LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO.....	1
1.2. EL MARCO HISTORICO.....	2
1.3. UNIFICACION DE LA RED TELEFONICA.....	6
1.4. ANTECEDENTES DE LA COMPRA MAYORITARIA DE LAS ACCIONES POR EL ESTADO.....	9
1.4.1. EL CONTEXTO SOCIOECONOMICO.....	18
1.4.2. LA POSICION ECHEVERRISTA.....	21
1.5. COMPRA DE LA MAYORIA ACCIONARIA POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL.....	24
1.6. SITUACION TECNICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA, EL BALANCE DE LA DECADA.....	27

**CAPITULO II**

**SEMBLANZA DEL SINDICATO**

2.1. ANTECEDENTES.....	31
2.2.1. PRIMEROS INTENTOS EN LA DEMOCRATIZACION DEL GREMIO.....	33
2.2.2. EL PERIODO ECHEVERRISTA, LA DEPURACION SINDICAL.....	34
2.2.3. CARACTERISTICAS Y POSICION DEL NUEVO STRM.....	42
2.3. EL PERIODO DE HUELGAS.....	44
2.3.1. LA HUELGA DE 1978.....	45

2.3.2.	LA HUELGA DE 1979.....	48
2.3.3.	LA HUELGA DE 1980.....	53
2.3.4.	SITUACION TECNICA DE LA EMPRESA, SUS EFECTOS SOBRE EL STRM.....	54
2.3.5.	LA CUARTA HUELGA.....	55
2.4.	DESARROLLO DEL CONFLICTO EMPRESA-SINDICATO- ESTADO.....	57
2.4.1.	POSICION DE LA EMPRESA Y DEL ESTADO.....	59
2.4.2.	PROMOCION DE LA EMPRESA DEL DIVISIONISMO AL INTERIOR DEL STRM.....	62
2.4.3.	EL CONTEXTO ECONOMICO DEL 83. LA CONCILIACION SINDICATO-ESTADO.....	70
2.4.4.	BALANCE DEL PERIODO DE HUELGAS.....	77
2.5.	LA CONSOLIDACION DEL NUEVO S.T.R.M.....	79
2.5.1.	LAS ELECCIONES INTERNAS DEL S.T.R.M.....	79
2.5.2.	LA POLITICA DE ALIANZAS DEL S.T.R.M.....	82
2.6.	LA EMPRESA Y EL SINDICATO ANTE LA CRISIS ECONOMICA.....	85
2.6.1.	LA SITUACION TECNICA.....	86
2.6.2.	EL DETERIORO DEL PODER ADQUISITIVO DE LOS TRABAJADORES.....	89
2.6.3.	LA INTRODUCCION DE NUEVA TECNOLOGIA.....	92
2.7.	EL IMPACTO DE LOS TERREMOTOS DE 1985. DE LA RECONSTRUCCION A LA INSTALACION DE NUEVA TECNOLOGIA.....	95

### CAPITULO III

#### EL REPLIEGUE DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA DEL ESTADO

3.1.	LA NUEVA ESTRATEGIA ECONOMICA.....	102
3.1.1.	LA POLITICA ECONOMICA DEL GOBIERNO DELAMADRIDISTA.....	104
3.1.2.	EL PROBLEMA DEL FINANCIAMIENTO EXTERNO.....	105
3.1.3.	EFECTOS DE LA LIBERALIZACION ECONOMICA.....	107
3.2.4.	VENTA DE EMPRESAS PARAESTATALES.....	109
3.2.	LAS REACCIONES DEL STRM FRENTE A LA POLITICA DE DESREGULACION DE EMPRESAS PARAESTATALES.....	113
3.2.1.	LA ESTRATEGIA ANTE LA RECONVERSION INDUSTRIAL.....	116
3.2.2.	LA PRESIDENCIA DEL CONGRESO DEL TRABAJO.....	121



3.2.3.	EL CONGRESO DEL TRABAJO ANTE LA CRISIS ECONOMICA.....	125
3.2.4.	LA ALIANZA CON EL S.M.E.....	128
3.3.	ANTECEDENTES DE LA VENTA DE TELEFONOS DE MEXICO.....	131
3.3.1.	CAMPAÑA DE DESPRESTIGIO DEL SINDICATO...	132
3.3.2.	LAS SEÑALES DE LA PRIVATIZACION.....	135

#### CAPITULO IV

#### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION TECNICA Y FINANCIERA DE TELEFONOS DE MEXICO: LA DECISION DE LA VENTA

4.1.	LA NUEVA POLITICA SINDICAL.....	141
4.1.1.	EL CONTEXTO ECONOMICO.....	141
4.1.2.	MODIFICACION DE LAS RELACIONES LABORALES.....	143
4.1.3.	LAS INNOVACIONES TECNICAS.....	144
4.2.	LA VISION DE LOS ACTORES.....	146
4.2.1.	LA INTERPRETACION DEL GOBIERNO.....	146
4.2.2.	EL TEMOR DE LOS TRABAJADORES.....	148
4.2.3.	LA ACTITUD DE LA EMPRESA.....	151
4.3.	EL CONVENIO DE CONCERTACION.....	152
4.3.1.	LA POSICION DEL STRM.....	152
4.3.2.	LAS FRICCIONES ENTRE LA EMPRESA Y EL SINDICATO.....	156
4.3.3.	EL INICIO DE LAS PLATICAS.....	158
4.3.4.	FIRMA DEL CONVENIO DE CONCERTACION.....	161
4.4.	EL PROCESO DE EVALUACION DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.....	166
4.4.1.	ESTABLECIMIENTO DE UN NUEVO MARCO LABORAL.....	168
4.4.2.	IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA EMERGENTE DE LOS 45 DIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO....	169
4.4.3.	MODIFICACIONES AL MARCO REGULATORIO DEL SERVICIO.....	169
4.4.4.	MODERNIZACION ADMINISTRATIVA DE TELMEX..	170
4.4.5.	REESTRUCTURACION FISICA Y TARIFARIA....	171
4.4.6.	EXPANSION Y MODERNIZACION TECNOLOGICA DE LA PLANTA.....	172
4.4.7.	PRIVATIZACION DE LA EMPRESA.....	173
4.5.	LA XIV CONVENCION NACIONAL ORDINARIA DEL STRM..	178
4.6.	CRITERIOS PARA EL NUEVO TITULO DE CONCESION DE LA EMPRESA.....	183

4.6.1.	ASPECTOS TECNICOS.....	185
4.6.2.	COMPROMISO SOCIAL DEL SERVICIO.....	186
4.6.3.	GARANTIAS LABORALES.....	188
4.6.4.	CRITERIOS PARA LA VENTA.....	190
4.7.	LA REACCION PUBLICA.....	191
4.7.1.	MOVIMIENTOS ESPECULATIVOS EN LAS ACCIONES DE TELMEX.....	191
4.7.2.	LOS PARTIDOS POLITICOS.....	192
4.7.3.	EL MOVIMIENTO OBRERO.....	194
4.7.4.	MODIFICACIONES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACION.....	197

## CAPITULO V

### PROCESO DE DESINCORPORACION DE LA EMPRESA TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

5.1	ANTECEDENTES.....	200
5.2	MODIFICACIONES AL CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA..	203
5.3	CONVOCATORIA Y BASES PARA LA SUBASTA DE LAS ACCIONES.....	207
5.4	POSTURAS DE LOS CONCURSANTES.....	214
5.4.1	GRUPO CARSO.....	214
5.4.2	ACCIVAL Y CASA DE BOLSA G.T.E.....	219
5.4.3	GRUPO GENTOR.....	220
5.4.4	GRUPO SINTERMEX.....	220
5.5	MODIFICACIONES AL TITULO DE CONCESION DE LA EMPRESA.....	221
5.5.1	MODIFICACIONES DE ORDEN GENERAL.....	221
5.5.2	SISTEMA DE PRECIOS TOPE.....	229
5.5.3	MODIFICACIONES AL SISTEMA TARIFARIO.....	231
5.6	ADJUDICACIONN DE LA EMPRESA TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.....	234
5.7	EL IMPACTO MACROECONOMICO DE LA VENTA.....	239
	CONCLUSIONES.....	242

## INTRODUCCION

La crisis económica de 1982 puso de manifiesto el deterioro del modelo económico implementado por López Portillo después del agotamiento del esquema de desarrollo estabilizador. A partir de esa fecha, nuestro país vio descender drásticamente su Producto Interno Bruto, crecer el desempleo y concentrar la riqueza en pocas manos. Estos desequilibrios económicos fueron atribuidos a dos problemas fundamentales: el déficit fiscal, es decir que el gasto de gobierno superaba por mucho a los recursos captados mediante impuestos y el déficit de la balanza comercial ocasionado por un exceso de importaciones en relación a las exportaciones.

Aunque los efectos perniciosos de dichos déficit se aceleraron en el período de López Portillo, en realidad son producto de una situación que caracterizó a la política económica mexicana desde fines de la Revolución: el esquema de mercado cerrado y de crecimiento hacia adentro. Dicho modelo se fundamentaba en la protección de los inversionistas nacionales frente a una posible competencia externa, lo que provocó la baja calidad de los productos mexicanos, el rezago tecnológico, la proliferación de monopolios bajo el amparo del Estado y; lo que consideramos más grave, el exceso del factor trabajo en la composición de los productos, lo que lejos de beneficiar a los

obreros los condenó a una falta de competitividad a nivel internacional y a los salarios mínimos.

Para corregir los problemas históricos del déficit fiscal y de la balanza comercial, el gobierno de Miguel de la Madrid decidió abrir la economía; con tal propósito, fue necesaria la desprotección de sectores económicos, la reducción de los subsidios, la entrada al GATT en 1986 y el control de la inflación a través de la política concertacionista del Pacto de Solidaridad Económica. Asimismo, a partir de 1989, el gobierno de Salinas de Gortari inició las negociaciones para un Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos. Esta política de apertura comercial y control inflacionario hizo posible que a partir de 1989 se revirtiera la tendencia decreciente de la economía, recuperándose el crecimiento positivo del PIB nacional al 3.3% para ese año, al 4.4% para 1990 y al 3.6% en 1991.

Sin embargo, la recuperación del crecimiento no debe ser atribuida exclusivamente a la apertura comercial; en ella ha jugado un papel importante el saneamiento de las finanzas públicas. La corrección del déficit de gobierno ha sido posible gracias a la reestructuración del aparato gubernamental, la concentración de funciones, la disminución del tamaño relativo de la burocracia y la venta de un gran número de empresas paraestatales. Estas operaciones han hecho posible que nuestro país cuente hoy con la mayor cantidad de reservas en divisas de

su historia y con un fondo de contingencia con el que nunca había contado.

La nueva condición económica que vive nuestro país ha sido posible por la implementación de una serie de políticas económicas entre las que destaca el redimensionamiento del aparato paraestatal. En este contexto la enajenación de empresas paraestatales es un fenómeno inédito. Esta labor se inició en el gobierno de Miguel de la Madrid; sin embargo, ha sido durante el gobierno de Salinas de Gortari en el que se han dado la mayor cantidad de ventas y liquidado a las empresas más importantes.

Por considerar a este fenómeno como una situación novedosa en la orientación de las políticas gubernamentales, creemos que es importante la reconstrucción de los casos y de los escenarios en que fueron desarrolladas cada una de las privatizaciones. Ejercicios de este tipo nos ayudan a esclarecer los criterios por medio de los cuales el Estado determina la prioridad de su participación en la economía; asimismo, permite comprender los procesos de diseño de políticas públicas en el marco de la nueva racionalidad del gobierno.

Con tal propósito, hemos elegido el caso de la desincorporación de la empresa Teléfonos de México. La selección de dicha entidad obedeció a nuestra intención de estudiar el caso más relevante dentro del proceso de enajenación de empresas

paraestatales toda vez que TELMEX ha sido considerada como una de las empresas más grandes que se han privatizado en el mundo.

Consideramos que el trabajo de los politólogos no se debe reducir a la especulación teórica de situaciones hipotéticas; por el contrario, estamos convencidas de que la labor del egresado de la licenciatura en Ciencia Política es el estudio de los fenómenos políticos contemporáneos desde una perspectiva pragmática. Es decir, que sea capaz de asimilar las nuevas tendencias en el comportamiento de los actores en un conflicto público. Asimismo, creemos que el egresado de la Facultad de Ciencias políticas como analista social debe intentar que su trabajo sea global e interdisciplinario; es decir, que agote el estudio de los fenómenos políticos descubriendo en ellos los aspectos relevantes: económicos, jurídicos, administrativos, financieros, etc. que le permitan tener un juicio más fundamentado para realizar un análisis político útil y para poder formular las recomendaciones de política pertinentes en el desempeño de su vida profesional. Por tal razón en el desarrollo de este trabajo se abunda en la descripción de algunos aspectos técnicos de la empresa.

En el desarrollo de este trabajo hemos querido rescatar la metodología de Charles E. Linblom uno de los principales exponentes del análisis de políticas, quien en su artículo "The Science of Muddling Trough"\* propone el análisis

incrementalista, es decir el estudio histórico de las reacciones de los actores enfrentando un escenario cambiante, para descubrir las razones del comportamiento de los mismos. A esta intención se debe la estructura de la tesis, y el fuerte énfasis que se hizo del aspecto histórico.

El presente trabajo es una descripción del proceso de venta de la empresa Teléfonos de México. En él se abordan cuatro momentos fundamentales: la definición del problema, el diseño de la estrategia a seguir, la postulación de las bases y principios que regirían el proceso y el concurso de las posturas por la adjudicación de TELMEX. Con el propósito de sistematizar y organizar la información, el trabajo ha sido dividido en cinco capítulos.

Nuestra intención en el diseño del contenido de los tres primeros capítulos fue definir a los actores involucrados en el proceso de venta de Teléfonos de México: empresa, sindicato y gobierno. Con ello es posible predecir sus probables reacciones frente a un fenómeno casi inédito, toda vez que dichas reacciones

---

\* Charles E. Linblom. "The Science of Muddling Trough", Public Administration Review; no. XXXIX, 1959. El análisis incrementalista para el estudio de políticas públicas se fundamenta en la exhaustiva descripción de los actores involucrados en el conflicto, y después de conocerlos a fondo trata de maximizar la seguridad en los cambios; es decir que estudia el proceso desde una perspectiva histórica para tener mayor certeza en las probables reacciones de los actores e introduce cada hipótesis como una prueba que se va comprobando o descartando en el propio análisis histórico.

son producto de un comportamiento histórico y no sólo de una coyuntura.

El primer capítulo es una semblanza de la historia de la empresa desde su fundación hasta inicios del gobierno de Miguel de la Madrid; su desarrollo nos ayuda a entender el carácter de su génesis de la propiedad de TELMEX, los elementos técnicos, políticos y sociales que motivaron a la formación de un monopolio y la dificultad que esta situación implica para introducir al servicio en un esquema de competencia de mercado. Asimismo, las reacciones de los directivos frente a los problemas administrativos de la empresa, a través de las diversas etapas que esta enfrenta, nos permiten inferir la existencia de una tradición gerencial con un carácter que no puede ser definido ni como público ni como privado; de ahí, los conflictos que hoy en día tiene el grupo CARSO para definir operativamente el carácter social de TELMEX.

El segundo capítulo reconstruye la historia del sindicato, la evolución de sus formas de organización, su política de alianzas, su posición frente al Estado y la empresa, su influencia en el cambio tecnológico y su importancia en el contexto del sindicalismo nacional. Consideramos fundamental dedicar todo un capítulo al STRM ya que únicamente de esta forma es posible entender las mutaciones en su discurso no como una actitud entreguista, sino como una evolución razonada del gremio



hacia un contexto en el que las condiciones de mercado se vuelven más competitivas.

Es importante aclarar que en el desarrollo de este trabajo únicamente se describe el discurso del sector hegemónico del STRM, la oposición sindical sólo es abordada marginalmente. La razón de este tratamiento es que consideramos que el sector de Hernández Juárez fue quien negoció el papel del gremio frente a la enajenación de la empresa y la oposición no representó un papel relevante durante el proceso.

Con el propósito de integrar el análisis de los dos primeros capítulos, el tercero muestra el contexto de la economía mexicana durante el sexenio de De la Madrid; de esta forma se incorporan empresa, sindicato y Estado en el análisis al enfrentarlos a un mismo dilema: la modernización de TELMEX. En el capítulo tres se describen las reacciones, experiencias y apreciaciones de los tres actores acerca del problema de la participación del Estado en la economía.

Los últimos dos capítulos abordan directamente el proceso de desincorporación de la empresa. El capítulo cuarto describe el estado financiero y técnico de TELMEX desde el punto de vista de los tres actores involucrados. En él se señalan los criterios y mecanismos de evaluación que llevaron a determinar la venta de la empresa.

El quinto y último capítulo es una descripción detallada del proceso de enajenación de la empresa; en él se muestran los procedimientos que el gobierno federal, llevó a cabo a través de la Unidad de Desincorporación de Empresas Públicas para licitar las entidades de su propiedad. Asimismo, se describe el concurso de las posturas que se realizó para otorgar el nuevo título de concesión y los criterios que determinaron la asignación de TELMEX al grupo CARSO. Por último, se analiza el impacto macroeconómico de la venta que es el aspecto que más controversia ha causado para el régimen salinista, y que consideramos reaparecerá en el debate nacional al iniciar el próximo sexenio.

## CAPITULO I

### SEMBLANZA DE LA EMPRESA

#### 1.1 LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO.

Sería difícil entender a la sociedad contemporánea sin considerar a las telecomunicaciones. Hoy en día, se han convertido en satisfactores necesarios para la vida del hombre, ya que su intermediación ha marcado el acelerado ritmo de las relaciones sociales. Tal es el caso de la telefonía cuyo desarrollo ha corrido en forma paralela al progreso del hombre durante los últimos cien años. La comunicación a grandes distancias tiene ante todo un carácter social por brindar un servicio que contribuye potencialmente al desarrollo económico del país. La telefonía no sólo pone en contacto a seres circunstancialmente distanciados, sino que es un instrumento eficiente para coadyuvar a la solución de cualquier problema o negociación con un máximo de agilidad.

La evolución de un sector tecnológico prestador de servicios implica el esfuerzo de una gran cantidad de trabajadores que se convierten en sus auténticos protagonistas; así se ha construido la historia de la telefonía en México . Por esta razón serán retomadas

las experiencias vividas en la lucha por la unificación ideológica y gremial de sus trabajadores, los esfuerzos por lograr avances en el camino hacia la democracia y su lucha nacionalista contra el capital extranjero para entender no sólo la historia del STRM, sino la evolución misma de la telefonía mexicana.

### 1.2. EL MARCO HISTORICO.

Tras la convulsa primera parte del S XIX, el período del gobierno del General Porfirio Díaz (1876-1911) se caracterizó por la introducción y expansión de la inversión extranjera en México. Los capitales fueron atraídos por las ventajosas condiciones ofrecidas por el gobierno a los inversionistas, que iban desde la oferta de una fuerza de trabajo dócil y barata hasta la estabilidad política.(1)

No obstante, la intención modernizadora del porfiriato se encontró con fuertes obstáculos naturales en el intento de industrializar al país. Estos eran los mismos que señalara el viajero alemán Alejandro Humboldt al final de la colonia en los albores del S XIX: la dificultad para comunicarse en un país tan grande y con una geografía tan accidentada(2).

- (1) Jorge Basurto, El proletariado industrial en México, (1850-1930), UNAM, p. 17.
- (2) Alejandro de Humboldt, Ensayo Político sobre el Reino de la Nueva España, Tomo I, Cap. III, M. A. Porrúa, 1985.

Dichas condiciones ocasionaron que históricamente surgiera la producción doméstica y de autoconsumo, en vez de la formación de polos de desarrollo y producción para el comercio nacional.

Díaz percibió estos problemas y a fin de subsanarlos entabló negociaciones con el capital extranjero para extender las vías ferroviarias(3); sin embargo, las dificultades propias de la accidentada formación del suelo mexicano impulsaron al gobierno del porfiriato a considerar otras alternativas para lograr la compleja tarea de comunicar al país.

El teléfono se introdujo en México en 1878 (4). Con tal propósito, la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas otorgó la primera concesión a la Compañía Telefónica Mexicana, misma que durante el período de 1882-1900 se mantuvo como principal empresa concesionaria del servicio de telefonía bajo los auspicios de la Bell Telephone Company de Boston.

En la primera década de este siglo se presentaron diversos acontecimientos que contribuyeron al desarrollo del servicio telefónico; así, en 1904, el señor Alex Bostrom solicitó de la Oficina de Patentes y Marcas el registro del nombre comercial L.M. Ericcson (L.M.E.), y un año después, la

---

(3) Basurto, Op. Cit; p. 18.

(4) Dos años después de que Alejandro Graham Bell patentara el primer aparato telefónico (10 de marzo de 1876).

Compañía Telefónica Mexicana cambió su razón social por la de Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana. (5)

A partir de la concesión del servicio telefónico a la Compañía Telefónica y Telegráfica y a la Ericcson, quedó claro que, desde entonces y hasta nuestros días, no se establecería la "cláusula de reversión en favor de la nación"(6), sino que ésta quedaría obligada a adquirir los bienes al final de la concesión.(7)

De lo anterior se desprende el siguiente razonamiento: si es papel del Estado concesionar la explotación del servicio telefónico, es también el Estado quien debe ser beneficiario de su administración o al menos regularla; paradójicamente, su papel se ha reducido al del paternalismo. De esta situación se originan los privilegios del capital privado en el campo de la telefonía; este ha sido quien ha llevado las riendas y tomado las decisiones que marcan las líneas a seguir en el sector.

Si bien el inicio de la revolución de 1910 trajo consigo algunos problemas a las empresas telefónicas, éstas continuaron la expansión de sus servicios; así, para 1914 existían ya 25,000 aparatos telefónicos. Posteriormente, la

(5) También se conoce con el nombre ITT que es dado por la casa matriz norteamericana International Telephone and Telegraph Corp.

(6) La cláusula de reversión en favor de la nación significa...

(7) Walter C. Buchanan y Fco. T. Mancilla. "Análisis de los Servicios Telefónicos de México". Comunicaciones y Transportes, No. 1, Julio-Agosto de 1959.

década de los años veinte estuvo caracterizada por un avance tecnológico considerable en la rama de la telefonía, circunstancia que hizo posible la instalación de la primera central automática en nuestro país desarrollada por la Compañía Ericcson.

Entre 1929 y 1930 se ampliaron centrales, plantas y redes tanto para servicio local como para largas distancias. El balance final de dicha década arrojó 54,612 teléfonos instalados por la Ericcson y 39,250 por la Compañía Mexicana.

No obstante los avances registrados hasta ese momento, existía aún un fuerte obstáculo para la unificación a nivel nacional del proyecto de comunicación telefónica; los abonados de una compañía sólo podían establecer comunicación con los clientes de la misma; entre la Ericcson y la Mexicana era imposible.(8) Cada vez se volvía más urgente la necesidad de conectar las dos redes de cableado para poder lograr un verdadero sistema de comunicaciones integral en nuestro país. Por lo tanto, resultaba indispensable fusionar las dos compañías concesionarias.(9) Durante el régimen de General Lázaro Cárdenas se atendió esta demanda y se iniciaron los estudios y trabajos técnicos. Sin embargo, con el estallido de la Segunda Guerra Mundial, los planes se vieron frenados

---

(8) Comunicaciones y Transportes, No. 27, Epoca III, Marzo-Abril de 1976, p. 11.

(9) Voces de Teléfonos de México, No. 314, Año 27, II Epoca, Febrero de 1988, p. 6.

debido a que dejaron de recibirse equipos especiales que se requerían para el programa.

No sería sino hasta 1941 que la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana y la Ericcson fusionaron sus líneas del interior del país, tanto para el servicio local como para el de larga distancia, quedando pendiente el enlace en el Distrito Federal.

La coyuntura de la Segunda Guerra Mundial permitió que Avila Camacho realizara su política de la "Unidad Nacional", con la que se buscaba la conciliación entre los diversos intereses y grupos sociales, para de esta forma suprimir las demandas clasistas en aras del bienestar nacional. Es a partir de la implementación de esta política y en especial de la firma del Pacto de Unidad Obrera, que la capacidad de presión que se había venido ejerciendo mediante las huelgas se vio mermada con la introducción del derecho de requisa por parte del Estado. Si bien en un comienzo fue ideado como una estrategia de contingencia en un momento de especial peligrosidad como fue la Segunda Guerra Mundial, la requisa quedó como herencia para el control de la clase obrera una vez terminada la guerra, y ha sido frecuentemente aplicada en el caso de los telefonistas.



### 1.3. UNIFICACION DE LA RED TELEFONICA.

El período presidencial de Avila Camacho coincidió con el despliegue del desarrollo industrial en México. La coyuntura de la guerra hizo posible la implementación de una política que fue la base de este período: "la sustitución de importaciones". El punto de arranque hacia la industrialización lo constituyó la "Ley de Industrias de la Transformación" (1941), la cual benefició a un gran número de empresas que fueron exentas de todo pago de impuestos hasta por cinco o diez años, con el único requisito de demostrar ser "nuevas o necesarias".(10)

Las compañías telefónicas que operaban en México durante este período también gozaron de los beneficios que ofreció el gobierno al capital privado; fue así como en 1947 el Grupo Ericsson entabló arreglos con el señor Alex L. Wenner Green para que colaborara en el desarrollo de la telefonía en México. Se buscaba formar una compañía nacional que cumpliera con el propósito de unificar las dos redes de comunicaciones imperantes en el país. De esta manera surgió

---

(10) Jaqueline Peschard, et. al., "De Avila Camacho a Miguel Alemán", Evolución del Estado Mexicano III, México, 1986, ed. Caballito, p. 23.

el proyecto de crear Teléfonos de México, S.A., que debería contar con un capital equivalente a 800 millones de pesos, de los cuales Wenner Green suscribiría 41% y Ericcson 39%.

Algunos inversionistas mexicanos también fueron convocados a participar, aunque con una cantidad de acciones muy por debajo de los dos accionistas anteriores.

Para enero de 1948, la empresa informó a sus clientes de la suscripción de un "Convenio de Intercomunicación Telefónica" que operaría en el Distrito Federal. El Presidente de la República, Lic. Miguel Alemán Valdés, promulgó oficialmente el acuerdo por el que las dos compañías concesionarias telefónicas más importantes en el país lograban conectar sus redes de comunicación para dar un servicio unificado en la ciudad de México.

En el año de 1949, la unificación de las redes propició una gran inquietud entre el personal de las dos compañías, ya que unas veces se rumoraba que el capital americano dominaría y otras se garantizaba que los intereses suecos se apoderarían del mercado. Todas estas especulaciones se alimentaban de publicaciones alarmistas. Sin embargo, surgió en la Ciudad de Nueva York la oportunidad para solucionar este problema con la propuesta de fusión de Teléfonos de México con la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana; el documento final de compra se concluyó el 24 de abril de 1950 y fue aprobado por el Consejo de Administración de la

L.M.Ericcson, comenzando así la era moderna de la telefonía en el país. (11)

Por otra parte, se logró que los suscriptores que ya podían hacer uso del sistema unificado de comunicaciones pagaran una cuota única. No obstante, quedaba aún por integrar al personal de las dos compañías. Aunque ambas empresas realizaban funciones similares, distaban de coincidir en sus tendencias y métodos de trabajo, lo cual reportó ciertos antagonismos en la conformación de un Sindicato unificado. A pesar de dicha problemática, el personal de las compañías fusionadas pudo ser agrupado en una sola entidad. De esta forma, el 10. de julio de 1950 se constituyó el Sindicato Unico en una ceremonia en el Palacio de Bellas Artes. El 10. de agosto de ese mismo año tomó posesión el Comité Ejecutivo. (12)

#### 1.4. ANTECEDENTES DE LA COMPRA MAYORITARIA DE LAS ACCIONES POR EL ESTADO.

- 
- (11) Voces de Teléfonos de México, "Nacimiento de Teléfonos de México", II Epoca, Año 26, No. 311, Noviembre de 1987, p. 7.
- (12) Voces de Teléfonos de México, "Antecedentes", Año 28, III Epoca, No. 328, Abril de 1989, p. 15

El primero de abril de 1950 entró en vigor la Ley del Impuesto sobre Ingresos por Servicios Telefónicos, de acuerdo con la cual todas los abonados de las compañías telefónicas que operaban en el país debían pagar al gobierno federal un impuesto correspondiente al 15% de los servicios locales y varios cargos de servicio, así como el 10% en los servicios troncales de larga distancia. Con ello se buscaba mejorar la infraestructura de las compañías telefónicas ya que el dinero recaudado sería utilizado para el desarrollo de la telefonía. Esta medida tributaria marcó en cierta forma el inicio de la participación directa del Estado dentro de la empresa telefónica.

Ese mismo año, las acciones de TELMEX se dividieron por partes iguales entre el Grupo Ericcson, ITT y Wenner Green. Los nuevos directivos de Teléfonos de México se enfrentaban al problema del financiamiento. La expansión de la red telefónica resultaba costosa y la bonificación del impuesto telefónico era insuficiente para sostener los costos de la expansión y el crecimiento de la compañía; por esta razón, fue necesario solicitar un fuerte empréstito de los Estados Unidos que les fue negado. Esta situación llevó a Wenner Green a vender su fracción de acciones, las cuales serían adquiridas en mayoría por L.M.Ericcson y la parte restante por la ITT; con esta operación, ambos accionistas poseían la inmensa mayoría del capital social de Teléfonos de México, en tanto que el resto de los accionistas pasaron a ser dueños

de una minoría insignificante de los valores de dicho consorcio.

No obstante los serios problemas de financiamiento, la compañía seguía creciendo. En el informe del Consejo de Administración de Teléfonos de México de 1951, fueron señalados los avances para mejorar y ampliar los servicios; entre otros, destacaron los logros en las construcciones y ampliaciones de las plantas, las cuales fueron mayores a las realizadas durante los dos años anteriores.

A mediados de 1953, la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas propuso a la empresa un plan de financiamiento por medio del cual se buscaba que, con la aportación de los usuarios del servicio, se iniciara el desarrollo indispensable para el crecimiento de la empresa. Este plan consistió en dar preferencia a los nuevos solicitantes del servicio para convertirlos en accionistas de la compañía. Después de largas pláticas entre los funcionarios de la empresa, el Secretario de Hacienda y Crédito Público y el Director de NAFINSA, se celebró el convenio por medio del cual la compañía quedaba obligada a colocar durante los siguientes cinco años emisiones de acciones entre los abonados y a establecer 25,000 nuevos servicios por año. Por su parte, el gobierno se comprometió a tomar las medidas necesarias para que todo nuevo suscriptor de teléfonos adquiriera valores de la compañía, asegurándole a Teléfonos

de México ingresos suficientes para obtener una utilidad razonable.

La empresa no había podido satisfacer la creciente demanda por el servicio; no obstante el fuerte crecimiento que registró el sistema de 1952 a 1957 con el incremento en un 43% de las llamadas locales y en 75% la red de largas distancia, la oferta aún era insuficiente; la densidad telefónica era de sólo 2.35 aparatos por cada cien habitantes. Para poder cubrir satisfactoriamente la demanda, el sector necesitaba de una muy fuerte inversión de capital (130 millones de pesos anuales, erogación que muy difícilmente podría cubrir la empresa o el mismo gobierno).

El Secretario de Comunicaciones y Obras Públicas, Ing. Walter C. Buchanan, percibió dicho problema; para él, la dificultad en el financiamiento de la empresa significaba un fuerte obstáculo para hacer que la telefonía dejara de ser servicio para privilegiados y se democratizara, haciéndolo accesible al total de los demandantes. Lo anterior sólo podría llevarse a cabo buscando que el financiamiento se diera por medio de los propios usuarios. Para el Ing. Buchanan, el problema de la telefonía podía reducirse a lo siguiente:

"... la ausencia de una legislación que convirtiera a las empresas de servicio público telefónico en empresas de

usuarios>, con fuente propia de capital con orientación definida en su función y con una legislación que fomente la manufactura dentro del país de todo cuanto se refiera al desarrollo y mantenimiento del servicio telefónico".(13)

A través de las quejas del propio público usuario era posible darse cuenta de los principales problemas a los que se enfrentaba la telefonía. La exposición de sus demandas y carencias ponía de manifiesto la problemática real, la cual era dividida en dos aspectos: el económico y el técnico. En el primero, el problema de financiamiento no se manifestaba aislado, sino que ante la posible solución que significaría el incremento de las tarifas se encontraba la fuerte oposición del público. Conciliar ambos factores [financiamiento y usuarios] sólo fue posible cuando por fin se emitieron acciones que hacían del propio público, usuario a la vez que dueño con su participación accionaria. Pero esto no permitió aminorar la contradicción que significaba el que dado el carácter concesionario de la empresa sus ganancias económicas no beneficiaban a la nación; en cambio, la dependencia tecnológica del sector hacía que el pago por este concepto se tradujera en desequilibrio en la balanza de pagos nacional.(14)

---

(13) Walter C. Buchanan, Op. Cit. p. 29.

(14) El componente de la balanza de pagos (Exportaciones - Importaciones) se volvió negativo, toda vez que el segundo componente creció mas a prisa que el primero, por la tendencia a importar toda la infraestructura de tecnología telefónica.

A su vez, el problema de la importación tecnológica se traducía, en dependencia que restaba autonomía en relación a la prestación de servicios; la empresa no podía controlar problemas técnicos elementales por carencias materiales y humanas. Ello se tradujo en frecuentes deficiencias en el suministro del servicio que se reflejaban desde la incapacidad para atender una demanda creciente hasta la suspensión del servicio por incidentales problemas meteorológicos. (15)

Debido a esta serie de problemas, se tuvo que llevar a cabo un convenio entre el gobierno federal y la empresa para mejorar el desarrollo del servicio telefónico, mismo que puso de manifiesto la incapacidad de la compañía para proveerse por sí misma de recursos financieros. En cambio, TELMEX había venido operando como importadora de bienes de capital hacía 22 años en una cantidad aproximada de 270 millones de pesos, suma de enormes dimensiones para la época. (16)

Esta situación motivó tanto a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas como al Sindicato de Telefonistas a considerar la alternativa de que el Estado adquiriera la mayoría de las acciones de la empresa como una posible solución, lo cual redundaría en la democratización, el abaratamiento del servicio y el impulso al desarrollo económico del país. En este sentido, se consideró que los

---

(15) Ibidem.

(16) Ibidem.



valores que llegaran a colocarse en manos de los usuarios fueran acciones y no bonos; de esta forma, el capital mexicano tendría mayoría en las decisiones del Consejo de Administración de la Empresa.

En 1957, Hugo Beckman reconoció que en Teléfonos de México era inevitable un proceso de mexicanización para contribuir a resolver el problema financiero de la empresa de una forma nacionalista. El Director General de Teléfonos de México se expresaba de la siguiente manera:

"En varias ocasiones se ha considerado por los accionistas de Teléfonos de México que el financiamiento adecuado de un servicio público en un país progresista como México, es una responsabilidad que nosotros como particulares no lo podemos llevar adelante, que por ello se ha ofrecido al propio gobierno el control del servicio telefónico, incluso en condiciones bastante favorables; sin embargo, se han rechazado tales ofertas, dando por seguro que la iniciativa privada aún siendo mala es preferible... la ayuda otorgada por el gobierno consiste en un préstamo de la Nacional Financiera que se puede amortizar durante veinte años al 8% de interés; la otra ayuda es del público. Teléfonos de México paga al gobierno todos los impuestos sobre la renta, mercantiles, etc., y calculamos que en 1958 estos impuestos llegaron más o menos a 45 millones de pesos. Hay otros impuestos que son dinero del público y naturalmente como no son propiedad del gobierno se otorga a Teléfonos de México a

razón de 6% del interés anual, pero en el financiamiento de Teléfonos no interesa que se hayan invertido durante seis años 750 millones de pesos, sino que el problema está en la necesidad de inversiones constantes que aumentan cada año con las nuevas construcciones. En 1958 se llegará a una cifra de 120 millones de pesos, capital con el que estaremos en condiciones no sólo de ampliar las instalaciones, sino también de aumentar la eficiencia del servicio actual... Por otra parte, es cierto que el grupo de mexicanos encabezado por los señores Eloy Vallina y Don Carlos Trouyet, consideraron que se podría llegar a controlar el servicio telefónico.

Después de haber cambiado impresiones en primer término con el Ing. Buchanan y después con el Lic. Carrillo Flores, con el señor Presidente Ruiz Cortines e inclusive con el Lic. López Mateos, todos ellos como miembros del gobierno, dieron su apoyo para realizar la compra; el capital social de Teléfonos de México entonces representa 435 millones de pesos y los grupos extranjeros controlan 319 millones". (17)

En esa época Teléfonos de México representaba ya el 98.0% del valor total de las empresas telefónicas en México, lo que la consolidaba como la mayor fuerza en telecomunicaciones del país.

---

(17) Citado por E. Cárdenas de la Peña, Voces de Teléfonos de México, II Epoca, Enero 26, No. 306, Junio 1989. Tomado de Ignacio Cervantes E., Op. Cit. pp 189-190.

Un grupo importante de inversionistas mexicanos manifestaron su fuerte interés por hacer de Teléfonos de México una empresa con capital mayoritariamente mexicano. Tal fue la presión ejercida, que en el verano de 1958 comenzaron las negociaciones en la capital sueca entre los intereses mexicanos representados por Eloy S. Vallina y Carlos Trouyet, la Ericcson y la ITT. La venta fue finalmente aceptada en acuerdos turnados el 10. y 4 de junio, en los que las dos compañías de capital extranjero recibirían el 87% del valor de sus acciones ordinarias a la vista, mediante el pago del 25% al cierre de las operaciones y el 75% restante en cinco años. (18)

La transacción fue apoyada por una legítima y difundida idea que consideraba conveniente que los sistemas telefónicos fueran manejados no sólo por el capital extranjero sino por los intereses nacionales en sus propios países; de esta manera, la telefonía dejaría de tener un interés meramente lucrativo y pasaría a considerarse como un factor fundamental en el progreso social y político del país.

El 18 de agosto de 1958 culminó el proceso de adquisición de la mayoría de las acciones de Teléfonos de México, S.A. por parte de un grupo de banqueros mexicanos. El día 20 se firmó el contrato en Nueva York, días antes de la toma de posesión del licenciado Adolfo López Mateos como presidente de la República. El 10. de diciembre de ese año, el nuevo  
(18) Cárdenas de la Peña, Op. Cit. p. 10.

primer mandatario lanzó el decreto que permitiría dividir a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, en Secretaría de Comunicaciones y Transportes por una parte y Obras Públicas por otra. (19)

La década de los años sesentas se caracterizó por la democratización del capital social de la empresa con la compra por parte del público de acciones para el financiamiento de Teléfonos de México. La participación de los usuarios en la propiedad de la empresa funcionó como un principio de racionalidad. El Estado comenzó a participar como orientador en el proceso productivo e incluso destinó el impuesto telefónico al desarrollo de la misma empresa y fijó tarifas que permitían un rendimiento considerable.

Ya para la asamblea general de accionistas 1964-65, gran número de consejeros eran al mismo tiempo funcionarios públicos. Tal fue el caso de Antonio Carrillo Flores, Virgilio M. Galindo, Hugo Beckman y, como consejeros representantes de las acciones preferentes propiedad del gobierno, los señores Walter C. Buchanan, Secretario de Comunicaciones y Transportes y el Lic. José Hernández Delgado, Director de Nacional Financiera, S.A.. La Junta de Accionistas decidió nombrar al primero como presidente del propio Consejo, lo que valió para que la empresa fuera objeto de una campaña periodística que la acusaba de su progresiva

---

(19) Ibidem., p 11.

estatización, mientras Teléfonos de México defendía su posición como empresa privada.

#### 1.4.1. EL CONTEXTO SOCIOECONOMICO.

Los años sesentas no sólo se caracterizaron por los avances obtenidos en el área de la telefonía que hizo posible la instalación del teléfono un millón,(20) sino que fue rica en eventos sociales que lograron definir la vida política nacional a largo plazo.

La formación del Congreso del Trabajo en 1966 tuvo como consecuencia la publicación de una nueva Ley Federal del Trabajo para diciembre de 1970. Otro momento de suma importancia fue el conflicto estudiantil de 1968 sin el cual no es posible explicar la apertura democrática de 1971-72, la Reforma Política de 1973 y la LFOPPE de 1977.

Por otra parte, el modelo de crecimiento que caracterizó al México de los años sesenta llegó a su agotamiento. El "desarrollo estabilizador", que había hecho posible

---

(20) E. Cárdenas de la Peña, Op. Cit., Voces de Teléfonos de México, II Epoca, año 26 No. 308, 1987, p. 11.

considerar a la década como una unidad a pesar del cambio presidencial de 1964, comenzó a evidenciar fallas de orden estructural.

En palabras del Secretario de Hacienda de ese período, Antonio Ortiz Mena, el llamado "Desarrollo Estabilizador" era visto como "esquema de crecimiento que conjuga la generación de un ahorro voluntario y la adecuada asignación de los recursos de inversión con el fin de reforzar los efectos estabilizadores que conducen a actos recurrentes de inflación-devaluación".(21) Por otra parte, el investigador David Torres sostiene que fue la inversión de capital extranjero realizada a través de las compañías transnacionales lo que apuntaló la salida de la recesión económica de los primeros años del México post-revolucionario.(22)

Durante dicho período, la inversión, lejos de asumir un carácter coyuntural, alcanzó una estabilidad tal que pasó a ser no sólo un remedio transitorio para la crisis, sino que se convirtió en el elemento central del nuevo modelo de desarrollo basado en una política fiscal que favorecía a la ganancia privada, mientras el Estado se financiaba con deuda

- (21) Antonio Ortiz Mena, "Desarrollo estabilizador una década de estrategia económica en México", documento presentado por la delegación mexicana en ocasión de la reunión anual del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, FMI, llevada a cabo en la ciudad de Washington, Septiembre de 1969, El Trimestre Económico, Ed. Fondo de Cultura Económico.
- (22) David Torres Mejía, "La estabilidad del subdesarrollo mexicano (1960-1970)" Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, No. 119, UNAM, Enero-Marzo de 1985, p. 87.

pública basada en préstamos forzosos-. De esta forma, los capitalistas privados adquirieron gran fuerza en las decisiones públicas.

Este modelo también fue caracterizado por la obsesión de preservar la paz social que revistió costos muy fuertes (la insurgencia sindical de 1957-58, el movimiento médico de 1964, el movimiento estudiantil de 1968, etc.). Finalmente, el esquema de acumulación tuvo como contraparte política una nueva estructura vertical y autoritaria que cerraba todo canal de participación y acción social fuera de los propiamente estatales.

La década de los años setentas inició bajo un clima de relativa confianza para los círculos de poder económico en México, ya que se consideraba que las condiciones que habían hecho posible el crecimiento económico, la solidez monetaria, la solvencia crediticia y la estabilidad política continuarían sin problemas.(23) No obstante, este modelo llevaba inscrito en sí mismo el germen de su propia destrucción. El enorme excedente social generado durante este período no fue empleado para generar una tasa de empleo a una sólida planta productiva; por el contrario, éste se orientó al consumo dispendioso de un sector determinado de la población.

---

(23) Carlos Tello, La política económica en México, 1970-1976, México, 1986, Ed. Siglo XXI, p. 11.

El producto interno bruto observó una tendencia permanente al incremento; sin embargo, la tasa de crecimiento de la productividad general rebasó por mucho a la tasa media de incremento de los salarios. Los fuertes desequilibrios que registró esta forma de crecimiento sólo podían desembocar en una crisis económica y social.(24)

#### 1.4.2. LA POSICION ECHEVERRISTA.

En esta coyuntura, el Lic. Luis Echeverría Alvarez asumió la Presidencia de la República quien en su discurso de toma de posesión señaló:

"... Subsisten graves carencias e injusticias que pueden poner en peligro nuestras conquistas: la excesiva concentración del ingreso y la marginación de grandes grupos humanos amenazan la continuidad económica del desarrollo."(25)

---

(24) Idem, p. 16

(25) José Woldenberg y Mario H., "El sexenio de Luis Echeverría", Evolución del Estado Mexicano, Tomo III, Ed. Caballito, p. 159.



Dos eran los grandes retos que heredaba Echeverría: 1) la necesidad apremiante de establecer una nueva política económica que lograra reemplazar al ya obsoleto modelo de desarrollo estabilizador y, 2) una apertura democrática como compensación del fuerte peso autoritario que había sufrido la sociedad mexicana en los últimos años y que tuvo su más significativa manifestación en la apertura de los medios de comunicación, quienes se dieron a la tarea de informar libremente sobre los conflictos sociales que anteriormente había sido censurada por el aparato gubernamental.

Los rubros de la política echeverrista que nos interesan especialmente para el desarrollo de este trabajo son los que se refieren a la política sindical y a la política de intervención del Estado en la economía.

En el contexto de la sucesión presidencial de 1970, aparece el documento "El Congreso del Trabajo ante los problemas de México" impregnado de un carácter nacionalista; dicho escrito buscaba promover de forma especial al capital mexicano y al ahorro interno a través del principio de Estado rector de la economía. Al mismo tiempo, se había logrado crear una nueva Ley Federal del Trabajo, la cual legitimaba enormemente a Echeverría como candidato a la presidencia.

Los nuevos criterios económicos que implementaría el gobierno de Luis Echeverría no podían ignorar la concentración tan fuerte de la propiedad de los medios de

producción en las actividades industriales en manos de unos cuantos particulares muy frecuentemente extranjeros. La respuesta presidencial no se hizo esperar y el 15 de diciembre de 1970 envió al Congreso una iniciativa de ley por la que se reformaban y adicionaban leyes en materia tributaria. Este fue el origen del enfrentamiento histórico entre el régimen echeverrista y los empresarios.

A partir de ese momento, la inversión privada tuvo un repliegue que, acompañado de la actividad especulativa del sector y del creciente proceso inflacionario, tuvo consecuencias críticas a final del sexenio. Ante esta actitud de enfrentamiento cuyo síntoma fundamental fue la no inversión, el gobierno de Echeverría reivindicó una intervención más dinámica del Estado en la conducción de la economía, lo que para la iniciativa privada era visto como una clara amenaza de desaparición de la libre empresa. Para la COPARMEX la intervención del Estado en la economía sería sana si no se llegaba más allá de los límites marcados por la creación de obras de infraestructura para promover los negocios privados. El Estado basado en la tesis de que "lo que no hagan los particulares lo hará el gobierno", logró la extensión de su participación en la economía, alcanzando tales dimensiones en el período que hizo al Estado mexicano el industrial más importante y el mayor vendedor de bienes de consumo y servicios en el país; que abarcaban desde

combustibles, alimentos básicos, telégrafos, cemento, periódicos, hasta bicicletas y triciclos. (26)

#### **1.5. COMPRA DE LA MAYORIA ACCIONARIA POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL.**

Para agosto de 1972, Teléfonos de México suscribía un convenio de concertación con el gobierno federal, por medio del cual, la empresa pasaría a constituirse por capital estatal en forma mayoritaria; de esta manera, las acciones gubernamentales fueron incrementadas de un 48% a un 51%. Con la compra de sólo el 3% de las acciones, el gobierno trataba de culminar el proceso de mexicanización de la empresa que se había iniciado en 1958, aunque en realidad el gobierno federal ya participaba en el financiamiento de Teléfonos de México desde 1951 mediante la retribución del impuesto telefónico.

La conversión de TELMEX a empresa de participación estatal mayoritaria respondió al proyecto económico nacionalista del régimen de Echeverría, pero en este proceso de conversión en empresa pública se omitió un factor importante que no se hizo manifiesto sino hasta algunos años

---

(26) Benito Rey Romay, La ofensiva empresarial contra la intervención del Estado, Ed. Siglo XXI, México, 1984, p.

después. La propiedad mayoritaria de acciones por parte del Estado no redundó en ninguna influencia extraordinaria en la toma de decisiones internas de la empresa ejercida por el gobierno, ya que el proceso no fue acompañado de un cambio en la estructura del Consejo de Administración de la misma.

En el informe de la asamblea de accionistas del 31 de octubre de 1972 señaló lo siguiente:

"El Estado ha reconocido que la empresa es administrada eficazmente y por lo tanto, en las Bases del Acuerdo y en los Proyectos de Estatutos que sometemos a su consideración, se establecen procedimientos consensuales de Administración, para que ésta se mantenga únicamente adecuándola a la inversión mixta. Por ello, se conservarán las mismas políticas, las mismas directrices que han producido los favorables resultados producidos hasta ahora.."(27)

El Consejo de Administración quedó finalmente integrado por 10 representantes del gobierno federal y 9 de la iniciativa privada. Mas aún, los estatutos del Consejo establecían que para su modificación era necesario el consenso del 65% de sus integrantes, por lo que el 51% de las acciones estatales no garantizaron la dirección gubernamental.(28)

---

(27) Voces de Teléfonos de México, "Informe de la Asamblea de Accionistas de Teléfonos de México del 31 de octubre de 1972", III Epoca, No. 131, Noviembre de 1972.

(28) María Xelhuantzi., Doce años STRM, Op.Cit., p. 196. Para mayor información sobre la conformación del Consejo de

En realidad, el hecho de que Teléfonos de México hubiera pasado a ser empresa de participación estatal mayoritaria no significó nunca que adquiriera las características de una empresa de Estado; el tránsito fue formal más no real, más nominal que categórico. La empresa conservó su antigua forma de administración caracterizada por criterios privados y la estructura de su Consejo de Administración no se modificó. En 1973 la telefonía mexicana obtuvo sólo en 1973 la telef. carácter de nacionalista, pues en términos de estructura de administración y ante la ley, el capital privado siguió imponiendo el proyecto dominante y decisivo.

El carácter nacionalista de Teléfonos de México fue un mito, y al dar el tratamiento de estatal a esta empresa caeríamos en un error que dificultaría en gran medida nuestro análisis. Si bien es cierto que con la compra de la mayoría formal del capital social de la compañía telefónica por parte del Estado se logró apuntalar un desarrollo sostenido del ramo, esta transacción adoleció de grandes contradicciones como fueron el crecimiento del contratismo y la privatización de la empresa. Su carácter paraestatal funcionó como un subsidio cruzado ya que la bonificación del impuesto telefónico no fue aprovechado para mejorar el servicio, sino que fue absorbido en forma de ganancias para los accionistas

---

Administración de Teléfonos de México ver: "El Teléfono historia de las Comunicaciones y Transportes en México", Cap.XIII, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México 1987, p. 267.

favoreciendo al capital privado nacional y trasnacional, y rezagando el desarrollo del servicio.

#### **1.6. SITUACION TECNICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA. EL BALANCE DE LA DECADA.**

De 1970 a 1975 la empresa obtuvo un desarrollo récord del 94.9%. Ejemplo de esto fue la construcción del Centro Telefónico de San Juan, que para 1972 estaba casi terminado; asimismo, en 1973 se logró la puesta en servicio del teléfono 2 millones.

A fines de 1973, se hizo posible la primera comunicación telefónica de larga distancia con el sistema de microondas, gracias a la inauguración de la Central Automática de Santa Rosalía. Lo anterior permitió que el 10 de marzo de 1976, paralelamente a los festejos por el centenario del descubrimiento del teléfono, la empresa recibiera el nuevo Título de Concesión que sustituía al que había venido operando durante los últimos 30 años. Pero ahora, el plazo podría ser extendido por otros 20 años, lo que hacía posible que Teléfonos de México contara con la certidumbre y estabilidad para hacer planes a muy largo plazo.

En octubre de 1974 Indetel es adquirido por el Estado y el capital nacional con el 51% de las acciones; con ello,

continuó la misma línea de mexicanización de la industria telefónica nacional.

Para 1975, la empresa Teléfonos de México inauguró junto con el Sindicato el establecimiento de medidas sociales que beneficiaban a sus trabajadores. Ejemplo de esto fueron las despensas repartidas a todo el personal que operaba en el D.F. . Para el mes de marzo se inauguró Lada 98, servicio de larga distancia automática mundial, así como de Lada 99, servicio de persona a persona a nivel mundial.(29)

En ese mismo año, Carlos Lozano García, director de Teléfonos de México, presentó su solicitud de retiro y se designó en su lugar al Lic. Emilio Carrillo Gamboa. Este último, ya en funciones, señaló en enero de 1976 que la empresa debería buscar un nuevo sistema de financiamiento y que, por lo tanto, el gobierno debía invertir más en ella.

La nueva administración de Emilio Carrillo Gamboa arrancó con un proyecto de expansión de la empresa que incluía considerables cambios a nivel tecnológico; por dicha razón, un nuevo conflicto sindical sería considerado como un problema muy serio.

En marzo de 1976, el director general de Telecomunicaciones de la S.C.T. Ing. Carlos Nuñez Arellano, expuso los nuevos criterios del gobierno en relación al

---

(29) Voces de Teléfonos de México, Anexo, II Epoca, año 21, No 243, Marzo de 1982, p. 25.

financiamiento de la empresa. El plan se desarrollaría de 1976 a 1980 y permitiría prescindir de un financiamiento externo por más de 10 mil millones de pesos, impulsar la formación de investigadores en telecomunicaciones que se formarían en la Escuela Nacional de Telecomunicaciones (CONTEL) y desarrollar los laboratorios de investigación. De esta manera, la empresa comenzaba a consolidar una nueva etapa de la telefonía mexicana.

Para noviembre de ese año, el gobierno expidió la declaratoria en la que por causas de utilidad pública, se retiró la concesión otorgada a la Compañía Eléctrica y Telefónica Fronteriza, S.A., (después Compañía Telefónica Fronteriza), en relación a la explotación del servicio telefónico en varios poblados de los Estados de Baja California y Sonora, en los que venía operando desde 1928. De esta forma, desaparecía la última empresa privada otorgante del servicio telefónico en la región, fundándose entonces Servicios Telefónicos del Norte, organismo público descentralizado que tendría concesión hasta octubre de 1980. A partir de entonces, todos estos servicios serían vendidos a Teléfonos del Noroeste, S.A., empresa de participación estatal mayoritaria que se encargó de hacer frente a la demanda del servicio en la zona.

Hacia finales de 1976, el 97% de los aparatos telefónicos era ya automático, lo que se reflejó en un incremento de



llamadas de larga distancia: del 17.3% en nacionales y del 16.7% en internacionales.

Con motivo de la promulgación de la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública, la empresa Teléfonos de México quedó incorporada al sector de Comunicaciones y Transportes. Ello propició que a partir del 1o. de enero de 1977, Teléfonos de México y la citada Secretaría convinieran trabajar conjuntamente en sus labores de administración y de competencia técnica y tarifaria.(30)

## CAPITULO II

### SEMBLANZA DEL SINDICATO

#### 2.1. ANTECEDENTES.

---

(30) Comunicaciones y Transportes., "El teléfono, historia de las Comunicaciones y los Transportes en México", SCT, México, 1987, p. 274.

Durante la década de los 50's, la efervescencia laboral adquirió uno de los niveles más altos de nuestra historia. Los años de 1958-59 fueron decisivos para la biografía del movimiento obrero mexicano; la "insurgencia obrera" se hizo manifiesta en casi todos los sindicatos nacionales de industria y en algunos otros gremios que luchaban por la democratización de sus estructuras sindicales frente a la verticalidad de las clásicas formas de control obrero.

El Sindicato de Telefonistas no estuvo al margen de estos movimientos; por el contrario, este período coincidió con los primeros intentos de los trabajadores telefonistas por lograr su unificación ideológica y gremial, así como el reconocimiento de su derecho a elegir una representación legítima.

Es importante resaltar que el período identificado como de "insurgencia obrera" localizado en los años de 1958-59 estuvo caracterizado por el tono duro de la política laboral del presidente López Mateos, quien desde los primeros momentos de su mandato realizó golpes a sindicatos como el ferrocarrilero. (31)

El tránsito que se dio con el cambio de poderes entre Adolfo López Mateos y Adolfo Ruiz Cortines estuvo caracterizado por el deterioro del poder adquisitivo de la

---

(31) Ricardo Pozas y Arturo Loyo. "Los últimos proletarios del Cardenismo", 75 años de Sindicalismo Mexicano, INEHRM, pp. 587-630.

clase trabajadora, la cual enfrentaba desde 1949 un proceso inflacionario que concentró la riqueza en pocas manos. Por ello, la capacidad de consumo del salario de la clase trabajadora fue sumamente mermada. En este contexto, la devaluación de 1954 fue sólo un elemento más en el proceso de pauperización de las clases populares. Los movimientos obreros de 1958-59 no sólo emitieron demandas por reivindicaciones materiales, sino que fueron más allá al cuestionar el tipo de control impuesto por el gobierno sobre los trabajadores. Dicha forma de control había adoptado las formas clásicas de dominación agrícola pero adaptada a los grandes centros urbanos laborales. Se reproducía el esquema de los cacicazgos basado en el compadrazgo y el parentesco, que lejos de significar un apoyo a los obreros se manifestó como un tipo de control altamente autoritario. En lo interno, los sindicatos demandaban la depuración de las estructuras de control y liderazgo obrero.

## **2.2 LA DEPURACION SINDICAL.**

### **2.2.1 PRIMEROS INTENTOS EN LA DEMOCRATIZACION DEL GREMIO.**

Tradicionalmente, los trabajadores telefonistas habían reproducido los mismos esquemas de dirigencia autoritaria

del resto del movimiento obrero. No obstante, la actuación del gremio durante este periodo resultó uno de los más importantes movimientos de depuración sindical.

Para el STRM, 1958 sería un año electoral. Todo parecía apuntar a la reelección de la dirigencia sindical encabezada por Jorge Ayala, quien había ascendido al puesto como una herencia de su antecesor Fernando Murrieta Pérez. Sin embargo, un grupo de trabajadores se dio a la tarea de organizar una planilla de auténtica oposición bautizada como "Movimiento Restaurador de la Democracia Sindical (MRDS). El líder de este movimiento fue Pedro García Zendejas, quien logró imponer su triunfo sobre una posible reelección de Ayala; con este acto, el movimiento telefonista se convirtió en el único en lograr la depuración sindical dentro del abanico de movimientos laborales que se dieron en el periodo de 1958-59. (32)

La renuncia de Ayala Ramírez a la dirigencia del STRM (1960) provocó que García Zendejas, quien había sido encarcelado por el delito de "agitación social", retomara la dirección del Sindicato; con ello se inició la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo. No obstante, el gremio había sido segregado de la CTM.

La estrategia empleada por el STRM consistente en un sistema de paros escalonados como medio de presión obligó a

(32) María Xelhuantzi López, Doce años STRM, México 1989, p. 14.

la STyPS a realizar un referéndum que ratificó la posición del "MRDS" como la auténtica dirigencia del gremio; sin embargo, no sucedió lo mismo con el liderazgo de García Zendejas. En su lugar, fue nombrado Agustín Avecia. De esta manera, lo que triunfaba era un proyecto democrático y no una persona. La primera tarea del depurado STRM fue la aprobación de sus nuevos estatutos "verdes" (recibieron el nombre del color de la planilla con que compitió el MRDS) en los que se introducía por primera vez el voto directo y secreto así como el concepto de autonomía sindical.

Agustín Avecia Escobedo sucedió a García Zendejas. Desde su llegada estableció una política de alianzas con el resto del movimiento obrero, con lo que conformó una de las características principales del STRM. Como parte de esta nueva estrategia, el sindicato firmó el histórico pacto de solidaridad y ayuda mutua con el Sindicato Mexicano de Electricistas.

### **2.2.2 EL PERIODO ECHEVERRISTA, LA DEPURACION SINDICAL**

En el terreno de las relaciones con el movimiento obrero el gobierno de Echeverría promovió una apertura democrática sin precedente en los regímenes posteriores a la revolución.

Este hecho permitió para 1971 el advenimiento del fenómeno de insurgencia sindical que reportó grandes triunfos para los trabajadores en la democratización de sus estructuras de representación.

Durante este periodo, se estableció un proceso de redefinición de la relación entre la dirigencia sindical tradicional, el gobierno y su alianza histórica. El quiebre del modelo del desarrollo estabilizador alcanzó un momento crítico, cuando en 1973 México volvió a vivir un proceso inflacionario que causó un gran malestar entre todos los sectores de la población y, de manera especial, entre los obreros quienes vieron amenazado su poder adquisitivo. Los obreros presionaron por lograr aumentos en los salarios mínimos y utilizaron como principal arma de lucha las amenazas de huelgas generales.

Aún más importante fue la lucha que emprendieron los trabajadores por obtener la democratización de sus estructuras sindicales y lograr así la independencia de sus organizaciones respecto del Estado. Muchos fueron los conflictos: CINSA, SIFUNSA, SPICER, conflictos: CINSA, IACSA, TABAMEX, Tesorería del D.F., Ferrocarrileros, Electricistas Democráticos y por supuesto Telefonistas. (33)

Tras la revisión contractual que suscribieron el STRM y Teléfonos de México en 1974-76, la empresa empezó a preparar

(33) José Woldenberg, Evolución del Estado Mexicano, Op. Cit. p. 167.

el terreno para la sustitución de Salustio Salgado en la dirigencia sindical. Así 1976, lejos de ser la manifestación de la ya clásica intervención de la empresa en las decisiones de su sindicato, fue el año de la gran depuración y el inicio del movimiento democrático de los telefonistas. Quienes triunfaron por primera vez, fueron los trabajadores y su proyecto democrático.

El movimiento telefonista sintetizó los problemas que afectaban en esos momentos al sindicalismo mexicano en términos de organización, representación e incluso de ideología. Este movimiento utilizó como arma de lucha política un elemento novedoso: las alianzas.

En realidad, la figura de Salustio Salgado ya se había expuesto a un deterioro, fruto de las revisiones contractuales de 1974-76 y del movimiento fue así la síntesis de que se manifestó en el Departamento de Centrales Automáticas de Mantenimiento (CAM) en 1975. Estos acontecimientos habían debilitado de forma importante la imagen de Salgado, tanto frente a la empresa como frente a sus propios representados.(34)

Ya desde el movimiento de la Central Automática de Mantenimiento (CAM) se había demostrado que la capacidad negociadora para establecer alianzas políticas del CEN del STRM era fácil de rebasar. De este movimiento surgieron

---

(34) María Xelhuantzi, Doce años STRM, Op. Cit. p. 28

figuras significativas como Pedro García Zenedejas, Agustín Avecia, Arturo Velasco Velardi e incluso el propio Francisco Hernández Juárez, quien tiempo después se convertiría en líder del depurado STRM.

La enorme importancia que revestía la firma de los convenios departamentales en 1975 estaba dada por el contexto de crecimiento y cambio tecnológico que vivía la empresa y que apuntaba a un reacomodo de las relaciones obrero-patronales; así lo entendió la CAM y no descansó hasta conseguir que el convenio se convirtiera en el patrón principal de negociación laboral y política entre capital y trabajo. Lo anterior marcó un precedente político favorable para la lucha de todos los trabajadores telefonistas. El 22 de abril de 1976 fue un parteaguas en la vida sindical de Teléfonos de México; significó la puesta en marcha de un proyecto democrático que ha caracterizado al STRM en los últimos catorce años.(35)

El movimiento depurador del Sindicato de Telefonistas fue espontáneo y surgió auténticamente de sus bases; no respondía a un liderazgo determinado, sino al deseo y la decisión de los trabajadores por conseguir la democratización del espacio sindical. En realidad, la primera manifestación se dio como un síntoma de inconformidad ante las decisiones unilaterales

(35) Si bien los últimos catorce años se han caracterizado por la permanencia de un proyecto democrático, a lo largo de este período la política del STRM ha cambiado radicalmente, lo que explicaremos en los capítulos subsecuentes.



tomadas entre la cúpula del STRM (personalizada por Salustio Salgado) y la empresa telefónica, de lo que había resultado un Contrato Colectivo cuyas condiciones ponían a los trabajadores en franca desventaja.

El primer momento del movimiento depurador del STRM surgió con el desconocimiento del CEN del Sindicato Telefonista. y de su líder, Salustio Salgado. Este acto fue encabezado por las operadoras y en pocas horas alcanzó una dimensión nacional.

Si bien el salario de los trabajadores alcanzó su nivel más alto en el año de 1976, paradójicamente este fue un año de profundas movilizaciones obreras, ahora no por reivindicaciones materiales sino políticas.

El 22 de abril a las doce horas, fue firmado en el CEN del STRM el Contrato Colectivo de Trabajo sin consultar a las bases. Ese mismo día en la noche, las operadoras de los Departamentos 02, 04 y 09 de las Centrales Victoria y San Juan de la ciudad de México se lanzaron a un paro de labores en desconocimiento del CCT. Pocas horas después un contingente numeroso de trabajadores se apoderó pacíficamente del edificio sindical ubicado en Villalongín No. 50. El movimiento que se iniciaba esa noche surgió de las mismas bases del gremio telefonista; no obstante los intentos de la empresa por intervenir, pudo salir avante.

La lucha no sólo sólo fue por recuperar la revisión contractual, sino por lograr la depuración de la dirigencia sindical y el derecho de las bases a elegir a sus representantes. El problema de fondo era no tanto la existencia del CCT, sino el carácter antidemocrático de la estructura sindical vigente; por ello los telefonistas convinieron en organizarse de manera paralela al CEN del STRM. El 23 de abril se integró un grupo con el propósito de negociar directamente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; sin embargo, no obtuvo una respuesta positiva a sus demandas; incluso, se llegó a calificar el movimiento como ilegal.

En un intento de conciliación, el movimiento democratizador del STRM fue convocado por la Secretaría de Gobernación, pero la experiencia previa ante la STYPS ocasionó que sólo cuatro trabajadores se atrevieran a asistir; entre ellos se encontraba Francisco Hernández Juárez, quien resultó electo líder de la fracción democrática en el referéndum que se realizó con el propósito de determinar la mayoría sindical. (36)

El referéndum arrojó una nueva representación obrera: la del STRM depurado, encabezado por Hernández Juárez. Con un 85% de los votos el nuevo líder recuperó en su proyecto lo mejor de la tradición del sindicalismo lombardista: al

---

(36) María Xelhuantzi, "El Congreso del Trabajo", 75 años de Sindicalismo Mexicano, México 1986, INEHRM, pp. 659-693.

sindicato como espacio político de los trabajadores y la defensa de la autonomía de este espacio de socialización. (37)

EL STRM logró un triunfo material y concreto dentro del espectro de la "insurgencia sindical" de los años setentas, gracias a su búsqueda continua de alianzas con el resto del movimiento obrero. En contraste, otros movimientos como el de los trabajadores electricistas encabezados por Galván lograron identificar una tendencia democrática en su sindicato; sin embargo, cometieron el error de refugiarse en el aislamiento que hizo perecer su proyecto reduciéndolo sólo a un campamento a las puertas de "Los Pinos" al inicio del régimen de José López Portillo.

El nuevo CEN del STRM decidió permanecer en las filas del Congreso del Trabajo como una medida para evitar el aislamiento sindical. La sobrevivencia de su movimiento fue vista como un problema de alianzas internas y externas; sin embargo, esto no impidió la radicalización de sus planteamientos, lo que se demuestra en un documento publicado poco tiempo después y que planteaba lo siguiente:

- "1. El desconocimiento de Salustio Salgado y los demás dirigentes corruptos.

---

(37) Para mayor información sobre la Teoría lombardista remitase a: Vicente Lombardo Toledano biografía de un intelectual marxista mexicano, Ed. Universidad Obrera.

2. La elaboración de una ley interna (nuevos estatutos) para garantizar la democracia en el interior del sindicato.
3. Evitar que se firmen contratos o convenios a espaldas de los trabajadores.
4. Respeto a la libertad crítica sindical.
5. Rechazo a que la representación sindical sea utilizada como trampolín político en beneficio de los líderes y rechazo a la filiación gremial corporativa al PRI.
6. Defensa y manejo honesto de las cuotas sindicales."(38)

La depuración sindical y la posterior democratización estructural del STRM hizo posible, en términos de conducta, el tránsito de los telefonistas de un Sindicato de Empresa a un Sindicato Nacional de Industria(39). Lo anterior recrudeció el enfrentamiento ideológico entre los trabajadores y la empresa; es fácil percatarnos de que en la

(38) María Xelhuantzi, El Congreso del Trabajo en la recomposición del sindicalismo mexicano (1970-1980), Tesis profesional, UAM-Azcapotzalco, 1984, p. 354.

(39) Los sindicatos nacionales de empresa son agrupaciones de empresas de la misma rama, que el gobierno organiza para la negociación colectiva de sus condiciones laborales -homologación de salarios y prestaciones-. En el caso de Teléfonos de México se puede hablar de un Sindicato Nacional de Empresa, ya que al operar en forma monopólica concentra toda la producción del ramo en una misma entidad y el gobierno pacta con ella todos los acuerdos en materia de salarios, prestaciones y tarifas. Sin embargo, el carácter monopólico de TELMEX permite que sus trabajadores logren alzas salariales sin mediar negociación con otros sindicatos y empresas del ramo.

realidad, esta última no se comportaba como una empresa de participación estatal mayoritaria. En realidad se trataba de una ruptura con el pasado antidemocrático del STRM y de la llegada de un nuevo proyecto sindical. Este fue el primer paso en el proceso de tránsito de la depuración a la democratización.

A partir de la Convención de agosto se logró transformar la lucha telefonista de un conflicto en un movimiento sindical orgánico a pesar de la oposición y la reticencia que habían mostrado el Congreso del Trabajo y la CTM, respecto del movimiento democrático del STRM. La actitud de estas dos centrales obreras devino en una alianza sólida. (40)

### 2.2.3. CARACTERISTICAS Y POSICION DEL NUEVO STRM.

Los telefonistas no constituía un gremio de obreros comunes, sobre todo por que el promedio de estudios que tenían era mayor que el de otros sindicatos; así, era lógico que percibieran y enfrentaran de una forma distinta sus problemas sindicales, en relación al resto del movimiento obrero. Esta característica les permitió, no obstante su actitud proestatista y de alianzas, cuestionar el papel del Estado como centro de las actividades económicas y sociales;

(40) María Xelhuantzi, 75 Años de sindicalismo, Op. Cit. 691.

de esta forma, el gremio se convirtió en actor de sus propias demandas.(41) De un movimiento cuyo principal motor fue la depuración de su dirigencia interna, el STRM logró pasar a la búsqueda de un proyecto político de autonomía sindical, el cual era capaz de reconocer a la oposición; ello quedó claro en la Primera Asamblea Democrática, en contraste con el aislamiento cada vez más claro de la Tendencia Democrática del Sindicato Unico de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM).

El depurado STRM, encabezado por Francisco Hernández Juárez, rechazó enérgicamente lo que llamaba "un proyecto de izquierda irracional"(39) que sólo conduciría a la reproducción del aislamiento de los electricistas y obligaba al enfrentamiento abierto con el Estado. En contraste, los telefonistas se manifestaron por un proyecto histórico basado en las alianzas.

El gobierno de Echeverría no terminó en un idilio con los industriales, pero tampoco con los obreros. Heredó al conjunto de la sociedad mexicana inflación, deuda,

---

(41) Alain Touraine, El regreso del actor, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1987. "... hablar de movimiento obrero, por ejemplo, es librar la sociología de su sometimiento a las leyes del capitalismo o de la evolución histórica, en tanto quienes hablan de lucha de clases la reducen generalmente a la historia de las contradicciones del capitalismo. Hablar del movimiento obrero como de un movimiento social es reconocerlo como actor, captar sus orientaciones culturales y conflictos sociales, en contraposición al uso más común de esta expresión, por lo menos en Francia, donde escribir "movimiento obrero", equivale a pensar en "partidos de izquierda"..."

devaluación, deslegitimación; un movimiento obrero activo pero golpeado y, lo más peligroso, una burguesía fuertemente agresiva y rencorosa.

### 2.3 EL PERIODO DE HUELGAS.

El inicio del régimen de José López Portillo encontró en 1976 a un país sumido en una crisis económica y política; la inversión privada se encontraba fuertemente deprimida y no existían canales institucionales reconocidos para la expresión social de las demandas más apremiantes.

Este régimen se enfrentó a dos fuerzas sociales muy activas que cuestionaban las políticas emprendidas por el gobierno tanto en términos sociales como económicos y políticos: los propietarios del capital y el movimiento obrero organizado.(42) Al respecto, el mandatario decidió operar una política de reconciliación para los primeros y de represión y control para los segundos. De hecho, el sexenio que inicia en diciembre de 1976, fue para el movimiento democrático del STRM un período difícil en la consolidación de su integración político-ideológica a nivel gremial y estuvo caracterizado por intensas luchas y huelgas.

---

(42) German Pérez y Rosa M. Mirón, "JLP: un sexenio de auge y crisis", Evolución del Estado Mexicano, Tomo III, Ed. caballito, México, 1986, p. 196.

### 2.3.1. LA HUELGA DE 1978.

En 1978, el STRM se lanzó a una huelga enmarcada en el contexto de los topes salariales, la crisis y la austeridad. Conformado ya como un Sindicato Nacional de Industria, emprendía la negociación por reivindicaciones materiales, pero lo más importante, no dejaba de luchar por obtener avances políticos, como fue el hecho de lograr una votación a nivel nacional para decidir la permanencia o el levantamiento de la huelga.

La huelga de 1978 fue la primera de las telefonistas en 16 años, lo que la hacía aún más importante; los telefonistas demostraron que la lucha solitaria sólo podría conducir al agotamiento del sindicalismo, como en el caso del SUTERM. El STRM comprendía bien este problema y fue por ello que su lucha se centró en la estrategia de las alianzas de clase como arma política para enfrentar cualquier problema sindical.

Definitivamente, el escenario político al que se enfrentó el movimiento obrero a partir de 1977 fue muy distinto a aquél que imperó durante el sexenio de Echeverría; ahora, el espacio de acción estaba mucho más restringido. La relación Estado-Movimiento Obrero sufría un período de ajustes que los alejaba cada vez más de su alianza tradicional.



De la experiencia que dejó la "insurgencia obrera", fue sólo el STRM quien logró hacer de este período una verdadera herencia democrática. más que una simple coyuntura. Los telefonistas lograron trascender un estado consolidado de relaciones, consiguiendo así el tránsito del gremialismo a una nueva forma de lucha basada en las alianzas. Ello implicaba la aceptación por parte del STRM de que el Congreso del Trabajo era el espacio de acción fundamental pero, no para trasladar los problemas del gremio a esta instancia, sino para lograr mayor presencia ante el conjunto de la clase obrera. (43)

Con la revisión contractual de 1978, los telefonistas decidieron añadir a sus demandas salariales la propuesta de un nuevo modelo de Contrato Colectivo del Trabajo. Desde su elaboración hasta el estallamiento de la huelga, los telefonistas se erigieron en asamblea general, y basándose en ésta, enriquecieron el período con una activa movilización interna y externa.

La huelga se llevó a cabo debido a que no sólo se pretendía "la revisión salarial, sino la revisión del Contrato Colectivo del Trabajo. La empresa rechazó las demandas sindicales... Bajo estas circunstancias, y en

---

(43) El Movimiento Democrático Telefonista (MDT), que tuvo su origen en la sección del Sindicato localizada en Guadalajara, sostuvo un proyecto distinto que rechazaba el establecimiento de alianzas. Para mayor información al respecto consultar: María Xelhuantzi L., Doce años, STRM, Op.Cit., p. 65.

Asamblea Permanente la huelga estalló el 25 de abril" (44). Aunque ésta duró sólo 16 horas, tuvo un gran significado en términos políticos. La empresa se vio obligada a negociar con un sindicato que ahora se comportaba como Sindicato Nacional de Industria. El apoyo del Congreso del Trabajo fue decisivo ya que contribuyó al levantamiento del paro, a la vez que se lograron resoluciones que favorecían parte de las demandas de los trabajadores. Aunque breve, la huelga se vio amenazada por la posibilidad de la requisa, la intervención de la empresa y las maniobras del Estado a través de la STyPS. Lo que hizo posible que el STRM luchara con una verdadera fuerza fueron las alianzas con las que contaban los telefonistas, ya que con ello habían logrado fortalecer su posición al interior del movimiento obrero. Como saldo se consiguió romper el tope salarial al obtener un incremento del 12% y obtener un convenio exclusivo para el Departamento de Tráfico así como la revisión de otros ya existentes.(45)

Para los trabajadores, el triunfo real se dio en términos políticos: obtener el apoyo decidido del Congreso del Trabajo, colocar banderas rojinegras como una conquista democrática, y realizar por vez primera en la historia sindical una votación a nivel nacional para decidir si la huelga seguía o se levantaba. No hay que olvidar que los telefonistas venían exigiendo la consulta a las bases desde 1976 cuando Salustio Salgado decidió el futuro del sindicato

(44) María Xelhuantzi L., Doce años, STRM., Op.Cit., p.72.

(45) Idem., p.91.

sin mediar acuerdo con las bases. Esta situación de consenso sería vital para el futuro desarrollo del proyecto sindical del STRM (46). Todos estos acontecimientos anunciaban un cambio en las formas de expresión sindical y de la correlación de fuerzas, trabajadores-empresa.

### 2.3.2. LA HUELGA DE 1979.

El STRM acudió a la primera asamblea del Congreso del Trabajo para compartir sus vivencias obtenidas durante el período de la "Insurgencia obrera", mismas que fueron transmitidas mediante la publicación de un documento de marcado corte nacionalista titulado "Dialéctica del nuevo sindicalismo mexicano, contra la privatización del Estado", (47) en el que llama la atención la denuncia hecha por los telefonistas de la progresiva privatización de la actividad social y económica del Estado mexicano durante la administración lopezportillista. La publicación de este documento se llevó a cabo durante el desarrollo de la Tercera Convención Nacional Ordinaria del STRM. En ésta se llegó a la conclusión de que todo movimiento tiene la necesidad de consolidar su fuerza interna antes de realizar cualquier intento por destruir las fuerzas externas. Ante esta afirmación, la fracción "dura" del sindicato, que había criticado cualquier tipo de alianza STRM-Estado, se

(46) Idem., p.92.

(47) Idem., p.98

encontró sin sustento real para seguir rechazando la política de alianzas.

A partir de dicha Convención, comenzaron a establecerse las bases de la estructura orgánica que darían lugar a la nueva composición interna del STRM. En ella fueron tratados problemas de tanta importancia como el papel que la dirección y los cuadros sindicales debían jugar dentro de una organización democrática, así como el método mediante el cual se podría lograr la unidad político-ideológica que haría posible el tránsito de un liderazgo caudillista a uno orgánico.

Ante tal efervescencia sindical, la respuesta empresarial no se hizo esperar, de forma tal que para enero de 1979 se registraron hostilidades por parte de la administración de Teléfonos de México hacia sus trabajadores. Para marzo del mismo año, dichas diferencias se transformaron en un conflicto de tales dimensiones que provocó el estallido de la segunda huelga telefonista. El conflicto adquirió una importancia excepcional, ya que en este momento el país había logrado controlar cualquier problema sindical.

En este contexto de supuesta paz social, el conflicto despertó un gran interés en todos los sectores sociales. Estos se vieron conmocionados ante la noticia de que en Teléfonos de México se había impuesto la requisa, a tan sólo 10 minutos de haber estallado la huelga.

Definitivamente, ni la empresa ni el Estado fueron neutrales durante el desarrollo del conflicto; por el contrario, no desaprovecharon la oportunidad de desprestigiar al movimiento y a su dirigencia. No obstante, el sindicato obtuvo un importante triunfo a sólo un día de haber estallado el conflicto. Logró la firma tripartita de un convenio exclusivo para el área de Tráfico, principal motivo de la huelga, y que significó para la empresa el desembolso de 125 millones de pesos para el pago de 9,000 trabajadores. (48)

La conquista más importante del movimiento fue el apoyo decidido que obtuvo el STRM por parte de las organizaciones obreras. La CTM, el Congreso del Trabajo y el mismo Fidel Velázquez ofrecieron su solidaridad; este último, se manifestó en contra de la rēquisa, misma que se asumía por primera vez como un problema que amenazaba al conjunto de la clase obrera.

Para marzo de 1979, Teléfonos de México recibió un nuevo emplazamiento a huelga por parte del sindicato, ahora por un 33.5% de aumento salarial. La posición del STRM estaba más allá de romper el tope salarial considerado como un fenómeno coyuntural; la verdadera lucha tenía raíces políticas. El problema no se centraba en la posibilidad de la empresa para responder a la demanda económica del Sindicato; más bien ponía de relieve y cuestionaba la tradicional relación entre el Sindicato y el Estado. Para los telefonistas fue

(48) Idem., p.p. 105, 106.

52

fundamental sostener la huelga hasta el 10. de mayo como medida de presión política; no obstante, el movimiento tuvo que enfrentar la requisita casi inmediata de las instalaciones de la empresa al estallar la huelga.

En esta ocasión, el apoyo que obtuvo el STRM de otras organizaciones sindicales no fue tan claro. Las grandes centrales obreras no se solidarizaron inmediatamente; sólo el SUTIN planteó la posibilidad de emprender una huelga de solidaridad con la causa del STRM y, al paso de los días, numerosos sindicatos independientes manifestaron su apoyo a la lucha de los telefonistas, muchos de los cuales veían a este movimiento como un cuestionamiento a las acciones gubernamentales y del Congreso del Trabajo.

El STRM trató de evitar todo enfrentamiento con el gobierno y se preocupó por aclarar que la huelga no era ningún intento de presión hacia las autoridades, sino una protesta en contra del sector económico que monopolizaba la riqueza del país.

Por fin llegó el 10. de mayo y los telefonistas en huelga desfilaron silentes como símbolo de protesta, pero aceptando a la vez, su pertenencia a una estructura de racionalidad gubernamental. Vestidos de rojo y negro detuvieron la marcha de su contingente frente al balcón presidencial de Palacio Nacional. En el acto, el presidente López Portillo hizo llamar a la dirigencia sindical y les reiteró su posición de

que los aumentos salariales no pasarían de un tope de 13.5%, mismo que fue asimilado y aceptado por los telefonistas como prueba fehaciente de su buena voluntad respecto al gobierno. La huelga fue levantada antes de que el movimiento llegara a un desgaste político.

En resumen, el movimiento telefonista de 1979 había dejado pocos avances para el STRM y, en cambio, puso de manifiesto la existencia de grupos opositores al interior del mismo. Sin embargo, este ejercicio sirvió para fortalecer la posición ideológica del gremio que se cristalizó en la realización de un programa encaminado a organizar un amplio frente sindical para enfrentar la revisión contractual de 1980 que contemplaba planteamientos tales como: la derogación de la cláusula 9a. del CCT, que permitía el empleo de contratistas por parte de la empresa; la responsabilidad de Teléfonos de México en casos de enfermedades profesionales; la nivelación de los salarios de provincia respecto de los de la matriz; la restricción de los empleados de confianza a sólo un 10%, etc.

En esos momentos, el problema central del STRM era poder conjugar la tradición democrática que adquirió el Sindicato en 1976 con las nuevas condiciones políticas que obligaban a cambiar las estrategias de lucha. Fue por ello que en el mismo año de 1979, el CEN del STRM publicó un documento titulado "Democracia Sindical"; en él se contemplaron propuestas de acción sindical en las nuevas circunstancias, y

constituyó a la vez la plataforma política que permitiría la primera reelección de Francisco Hernández Juárez(49), apoyada ahora por un nuevo proyecto político más maduro para los telefonistas y que permitió el tránsito de su forma de liderazgo carismático a uno orgánico.(50)

El documento proponía romper con la clásica estructura vertical del poder sindical para sustituirlo por el asambleísmo; pero esto sólo fue posible gracias a que los telefonistas contaban con una experiencia política previa, cuya enseñanza les había legado una voluntad de lucha por la democracia. Más adelante, el propio sindicato tuvo que irse adaptando a las circunstancias imperantes con el propósito de no aislarse y de no repetir la experiencia galvanista.

### 2.3.3. LA HUELGA DE 1980.

Durante el gobierno de López Portillo, el aumento de los salarios nominales, fue paralelo a la elevación de los precios, con lo que se anulaba todo incremento real del ingreso. Esto trajo consigo una mayor inflación que ya se dejaba sentir desde el sexenio anterior. Esto propició

---

(49) Idem., p.122.

(50) Dentro de la tipología de poderes hecha por Max Weber se menciona la forma de poder carismático. Para mayor información al respecto remitase a: Max Weber., Estado y Sociedad, México, Ed. FCE.



diversas manifestaciones obreras encaminadas a exigir mejoras en el salario real y el fin de los topes salariales. Lo anterior generó en los años de 1980-81 grandes e importantes huelgas obreras: la huelga de Mexicana de Aviación; el conflicto en General Motors; los dos movimientos de Teléfonos de México con sus correspondientes requisas y muchos más, siendo estos los más conocidos.(51)

La revisión contractual en Teléfonos de México para el período de 1980-82 y la efervescencia sindical que desató fue un pretexto para que la empresa emprendiera una campaña antisindical que se manifestó en una serie de contradicciones durante la huelga de abril de 1980. En ella fue común la aparición de esquirols promovidos por la empresa en un intento por desestabilizar al sindicato.

Con estas huelgas los telefonistas dieron fin a un período caracterizado por el uso intensivo de esta forma de lucha, en el que las huelgas se habían convertido en el eje en turno del cual giró la actividad del STRM; sin embargo, esta estrategia encontró su límite precisamente en 1980, precisamente cuando tuvo que enfrentar el problema del esquirolaje político.(52)

---

(51) German Pérez y R.M.M., Evolución del Estado Mexicano, Op.Cit., p. 213.

(52) María Xelhuantzi L., Doce años, STRM, Op.Cit., p. 137.

#### 2.3.4. SITUACION TECNICA DE LA EMPRESA, SUS EFECTOS SOBRE EL STRM.

El año de 1980 fue de gran trascendencia para Teléfonos de México; el 26 de julio, en conferencia de prensa, el Lic. Emilio Mújica Montoya -Secretario de Comunicaciones y Transportes y presidente del Consejo de Administración de la empresa- anunció la incorporación de nueva tecnología consistente en el uso de sistemas digitales que permitirían un desarrollo más amplio del sistema telefónico. Este había venido operando desde su invención bajo el sistema analógico; dicho término se deriva de que los teléfonos convierten la voz en una corriente eléctrica que la sigue en todas y cada una de sus modulaciones para reproducirlas en el auricular-. Con la telefonía digital, que codifica la voz en forma binaria de ceros y unos para enviarla y reconstruirla en el aparato receptor, las emisiones serían más ágiles (53). Al mismo tiempo, el nuevo sistema lograría un gran ahorro en espacios de edificios para alojar los equipos, ya que las líneas digitales requieren cerca del 25% del espacio que utiliza el equipo convencional. (54)

---

(53) Voces de Teléfonos de México, II Epoca, año 19, No 223, Julio de 1980, p.4.

(54) Voces de Teléfonos de México, II Epoca, año 18, No 213, Septiembre de 1979.

### 2.3.5. LA CUARTA HUELGA.

El 5 de agosto de 1980, Teléfonos de México anunció la introducción definitiva de la tecnología digital sin que mediara ninguna negociación con el Sindicato (55). De hecho, esta situación de ofensiva empresarial se había venido acentuando desde la huelga telefonista, y más aún, desde la reelección del CEN del STRM en junio de 1979.

La actitud del gobierno no fue distinta; ello se puso de manifiesto con la negativa de López Portillo a la solicitud de una audiencia con el STRM para aclarar su situación laboral.

Para el período de 1980-84, el CEN del STRM presentó un proyecto ambicioso que contemplaba la demanda de un 35% de aumento salarial y reducciones significativas en el tiempo de trabajo requerido para la jubilación. Por estas reivindicaciones, el Sindicato se lanzó a su cuarta huelga; sin embargo, el esquirolaje se presentó casi de inmediato, principalmente en sector de las operadoras. Empresa y gobierno (STyPS), estaban decididos a hacer de la huelga de 1980 la última del STRM.

---

(55) El Diario de México, 5 de agosto de 1980.

El periodo de las huelgas del STRM encontró su límite táctico precisamente en la experiencia de 1980, en la que 317 trabajadores sindicalizados regresaron a sus puestos en plena huelga desestabilizando así al movimiento, amenazado por el esquirolaje, la ofensiva de la empresa y la actitud de grupos disidentes.

#### 2.4. DESARROLLO DEL CONFLICTO EMPRESA-SINDICATO-ESTADO.

Tras el periodo de huelgas, fue lanzada la convocatoria para la renovación de la dirigencia del CEN del STRM a mediados de 1980. La oposición, aparentemente fortalecida, se lanzó con agresividad a la contienda. No obstante, no contaba con la fortaleza ideológica del proyecto de la planilla verde encabezada por Francisco Hernández Juárez. Esta última ofrecía un ideario político que no dejaba de lado las reivindicaciones materiales sino que trataba de hacerlas posibles a través de la Unidad Sindical que le daría la fuerza para negociar ante la empresa y el gobierno. Con dicha propuesta, Hernández Juárez obtuvo el triunfo. (56)

Para evitar que la planilla verde tomara posesión de la dirección del CEN, la empresa propició paros sistemáticos y fuertes brotes de violencia que tuvieron su manifestación más dramática en el asalto de las instalaciones sindicales localizadas en Villalongín 50 por parte de grupos esquirolés.

(56) María Xelhuantzi L., Doce años, STRM., Op.Cit., p. 141.

No obstante las dificultades, Francisco Hernández Juárez y su grupo tomaron posesión por un período más al frente del STRM. Así la V Convención Ordinaria del Sindicato, se realizó de inmediato y fue aprovechada para lanzar un desplegado que pretendía poner de manifiesto la injusticia que se cometía contra el STRM con la campaña de desprestigio que se había desatado en su contra. En esta publicación dirigida al movimiento obrero, al gobierno y al pueblo en general, se hicieron pronunciamientos enérgicos en defensa de la autonomía sindical, la democracia, la independencia económica, la soberanía de México y, lo más importante, en contra de la requisa que aunque había sido creada sólo con el pretexto de la situación de emergencia que vivió el país durante la Segunda Guerra Mundial, continuaba vigente; en realidad, su existencia se había convertido en una amenaza para las libertades de los trabajadores, lo que contradecía su objetivo original. (57)

Si bien 1980 fue un año de duras experiencias para los trabajadores telefonistas, 1981 no lo fue menos; por el contrario, el interés por intervenir directamente en los designios del Sindicato se hizo más fuerte por parte de Teléfonos de México. A principios de ese año se llevó a cabo la revisión contractual y los telefonistas no tardaron en hacer manifiesta su demanda por aumento salarial. De hecho, el poder real de consumo de los trabajadores se había visto

---

(57) Idem., p. 150.

fuertemente deteriorado a partir de las tendencias inflacionarias que comenzaron a manifestarse en el país en julio de 1981. La demanda salarial fue resuelta negativamente, lo que propició que los telefonistas se lanzaran a un nuevo emplazamiento a huelga. En esta ocasión las trampas políticas a las que fue expuesto el sindicato alcanzaron dimensiones sin precedentes. La empresa y el gobierno, a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, calificaron prácticamente como delincuentes a los telefonistas por el simple hecho de presentar la huelga como alternativa de solución al conflicto, pero sobre todo, por haber ratificado el pacto de solidaridad y ayuda mutua con el SME.

Durante este período, la amenaza constante de la requisa presionó fuertemente en contra de los objetivos del sindicato; finalmente, el STRM prefirió aceptar el 29.7% de aumento en vez del 40% solicitado. La posibilidad de una nueva requisa debilitaría a los obreros, sobre todo tomando en cuenta que el derecho de huelga les había sido sistemáticamente negado desde 1978.

#### 2.4.1. POSICION DE LA EMPRESA Y DEL ESTADO.

Teléfonos de México buscaba llevar a cabo programas cada vez más ambiciosos; ello implicaba multiplicar centrales, renovar edificios y ampliar la telefonía rural. Con el propósito de alcanzar sus metas, la empresa presionó hasta lograr un incremento de tarifas por servicio local de larga distancia de un 16.8% global que entró en vigor en enero de 1981. Parte de dicho incremento se destinaría a buscar la expansión de la Telefonía Rural con el 8% de la inversión total de la empresa.

El director de la empresa, Lic. Emilio Carrillo Gamboa, impulsó la introducción de la nueva tecnología como resultado de la llamada revolución tecnológica, mediante la cual el hombre lograba la unión de las computadoras con las telecomunicaciones y daba lugar a un nuevo concepto surgido del uso de la fibra óptica, las microondas y la comunicación: "la red digital integrada en servicios". Dicha red proporcionaría a los usuarios una amplia gama de servicios tales como la marcación abreviada. (58)

Paralelamente a dichos avances y a la lucha telefonista de ese año, el presidente López Portillo inauguró el teléfono 5 millones en la Escuela Nacional de Telecomunicaciones

(58) Es decir que en una memoria se encuentran almacenados los números telefónicos que se utilizan con mayor frecuencia y por medio de la marcación de uno a dos cifras máximo el aparato tenía el número del abonado correspondiente. Además cuando se desee comunicarse con una persona cuya línea esté ocupada, apretando un botón y colgando el servicio rellamará y establecerá el enlace una vez que la línea quede desocupada.

(CONTEL) de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; en este mismo acto fue anunciada la adquisición de la Telefónica Ojinaga, cuyo dueño hasta ese momento había sido Alfredo Rohana Estrada. Con la compra de esta empresa concesionaria ubicada en la ciudad del mismo nombre en Chihuahua culminó un proceso iniciado 40 años antes: primero, con la interconexión de los dos principales sistemas que operaban en el país; después, con la fusión de ambas redes en una sola empresa (Teléfonos de México); y posteriormente, con la obtención de las instalaciones de diversos concesionarios locales dentro de los límites territoriales del país con el propósito de lograr un servicio más integrado.(59)

Al acto inaugural del teléfono 5 millones no fue invitada la representación obrera, lo que habla del desconocimiento que tanto la empresa como el gobierno hacía de ellos como interlocutores y actores esenciales de la producción. Al respecto, los telefonistas no permanecieron inmóviles; por el contrario, publicaron un desplegado titulado: "Al movimiento obrero, A la opinión pública", en el que denunciaron el acto y lo calificaron como atropello a los derechos obreros:

"El día de ayer se puso en funcionamiento el teléfono 5 millones, acto importante para los telefonistas porque demuestra la alta productividad que hemos logrado; sin

---

(59) Voces de Teléfonos de México, II Epoca, No 232, Año 20, Abril de 1981, p. 8.



embargo, es un acto que define la tendencia monopólica y trasnacional que prevalece en la empresa Teléfonos de México ante sus trabajadores, pues a pesar de que somos parte indispensable para que esos 5 millones de teléfonos estén operando, los telefonistas no fuimos invitados al acto, como si el capital por sí sólo fuera capaz de producir ignorando nuestra presencia... La pretensión última del proyecto es bien concreta: Privatizar al Estado: someter al Estado al proyecto capitalista de crecimiento mercantil sin corregir la dirección básica del modelo económico, ni sus valores sustantivos que han sido la causa, en último sentido de la crisis."(60)

No obstante la dureza de sus planteamientos, el gremio tenía clara la figura de su adversario: el capital privado, no el Estado. De hecho, una constante fue la preocupación por conseguir el acercamiento político-programático al proyecto del régimen, aún y cuando el gobierno de López Portillo se caracterizó por golpear duramente al movimiento obrero organizado tanto en sus demandas económicas, como en su espacio político de actuación. Para inicios del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, esta situación se tradujo en un movimiento obrero debilitado por los golpes de la crisis, el desempleo y la venta progresiva de empresas que habían pertenecido al Estado y que tuvo su manifestación en el

---

(60) Tomado de: María Xelhuantzi, Doce años, STRM., Op.Cit., p.p. 156, 157.

deterioro de la alianza histórica del gobierno con los trabajadores organizados.

#### 2.4.2. PROMOCION DE LA EMPRESA DEL DIVISIONISMO AL INTERIOR DEL STRM.

Tras el fracaso del emplazamiento a huelga de 1981, los telefonistas efectuaron su VI Convención Nacional Ordinaria Democrática con el propósito de llevar a cabo una evaluación del saldo que había dejado el movimiento de 1981, así como para efectuar la reforma estatutaria que permitiría la redistribución del poder sindical, haciéndolo más equitativo entre las secciones matriz y las foráneas. (61)

Ese momento fue aprovechado por una fracción opositora promovida por la misma empresa y encabezada por Rosina Salinas y Antonio Ruiz Trejo para intensificar el rumor de la posible destitución de Francisco Hernández Juárez. Este grupo autodenominado Bloque Nacional Telefonista pasaría más tarde a identificarse con el nombre de Movimiento Democrático Telefonista (MDT)-; dicho grupo funcionó durante la VI Convención Telefonista como el brazo de la empresa para fomentar la desestabilización y el caos, provocando el divisionismo al interior del sindicato. Su primera medida fue la publicación de un desplegado en el que se acusaba al CEN del STRM de obstaculizar a los trabajadores en su lucha por

(61) Idem., p. 168.

reivindicaciones materiales. Este grupúsculo logró dificultar la revisión de los convenios departamentales; sin embargo, no pudo evitar que se realizará la reforma estatutaria que resultó de un gran beneficio para los telefonistas. El debate giró principalmente en torno a la democracia y la ampliación de la participación colectiva de las bases en las decisiones trascendentales de la vida del sindicato. Asimismo, se logró la redistribución del poder sindical al otorgar cuotas más equitativas de participación y autonomía política de las secciones foráneas respecto de la matriz. Otro punto que vale la pena destacar fue la defensa que se hizo de la autonomía sindical y la identificación de esta figura como el espacio natural de expresión, acción y lucha de los trabajadores. Finalmente, la VI Convención no sólo aportó la modificación de los estatutos sindicales, sino que propició la instalación de una Comisión revisora del CCT para 1982-84 así como el establecimiento de tácticas y estrategias de tipo económico, político e ideológico que llevarían a la optimización de los logros en esta negociación.

En realidad, la empresa intentaba crear conflictos intergremiales pero evitando su antigua estrategia de hostilización directa al STRM. Con esta intención, en 1981 la empresa llevó a cabo una estrategia de desestabilización sindical que adquirió matices inéditos y que sentó las bases para una nueva actitud de ofensiva antisindical. Un primer momento de esta nueva embestida empresarial estuvo

constituido por las deducciones de impuestos que sobre los aguinaldos de ese año se llevaron a cabo. Esto ocasionó que al interior del Sindicato se dieran roces y que el gremio en general se lanzara a paros escalonados que vivieron su momento más dramático con la intervención de autoridades policiacas y judiciales en contra de los trabajadores regiomontanos.

A principios de 1982, la empresa -en su afán de promover el divisionismo al interior del sindicato- anunció la suspensión de 32 trabajadores, identificados en su mayoría con la oposición al CEN del STRM. Dicha actitud intentó crear un ambiente de hostilidad e inconformidad al interior del gremio de tal forma que las mismas bases desconocieran el liderazgo de Hernández Juárez. Para el 8 de marzo, los disidentes promovieron paros de actividades en apoyo a los compañeros despedidos; esta serie de actividades alcanzó su punto más dramático con la toma del edificio sindical localizado en Villalongín 50 por miembros de la oposición. Cabe destacar la ausencia del líder opositor Serafín Pedraza Platas durante el acto; ello fue interpretado como un vacío de poder y liderazgo al interior del movimiento creado artificialmente.

Es fácil deducir que el grupo de esquiroles contó en todo momento con el apoyo oficial, ya que nunca fueron reprendidos con la severidad de la ley. Por otra parte, la empresa dio toda clase de facilidades para que la oposición accediera a

la sala de Tráfico, donde las operadoras no cedieron a las provocaciones y repudiaron enérgicamente la intromisión en una muestra de valentía y solidaridad gremial.

Las bases del STRM, conscientes de la necesidad de contar con la sede sindical como trinchera de su actividad gremial, marcharon hacia Villalongín con el propósito de recuperar el local, pero al llegar enfrentaron la violencia opositora que dejó un saldo de algunos heridos e incluso muertos. Esta tragedia fue vista por la empresa y el gobierno como un pretexto ideal para estigmatizar la figura de Hernández Juárez, a quien se haría responsable de la desgracia.

Al percibir esta situación, los trabajadores decidieron no caer más en las provocaciones y ceder momentáneamente en su intento por recuperar la sede sindical. La estrategia se modificó y acordaron realizar una marcha a la Secretaría de Gobernación y de ahí a la Secretaría del Trabajo para solicitar la vuelta a la legalidad laboral. La respuesta de las autoridades fue negativa y parecían orillar al Sindicato a un paro de labores; finalmente, los trabajadores en asamblea (mitin) acordaron rechazar esta opción por considerarla una provocación tramposa de las autoridades.

Por su parte, la oposición había desconocido al CEN y en su lugar impuso otra directiva integrada por miembros de esta fracción liderada por Serafín Pedraza. Los promotores del movimiento realizado el 8 de marzo se autocomparaban con el

golpe democrático del 22 de abril de 1976, aunque era obvia la distancia que existía entre un movimiento creado por la misma empresa con propósitos manipuladores y un movimiento surgido de las propias bases trabajadoras cuyo móvil central era la democratización de la vida del sindicato.

Las autoridades aprovecharon la coyuntura para aplicar una requisa a Teléfonos de México el 11 de marzo a las 9:30 hrs. Lo anterior se sustentaba en el argumento de que era necesario salvaguardar la continuidad del suministro oportuno del servicio telefónico. De esta forma, quedaba boicoteado el emplazamiento a huelga, que había hecho el STRM por la revisión del CCT y por los despidos injustificados.

El CEN del STRM se vio obligado a mudar su sede al edificio del Congreso del Trabajo, órgano que prestó solidaridad al gremio telefonista; además, junto con la Confederación Obrera Revolucionaria (COR) acusó abiertamente a la empresa de ser la promotora del conflicto.

Las hostilidades generadas en contra de los telefonistas fueron tomadas como propias por el Congreso del Trabajo, ya que en el fondo reconocía que este problema era parte de la estrategia del régimen para promover el debilitamiento del sindicalismo mexicano.

En este sentido, la intención del Estado de hacer fracasar el proyecto democrático de los telefonistas tenía como trasfondo político el establecimiento de un nuevo tipo de

relaciones laborales en las que el control y la intervención del Estado estuvieran garantizado, con la sustitución del elemento democrático por el criterio de mayor productividad. Esta actitud era el componente central de la nueva estrategia económica a la que el país estaba siendo orillado por parte de sus acreedores.

Finalmente, las mismas bases del STRM se encargaron de expulsar al movimiento "8 de julio", ya que en elecciones internas, el consenso general arrojó que un 90% de las secciones apoyaban al CEN dirigido por Hernández Juárez; el día 18 de marzo los telefonistas regresaron a sus labores ordinarias, preparando el ambiente para la negociación contractual del período de 1982-84.

No obstante, la ofensiva de la empresa hacia el sindicato no había terminado. En abril se dieron una serie de despidos injustificados que alcanzó a un saldo de 500 trabajadores cesados; esto provocó lógicamente roces entre el sindicato y la empresa, lo que llevó a la intervención de la STyPS como mediadora del asunto. El titular de la misma, Sergio García Ramírez, exhortó a las partes en conflicto a reanudar pláticas para la revisión contractual el 13 de abril. Se llegó al acuerdo de que se reinstalaría a los despedidos y se levantaría la requisa una vez firmado el convenio contractual; sin embargo, la empresa se negó a respetar los términos pactados y únicamente se dispuso a negociar el CCT. El propósito era dar un golpe político al sindicato que

previamente había dispuesto realizar un referéndum para determinar la actitud que debieran tomar los telefonistas, ante los acuerdos tomados el 13 de abril.

Los telefonistas realizaron una nueva consulta nacional a las bases trabajadoras quienes aceptaron el aumento salarial del 33%. Con ello fue eliminado el emplazamiento a huelga que se tenía planeado para el 25 de abril, al tiempo que se resolvía la firma del Contrato Colectivo para 1982-84, aún sin el cumplimiento de la promesa de reinstalación de los despedidos y levantamiento de la requisa. Por fin, la requisa fue levantada después de 50 días. Ante la actitud agresiva e intransigente de que fue víctima el sindicato, la Secretaría del Trabajo ordenó, como compensación, el desalojo del edificio sindical de Villalongín 50.

Aún con el apoyo de la ST y PS, este hecho no se tradujo en una solución a los problemas entre sindicato y empresa; una vez más, el contexto daba la razón a la posición que había manifestado Hernández Juárez en relación a que la recuperación del local sindical no era un punto central del conflicto, sino sólo un factor aleatorio. De hecho, a partir de la recuperación del edificio por la intervención de la STyPS se intensificaron los despidos políticos realizados por la empresa.

Ante la cerrazón de toda oportunidad para el diálogo, el sindicato presionó recurriendo a paros sistemáticos y al



tortuguismo. Para el STRM, la actitud de la empresa ponía de manifiesto la imposibilidad real del Estado para intervenir en los designios del futuro de Teléfonos de México. No obstante la participación mayoritaria del Estado en las acciones de la empresa, la posibilidad del Estado para dirimir los conflictos internos no estaba garantizada; ello se reflejó en el desconocimiento por parte de la empresa de las medidas emprendidas al respecto por la STyPS.

Bajo esta serie de circunstancias, el STRM tuvo que hacer uso de un arma política para obligar al Estado y a la empresa a volver a la mesa de negociaciones; esto sólo se logró con el pretexto coyuntural de las elecciones presidenciales del cuatro de julio de 1982. Solo con la posibilidad de que ese día el país quedara sin comunicación telefónica se generó un estado de alarma que obligó al propio candidato del partido oficial -Miguel de la Madrid- a intervenir para acelerar la conciliación entre las partes en pugna.

Para el día 3 de julio, las pláticas entre empresa y sindicato se habían reanudado en la sede del Congreso del Trabajo. Dos puntos encabezaban la agenda de discusiones programada por el sindicato: la reinstalación de los despedidos y la regularización de las relaciones laborales; además, se discutiría el reconocimiento de la personalidad del sindicato por parte de Teléfonos de México. Todos los temas fueron abordados hasta llegar a un consenso.

### 2.4.3. EL CONTEXTO ECONOMICO DEL 82. LA CONCILIACION SINDICATO-ESTADO.

Al iniciarse los trabajos de VII Convención Nacional Ordinaria del STRM, la relación del sindicato con el gobierno cambió radicalmente; esto obedeció a las duras circunstancias económicas que vivía el país y que exigieron la concertación del Estado con el sector obrero.

Ya desde la clausura de la VI Convención del STRM en 1981, Hernández Juárez había reflexionado sobre el peligro que podría significar la petrolización de la economía nacional. (62)

En este contexto, la Convención fue inaugurada por el Presidente de la República, José López Portillo, quien después de haber manifestado a lo largo de toda su gestión una actitud de hostilidad en relación al movimiento obrero, buscó un acercamiento con los trabajadores con el propósito de obtener el apoyo de los mismos a la reciente medida de nacionalización bancaria anunciada en septiembre de 1982.

En 1982, el contexto económico del país adquirió una importancia extraordinaria; se manifestó la evidente fragilidad de la economía dependiente de nuestro país. Durante el quinquenio 1977-1981 se importaron más de 70,000 millones de dólares de los cuales 58.400 correspondieron a

manufacturas, mientras que sólo se exportaron 53.700 millones de dólares, de los cuales el petróleo aportó 31.400. Del análisis de estas cifras resulta claro que el sector manufacturero fue incapaz de continuar con la sustitución de importaciones y menos aún de reorientar su producción hacia el exterior. Lo anterior llevó al país a caer en la trampa de la sustitución de importaciones y la petrodependencia externa. (62)

La dependencia de la economía mexicana respecto del petróleo se manifestó claramente en abril de 1981, cuando la empresa Ashland Oil suspendió la compra del crudo mexicano argumentando que su precio era elevado. Lo anterior obligó a PEMEX a anunciar oficialmente una baja considerable en el precio por barril del crudo en julio del mismo año; esta medida se llevó a cabo con el fin de mantener el volumen de las compras debido a la sobreoferta del mercado. (63)

La caída de los precios del petróleo repercutió de inmediato sobre la economía mexicana. Sus primeros síntomas se manifestaron con inflación, déficit del sector público y de la balanza de pagos, elevación de la deuda externa, dolarización del sistema financiero y fugas de capital cada vez mayores. En los primeros meses de 1982 las reservas de

---

(62) René Villarreal, La contrarrevolución monetarista, Cap. 13, México, Ed. FCE, p. 433.

(63) Aliro A. Parra "Un examen de las perspectivas mundiales de la oferta y la demanda del petróleo" Comercio Exterior, Vol.34, núm.5, México mayo de 1984, pp. 401-408 Banco de México.

divisas se vieron fuertemente mermadas, ello propició el retiro del Banco de México del mercado cambiario, lo que significó una nueva devaluación de más del 70%, es decir, el tipo de cambio nominal devaluaba de 27 pesos por dólar a 45 pesos por dólar (63).

Para junio del mismo año se dio una nueva devaluación y se establecieron dos tipos de cambio; uno preferencial, fijado en 49 pesos por dólar, que se usaría sólo para el pago de intereses de la deuda externa y para importaciones necesarias; y otro tipo de cambio libre que oscilaba entre los 77 y 84 pesos por dólar.(64)

El fracaso de la política económica generó una creciente desconfianza hacia el grupo gobernante. Los primeros en actuar fueron los empresarios quienes habían mostrado su desacuerdo con el Estado respecto del manejo de ciertas políticas como el control de precios, la proliferación de empresas paraestatales y los subsidios al consumo. Por su parte, las clases medias veían reducidos sus salarios y sus ahorros por la inflación, así como las posibilidades de viajar al exterior. Sin embargo, los trabajadores fueron el sector más afectado, las medidas económicas emprendidas por el Estado para salir de la crisis y las reacciones de los

---

(64) Germán Pérez y R. M. Mirón., Evolución del Estado Mexicano, Op.Cit. p. 231.

empresarios frente a estas, afectaron directamente su nivel de vida, provocando depresión salarial y desempleo. (65)

Las manifestaciones de inconformidad fueron evidentes en conflictos como el de la VW, la industria textil, los maestros, los empleados de Mexicana de Aviación y, por supuesto, en Teléfonos de México. Todos ellos como consecuencia de los incrementos en tarifas de cobro por servicios públicos, equivalentes a un 12% global. Esto provocó que en los primeros meses del año se desatara una etapa difícil en las relaciones obrero-patronales a todos los niveles: "...incremento salarial retroactivo, elevación de tasas de interés y aumento de precios y tarifas de bienes y servicios producidos por el sector público".(66)

Pese a los programas de ajuste para contrarrestar la crítica situación económica, ésta salió del control gubernamental, lo que trajo consigo una fuga de capitales cada vez más grave.(67) Esta situación orilló a que el 10 de septiembre de 1982, el presidente López Portillo declarara en su sexto y último informe de gobierno lo siguiente: "...Para responder a los problemas he expedido en consecuencia dos decretos: uno que nacionaliza los bancos privados del país y otro que establece el control de cambios, no como una

---

(65) Carlos Tello, La Nacionalización de la Banca, México, 1987, Ed. Siglo XXI.

(66) René Villarreal, Op.Cit. p. 445.

(67) Para mayor información de estos programas remítase a JLP, VI Informe de Gobierno, Diario Oficial de la Federación, México, Septiembre 1982.

medida superviviente de más vale tarde que nunca, sino porque hasta ahora se han dado las condiciones críticas que lo requieren y lo justifican. Es ahora o nunca. Ya nos saquearon. México no se ha acabado. No nos volverán a saquear". (68)

Esta medida provocaría el rompimiento de los vínculos de la alianza Estado-empresarios que había logrado construir el gobierno lopezportillista; de esta manera la desconfianza del sector privado creció progresivamente. "...la falta de confianza ha ido pareja desde entonces con la fuga de capitales, como una forma de obtener en parte, mejores rendimientos especulativos, pero también para tener a salvo un recurso que no pueda gravarse con decisiones internas del gobierno...". (69)

La nacionalización de la banca fue un acto que movilizó y afectó a todo el sector obrero. Evidentemente los telefonistas no estuvieron exentos de este fenómeno; su líder dirigió un significativo mensaje en la VIII Convención Nacional Ordinaria Democrática de los Telefonistas ante la representación del Presidente de la República, 19 días después del acontecimiento. Hernández Juárez subrayaba la importancia que para el pueblo trabajador había tenido el

---

(68) Idem.

(69) Héctor Aguilar Camín, "El canto del futuro", Nexos 100, México, 1986, p. 21

fortalecimiento del sector público y de su carácter social en beneficio de los intereses nacionales y nunca más de los extranjeros o particulares.(70) El dirigente del STRM declaraba:

"El sector público es ahora más poderoso, los trabajadores lo hemos defendido y lo defenderemos porque se ha constituido con el ahorro y el trabajo de la sociedad y porque representa una estructura que fortalece la soberanía nacional... la correlación de fuerzas políticas ciertamente sufrió un cambio, pero los intereses afectados aún siguen siendo un poder actualmente y el siguiente paso debe ser la modificación de la estructura productiva, comercial y de servicios, para transformarla en beneficio de la nación..."(71)

Finalmente, el Presidente de la República reconoció la importancia del reencuentro histórico que ahora se establecía entre el Estado y el movimiento obrero organizado. No obstante, esta alianza tendría sólo un período breve de duración, ya que con el cambio de gobierno, los telefonistas volvieron a sufrir la hostilidad gubernamental. Sin embargo, a las tendencias conservadoras y antisindicalistas que se habían manifestado durante el gobierno de López Portillo, se sumaba el proyecto de reconversión industrial promovido durante el período delamadridista, basado en la sustitución

(70) Restaurador 22 de abril, Ed. Nueva Epoca, No. 7-8, Año 2, Nov.-Dic. de 1982, p. 2

(71) Ibidem., p. 3

acelerada de la mano de obra trabajadora por nuevas técnicas de automatización que desplazaban de nueva cuenta a los obreros por técnicas sofisticadas; el resultado inmediato de dicha política fue el detrimento de su poder de negociación.

Los trabajadores telefonistas reconocían la necesidad que tenía la empresa de incorporar tecnología de punta a sus procesos de producción, pero subrayaban la necesidad de combinar las innovaciones tecnológicas con el uso intensivo y extensivo de la fuerza de trabajo; de lo contrario, la materia de trabajo de los telefonistas se veía fuertemente amenazada.

Así pues, la sucesión presidencial de 1982 echó abajo el efímero sueño de la conciliación entre el Estado y las fuerzas democráticas laborales como en el caso del STRM. En ese sentido, la nacionalización de la banca significó sólo una coyuntura en la que el gobierno solicitó de los trabajadores apoyo incondicional para legitimar una acción de tanta envergadura; sin embargo, pasada la coyuntura las aguas volvieron a su sitio y la hostilidad respecto de los telefonistas se hizo aún más fuerte.

#### **2.4.4.. BALANCE DEL PERIODO DE HUELGAS.**



La VII Convención Nacional del STRM celebrada en 1983 fue una evaluación de las experiencias acumuladas por los trabajadores durante el periodo de huelgas enmarcado en el sexenio de López Portillo. Durante la Convención, los problemas que ocuparon un lugar fundamental en la agenda estuvieron relacionados con el proceso electoral de 1984-88, las relaciones intergremiales y la revisión salarial. Incluso fue retomado el tema de la normalización de las relaciones entre empresa y sindicato, así como el reglamento interno de trabajo y la inaplazable necesidad de la modernización tecnológica.

La VII Convención Ordinaria significó el reagrupamiento de las fuerzas sindicales en torno del proyecto democrático del STRM y la recuperación del papel protagónico de las bases trabajadoras en las decisiones trascendentales del Sindicato para evitar la intromisión de fuerzas ajenas al interés de los obreros y la repetición de un caso similar al de las elecciones del CEN en 1980.

En suma, lo que se puso de manifiesto en la VII Convención fue la importancia de promover la participación de los trabajadores telefonistas en el proceso de democratización interna del STRM. Asimismo, se propuso la adición estatutaria que permitiría a Hernández Juárez participar de nueva cuenta en las elecciones para la dirigencia sindical, al mismo tiempo que se proponía adelantar el calendario electoral debido a que 1984 era un

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

año que coincidía con la revisión contractual; en realidad, con base en la experiencia democrática vivida desde 1976, los telefonistas no estaban dispuestos a correr el riesgo de que esta coyuntura fuera un factor de presión que influyera en las intenciones de voto de los agremiados.

Las elecciones internas del STRM en 1984 pueden ser consideradas como una de las etapas fundamentales del proceso de democratización iniciado por el "Movimiento Restaurador 22 de Abril" en 1976. Esta experiencia logró crear un alto nivel de politización entre los trabajadores telefonistas. El año de 1984 marcó un momento específico en el proceso global de articulación y agregación de los intereses del gremio que hizo posible para las bases trabajadoras la apertura de las modalidades de participación política en la dirigencia sindical. Este nivel de madurez afectó otras esferas de representación política que tomó forma en la competencia electoral para el período de 1984-88.

## **2.5. LA CONSOLIDACION DEL NUEVO S.T.R.M.**

### **2.5.1. LAS ELECCIONES INTERNAS DEL S.T.R.M.**

La VII Convención Telefonista sentó las bases para la realización de la 8a. Asamblea Extraordinaria que fue concebida con la intención de lograr los acuerdos para la creación de las estrategias para el proceso electoral de 1984. Es así como por primera vez en la historia del sindicalismo mexicano se logró el acuerdo para crear una planilla que surgía auténticamente de las bases trabajadoras: Con ello, se puso en funcionamiento un mecanismo innovador, mediante el cual, los telefonistas no tenían que formar parte de un grupo político cohesionado para lanzar su candidatura a algún puesto de representación sindical. Lo anterior facilitó a los trabajadores aislados y sin experiencia iniciarse en la política interna del sindicato; de hecho, la planilla de los trabajadores se convirtió en un frente sindical para la democracia.

El órgano informativo del STRM publicó la convocatoria con los requisitos que los trabajadores debían cumplir si querían inscribir su candidatura a algún puesto en esta planilla; estos puntos consintieron en presentar el puesto al que deseaban acceder un plan detallado de trabajo. (72)

Los criterios para determinar quienes eran los candidatos idóneos para integrar la "planilla de los trabajadores" se

(72) Para mayor información respecto a esta convocatoria, remítase a Restaurador 22 de abril, "Proceso de elección de candidatos para formar parte de la planilla de los trabajadores, Ed. Nueva Epoca, Nos. 9 y 10, Año 3, Marzo-Abril de 1983, p.p. 20-24.

fijaron tomando en cuenta la calidad del programa que por escrito presentaron los contendientes, así como por la militancia sindical de cada uno.

Durante su VIII Convención, el STRM no sólo definió sus estrategias electorales; también se abordaron en la agenda puntos tan importantes como el diseño de los programas de trabajo que permitirían al sindicato enfrentar la nueva coyuntura política que se abría con el gobierno de Miguel de la Madrid. La estrategia estuvo caracterizada por la búsqueda de un acercamiento del movimiento obrero con la administración delamadridista que permitiera borrar los enfrentamientos y hostilidades que vivieron los telefonistas en el período de López Portillo. También se abordó el tema del deterioro creciente de los niveles de vida de la clase obrera.

Preocupado por la situación económica que atravesaba el país, el STRM publicó un documento que contenía cinco propuestas encaminadas a garantizar el abastecimiento popular de productos básicos y la corresponsabilidad empresarial en el mejoramiento de los niveles de vida de la clase obrera.(73) Estas propuestas fueron retomadas y reelaboradas en la VIII Convención Extraordinaria de los Telefonistas, la

---

(73) Excelsior, 18 de marzo de 1983.

cual elaboró un documento titulado "La Lucha Obrera por el Cambio".

Las irregularidades existentes en las relaciones entre sindicato y empresa que se habían recrudecido en el período de López Portillo comenzaron a normalizarse paulatinamente a partir de marzo de 1983. Esto se conseguía gracias al establecimiento de mesas de trabajo en torno a las cuales ambas actores discutieron sus problemas fundamentales, incluso en lo relativo a la revisión salarial. La empresa demostró una actitud distinta y de mayor disposición al dialogo, ya que antes de llegar al límite impuesto por el emplazamiento a huelga, ofreció una serie de propuestas para el mejoramiento de las condiciones salariales.

En este clima de mayor cordialidad, se realizaron las elecciones para el período de 1984-1988, que significó la segunda reelección de Hernández Juárez. Cabe destacar que la decisión del STRM de mantener su misma dirigencia no puede ser considerada como un fenómeno de caudillismo al interior del Sindicato; por el contrario, el carácter carismático con el que Hernández Juárez accedió a la dirigencia del STRM en 1976, había sido superado por el establecimiento de un proyecto programático que convirtió a su liderazgo en orgánico.

La habilidad del líder telefonista para colocarse como un miembro más de la planilla de los trabajadores le hizo

obtener el apoyo, respeto y solidaridad de los telefonistas, quienes se consideraban pertenecientes a esta planilla al sentirla como un espacio democrático que por naturaleza les correspondía. De esta manera se lograba legitimar la segunda reelección.

#### **2.5.2. LA POLITICA DE ALIANZAS DEL S.T.R.M.**

Poco antes de las elecciones se llevó a cabo, en septiembre de 1983, la VIII Convención Nacional Ordinaria de Telefonistas del D.F. En esta ocasión, el evento fue inaugurado por el mismo Presidente de la República; esto hablaba de una nueva relación entre los telefonistas y el gobierno, muy distinta a la que se había dado en el sexenio anterior durante el cual el sindicato había tenido que luchar fuertemente por consolidar su autonomía y lograr su reconocimiento frente al gobierno y la empresa. Así, el STRM había fortalecido su posición independiente y sus criterios.

Para los telefonistas, esta Convención significó una oportunidad para redefinir sus estrategias de lucha, buscando el fortalecimiento de su capacidad política frente a las fuerzas oficiales y privadas, así como en relación al resto del sindicalismo. En este contexto, la defensa de su posición de clase exigía diseñar una nueva estrategia de acción que le permitiera enfrentar la coyuntura política y económica.

En la agenda política del STRM se rescató como prioritario el tema de las relaciones de los telefonistas con el Congreso del Trabajo y con el resto de las fuerzas sindicales, intentando establecer una serie de alianzas que hiciera posible la formación de un frente común de los trabajadores para defender la autonomía y el reconocimiento de sus organizaciones.

En el informe que la Secretaría General del STRM leyó durante la VIII Convención Ordinaria, se anunció la suscripción de convenios de solidaridad sindical con empresas de sector público tales como: ASPA, Tranviarios, SME y con los Trabajadores y Técnicos de Aeronaves de México.(74) La realización de estos acuerdos formó parte de la nueva estrategia de acción del STRM frente a las condiciones que vivía el sindicalismo con el arribo al poder de Miguel de la Madrid.

En realidad, las circunstancias sindicales distaban mucho de ser halagüeñas, o al menos de haber superado las dramáticas condiciones a las que se enfrentó el movimiento obrero organizado durante la gestión lopezportillista. En este contexto, el STRM adoptó como estrategia de lucha la promoción de una política de frente amplio con la cual los trabajadores se aglutinaban en torno a una serie de experiencias comunes que significaban retos a vencer; tal era el caso de la requisa. Con esta táctica, lo que los

(74) María Xelhuantzi L., Doce Años, STRM, Op.Cit., p. 254.

telefonistas intentaban era lograr una recomposición de las relaciones movimiento obrero-Estado, para que éstas fueran más favorables.

El STRM tuvo que enfrentarse a la reglamentación de nuevas políticas en materia laboral que tendían a eliminar paulatinamente la fuerza de los sindicatos como interlocutores frente al gobierno, así como a la intención del régimen de desmovilizar a los sindicatos como parte de un proyecto que abarcaba a las fuerzas sociales en general y cuya definición teórica se encontraría en el marco de las tendencias neoliberales. En materia laboral se privilegiaba la producción sin tomar en cuenta las reivindicaciones de los trabajadores.

El establecimiento de los convenios y alianzas intersindicales comenzó a surtir efecto cuando con motivo de la realización de la Asamblea del STRM, celebrada el 18 de enero de 1984, asistió por invitación de Hernández Juárez, el entonces presidente del Congreso de Trabajo y dirigente de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), Homero Flores Gómez. Dicho líder manifestó su apoyo personal y el de su gremio para la realización de la revisión contractual del STRM, por considerar que ésta adquiriría un carácter estratégico para el resto del movimiento obrero. Finalmente se incluyó en el CCT de los telefonistas la famosa cláusula 9a. En ella se dictaba que: "En el convenio se garantiza la recuperación de la materia de trabajo para el sindicato, de



acuerdo a los términos de la cláusula actual se forma comisión mixta para este efecto".(75) La inclusión de un reglamento a esta cláusula significó un avance fundamental para los trabajadores, ya que se infería la obligatoriedad de la empresa de informar al sindicato respecto de los avances en materia tecnológica y de dar prioridad al personal sindicalizado para la realización de las labores.

#### 2.6. LA EMPRESA Y EL SINDICATO ANTE LA CRISIS ECONOMICA.

Si bien el país enfrentaba graves problemas económicos que afectaban a todos los sectores, Teléfonos de México continuó el desarrollo de sus planes de expansión y de prestación del servicio aunque con una tasa de crecimiento ligeramente inferior a la de años pasados.

Un hecho relevante en 1983 fue el acuerdo celebrado el 10 de junio entre la empresa y el sindicato, por medio del cual se lograba un incremento del 20% del salario diario tabulado de todos los trabajadores al servicio de la empresa. Paradójicamente, se llevó a cabo un incremento en las tarifas por parte de Teléfonos de México para cubrir los aumentos de costos derivados tanto del aumento salarial a los trabajadores como del alza en los precios de los proveedores en el mercado nacional.

---

(75) Idem, p. 264

Hacia octubre del mismo año, la empresa llevó a cabo el convenio de reestructuración de su deuda con vencimiento en el bienio 1983-84 por un total de 181.7 millones de dólares con veintiocho bancos extranjeros; de esta forma, el crédito fue ampliado a ocho años con cuatro de gracia y con una tasa de interés razonable.

#### 2.6.1. LA SITUACION TECNICA.

Para 1984 la empresa inauguró nuevas instalaciones: "... estas primeras instalaciones digitales, cuya puesta en servicio fue la más afectada por los problemas de importación, marcaron el inicio de lo que en 1984 será la introducción generalizada de este tipo de equipos, de acuerdo con nuestros programas ...". (76)

Durante los primeros meses de ese año, la ciudad de México experimentó un deterioro en la calidad del servicio telefónico, lo cual fue evidente por el cruce de llamadas como consecuencia del desgaste prematuro de los equipos electrónicos por la imposibilidad financiera para importar refacciones. (77) Asimismo, la apertura de las Centrales Automáticas también se retrasó, sobre todo en las de tecnología digital, por la dificultad para obtener los artículos e insumos importados. Aún bajo estas condiciones,

---

(76) Informe del Consejo de Administración a la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas, 15 de marzo de 1984.

(77) Voces de Teléfonos de México, "Tecnología de la fibra óptica", II Epoca, No. 265, Año 23, Enero de 1984, p. 6.

aparecieron 13 nuevas centrales, 28 ampliaciones en la capital, 44 centrales nuevas y más de 149 ampliaciones en provincia, aunque no podía dejar de reconocerse que existían numerosos problemas cuyas medidas correctivas eran las siguientes:

- 1.- El incremento de la oferta para reducir la demanda insatisfecha;
- 2.- La mejoría obligada de la calidad y confiabilidad del servicio;
- 3.- La atención más eficaz a las zonas marginadas dentro del territorio nacional y
- 4.- El incremento de la eficacia para proporcionar el servicio con las tarifas más bajas".(78)

Como un intento para satisfacer la demanda por el servicio, el director de Teléfonos de México anunció la integración de la red telefónica al Sistema de Satélite Doméstico Mexicano .(79) El Sistema de Satélites era un proyecto planeado y dirigido por el gobierno federal a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; bajo el nombre de Sistema Morelos de Satélites, se buscaba que en

---

(78) Voces de Teléfonos de México, II Epoca, No. 279, Año 23, Junio de 1984, p. 18.

(79) Para mayor información respecto a estas conferencias, consultese, Voces de Teléfonos de México, II Epoca, No 270, Año 23, junio de 1984, p.p. 5-6, 8-10.

1985 dos satélites cubrieran con su señal la totalidad del territorio nacional.

Con el proyecto se lograrían beneficios relevantes en materia de telefonía; como por ejemplo, disponer de una posición física geoestacionaria y reducir la saturación de frecuencias en la red terrestre, ya que los satélites se dedicarían a las transmisiones televisivas y se liberarían las bandas de frecuencia para usarlas en la telefonía; otro de los beneficios sería el aumento en la confiabilidad de los sistemas de microondas, al contar con una ruta alterna para lograr un servicio más rápido a cualquier punto del país. (80)

El elemento más importante que planteaba Teléfonos de México era la expansión del servicio telefónico básico al mayor ritmo posible para dar una mejor atención a las necesidades de un mercado que demandaba más opciones de comunicación. Por ello buscaba iniciar su participación en nuevas modalidades del servicio básico así como en la comercialización de nuevos servicios.

Era indiscutible la relevancia del papel que desempeñaría el Sistema Morelos de Satélites en la evolución hacia una red nacional de telecomunicaciones adecuada a las necesidades del futuro, ya que su puesta en servicio significaba la introducción de tecnología de punta en el ramo para extender al mayor ritmo posible el servicio telefónico. Ello

---

(80) Idem., p. 8.

permitiría la satisfacción de las necesidades de comunicación y la integración de pequeñas comunidades al sistema.

#### **2.6.2. EL DETERIORO DEL PODER ADQUISITIVO DE LOS TRABAJADORES.**

La política económica neoliberal se manifestó a través de una serie de medidas como la venta, liquidación o reestructuración de entidades paraestatales; la reducción de subsidios; la desregulación de la economía y la devaluación. Estos hechos dieron como resultado enfrentamientos entre el gabinete económico y el Congreso del Trabajo, sobre todo durante el mes de junio del 84. (81)

En ese mes el STRM se sumó a la demanda por un incremento salarial del 20.2% planteado por los trabajadores de las empresas paraestatales en un intento por recuperar el poder adquisitivo de los trabajadores. La empresa no accedió a otorgar el aumento directamente al salario, sino al tabulador; por este motivo, los telefonistas decidieron emplazar una huelga que fue sistemáticamente desconocida hasta llegar a la requisa del 7 de septiembre, que adquirió su tinte más dramático con la promoción de una campaña de desprestigio respecto del Sindicato. Su intención era volcar

(81) Para mayor información a este respecto, remítase a las notas periodísticas del mes de junio de 1984; en particular, la respuesta del gabinete económico al documento de intenciones del Congreso de Trabajo, publicado en Excelsior el 27 de junio del mismo año.

la opinión pública en contra de los trabajadores telefonistas al acusarlos de saqueo, vandalismo e irresponsabilidad, y así justificar la intervención gubernamental, e incluso, la introducción de los telefonistas en el apartado "B" Constitucional.

La política de alianzas promovida por los telefonistas puso de manifiesto la solidaridad del resto del sindicalismo, quienes mostraron su apoyo a los telefonistas a través del Congreso del Trabajo y, en forma independiente, por los trabajadores electricistas y nucleares. Estos grupos exigían que las autoridades laborales cumplieran las promesas hechas al STRM respecto de los siguientes asuntos: levantar la requisa, pagar los salarios caídos y terminar con las represalias y la campaña de desprestigio que con los medios masivos de comunicación se había emprendido en perjuicio de los telefonistas.(842)

Durante los primeros meses de 1985 se registró una intensa actividad del sindicalismo. Prueba de ello fue el enfrentamiento que se dio entre el Congreso del Trabajo (CT) y el Gabinete Económico. Esta vez el CT presentó al gobierno un documento titulado "Los trabajadores ante la situación económica nacional: opciones para el desarrollo", en el cual realizaron una crítica a la política económica señalando en el documento lo siguiente: "... nos pronunciamos por el fortalecimiento de la Rectoría del Estado, por la

(82) María Xelhuantzi L., Doce Años, STRM, Op.Cit., p. 268.

nacionalización de la industria alimentaria, por la elevación de los salarios reales, por el uso de tecnologías intensivas de mano de obra y por un desarrollo nacional fincado en nuestros propios recursos".(83) Sin embargo, la respuesta del Gabinete Económico y del Gobierno fue evasiva a esta serie de cuestionamientos.

Por su parte, los trabajadores telefonistas habían iniciado el año demandando aumento salarial y emplazando a huelga. La solicitud de aumento fue resuelta positivamente por parte de la empresa; por ello, la celebración de la Asamblea General Nacional de los Telefonistas se realizó sin dificultad. En ésta, se hicieron pronunciamientos de tanta importancia como los referentes al uso y aplicación de la tecnología digital, a la cual se decidió pugnar por su constitución en materia de trabajo de los sindicalizados.

De enero a agosto de ese año, el STRM realizó casi 50 reuniones de trabajo con otros sindicatos adscritos al Congreso del Trabajo.

## 2.7. LA INTRODUCCION DE NUEVA TECNOLOGIA.

---

(83) El Día, 13 de abril de 1985.

Los aportes más importantes de la Asamblea General Telefonista se dieron en materia de introducción de nueva tecnología. Resalta por su importancia estratégica el proyecto de "Convenio entre Teléfonos de México y Sindicato de Telefonistas" que resultó de los trabajos de la Asamblea. El tratamiento que se dio en este documento al problema de las relaciones laborales frente a la introducción de nueva tecnología, sentó las bases para la defensa que más tarde hiciera el propio Sindicato de los derechos de los trabajadores frente a la introducción de avances técnicos en la telefonía. El Convenio fue redactado en los siguientes términos y por su importancia lo citamos totalmente:

"Pensando que entre empresa y sindicato reconocen como interés fundamental de sus trabajos, asegurar el servicio telefónico de la mejor calidad y en la mayor amplitud del servicio público usuario a menor costo, pensando en que la introducción de equipos basados en la tecnología digital y en sistemas de computación puede afectar a la mayoría de las cláusulas del CCT y/o los convenios departamentales, se proponen los siguientes principios para la mejor utilización de cualquier nuevo equipo o método de trabajo, para mejorar los nuevos servicios que se presten y para un mejor cumplimiento del contrato entre la empresa Teléfonos de México y el STRM : 1) Los nuevos servicios, métodos de trabajo o equipo que la empresa tenga proyectados para su implementación o funcionamiento se harán con la participación



y aceptación del sindicato; 2) La empresa Teléfonos de México y el Sindicato se comprometen a que todos los equipos que tengan que ver con la tecnología digital, sistemas computarizados y la prestación de nuevos servicios serán materia de trabajo de ambos contratantes así como todas las labores de instalación, operación y mantenimiento que de ellos se deriven; 3) En todas las fases la empresa se compromete a proporcionar la información sobre planes a corto, mediano y largo plazo, la información proporcionada debe quedar a satisfacción del sindicato; 4) La empresa se compromete a conceder permisos con goce de sueldo y sin demérito de los derechos adquiridos por el CCT a los delegados nombrados por los trabajadores para formar una comisión nacional y a las comisiones departamentales que se formen para tal efecto, asimismo sufragar gastos de capacitación y asesoramiento de esta comisión tanto en el interior como en el extranjero; 5) La empresa y el sindicato se comprometen a no reajustar el número de trabajadores y ningún trabajador perderá su empleo ni sufrirá perjuicios económicos, sociales culturales o físicos, debido a los cambios que produce la tecnología digital y los nuevos sistemas computarizados para el servicio; 6) La empresa se compromete a que al ocurrir casos de puestos de nueva creación debido a la tecnología digital y a los nuevos servicios que la empresa introduce se cubrirán con personal sindicalizado; 7) Empresa y Sindicato convienen en que todo cambio en la reglamentación interna de las tareas y las

nuevas categorías que se requieran como producto de la nueva tecnología digital, sistemas computarizados y los nuevos servicios que se presten serán producto de una negociación de las partes; 8) Empresa y Sindicato convienen que los trabajadores de todos y cada uno de los departamentos implicados en la tecnología digital y sistemas de computación nuevos para la prestación de servicios, deberán de respetar en sus programas la antigüedad en la categoría, dándole prioridad a las categorías más altas; 9) Empresa y Sindicato deberán participar en todos los aspectos de salud y seguridad a través de la Comisión de Higiene y Seguridad, los trabajadores deberán recibir instrucción respecto a la seguridad e higiene laboral y esto debe incluir los aspectos técnicos y ambientales del equipo." (84)

#### 2.8. EL IMPACTO DE LOS TERREMOTOS DE 1985. DE LA RECONSTRUCCION A LA INSTALACION DE NUEVA TECNOLOGIA.

El 17 de septiembre de 1985 fue inaugurada la X Convención Nacional Ordinaria Democrática de los Telefonistas, acto al que asistió el propio Presidente de la República, Miguel de la Madrid. En la Convención, el líder del STRM volvió a hacer

---

(84) "Acta de la Asamblea de Secretarios Generales y Delegados Departamentales", levantada a las 13:10 hrs. y cerrada a las 18:18 hrs., México, D.F., 27 de julio de 1985. Tomado de María Xelhuantzi L., Doce años, STRM, Op.Cit.

pronunciamientos en relación a los retos y riesgos que enfrentaría la nación, y en especial los trabajadores, frente a los procesos de modernización tecnológica.

A sólo dos días de la X Convención tuvo lugar un terremoto que sacudió fuertemente a la Ciudad de México, ocasionando la mayor destrucción en la historia del país.

La compañía Teléfonos de México respondió a la catástrofe inmediatamente; esa misma tarde emitió un boletín por medio del cual se anunciaba que, debido al sismo, habían resultado gravemente dañadas las instalaciones del Centro Telefónico San Juan y de la Central Victoria "El temblor causó, además de la muerte de varios trabajadores, que los equipos correspondientes a la Central de Larga Distancia Nacional, la Central de Larga Distancia Internacional y los servicios especiales 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08 y 09 quedasen prácticamente destruidos".(85)

En este mismo boletín se manifestaba el deseo de sumar esfuerzos entre los trabajadores de la Compañía para solucionar el problema. Al terremoto del día 19 le sucedió otro que cimbró a la ciudad el día 20; en conjunto reportaron pérdidas por más de 20 billones de pesos (aproximadamente 25.704 millones de dólares). Esta situación agravó más el problema de la única empresa de

---

(85) Voces de Teléfonos de México, "Comunicado expedido por la Empresa", II Epoca, No 287, Año 24, 19 de septiembre de 1985, p. 4.

telecomunicaciones a nivel nacional. Los temblores afectaron la comunicación entre la capital y el resto del país, ya que la mayor parte del equipo estaba en el centro de la ciudad, área en que los temblores tuvieron mayor fuerza.

El derrumbe de ambos centros telefónicos trajo como consecuencia la pérdida de 15 empleados, así como del lugar de trabajo para más de 4,000 telefonistas.

Con motivo de esta tragedia, el Presidente de la República instruyó a la Comisión Nacional de Emergencia para realizar un balance general de las acciones emprendidas para enfrentar las consecuencias del sismo. Esta comisión tendría por objeto evaluar los daños a nivel nacional. En el caso específico del sistema telefónico se informó que quedaron interrumpidas las comunicaciones entre el norte y el sur del país, las cuales se canalizaban a través de la ciudad de México. Sin embargo, a base de un gran esfuerzo sostenido por todo el personal de la empresa, se logró reanudar la comunicación local en un 44% de su capacidad; el servicio lada nacional de salida en 60%, y el de entrada en 47%. (86)

Este desastre de la naturaleza provocó que la telefonía nacional sufriera la peor catástrofe de su historia. Horas antes, Teléfonos de México mostraba los mejores resultados logrados hasta ese momento en sus programas de expansión; todo ello cambió bruscamente en menos de dos minutos.

(86) Voces de Teléfonos de México, II Epoca, No. 286, Año 24, Octubre de 1985, p. 11.

En la Central Victoria, se derrumbó uno de sus tres edificios que albergaba dos centrales para tráfico local con 9,000 y 3,500 líneas respectivamente y con una central de tránsito que permitía concentrar el tráfico de operadora nacional e internacional y servicios de información. En el Centro telefónico de San Juan, resulto fuertemente afectado el edificio en el que se ubicaban las posiciones de operadora para los servicios de larga distancia y servicios especiales. Para el tráfico de salida quedaron destruidos los dos Pasos de Concentración (PACO), así como una central que atendía a la mitad de la ciudad; para el tráfico de entrada se destruyó uno de los Pasos de Dispersión (PADIS), que también manejaba la mitad de la ciudad. De esta forma, fueron totalmente destruidas las las dos centrales de larga distancia.

Adicionalmente a los Centros de San Juan y Victoria, fueron afectados los edificios de las Centrales en Iztapalapa, Lindavista, Tlatelolco e Hidalgo en la Ciudad de México y menos gravemente, los de Lázaro Cárdenas, Michoacán y Ciudad Guzmán, Jalisco.

Frente a esta crítica situación, se organizó un grupo de trabajo con personal de las cuatro direcciones de la empresa para estructurar un plan encaminado al reestablecimiento y evolución del servicio. Entre los objetivos más importantes de este plan destacaban el restablecimiento del servicio en todas las poblaciones afectadas por el sismo en el menor

tiempo posible y la reconstrucción y reforzamiento de las instalaciones existentes, tomando en cuenta que la Ciudad de México es un área sísmica.

Este plan se emitió el día 8 de octubre, considerando dos proyectos para recuperar el servicio: 1) los proyectos de contingencia iniciados desde el 19 de septiembre enfocados a la recuperación del servicio mediante la rehabilitación de los equipos dañados por el sismo y, 2) los proyectos permanentes enfocados a establecer mayor confianza y alta calidad en la planta telefónica del país. (87)

Por medio del plan se recuperó paulatinamente el servicio telefónico de la ciudad, así como el tráfico de tránsito que se manejaba a través de los equipos instalados en Victoria y San Juan. La restauración de la capacidad de larga distancia a los niveles anteriores al temblor fue más gradual; no obstante, aproximadamente 26,900 circuitos nacionales e internacionales fueron rehabilitados. (88)

En el plano internacional, la solidaridad fue notoria. Se recibieron apoyos importantes encaminados a lograr la reconstrucción nacional. A raíz del acontecimiento arribaron al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México noventa y tres vuelos de cuarenta y tres naciones con más de 15,000 toneladas de ayuda en víveres, medicamentos, equipo especial

(87) Voces de Teléfonos de México, II Epoca, No. 287, Año 24, Noviembre de 1985, p. 11.

(88) Notimex, Teléfonos de México: Disaster and Restoration, Emilio Carrillo Gamboa, Telephony, October 27, 1986.

en demoliciones y equipo instrumental hospitalario, así como personal especializado en labores de rescate. (89)

Para el mes de diciembre, el 93% de los circuitos dañados habían sido reconectados. La magnitud de la tarea de reconexión de circuitos instalados fue enorme, tres veces mayor al número de circuitos que se instalan en todo México en un año promedio. Respecto de las llamadas de larga distancia locales, éstas se restauraron en un 98% de su nivel; sin embargo, la recuperación más notable fue en las llamadas de larga distancia internacionales ya que se restauraron a un 99% de los niveles anteriores al temblor.

Pese a la gran destrucción sufrida en las instalaciones de Teléfonos de México, la empresa contaba con un seguro que cubría los daños ocurridos al equipo. Ello le facilitó llevar a cabo su proyecto de modernización tecnológica que se fundamentaba en el impulso a la tecnología digital y a la descentralización administrativa del servicio. Los trastornos ocurridos en las Centrales San Juan y Victoria evidenciaron las desventajas de concentrar los sistemas.

Para los telefonistas, la experiencia de los terremotos de septiembre de 1985 dejó un saldo de enormes pérdidas no sólo materiales sino humanas, ya que si bien se insistió en señalar que la acción prioritaria de la empresa había sido el rescate del personal atrapado en el derrumbe, en el Acta de (89) Voces de Teléfonos de México, II Epoca, No. 286, Año 24, Octubre de 1985, p. 18.

la Asamblea Nacional de Secretarios Generales y Delegados Departamentales del 26 de octubre de 1985, se señalaba la preocupación de la empresa por rescatar, aunque fuera en parte, algo de las enormes pérdidas materiales. "El CEN estaba concentrado en el rescate de atrapados y de los cadáveres haciendo frente a las fricciones que surgían con la empresa empeñada más en la recuperación y en la no destrucción del equipo que consideraba útil, que en el rescate de las víctimas".(90)

Este momento de la vida de Teléfonos de México permitió ratificar la prioridad que tenían las comunicaciones en la valoración de la sociedad, situación que exigía la creación de un nuevo sistema de telecomunicaciones a la altura de la demanda por el servicio. Era el momento para que los telefonistas participaran con gran ahínco en el proyecto más desafiante de modernización de la telefonía nacional.

---

(90) Acta de la Asamblea Nacional de Secretarios Generales y Delegados Departamentales, levantada a las 13:00 hrs. y cerrada a las 19:10 hrs., México, 26 de octubre de 1985. Tomado de María Xelhuantzi L., Doce años, STRM, Op.Cit., p. 282.



### CAPITULO III

#### EL REPLIEGUE DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA DEL ESTADO

##### 3.1 LA NUEVA ESTRATEGIA ECONOMICA DEL ESTADO.

Cuando se evidenció la crisis económica en 1982, los problemas inmediatos que enfrentó México fueron similares a los del resto de América Latina. Al igual que en los casos de Chile y Colombia, los ajustes que implementó nuestro país durante la década de los 80's se dirigieron a abrir bruscamente el sistema económico, mientras que en Argentina, Brasil y Perú, los acomodos fueron más discretos. No obstante, todos estos países tuvieron que enfrentar una misma circunstancia: la interrupción de los créditos externos.

Para hacer frente a las obligaciones contraídas tiempo con el exterior, dichos países se vieron forzados a cumplir con un paquete de medidas de ajuste dictadas por los bancos acreedores. El primer requisito fue acabar con los desequilibrios macroeconómicos, caracterizados por un exceso de gasto en comparación con la producción doméstica y un correspondiente exceso de importaciones sobre las exportaciones.

Para México, la súbita interrupción del financiamiento externo forzó al país a tomar medidas encaminadas a contraer la demanda interna; tal fue el caso de las continuas devaluaciones de la moneda implementadas con el propósito de abaratar las exportaciones y encarecer las importaciones.

Otro problema que tuvo que enfrentar nuestro país fue el saneamiento de sus finanzas públicas; a este respecto, la estrategia gubernamental se basó en el recorte del gasto público. Para ello, era necesario reducir el tamaño del Estado mediante el despido de burócratas y la venta de empresas paraestatales. La aplicación de modelos ortodoxos evidenció un radical cambio en la estrategia de prioridades de gasto e inversión que había seguido el gobierno mexicano desde la década de los años 30's. (91) La esencia del esfuerzo restructurador se centraba en la liberalización de la economía y la consecuente retirada del Estado del ámbito productivo.

---

(91) JOHON SHEAHAN Conflict and change in Mexican economic strategy: implications for Mexico and for Latin America, Department of economics, Williams College and Visiting Fellow, Center for U.S.- Mexican studies, University of California, San Diego. May 1991.

### 3.1.1. LA POLITICA ECONOMICA DEL GOBIERNO DELAMADRIDISTA.

La administración delamadridista significó una nueva era de relaciones económicas y políticas. El proyecto del régimen buscaba la integración de nuestro país a los mercados internacionales, para lo cual, era necesario acabar con los vicios de la economía cerrada y del Estado paternalista. El discurso económico establecido en el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), señalaba los dos retos prioritarios del régimen: combatir la inflación y controlar la inestabilidad cambiaria.(92)

El recién integrado gabinete económico sustentaba su diseño de políticas en la teoría neoliberal, según la cual, debía ser el mercado y las fuerzas que en él juegan quienes lograrían terminar con las imperfecciones de la economía nacional. De esta forma, los recursos productivos no prioritarios se liberarían de la regulación estatal. Con esta política se suponía que la economía se activaría, al ofrecer a los particulares nuevas oportunidades de inversión productiva que los incentivarán a internalizar los costos de promover al sector productivo nacional.

---

(92) Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, "Programa inmediato de Reordenación Económica".

La puesta en marcha de un proyecto neoliberal suponía la retirada del Estado de aquellos espacios de la economía en los que su intervención ocasionara distorsiones de mercado. La actividad que había venido desempeñando el Estado, como agente productivo, sería suplida por la inversión privada. Sin embargo, esta oferta no siempre fue atractiva para los inversionistas ya que no todo el aparato paraestatal significaba una opción rentable; en la mayoría de los casos se trataba de empresas con tecnología obsoleta, problemas financieros y sindicales combativos.

### **3.1.2. EL PROBLEMA DEL FINANCIAMIENTO.**

Aún con la mejor intención de que fueran los particulares los responsables de reconstruir la economía nacional, la crítica situación por la que atravesaba el país hizo que el aparato productivo, público y privado, enfrentaran serias dificultades por la escasez de divisas necesarias para la compra de tecnología, insumos y refacciones. El PIRE señalaba como una estrategia de estabilización monetaria el control cambiario; sin embargo, esta situación tuvo que relajarse a partir de 1986 cuando se hizo evidente que sin crecimiento, el país no podría seguir cubriendo sus obligaciones con el exterior. Este cambio resultó claro en el Programa de Aliento y Crecimiento (PAC), en el que se señalaba la necesidad del

crecimiento económico como premisa para el cumplimiento de los compromisos de pago. (93)

El programa de Aliento y Crecimiento (PAC) fue la materialización orgánica del proyecto de modernización económica esbozado por el régimen (94). En él se planteaba la necesidad de crecer para garantizar el pago puntual de los intereses de la elevada deuda que había contraído el país, aunque en el marco de un Estado recortado tanto estructural como financieramente. El PAC planteaba como primera medida la necesidad de sustituir al Estado como motor del crecimiento económico y recuperar este papel para el capital privado, tanto nacional como extranjero. Sin embargo, era evidente que las presiones de los organismos financieros internacionales para que México saldara oportunamente la deuda desembocarían en la solicitud de nuevos créditos en mercados financieros alternativos; en este contexto, se generó un círculo vicioso que sólo se podría terminar con la recuperación del aparato productivo mexicano y la generación de recursos financieros para poder pagar. (95)

No obstante la implementación de programas de recuperación económica, las dificultades financieras que había enfrentado

- (93) Mercado de Valores, "Programa de Aliento y Crecimiento", 30 de junio de 1986.
- (94) Para mayor información a este respecto consultese el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, Poder Ejecutivo Federal, México, mayo de 1983, Secretaría de Programación y Presupuesto.
- (95) Roberto Guadarrama S, "Política económica y proyecto nacional: (México 1983-1987)", 17 ángulos de un sexenio, México, 1987, ed. plaza y valdez, pp. 35-70.

Miguel de la Madrid al asumir la presidencia se recrudecieron a partir de 1986, a raíz de una nueva caída internacional de los precios del petróleo. (96)

### 3.1.3. EFECTOS DE LA LIBERALIZACION ECONOMICA.

En relación al problema de la deuda externa, el país se vio obligado a aceptar las condiciones de sus acreedores; sin embargo, se logró dar un paso adelante, al replantearse una estrategia diferente que redefinió las posturas durante las negociaciones. Así, quedaba claro que la meta era lograr el crecimiento económico necesario para poder responder a las obligaciones.

Los resultados de las diferentes rondas de negociación con los acreedores dieron oportunidad para que se iniciara un proceso de ajuste estructural de la economía. Así se lograron dos metas de gran importancia: el cumplimiento con los acreedores extranjeros y la recuperación del prestigio y la confianza en las instituciones nacionales. No obstante, los nuevos créditos de la banca internacional se condicionaron al cumplimiento de lineamientos específicos en el diseño de la política económica, que se dirigían a liberalizar los mercados, propiciar la inversión extranjera y reducir la intervención del Estado en la economía.

(96) SEBASTIAN EDWARDS, Real exchange rates, devaluation, and adjustemant: Exchange rate policy in developing countries, Cambige: MIT press, 1989.

La política de liberalización económica implementada por el gobierno de De la Madrid se fundamentó en la recuperación del tipo de cambio real de la moneda mexicana, que creció en un 55% durante el periodo de 1985 a 1987; dicha política sirvió como premisa para lograr la competitividad internacional, que sería el eje del avance y crecimiento del país. Sin embargo, muchas empresas no contaban con la capacidad financiera para hacer frente a las inversiones necesarias para alcanzar niveles internacionales de competitividad. La ineficiencia tecnológica en amplios segmentos de la economía hacía poco atractiva la inversión en muchas ramas. Es por ello que en el aspecto sectorial sería necesario definir con precisión y congruencia el conjunto de políticas que aseguraran el desarrollo de la industria, ya que el proceso de evolución hacia una economía más competitiva obligaba también a una redefinición estructural.

La liberalización de la economía implicó la eliminación de los sectores industriales en los que la tasa de cambio estuviera sobrevaluada; esto ocasionó que algunas actividades dejaran de ser rentables debido a su incapacidad para sobrevivir ante un mercado abierto, por lo que una gran cantidad de empresas se verían obligadas a cerrar; este costo podía ser aceptable para el país si el crecimiento y

desarrollo en otros sectores compensara esa pérdida de empleo y producción(97).

La política de realismo en los tipos de cambio no fue acompañada de medidas antiinflacionarias, por lo que la supuesta recuperación productiva se vio ensombrecida por un crecimiento de la inflación del 58% en 1985 al 132% en 1987. Este hecho obligó a la concertación del Pacto de Solidaridad Económica que se firmó en diciembre de 1987 y que trataba de resolver (PSE) el conflicto entre la estabilización inflacionaria y la promoción de exportaciones. El PSE tenía tres principales componentes económicos:

- 1) El acuerdo entre los sectores productivos (trabajadores y empresarios).
- 2) El compromiso del gobierno de controlar la inflación si los comerciantes respetaban los precios.
- 3) La desregulación del Estado de gran parte del aparato productivo(98).

---

(97) Tiempo, Suplemento Política Económica No. 100, "Deuda Externa", México, 10 de noviembre de 1987, No. 2374, Año XLVI, Vol. XCI.

(98) LAURENCE WHITEHEAD "political Change and economic stabilization: the Economic Solidarity Pact", Mexico's Alternativa Political Futures San Diego: Center for U.S.-Mexican studies, University of California at San Diego, 1989.



### 3.2.4. VENTA DE EMPRESAS PARAESTATALES.

Para enfrentar sus obligaciones con el exterior, el gabinete económico de De la Madrid ideó un Programa de Sustitución de Deuda Pública por Inversión que entró en operación a partir del segundo semestre de 1986. Su objetivo principal fue incrementar la inversión productiva en el país o cuando menos mantener la existente, mediante la inyección de nuevas inversiones para modernizar las empresas. El mecanismo implicaba que los agentes económicos del exterior e interior, por medio de la compra de deuda, podían participar directamente en la administración de las empresas privadas o paraestatales que decidieran integrarse al plan.

En este contexto, el Gabinete Económico delamadridista acuñó el novedoso término de "Reconversión Industrial", por medio del cual se planteaba una estrategia dirigida a superar la crisis industrial. La Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal (SEMIP) había declarado que el sector paraestatal requería de una inversión mínima de 3.5 billones de pesos para reactivar su producción, cantidad que difícilmente podría erogar el Estado en las precarias condiciones financieras en que se encontraba.

Ante tal panorama, el Gabinete Económico decidió que el Estado debía deshacerse de todas aquellas empresas no prioritarias, ya que significaba un peso muy fuerte para la economía nacional. La propia SEMIP se encargó de determinar

cuáles serían las empresas que debían ser ofrecidas en venta. De esta forma, se permitía a los inversionistas nacionales y extranjeros la adquisición de las entidades del Sector Público que reestructuraran su deuda externa. Las empresas que se integraron a este plan fueron las siguientes:

- " 1.- Aeroméxico, S.A.
- 2.- Altos Hornos de México, S.A.
- 3.- Atsugui Mexicana, S.A. de C.V.
- 4.- Ballsa Rassini, S.A.
- 5.- Banca Serfín, SNC.
- 6.- Banco Mexicano Somex, SNC.
- 7.- Banco Internacional, SNC.
- 8.- Banco Nacional de Comercio Exterior, SNC.
- 9.- BANRURAL, SNC.
- 10.- BANOBRAS, SNC.
- 11.- BANPESCA, SNC.
- 12.- Celulosa del Pacífico, S.A.
- 13.- Cloro de Tehuantepec, S.A. de C.V.
- 14.- C.F.E.
- 15.- Compañía Industrial de Ayotla, S.A.
- 16.- CONASUPO.
- 17.- D.D.F.
- 18.- Diesel Nacional (DINA), S.A.
- 19.- DINA Komatsu Nacional, S.A.
- 20.- DINA Rockwell Nacional, S.A.
- 21.- Estufas y Refrigeradores Nacionales, S.A.
- 22.- Exportadora de Sal, S.A. de C.V.
- 23.- Fábrica de Papel Tuxtepec, S.A.
- 24.- FERTIMEX, S.A.
- 25.- Finacril, S.A. de C.V.
- 26.- Financiera Nacional Azucarera, SNC.
- 27.- Fomento Industrial Somex, S.A. de C.V.
- 28.- Fomento de Equipamiento Industrial.

- 29.- Fundidora Monterrey
- 30.- Gobierno Federal.
- 31.- Hules Mexicanos, S.A.
- 32.- Inmobiliaria Hotelera El Presidente Chapultepec, S.A. de C.V.
- 33.- Manufacturas Electrónicas, S.A.
- 34.- Mexaro, S.A. de C.V.
- 35.- Mexicana de Autobuses, S.A. de C.V.
- 36.- Mexicana de Papel Periódico, S.A.
- 37.- Minera Carbonífera Río Escondido, S.A.
- 38.- Minera del Norte, S.A.
- 39.- Moto Diesel Mexicana, S.A. de C.V.
- 40.- Motores Perkins, S.A.
- 41.- Nacional Financiera, SNC.
- 42.- Nacional Hotelera, S.A.
- 43.- PEMEX.
- 44.- Poliestireno y Derivados, S.A. de C.V.
- 45.- PIPSA, S.A. de C.V.
- 46.- Productora Mexicana de Tubería.
- 47.- Productora Nacional de Papel, S.A. de C.V.
- 48.- Rassiní Rheen, S.A. de C.V.
- 49.- Refractarios H.W. Flir, S.A.
- 50.- Siderúrgica Lázaro Cárdenas, S.A.
- 51.- Sosa Texcoco, S.A.
- 52.- TELMEX, S.A.
- 53.- Traksomex, S.A. de C.V.
- 54.- Transportadora de Sal, S.A.
- 55.- Tubacero, S.A." (99).

Las medidas para sanear las finanzas públicas implicaban el adelgazamiento de la carga empresarial del Estado facilitando la compra de algunas empresas públicas, con lo que se atrajo la inversión extranjera que prometía modernizar la planta industrial. Los recursos derivados de estas operaciones serían utilizados para reducir la deuda externa capitalizándola; es decir, permitiendo que se adquirieran acciones de una empresa local ya constituida a cambio de una deuda rebajada(100).

### **3.2. LAS REACCIONES DEL STRM FRENTE A LA POLITICA DE DESREGULACION DE EMPRESAS PARAESTATALES.**

La crítica situación económica por la que atravesaba el país había hecho que los trabajadores telefonistas temieran por la privatización de Teléfonos de México, ya que el anuncio de la introducción de nueva tecnología digital abría la posibilidad de concesionar a particulares la transmisión de datos a gran velocidad. Ante esta situación, el STRM previó la posibilidad de que se despojara al materia de trabajo debilitando el poder de negociación del Sindicato.

---

(100) Para mayor información a este respecto, consultese el Diario Oficial de la Federación del día 22 de enero de 1986.

Para los telefonistas la posible privatización de la empresa era vista como una amenaza a la soberanía de los intereses sociales en el área de las Telecomunicaciones. El sindicato defendía el carácter público de Teléfonos de México como una prioridad, por lo que elaboró una propuesta de convenio entre la Empresa y el Sindicato tendiente a mejorar la calidad del servicio y a asegurar su modernización. Con tal propósito proponía las siguientes acciones:

"1) Los nuevos servicios, métodos de trabajo o equipos que la empresa tenga proyectados para su implementación o funcionamiento se harán con la participación o aceptación del sindicato.

2) La empresa Teléfonos de México y el Sindicato se comprometen a que todos los equipos que tengan que ver con la tecnología digital, sistemas computarizados y la prestación de nuevos servicios serán materia de trabajo de ambos contratantes, así como todas las labores de instalación, operación y mantenimiento que de ellas se deriven.

3) En todas las fases, la empresa se compromete a proporcionar la información sobre planes a corto, mediano y largo plazo de la instalación y ubicación de la tecnología digital y de los nuevos sistemas computarizados, así como su contenido, a corto, mediano y largo plazo. La información proporcionada debe quedar a satisfacción del sindicato.

4) La empresa se compromete a otorgar permisos con goce de sueldo... para la capacitación y asesoramiento...

5) La empresa y el sindicato se comprometen a no reajustar el número de trabajadores y ningún trabajador perderá su empleo ni sufrirá perjuicios económicos, sociales culturales o físicos debido a los cambios que produce la tecnología digital y los nuevos sistemas computarizados para el servicio.

6) La empresa se compromete que al ocurrir casos de puestos de nueva creación, debido a la tecnología digital y a los nuevos servicios que la empresa introduce se cubrirán con personal sindicalizado.

7) Empresa y Sindicato convienen en que todo cambio en la reglamentación interna de las tareas y las nuevas que se programen, así como la capacitación y las nuevas categorías que se requieran como producto de la nueva tecnología digital, sistemas computarizados y los nuevos servicios que se presenten serán producto de una negociación de las partes.

8) Empresa y Sindicato convienen en que todos y cada uno de los departamentos implicados en la tecnología digital y sistemas computarizados para los servicios serán capacitados para operarios en los nuevos equipos y deberán alcanzar una apreciación del equipo utilizado en su totalidad y antes de comenzar a desarrollar con sus convenios respectivos laborales que tengan relación con la tecnología digital y

sistemas de computación nuevos para la prestación de servicios, los programas deben respetar la antigüedad en las categorías dándole prioridad a las categorías más altas.

9) Empresa y Sindicato deberán participar en todos los aspectos de salud y seguridad a través de la Comisión de Higiene y Seguridad, los trabajadores deberán recibir instrucción respecto a la seguridad e higiene laboral y esto debe incluir los aspectos técnicos y ambientales del equipo que se utilice"(101).

### **3.2.1. LA ESTRATEGIA ANTE LA RECONVERSION INDUSTRIAL.**

Para el Sindicato de Telefonistas, la mejor manera de combatir los efectos perniciosos de una posible privatización fue convocar al resto del movimiento obrero, organizado en el Congreso del Trabajo, a unirse y solidarizarse para evitar que los trabajadores vieran amenazadas su materia de trabajo. Este es el primer antecedente de la alianza que reafirmó el Sindicato frente a la reestructuración del Sector Público.

El proyecto que entrañaba la "Reconversión Industrial" era preparar y consolidar al país en niveles de eficiencia que le permitiera competir decorosamente en el mercado internacional, a efecto de conseguir la integración de México en un bloque económico.

(101)Circular informativa del 27 de julio de 1985. Idem. pp 277-278.

Para estudiosos del movimiento obrero como Jordi Micheli, la "Reconversión Industrial" era vista como una acción que reportaría efectos en un doble sentido: en el plano del discurso ideológico, se pretendía crear una conciencia de la crisis industrial para abrir paso a la propuesta de una industria moderna que creara condiciones óptimas para sus trabajadores; pero esta medida, también iría acompañada del cierre de una gran cantidad de empresas y con ello el crecimiento del desempleo. A la vez tales circunstancias traerían efectos nocivos de introducir el concepto de flexibilización laboral en la negociación de los Contratos Colectivos de Trabajo(102).

Desde que, en septiembre de 1985, el presidente Miguel de la Madrid asistió a la inauguración de la X Convención Nacional Ordinaria Democrática de los Telefonistas, quedó clara la relación del gobierno con los trabajadores respecto de la necesaria modernización que emprendería TELMEX. Esta reunión tuvo gran significado, no sólo por ocurrir un día antes de que las Centrales Victoria y San Juan se derrumbaran por los terremotos de septiembre de 1985, sino porque el tema fundamental del discurso presidencial se centró en los retos que implicaba el proyecto de modernización tecnológica promovido por el Estado. Además, la

(102) Jordi Micheli, "¿Reconversión, Modernización, cambio estructural?", Documento presentado el 8 de septiembre de 1988 en el Seminario "Los Trabajadores ante la Reconversión Industrial". Organizado por el Congreso del Trabajo y la Fundación Friedrich Ebert. "Multicopiado".



reunión reflejó la preocupación del gobierno por la reacción obrera ante la introducción de la nueva tecnología, ya que en ella se manifestó la esperanza de que los trabajadores se adaptaran, con una innovadora forma de organización, a las nuevas condiciones tecnológicas que traería el cambio de los procesos productivos.

Los trabajos de la Convención se reanudaron después del terremoto. En ella se abordaron los problemas de la reubicación de trabajadores, pero fundamentalmente, el Contrato Colectivo de Trabajo (1986-88) y el reto que significaba la tecnología digital. Asimismo, se realizó un balance de los logros obtenidos por el STRM desde la depuración de su dirigencia interna hasta ese momento. El Sindicato propuso un Contrato Colectivo de Trabajo en el que se presentaban importantes planteamientos en relación a la introducción de la nueva tecnología. Destaca la formulación de la cláusula 193, que sentaba las bases para que el proceso de introducción de nueva tecnología no perjudicara a los trabajadores. En ella se estableció que la tecnología se constituía en materia de trabajo del STRM, por lo que no podría ser pretextada para el despido de trabajadores; asimismo, se comprometía a la empresa a participar en una comisión mixta para la negociación de nueva tecnología y respetar la facultad del Consejo para intervenir en materia de capacitación, higiene y seguridad.

Con la cláusula 193 el STRM pasó a ser la primera organización en pactar contractualmente el problema de la tecnología.

Durante 1986 la opinión pública criticó severamente la calidad del servicio que prestaba Teléfonos de México. Sin embargo, esta crítica no contemplaba el hecho de que, no es el sindicato el concesionario del servicio sino la empresa. El origen de los comentarios se encuentra en la voluntad de empresa y gobierno por desprestigiar a la dirigencia sindical. La campaña de desprestigio buscaba evitar que los trabajadores se constituyeran en un obstáculo en la implantación de la nueva tecnología.

Aunque un poco tarde, el sindicato supo evaluar la importancia que empezaba a adquirir la modernización de los procesos productivos en las empresas. En este proceso se reconoció que las innovaciones acarrearían un efecto multiplicador en eficiencia en las distintas áreas de la producción y los servicios, y en consecuencia la generación de mayor empleo. No obstante, los trabajadores se preocuparon por diseñar, a través de su Contrato Colectivo de Trabajo, una estrategia que les permitiera no ser afectados en su fuente de empleo.

Durante la XI Convención Nacional Ordinaria llevada a cabo en septiembre de 1987, Francisco Hernández se adelantó al proceso de cambio que vivía la empresa telefónica, señalando

la necesidad de que el STRM revisará su estructura organizativa y de planteamientos, con el propósito de minimizar los efectos negativos de la transformación y maximizar las ventajas que podría reportar para los trabajadores.

Aunque ya se contaba con el antecedente de la cláusula 193, ésta no era suficiente para garantizar la integridad laboral de los trabajadores telefonistas, por lo que se buscaba afianzar un compromiso que garantizara el derecho de las partes en la nueva relación capital-trabajo que estaba por establecerse. Un elemento sin precedentes en la historia del STRM fue la asistencia de Emilio Carrillo Gamboa, entonces director de Teléfonos de México, a la Convención del sindicato. Con este hecho, se abría la posibilidad de un intercambio de opiniones entre empresa y trabajadores.

Algunos aspectos que se abordaron durante la Convención fueron los referentes a la tecnología digital, la reubicación de los trabajadores afectados por los terremotos, la retabulación de los departamentos de tráfico y redes y, el mejoramiento del servicio telefónico.

Entre los últimos acuerdos tomados por la Convención estuvo el relativo al papel del STRM en la formación de una Central Unica de Trabajadores. Al respecto, se acordó promover el proyecto y solicitar el apoyo entre el resto de las organizaciones de trabajadores del país. Aprovechando la

influencia que por el proceso de democratización interna que había vivido el STRM a partir de 1976, podía ejercer respecto de otras organizaciones obreras, quienes veían en la experiencia de los telefonistas un importante avance hacia la democracia.

### **3.2.2. LA PRESIDENCIA DEL STRM EN EL CONGRESO DEL TRABAJO.**

En el año de 1986 se realizó un proceso de auscultación interna para elegir la presidencia del Congreso del Trabajo, mismo en el que Francisco Hernández Juárez participó por primera vez como candidato a ese puesto. El líder telefonista logró el apoyo de 17 secretarios generales de los 33 que constituyen al Congreso del Trabajo; sin embargo, no logró el triunfo, ya que para algunos dirigentes resultaba peligrosa la no afiliación gremial de los telefonistas a la C.T.M., lo que virtualmente se podría traducir en una actitud intransigente respecto del gobierno. Esta situación obligó a Francisco Hernández Juárez a ocupar el cargo de vicepresidente, lo cual no era desdeñable porque le ofrecía la posibilidad de implementar, desde un órgano obrero tan importante, la política de alianzas que promovía el STRM.

Desde la depuración del STRM en 1976, este se había constituido como una de las fuerzas militantes más progresistas al interior del Congreso del Trabajo. La democratización del gremio estuvo acompañada por una serie de postulados entre los que se encontraba la no afiliación colectiva al PRI o cualquier otro partido político. Sin embargo, el gremio se caracterizó por una política de alianzas, que abarcaban las relaciones con todo el movimiento obrero tanto individualmente como a través de las organizaciones cúpula; en este sentido, las relaciones establecidas con la CTM ocuparon un papel preponderante. Asimismo, la desvinculación formal que estableció el STRM respecto de la CTM, no impidió la existencia de coincidencias ideológicas con el sector radical de la Confederación; así lo demuestran las numerosas intervenciones del líder telefonista en los foros organizados por el sector obrero del PRI (103).

La renuncia formal del STRM a participar colectivamente en la CTM, no le impidió a su dirigencia establecer una serie de alianzas estratégicas cuyo apoyo le serviría para arribar un año después a la dirigencia del máximo organismo obrero.

La gestión de Francisco Hernández Juárez al frente del Congreso del Trabajo se caracterizó por un proyecto de reivindicaciones obreras basado en dos frentes: por la recuperación del nivel de vida de los trabajadores y, por búsqueda de posiciones dentro del legislativo, que le (103) María Xelhuantzi, Doce años, Op.Cit., p. 290.

permitiera al sector obrero luchar a través de las cámaras por mayores reivindicaciones para los sectores populares. La estrategia estaba basada en un objetivo fundamental: abrir un canal para el diálogo entre el Congreso del Trabajo y el Gobierno, que permitiera a los obreros asumir el papel de actor o interlocutor del Estado para dirimir sus propios problemas. Para conseguir este objetivo, los telefonistas insistieron en que era indispensable obtener la unidad total de los sindicatos en torno al Congreso del Trabajo, única manera de fortalecer el órgano para defender sus intereses de clase.

Durante la gestión de Hernández Juárez como presidente del máximo órgano de representación obrera, el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) realizó su 8a. huelga; de hecho, la primera en un lapso de 35 años. Los motivos eran los mismos que habían llevado al propio STRM a emplazar una huelga; más que como oposición a la empresa, se trataba de un acto de repulsión a la política económica del gobierno delamadrista.

Cabe resaltar que la huelga del SME ocurrió al margen de los acuerdos concertados por el Congreso del Trabajo, lo que propició que la decisión de los electricistas fraccionara los esfuerzos de negociación de los telefonistas. Al adelantarse el SME en su huelga, favoreció a sectores del gobierno para que se desacreditara al Congreso del Trabajo al cuestionar su capacidad de liderazgo y se impidió la posibilidad de una huelga conjunta SME-STRM que hubiera marcado un

cambio definitivo en la correlación de fuerzas gobierno-trabajadores (104).

Con la decisión acelerada del SME, Hernández Juárez se vio imposibilitado para dirigir un movimiento que seguramente hubiera hecho trascender su labor al frente del STRM y llevarlo a consolidar su liderazgo a nivel del movimiento obrero organizado. No obstante, en asamblea del Consejo Nacional del Congreso del Trabajo del 4 de marzo, se tomó el acuerdo de apoyar al SME en su huelga.

Para la dirigencia del Congreso del Trabajo, este período fue especialmente difícil. La política que en materia laboral proyectaba el régimen, cimentó sus elementos fundamentales en la contención salarial y la desmovilización obrera.

En un escenario como este, la lucha del Congreso del Trabajo por obtener el 23% de incremento salarial para los trabajadores de las empresas paraestatales resultaba difícil, más aún, con la decisión precipitada del SME que mermaba el poder de negociación del Congreso del Trabajo.

Ante la irritación de la dirigencia obrera, el gabinete económico ofreció negociar individualmente las alzas salariales, señalando que ningún caso, los incrementos salariales serían superiores al 20%.

---

(104) Idem., p. 313.

Para los trabajadores telefonistas, la estancia de su dirigente como presidente del Congreso del Trabajo significaba un afianzamiento de su liderazgo respecto del resto del movimiento obrero; pero al mismo tiempo, el período que le tocó estar al frente de este organismo, los hizo adquirir una posición de crítica y confrontación respecto de la política económica del gobierno de Miguel de la Madrid.

Para el Congreso del Trabajo, la reestructuración instrumental del Sector Paraestatal, provocó un fuerte impacto sobre los derechos de los trabajadores. Para la dirigencia obrera, la reconversión industrial "más que una acción concertada era un <<shock>> sin precedentes y... en nuestro país... somete a los trabajadores a otra encrucijada: el desempleo masivo" (105).

### 3.2.3. EL CONGRESO DEL TRABAJO ANTE A LA CRISIS ECONOMICA.

No obstante la situación de Hernández Juárez como presidente del Congreso del Trabajo, el sindicato de telefonistas se vio obligado a estallar una huelga en demanda de aumento salarial de emergencia en abril de 1987. La demanda se fundamentó en la solicitud de que se hiciera extensivo a un bloque de sindicatos del sector paraestatal, entre los que estaban el propio STRM, SME y ASPA, el (105) Excelsior, 6 de octubre de 1986.



incremento del 23% que había sido concedido por las autoridades laborales a otros trabajadores.

Para el STRM, resultaba una afrenta el hecho de que el Gabinete Económico se hubiera negado a conceder el aumento salarial; con lo que se desconocía el acuerdo que previamente habían concertado los telefonistas con las anterioridades laborales. Este hecho provocó que Hernández Juárez, en su doble carácter de líder del STRM y del Congreso del Trabajo, radicalizara su discurso respecto de la política económica del régimen. (106)

El Congreso del Trabajo perdió control ante esta situación, ya que previamente había visto minimizada su capacidad de negociación pues actos como la huelga aislada del SME y las sucesivas prórrogas a las huelgas que se habían emplazado en coordinación con el órgano obrero fragmentaban su capacidad de negociación restando fuerza al movimiento obrero organizado. Esta situación provocó que quedaron parcialmente resueltos los conflictos laborales de las empresas paraestatales, ya que la mayoría de estas aceptaron un aumento promedio del 18%, sin mediar la intervención del Congreso del Trabajo. Con esta decisión las empresas se vieron obligadas a renunciar al aumento salarial del 23% con retroactividad a enero de 1987 por el que habían iniciado la lucha. Los trabajadores de Aeroméxico pactaron un aumento salarial del 17% retroactivo al 10. de abril; esta empresa, junto con el STRM habían realizado los emplazamientos a

huelga más importantes en el ámbito federal, con lo que los telefonistas se quedaban aún más aislados en su lucha. La alianza de Tranviarios, pactó con el Servicio de Transportes Eléctricos un aumento del 18%; por su parte, SIDERMEX, Altos Hornos de México y la Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas, aceptaron un 15% de aumento; los trabajadores de Leche y Maíz Industrializados Conasupo lograron un 18% de incremento y los de la Compañía Operadora de Teatros un 20% (106).

En estas condiciones, los telefonistas veían mermada su capacidad de negociación y liderazgo, por lo que decidieron exponer sus demandas directamente al Presidente de la Madrid; pero como la medida no tuvo ningún efecto, se vieron obligados a estallar la huelga que, además de contemplar las reivindicaciones que mañosamente había esquivado el gabinete económico, era un acto de congruencia de los telefonistas con su papel de dirigencia del Congreso del Trabajo. Sin embargo, dos horas después de estallada la huelga, Teléfonos de México fue requisado.

Para prevenir una situación más grave que afectara directamente a los usuarios del servicio, el gobierno federal, por conducto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, había ordenado horas antes de que estallara la huelga la requisita de Teléfonos de México; en tal virtud, las

---

(106) Tiempo, No. 2345, Año XLV, Vol. XC, México 21 de abril de 1987.

instalaciones no fueron cerradas y aparentemente el servicio continuó con normalidad, aún cuando el paro afecto a unas 70 centrales en todo el país (107).

La empresa aprovechó el antecedente de la huelga del SME, para dar un trato similar a los telefonistas. Las autoridades de TELMEX acudieron a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) para solicitar que la huelga se declarara inexistente, a la vez que iniciaban una campaña en los medios masivos de comunicación dedicada a desacreditar al STRM (108).

De manera tendenciosa, en diversas publicaciones se resaltaron los efectos nocivos que la huelga telefonista generaba para los usuarios del servicio. Tal fue el caso del artículo aparecido en la sección económica de la Revista Tiempo No 2345, en la que se declaraba que "únicamente los trabajadores pertenecientes al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, colocaron las banderas rojinegras en todas las instalaciones de la empresa estallando la huelga y provocando serios problemas durante algunos minutos al cortar las comunicaciones en los servicios de emergencia de la Cruz Roja, Bomberos, Escuadrón de Rescate y Urgencias Médicas, Radio Patrullas y de la Policía Judicial del D.F."

---

(107) Tiempo, No. 2345, Op.Cit., p. 20.

(108) Tiempo, No. 2346, Año XLV, Vol. XC, México, 28 de abril de 1987.

### 3.2.4. LA ALIANZA CON EL S.M.E.

En enero de 1987 sucedió un acontecimiento sin precedente en la historia del sindicalismo paraestatal, reviviendo el antiguo pacto de solidaridad y ayuda mutua que habían establecido en 1960 el SME y el STRM, se llevó a cabo el primer Congreso Nacional Telefonista-Electricista. Este acto revistió una importancia excepcional ya que constituyó la ratificación de un pacto de unidad obrera en momentos de especial dificultad para la clase trabajadora. de el congreso resultó la publicación de un manifiesto dirigido al movimiento obrero, al sindicalismo y a la nación en general, en el que apuntaban la posición del sindicalismo progresista respecto de las principales materias que afectaban al pueblo mexicano. Estas se resumen en seis puntos:

- " 1.- Establecimiento de un modelo económico concertador.
- 2.- La modernidad como un concepto que exige de la participación obrera y de la democracia, así como de la independencia y soberanía nacionales.
- 3.- El pacto STRM-SME como un antecedente a la unidad del resto del movimiento obrero.
- 4.- El fortalecimiento de la unidad, independencia y autonomía obrera.

5.- La defensa al derecho de huelga.

6.- El rescate del Congreso del Trabajo como vanguardia de la clase obrera" (109).

De entre las tesis pronunciadas en el Congreso destacaron las relativas a la posición de los sindicatos en relación a la modernización tecnológica. A este respecto declararon:

" ... la productividad del trabajo tendría que ser consecuencia de la mejoría de las formas organizativas y mediante la participación de los trabajadores y no a través de despidos de personal que aumentan la carga de trabajo de los que conservan el empleo o tratando de mutilar los contratos colectivos en aquellos espectros con la reducción de conquistas económicas ya ganadas... De otra manera el costo social de la modernización será muy alto, como lo demuestran los cierres de la Fundidora Monterrey, Aceros Ecatepec, Dina Renault, Aceros de Chihuahua, Cervecería Moctezuma y los despidos masivos en la constructora nacional de carros de Ferrocarril... la clase obrera no se opone a la modernización porque reconoce que es necesario mejorar el funcionamiento de la planta industrial nacional, para producir mejor cantidad, mejor calidad y a mejor precio para

---

(109) Primer Congreso Nacional Telefonistas-Electricistas. Por un verdadero pacto de solidaridad, Tomado de María Xelhuantzi, Doce años, Op.Cit., p 325.

que el pueblo tenga acceso efectivo a los satisfactores que requiere" (110).

El año de 1987 fue de intensa labor para el STRM, ya que además de la negociación de sus condiciones materiales; en lo externo, su papel en la presidencia del Congreso del Trabajo facilitó la labor de construcción de alianzas que ya había comenzado desde 1976. En este sentido, la relación con el Partido Oficial se hizo más estrecha a partir de la participación de Hernández Juárez a la cabeza del máximo organismo obrero. Así lo demuestra el apoyo decidido que el sector obrero del PRI brindó al STRM tanto en sus procesos internos como en las labores que emprendieron en la cúpula obrera. El 7 de septiembre del mismo año, Hernández Juárez dejó la presidencia del Congreso del Trabajo para que asumiera el mismo puesto Fidel Velázquez.

El tránsito de los telefonistas por el Congreso del Trabajo dejó dos lecciones fundamentales para la clase obrera : la importancia que el establecimiento de alianzas intersindicales tiene para promover la lucha conjunta de los trabajadores y, la necesidad de renovar el pacto político social; para lo que era necesario que el Estado fortaleciera su alianza con la clase obrera y la democracia como sistema de preservación de libertades. En este sentido, la modernización no debía ser un sacrificio para los

---

(110) Idem.

trabajadores, sino que debía incluir una forma renovada de relación del gobierno con la sociedad.

### **3.3. ANTECEDENTES DE LA VENTA DE TELEFONOS DE MEXICO.**

Como parte del proceso de desincorporación de empresas paraestatales que había sido planteado como estrategia para sanear las finanzas públicas, el Gabinete Económico ofreció gran parte de las empresas propiedad del Gobierno Federal a inversionistas de la iniciativa privada.

#### **3.3.1. CAMPAÑA DE DESPRESTIGIO DEL SINDICATO.**

Las posibilidades de que Teléfonos de México fuera expuesto a un proceso de desincorporación propició una creciente inquietud entre los trabajadores que veían amenazada su estabilidad laboral. La liquidación de Aeroméxico había significado el despido de su personal, tal experiencia puso en alerta a los trabajadores telefonistas sobre la posibilidad de sufrir un proceso similar. La preocupación fundamental de los telefonistas no estaba dada por la simple probabilidad de un cambio en el esquema de propiedad de la empresa, o en la apertura a la inversión

extranjera, sino en el riesgo que este traería sobre su estabilidad laboral.

Para enfrentar la coyuntura privatizante el CEN del STRM hizo un llamado a la unidad gremial, con el propósito de crear los mecanismos que permitieran contrarrestar los efectos nocivos de una posible desincorporación de las empresas paraestatales. El STRM reconocía que la sola identificación de las posibles acciones que emprendería la empresa no serviría de nada si no se ideaba una estrategia al respecto; al mismo tiempo, advertía a los trabajadores sobre el peligro de dejarse llevar por rumores o por notas periodísticas, ya que esto propiciaría divisiones al interior del gremio y su posible desestabilización (111).

En el contexto de la modernización de Teléfonos de México, sus administrativos temieron que las reacciones de los trabajadores se transformaran en un obstáculo para el proyecto; por tal razón, la administración de la empresa promovió, a principios de 1987, una campaña de desprestigio en los medios de comunicación cuyo elemento central era exhibir las deficiencias del servicio telefónico como responsabilidad del sindicato. Para las autoridades de TELMEX, si se lograba orientar a la opinión pública en contra del STRM se haría más popular la idea de que sólo la privatización podría corregir los vicios generados por el

---

(111) El Restaurador 22 de abril, No 21, Año 8, Nueva Epoca, diciembre de 1988, p. 1.



burocratismo de las empresas públicas y que sólo el sector privado podría lograr eficientar un servicio tan importante(112). Finalmente, esta campaña tenía la intención de minar la fortaleza del STRM, para dejar a los trabajadores telefonistas sin defensa ante un proceso que sin lugar a dudas los afectaría.

Resultaba evidente que el movimiento obrero había venido padeciendo un creciente desprestigio social, ya que los medios de comunicación responsabilizaban a los sindicatos de los rezagos productivos. Esta idea se fundamentaba en el fuerte prejuicio social que se había promovido desde las cúpulas empresariales en distintos foros, especialmente en la televisión privada, donde se promovió la idea de que el sindicalismo resultaba costoso para el desarrollo del país(113).

Evidentemente el servicio telefónico tenía deficiencias, pero éstas no podían ser atribuidas exclusivamente al personal; en este sentido, no se puede desconocer la importancia de elementos como: la falta de mantenimiento preventivo de las instalaciones y los aparatos, la insuficiencia de personal en relación al volumen de trabajo, al envejecimiento y obsolescencia del equipo y los errores de

(112) Si bien en términos estatutarios TELMEX era una empresa de participación estatal mayoritaria, en términos reales la empresa no funcionaba como pública sino como privada.

(113) Raúl Trejo Delarbre, "Sindicalismo: los pasos hacia atrás", Cuadernos de Nexos No. 18, México, diciembre de 1989, p. 9.

administración, con lo que se minimiza la responsabilidad real de los trabajadores.

Evidentemente, el balance de los elementos reales que habían propiciado las deficiencias del servicio telefónico llevaron a la conclusión de que la única salida para elevar la calidad del servicio era apoyar un proceso de modernización técnica y administrativa. Con tal propósito, el sindicato propuso el desarrolló un programa denominado "De mejoramiento del servicio" llevandolo como iniciativa para la negociación de su Contrato Colectivo de Trabajo en 1988.

Para eliminar los efectos perniciosos de una posible privatización, el CEN del STRM tuvo que reforzar su campaña de información y reagrupamiento de fuerzas entre las bases, así como realizar reuniones y pláticas con funcionarios públicos. Con todos estos esfuerzos el STRM logró el compromiso del gobierno delamadrista de que la empresa Teléfonos de México no sería liquidada durante ese sexenio. No obstante, se acercaba cada vez más el cambio de sexenio y con ello se abría de nueva cuenta la posibilidad de que la empresa fuera liquidada, ya que el presidente de la Madrid había adelantado que el Sector Público no contaba con los recursos necesarios para apoyar integralmente el proceso de modernización tecnológica en las ramas de telecomunicaciones y teleinformática, por lo que se autorizaría la participación de la iniciativa privada en los nuevos servicios concesionados.

### 3.3.2. LAS SEÑALES DE LA PRIVATIZACION.

El régimen delamadridista estimaba que el presupuesto necesario para apoyar los cambios que requería TELMEX oscilaría entre 4.5 y 9 mil millones de dólares durante los seis años siguientes a 1989 y en 9 mil millones para los siguientes seis años; esto es, 18 mil millones de dólares para 35 millones de teléfonos (114). Como el gobierno no contaba con estas cantidades se propuso que fuera la iniciativa privada quien aportara el capital.

Ante tales señales, el STRM planteo la siguiente estrategia para ayudar a los trabajadores a sobrellevar el proceso de modernización y evitar la privatización:

- 1.- Mejorar el servicio.
- 2.- Fortalecer la alianza con el gobierno.
- 3.- Reforzar la unidad gremial (115).

La crisis económica que había venido enfrentando el país desde 1982 y que se recrudeció en 1986 con una nueva caída de los precios internacionales del petróleo y el incremento desmesurado de las tasas de interés de la deuda externa, trajo consigo la readecuación de la participación

---

(114) El Restaurador 22 de abril, Op.Cit., p. 3.

(115) Idem.

global del gobierno en la economía, en aspectos que se refieren a su estructura, tamaño y funcionalidad.

Varios fueron los motivos que defirieron el crecimiento de la empresa pública durante las tres décadas anteriores al gobierno de De la Madrid; entre ellos, la necesidad de crear infraestructura básica con el fin de promover el desarrollo económico del país, el subsidio de bienes de consumo básico para contener el deterioro salarial y la absorción de algunas empresas privadas con problemas financieros para impedir la desocupación masiva de sus trabajadores. Esta sobrerregulación gubernamental provocó serias distorsiones en el mercado que se manifestaron como: ineficiencia, burocratización, crecimiento desordenado e incumplimiento de objetivos fijados en muchas de las empresas públicas.

La reestructuración económica postulada en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 tomó como lineamiento central la circunscripción de la acción económica del Estado a áreas prioritarias y estratégicas. Los objetivos del Plan se han desarrollado mediante la desincorporación de las empresas no prioritarias, por medio de la venta, liquidación, fusión transferencia o capitalización de pasivos. Esta última, es el conocido cambio de deuda por inversión que permite la transferencia de empresas públicas a la iniciativa privada a través del pago de acciones de una parte o la totalidad de la deuda externa contraída con la banca internacional. El programa de ajuste a las empresas de

participación estatal también contempló planes de reestructuración en aquellas que se consideraban prioritarias, con el propósito de mejorar su eficiencia y rentabilidad. Estos planes se llevaron a cabo mediante la integración de las empresas cuyas actividades eran semejantes o complementarias con el propósito de aprovechar las economías de escala.

La política de racionalización del sector paraestatal, ha fortalecido la rectoría del Estado al proceder a una reestructuración integral de este importante aspecto de la economía pública a la vez que ha generado un crecimiento sin precedentes de la inversión. .

Para el sindicalismo en su conjunto, la aplicación de las políticas económicas del gobierno de Miguel de la Madrid tenían una doble implicación. Los sindicatos más progresistas reconocían la necesaria modernización de los procesos productivos, pero también identificaban las dificultades que estos procesos acarrearían a los trabajadores. Tras las movilizaciones obreras del período en el que Francisco Hernández Juárez estuvo al frente del Congreso del Trabajo, fueron reiteradas las denuncias de complicidad por parte de autoridades laborales dispuestas a proteger los intereses patronales legitimando los despidos, los cierres temporales y el ataque a las conquistas alcanzadas en los Contratos Colectivos de Trabajo.

En estas circunstancias se explica la posición que tomó el Estado y las empresas al cerrarse a la negociación, lo que obligó a los trabajadores a aceptar los porcentajes de aumentos ofrecidos antes de que estallaran las huelgas, así como la anulación de las conquistas laborales como condicionamiento para conservar la materia de trabajo; tales fueron los casos vividos por los trabajadores de los sectores minero metalúrgico, automotriz y de aviación, que dejaron como saldo una gran cantidad de desempleados (116).

El proceso de reconversión industrial significó en muchos casos el desplazamiento del factor trabajo por un mayor componente de capital, dada la introducción de nueva tecnología industrial. Al ser alterado el aparato productivo se alteró también la relación capital-trabajo, desde los niveles estructurales de la organización sindical hasta sus demandas políticas, por lo que era necesaria una nueva postura de las organizaciones laborales que le permitiera una mayor participación en el diseño de la estrategia económica a seguir dejando de ser un actor pasivo, ya que la modernización industrial influye directamente en el salario y la distribución del ingreso (117). A este respecto Jordi Micheli señala que "mientras el movimiento sindical no logró organizar y defender su propuesta en torno a la reconversión, la política laboral seguirá siendo fiel intérprete de la

(116) La Jornada, Jordi Micheli, 4 de agosto de 1986.

(117) Tiempo, Suplemento Política Económica No. 78, Renovación Económica, No. 2350, Año XLVI, Vol. XCI, México, 26 de mayo de 1987.

política económica y de una estrategia de reorganización social que omitirá, hasta donde sea posible, un compromiso con las fuerzas de trabajo" (118).

El Sindicato de Telefonistas, aún con su estrategia concertadora y de alianzas, había hecho poco por interpretar los procesos de cambio técnico y organizativo de TELMEX; no es sino a partir de la propuesta de venta de la empresa que los telefonistas empezaron a diseñar opciones para reestructurar.

Se pueden exponer diversas razones para justificar o atacar la venta de empresas públicas; sin embargo, era imposible dejar de observar la crisis en la que el sostenimiento del Estado Benefactor mexicano había dejado al país por la fuerte magnitud de los déficits presupuestario.

---

(118) Jordi Micheli, "¿Reconversión, Modernización, cambio estructural?". Documento presentado el 8 de septiembre de 1988 en el Seminario Los trabajadores ante la Reconversión Industrial, organizado por el Congreso del Trabajo y la Fundación F. Ebert.

## CAPITULO IV

### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION TECNICA Y FINANCIERA DE TELEFONOS DE MEXICO: LA DECISION DE LA VENTA

#### 4.1. LA NUEVA POLITICA SINDICAL.

##### 4.1.1. EL CONTEXTO ECONOMICO.

Desde principios de la década de los años ochenta, a partir de la llegada de Miguel de la Madrid al poder, el enfoque neoliberal desplazó a las desprestigiadas propuestas keynesianas; esta corriente atribuía la depresión de la economía nacional al sobredimensionamiento del tamaño del Estado. La nueva teoría planteaba la necesidad de sustituir el papel del Estado como promotor de la economía por las fuerzas del mercado como el nuevo factor regulador del equilibrio global de la sociedad.

A nivel macroeconómico el gobierno de De la Madrid había implementado una serie de ajustes encaminados a salir de la crisis con base en las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional. Estos dejaron como secuela la pauperización del nivel general de vida de las clases



populares, una fuerte concentración del ingreso y el incremento del desempleo. Por tal razón, para el gobierno entrante era prioritario reactivar el gasto social. De esta forma, los escasos recursos financieros del gobierno debían aplicarse a rubros como: seguridad social, educación, vivienda, etc (119).

La administración salinista se inauguró en el contexto de una de las más grandes crisis de la economía mexicana que para los trabajadores significó la caída continua de su poder adquisitivo. A principios de 1989 los salarios alcanzaron los niveles más bajos de los últimos 50 años (120). Paralelamente, la economía mexicana enfrentó las duras condiciones impuestas por el sector externo para el saneamiento de las finanzas. Ello obligó a que el Estado mexicano se retirara de todos aquellos sectores económicos en los que no era necesaria su regulación. De esta forma, la desincorporación de empresas paraestatales generó un creciente desempleo y la proliferación de las actividades de economía informal.

- (119) En la reunión organizada por el PRI para estudiar el Estado de la telefonía nacional, el candidato de ese partido, Carlos Salinas de Gortari resalto la importancia que para el desarrollo estratégico del país tiene la seguridad social y que, en ese sentido, dirigir parte del presupuesto a el desarrollo de la telefonía sería muy oneroso para el Estado. Mayo 19 de 1988, Monterrey N.L. El Restaurador 22 de abril, año 8, nueva época, diciembre de 1988.
- (120) Trabajo "Estado y Sindicatos: una modernización en marcha". Arnulfo Arteaga y Luis Mendoza. Centro de Análisis del Trabajo A.C. UAM-Iztapalapa, No.1 Octubre-Diciembre de 1989.

Las presiones internacionales fueron un factor más que influyó en la definición neoliberal del gobierno salinista. Este encaminó sus esfuerzos a controlar la inflación mediante la contención salarial y el recorte en el gasto de gobierno.

#### **4.1.2. MODIFICACIONES DE LAS RELACIONES LABORALES**

La llegada al poder de Carlos Salinas estuvo caracterizada por una serie de actos espectaculares encaminados a minar las bases tradicionales del corporativismo mexicano; tal fue el caso de los golpes al sindicalismo caudillista del SNTE y del STPRM. En ambos casos, la caída de sus líderes sentó las bases para redefinir la relación del Estado con los grupos sociales; de esta forma, se abrió paso a un escenario en el que la flexibilización de las movilizaciones laborales permitirían al Estado mexicano retirarse del ámbito productivo y dejar al mercado la regulación de las relaciones productivas.

Para sanear sus finanzas, el gabinete económico decidió vender algunas de sus paraestatales. Sin embargo, las empresas públicas no representaban opciones atractivas a la inversión privada, ya que la fuerza extraordinaria de sus sindicatos volvía altamente riesgosas las inversiones. Por tal razón, era indispensable que el Estado flexibilizara las

relaciones laborales en los sindicatos, antes de desregular las áreas de menor prioridad económica y social. En ese contexto, las modificaciones a las estructuras organizativas de los sindicatos de la minera Cananea y de Teléfonos de México se convirtieron en sendos asuntos de prioridad para el gobierno.

A pocos meses de que Salinas de Gortari asumiera la presidencia de la República, el sindicato de telefonistas advirtió los cambios que enfrentaría la clase obrera ante las nuevas condiciones de la política económica. Anteriormente, la experiencia electoral de 1988 había evidenciado el desgaste de las tradicionales formas de negociación Estado-sociedad; este hecho y las nuevas condiciones económicas hacían necesaria una innovación de las formas de organización sindical.

#### **4.1.3. LAS INNOVACIONES TECNICAS**

Los factores técnicos tales como las rápidas innovaciones tecnológicas en los procesos productivos, la incorporación de la computación, la microelectrónica y la robótica alteraron las formas tradicionales de la organización del trabajo y el uso de la mano de obra. Para la clase obrera mexicana la inercia de la revolución tecnológica amenazaba sus tradicionales formas de negociación y sobrevivencia y ponían en entredicho su

estabilidad como elemento fundamental de los procesos productivos. Aunque la modernización tecnológica no llegó con la misma rapidez a todos los sectores, su inercia afectaría tarde o temprano a la totalidad de los trabajadores.

Como parte de un proceso mundial de cambio tecnológico y de apertura comercial, la transformación del papel interventor del gobierno en la economía presionó a una redefinición de las organizaciones laborales. Asimismo, las relaciones de intercambio entre los países se daba en un nuevo esquema de división internacional del trabajo; éste dejaba de basarse en la exportación de maquinaria y plantas industriales relativamente obsoletas por un nuevo modelo de dispersión de los procesos productivos a escala internacional. Las innovaciones se sustentaron en la tercera revolución científico-técnica y en sus adelantos tecnológicos como fue el caso de la microcomputación (121). En este contexto se presentaban dos posibles opciones para el desarrollo económico del país:

1. por una parte, la experiencia de los países asiáticos de la Cuenca del Pacífico era vista como una alternativa para

---

(121) TRABAJO "Condiciones sociopolíticas del cambio tecnológico en México" Jesús Mancera Romo. Centro de Análisis del Trabajo A.C. UAM-Iztapalapa, No.1 Octubre-Diciembre de 1989.

que México lograra un desarrollo económico en base a la maquila y;

2. por otro lado, existía la opción de desarrollar el sector económico del país sin la necesidad de contar con tecnología propia o concedida, lo cual sería posible mediante el desarrollo del sector servicios. En este último punto, la telefonía adquiriría una importancia relevante no sólo por significar un negocio prometedor, sino porque era evidente su importancia como infraestructura básica para promover el desarrollo de otro tipo de actividades productivas.

#### **4.2. LA VISION PRELIMINAR DE LOS ACTORES**

##### **4.2.1. INTERPRETACION DEL GOBIERNO**

A finales del sexenio de Miguel de la Madrid las telecomunicaciones eran vistas como un campo de gran desarrollo potencial. En ese contexto, la posibilidad de que se concesionara su explotación a la iniciativa privada despertó el interés de grupos de inversionistas extranjeros.

Esta circunstancia hizo que el tema de la telefonía alcanzara un papel preponderante dentro de la agenda del candidato priísta a la presidencia de la República. Dicho partido organizó una reunión en la que Carlos Salinas de

Gortari expuso la posición del PRI a ese respecto. En ella, se manifestó el atraso tecnológico en el que se encontraban las telecomunicaciones nacionales. Tales declaraciones llevaron a reconocer la apremiante necesidad de canalizar una fuerte inyección financiera al desarrollo del sector.

Para que la telefonía mexicana alcanzara niveles de competitividad internacional era necesaria la erogación de una gran cantidad de recursos financieros que, en las condiciones críticas que había vivido la economía nacional desde 1982, resultaba un gasto muy oneroso para el Estado.

Durante la reunión que organizó el PRI para evaluar la situación de la telefonía, el Lic. Carlos Salinas de Gortari reconoció que de no promoverse el desarrollo del sector comunicaciones de tal forma que su crecimiento se hiciera congruente con la demanda por el servicio se generaría un cuello de botella en la recuperación económica del país. Por tal razón, era indispensable dirigir una fuerte inversión al sector telecomunicaciones.

La discusión sobre la modernización de la telefonía no sólo se dirigió a estudiar las posibilidades de financiamiento del sector, sino a investigar los problemas estructurales a los que se imputaba la baja calidad del servicio. Con ese propósito se sugería la desregulación del sector; tal medida implicaba la eliminación gradual de los

subsidios al consumidor, la determinación de sueldos y tarifas competitivas y, eventualmente, la apertura a la competencia en la prestación del servicio.

En esta reunión, el Lic. Salinas de Gortari dejó claro que la modernización de la empresa Teléfonos de México no tendría un efecto perjudicial para los trabajadores: "...el desarrollo informático se hará manteniendo la normatividad de la nación en esta área y la modernización de Teléfonos de México se hará con sus trabajadores y no contra ellos... para lo que es necesario precisar definiciones en las áreas de responsabilidad, adecuación de las normas legales y reglamentarias a las condiciones dinámicas actuales y, sobretodo, alcanzar un compromiso concertado entre todos: gobierno, usuarios y también trabajadores involucrados en esta fundamental industria"(122).

#### 4.2.2. EL TEMOR DE LOS TRABAJADORES

Las declaraciones del candidato priísta hicieron que aumentara la incertidumbre entre los trabajadores telefonistas respecto de su futuro laboral. Sin embargo, el propósito de Salinas se centró en dar a los trabajadores la

---

(122) Idem

confianza en el proceso, reconociéndoles como agentes fundamentales para la modernización de la empresa.

Con la intención de definir la posición que debían asumir los trabajadores telefonistas ante el rumor de la venta de Teléfonos de México; el 4 de julio de 1988 los telefonistas se constituyeron en asamblea, con el propósito analizar su situación laboral. Este hecho motivó titulares de las secretarías del Trabajo y de Comunicaciones y Transportes a declarar que el rumor de la venta carecía de todo valor oficial; al menos durante la administración delamadridista. Sin embargo, la garantía de que la empresa no sería puesta a la venta durante el corto período que quedaba del gobierno de Miguel de la Madrid no significaba que el proceso no se concretaría en el gobierno entrante. analiz

El principal argumento que se esgrimía para justificar la venta de Teléfonos de México era la incapacidad financiera del Estado para promover la modernización de la empresa; por tal razón, resultaba necesario acudir a fuentes alternativas de financiamiento. Para los trabajadores el problema de fondo no era el régimen de propiedad de la empresa, sino la garantía de la estabilidad del sindicato y el respeto a los derechos de los telefonistas una vez que se concretara el proceso de modernización.



Durante la asamblea de telefonistas del 4 de junio se acordó la estrategia de que el sindicato debía mentenerse ante el inminente proceso de modernización mediante dos acciones:

1. en el corto plazo, implementar los cambios tendientes a mejorar la calidad del servicio para que los usuarios tuvieran una mejor opinión del mismo y;
2. en el largo plazo, impulsar cooperativa y directamente la modernización de la empresa; es decir, participar activamente en el proceso de reestructuración de TELMEX.

Para lograr sus propósitos los telefonistas iniciaron un programa dirigido a organizar la respuesta del gremio ante cualquier imprevisto. Para ello, se integró una comisión del CEN del STRM encargada del estudio permanentemente del proceso de modernización de la empresa y de las formas en que el proyecto del sindicato podía insertarse en el mismo (123).

Durante la asamblea, el sindicato dio a conocer un documento titulado "Impulso a la modernización, el mejoramiento del servicio y la productividad". En éste el STRM señalaba la conveniencia de la modernización; sin embargo, se argumentaba que el proceso no debía ser

(123) Idem

excluyente de la propiedad pública y de la rectoría del Estado. De hecho se insistía reiteradamente en que la empresa debía seguir siendo de participación estatal mayoritaria (123).

Este documento resulta importante, porque en él se destacó el compromiso del sindicato de mejorar el servicio de manera impostergable. Asimismo, insistía en que las necesidades de financiamiento para la modernización de TELMEX no debían cubrirse forzosamente con recursos privados; por el contrario, planteaba la posibilidad de que al efficientarse la operación de la compañía se generarían los recursos financieros propios necesarios para el proyecto.

Para los telefonistas la modernización de la empresa era una necesidad impostergable; sin embargo, consideraban que en ella debían negociarse los intereses de las partes. Es interesante observar cómo el sindicato apoyaba las declaraciones en torno a la modernización mientras que la empresa iniciaba un programa de desprestigio en contra del STRM acusándolo de obstaculizar el proceso.

#### **4.2.3. LA ACTITUD DE LA EMPRESA**

Durante los primeros meses de 1988 la empresa promovió una campaña en los medios de comunicación en la que

resaltaba el proyecto modernizador y eficientista emprendido por TELMEX. Por contraste, enfatizaba como negativa y obstaculizante la actitud que mantenía el sindicato. Esta campaña tenía el propósito de crear las condiciones extracontractuales por medio de las cuales la empresa pudiera aplicar sus criterios en el proceso de modernización sin tener que respetar los candados del Contrato Colectivo de Trabajo .

Los criterios relativos a los niveles salariales, contratación de personal, capacitación y adiestramiento así como la determinación de tarifas y la prestación del servicio fueron considerados por la gerencia de TELMEX como decisiones estratégicas cuya orientación incidiría directamente en el destino de la empresa; por tal razón, su determinación no podía compartirse con ningún otro grupo.

#### **4.3. EL CONVENIO DE CONCERTACION**

##### **4.3.1. LA POSICION DEL STRM**

Las elecciones presidenciales de 1988 hicieron evidentes las fracturas del mecanismo corporativo del PRI cuando los votantes obreros favorecieron a la oposición. Eventos como este minaron aún más la influencia política del movimiento obrero oficialista.

La situación alcanzó tales dimensiones que el propio Hernández Juárez, en su carácter de expresidente del Congreso del Trabajo declaró durante el aniversario 23 de éste órgano cúpula que un sindicalismo que solo servía para apoyar al PRI ya no era útil para el gobierno. Asimismo, afirmó que el movimiento obrero atravesaba por una etapa de redefinición de sus relaciones con el gobierno, no sólo en lo económico sino también en lo político.

Ante dicha coyuntura, la mayoría de las organizaciones estaban reaccionando a la defensiva en un intento aislado de sobrevivir a los cambios sin un proyecto para enfrentar los procesos de modernización que emprendía la economía nacional. Este escenario motivó al líder telefonista a hacer sugerencias para el comportamiento de la clase obrera. Los obreros podían seguir cualquiera de las siguientes alternativas: "...o permanecemos como está, dejándonos llevar por las circunstancias para que los proyectos de trabajo sean definidos desde arriba; o de otra forma, el camino sería fortalecer al movimiento obrero y replantear los términos de su relación con el gobierno de acuerdo a las nuevas condiciones políticas, económicas y sociales"(124).

---

(124) Declaraciones de Francisco Hernández Juárez que fueron publicadas en el Sol de México, 14 de febrero de 1989

La tradición política del STRM y la misma naturaleza de sus trabajadores -obreros muy especializados- entre los que se encontraban una gran cantidad de profesionistas-, hicieron que el proceso de reestructuración de la empresa no fuera una labor fácil ni para la dirigencia de la empresa ni para el Estado. Desde los inicios del proceso, el sindicato se había dedicado a estudiar el caso y formular alternativas para solucionar la problemática de TELMEX. Para el STRM, el conflicto se podía resolver mediante la modernización técnica y administrativa pero dentro del marco de propiedad estatal de la empresa.

En comparación con los procesos que vivieron los trabajadores de otras paraestatales como CANANEA y AEROMEXICO, el caso del STRM presentó particularidades especiales. El nivel de organización que alcanzaron los trabajadores telefonistas les permitiría conservar su materia de trabajo, aún después de que se reestructurara la empresa.

Por supuesto, los logros del STRM no se debieron a una relación cordial con la empresa; por el contrario, el STRM tuvo que enfrentar una fuerte campaña de difamación ante la opinión pública. Sin embargo, el sindicato fue capaz de sortear dicha campaña al mantener una actitud propositiva y de participación en el proceso de transformación de TELMEX. Esta situación llevó a Hernández Juárez, en marzo de 1989, a

declarar que Televisa, la ITT y algunas empresas extranjeras habían emprendido una campaña dirigida a desprestigiar el servicio prestado por Teléfonos de México que serviría de preámbulo para demandar su privatización.

Para el líder telefonista y su gremio, la deficiente calidad del servicio que prestaba TELMEX era un hecho innegable; sin embargo, argumentaba que éste sólo se podría mejorar con una administración adecuada. En este sentido, el problema no podía ser atribuido a los trabajadores sino a quienes les daban instrucciones.

Hernández Juárez declaró que algunos directivos de la empresa eran los responsables de las deficiencias del servicio, ya que se había abusado del contratismo; al encontrar en este un gran negocio, la situación presionaba cada vez más hacia la privatización. En este sentido, el líder telefonista declaraba: "...las transnacionales están vendiendo a los usuarios la idea de que el servicio se mejoraría si la paraestatal pasara a manos de la iniciativa privada, pero eso es totalmente falso, porque si TELMEX recibe 40% de sus servicios por concepto de larga distancia internacional y el otro 50% de los grandes usuarios del servicio, los empresarios privados querrán concentrarse en

estos renglones y no en el servicio local, porque éste no es rentable" (125).

La preocupación del sindicato propició que el gobierno interviniera para tranquilizar a los trabajadores; incluso, el propio presidente Salinas reiteró ante el STRM su compromiso de no permitir ningún cambio si antes no se tomaba en cuenta la opinión de los trabajadores.

#### 4.3.2. LAS FICCIONES ENTRE LA EMPRESA Y EL SINDICATO

Desde 1988 el sindicato y la empresa habían comenzado las pláticas para llegar a un acuerdo respecto de la necesidad de modernizar el sistema telefónico. De esta manera había surgido el compromiso de integrar en el Contrato Colectivo de Trabajo alguna cláusula que estableciera el marco de las relaciones obrero-patronales con base en las que se llevara a cabo el proceso de modernización. Sin embargo, estos acuerdos nunca se llevaron a la práctica y la empresa decidió bosquejar su propio proyecto de modernización. A principios de 1989, el esquema de reestructuración de TELMEX se basaba en la contracción de la planta de trabajadores empleados; estas señales aunadas a la campaña de desprestigio emprendida por la empresa dificultaban aún más la posición del sindicato.

---

(125) Declaraciones de Francisco Hernández Juárez publicadas en la Jornada, marzo 3 de 1989.

Ante este escenario, el sindicato de telefonistas se vio en la necesidad de reclamar el reconocimiento de su participación directa en el proceso. Con tal propósito, el gremio llevó a cabo dos estrategias: la primera consistía en establecer su compromiso con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y las autoridades de TELMEX para estudiar una propuesta viable de modernización de la empresa y; la segunda, emplazar a huelga en demanda de reivindicaciones en materia de reconocimiento y de aumento salarial del 149.39% (126). Para enfrentar la reconversión de la empresa, el STRM publicó un documento en el que el gremio manifestaba su oposición ante una posible privatización.

La campaña de desprestigio al servicio que brindaba TELMEX se dio fundamentalmente a través de los medios masivos de comunicación y en especial aquellos ligados a TELEVISIA; su propósito era preparar el camino para la privatización. Existían grupos de inversionistas que deseaban hacerse del control de TELMEX; ellos consideraban que la influencia del Estado sobre el servicio era un obstáculo debido a que la existencia de subsidios limitaba las ganancias. A este respecto, el grupo de inversionistas consideraba que dada la baja elasticidad de la demanda por telefonía al ser considerado por los usuarios como un



servicio de primera necesidad, éstos estarían dispuestos a pagar una cantidad mucho mayor por un bien indispensable.

En este contexto, la demanda salarial del sindicato era vista como una amenaza a los intereses del grupo de inversionistas privados de TELMEX. El conflicto llegó a grado tal que la empresa inició una campaña para desconocer la cláusula 193 del CCT; -ésta había sido firmada sólo un año atrás con el propósito de mantener la planta laboral y los programas de capacitación para el personal con miras a la introducción de la nueva tecnología- con lo que se privaría al sindicato de poder para negociar en materia de tecnología.

#### **4.3.3. EL INICIO DE LAS PLATICAS**

El titular de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Andrés Caso Lombardo promovió una serie de pláticas entre empresa y sindicato tendientes a mejorar la calidad del servicio y a dar solución a la serie de denuncias y quejas acumuladas. Con el propósito de eficientar la operación de TELMEX, la Secretaría se comprometió a invertir 14 millones de dólares durante los 5 años que siguieron a este anuncio. Sin embargo, para el Estado resultaba muy difícil suministrar esos recursos en la

coyuntura de recorte del gasto gubernamental; incluso se había recortado el suministro del presupuesto comunmente asignado a la empresa (127). En ese sentido, la discusión sobre la problemática de Teléfonos de México se convirtió en un asunto de obtención de financiamiento. Sin embargo, SCT determinó que en las condiciones que se encontraba la empresa era incapaz de atender la demanda por servicio telefónico; por ello, abrió la oportunidad para concesionar a particulares la operación paralela de la telefonía celular(228).

El 6 de marzo de 1989 se iniciaron las pláticas entre la empresa y el sindicato para llegar a un acuerdo sobre la modernización de TELMEX; para asegurar la neutralidad, las pláticas se llevaron a cabo en el local de la STyPS. En ellas estuvieron presentes los secretarios de Comunicaciones y Transportes, de Programación y Presupuesto así como representantes del Congreso del Trabajo y de la CTM.

Durante las pláticas, la empresa y la Secretaría de Comunicaciones insistieron en que la modernización se había

---

(127) Declaraciones Juaguin Muñoz Izquierdo director de TELMEX La Jornada 3 de marzo de 1989.

(228) Los teléfonos celulares se introdujeron en México en el mes de marzo de 1989; sin embargo, no resolvieron en gran medida el problema de la insuficiencia del servicio ya que estos son substitutos imperfectos de la telefonía por cable ya que, por sus alto precio relativo y costos de mantenimiento, solo pueden ser adquiridos por un segmento del mercado. La Jornada, 17 de marzo de 1989

visto frenada por las prerrogativas que en materia de introducción de nueva tecnología se había otorgado al sindicato con la cláusula 193. Esta cláusula permitía que la representación obrera interviniera de manera parcial y por tanto ineficiente en la administración de TELMEX. Para solucionar este problema se insistía en que la ley era muy clara al establecer responsabilidades distintas entre empresa y sindicato y que no existían posibilidades de mezclarlas(129).

La administración de la empresa señalaba la apremiante necesidad de modificar las cláusulas 12, 27, 38, 39, 60, 65, 70, 71, 185, 189 y 193, transitorios 2 y 7 del CCT para poder agilizar el proceso de modernización de la empresa. Asimismo, insistía en la conveniencia de eliminar los convenios departamentales para regular los salarios mediante la creación de un tabulador general; ello simplificaría los procesos de administración de la empresa.

Finalmente, el sindicato reconoció la necesidad de modificar los perfiles de puestos; por tal razón, participó junto a la empresa en las propuestas para la retabulación. El sindicato tuvo que transigir respecto de las modificaciones del CCT; sin embargo, pudo obtener el

---

(129) El Restaurador 22 de abril, op.cit. p.10

compromiso de respetar la planta de personal y la titularidad de la representación obrera (130).

#### 4.3.4. FIRMA DEL CONVENIO DE CONCERTACION

Tras varias semanas de negociación, se anunció el "Convenio de Modernización de Teléfonos de México"; en él se respetaba el empleo de los 40 mil trabajadores y la existencia del CCT (131). Sin embargo, su firma propició la mutilación del Contrato Colectivo de los trabajadores telefonistas.

Las restricciones que el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE) impuso a los trabajadores favorecieron a la empresa; de esta forma, el sindicato sólo consiguió retrasar la inevitable firma del convenio (132). Finalmente, el sindicato firmó el Convenio en el que se incluía una serie de modificaciones a su CCT. Estas eran vistas por el Estado y la empresa como fundamentales para que TELMEX retomara el control absoluto en materia de implementación de cambios tecnológicos y la introducción de nuevos proyectos y servicios con mayor agilidad.

Aunque la empresa ganó mayor fuerza en el proceso de modernización, este hecho no puede ser considerado como un

(130) idem.

(131) Excelsior, 7 de abril de 1989

(132) El Sol de México, 12 de abril de 1989

fracaso de los trabajadores ya que se lograron garantías tales como el mantenimiento del respeto a la bilateralidad en las relaciones obrero-patronales, la defensa a los intereses de los trabajadores y la continuidad de las prestaciones obtenidas en el CCT. Sin embargo, la retabulación implicaba la desaparición de las categorías de trabajo; por esta razón, algunos de los salarios de los empleados serían ajustados al alza y otros a la baja (133).

No obstante la fuerte movilización del Sindicato, TELMEX logró anular los convenios departamentales que regulaban las condiciones laborales del grueso de los trabajadores. Con ello se inauguraba un esquema de relaciones más flexible que permitiría a la hasta entonces paraestatal asegurar el control de la fijación de las condiciones de trabajo.

La experiencia del STRM puede ser considerada como exitosa ya que a pesar de haber perdido capacidad de influencia en los procesos de introducción de tecnología en comparación con procesos similares vividos por otros sindicatos durante el mismo período, el STRM se mantuvo en la negociación sin ver amenazada su integridad y estabilidad laboral.

---

(133) El Restaurador 22 de abril "Negociaciones para la modernización y el mejoramiento del servicio", p. 14. Año 9 No. 23 Julio de 1989.

Finalmente, el acuerdo alcanzado entre la empresa y el sindicato fue la primera experiencia mexicana que asumió el nuevo esquema de relaciones laborales contemporáneo. Se reconocía que la crisis por la que atravesaba la empresa no se debía exclusivamente a un problema técnico, sino también a los rígidos esquemas de la organización laboral y administrativa. La única salida era la flexibilización de las relaciones laborales; es decir, la promoción de una mayor participación de los trabajadores en la producción. Tal es el caso del sistema Toyota del Japón en el que se hace a los obreros corresponsables del desarrollo de las empresas en que trabajan (234).

Las modificaciones al CCT limitaron la capacidad de intervención del sindicato en la implementación de los cambios tecnológicos y de la organización del trabajo. Los efectos de las modificaciones al CCT se puede resumir en los siguientes tres rubros:

- 1) el STRM pierde derecho a intervenir en los cambios tecnológicos y de organización preservando únicamente el derecho a la información;
- 2) la compactación de los tabuladores permite a la empresa categorizar con mayor facilidad a los trabajadores y;

---

(234) Enrique de la Garza "Los Trabajadores y los días" p.8 en TRABAJO. UAM-Iztapalapa No.1, octubre-diciembre de 1988.

3) el reacondo de puestos, departamentos, turnos, lugares y días de descanso semanales.

Estas modificaciones permitirían a la empresa un margen más amplio para llevar a cabo las modificaciones que necesitaba la organización de TELMEX. Pocos días después de la firma del Convenio, el STRM reunido en Asamblea General advirtió el peligro que podía significar la concentración de tanto poder en las manos de la empresa: "La flexibilidad, se dijo, no significa que la empresa mueva al trabajador arbitrariamente, pretextando supuestas contingencias y sí, en cambio, se debe dar manteniendo la concertación (135).

A continuación se transcribe el texto integro del Convenio Para la Modernización y Eficiencia de Teléfonos de México.

#### CONVENIO DE TELEFONOS DE MEXICO

##### MODERNIZACION Y EFICIENCIA,

##### COMPROMISOS DE EMPRESA Y SINDICATO

"Con el propósito de responder al llamado del C. PRESIDENTE CARLOS SALINAS DE GORTARI para modernizar la planta industrial y los servicios, TELEFONOS DE MEXICO S.A. DE C.V. y el SINDICATO DE TELEFONISTAS DE LA REPUBLICA MEXICANA firmaron ante la SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, Y DE PROGRAMACION Y

(135) "Negociaciones para la modernización y el mejoramiento del servicio", El Restaurador 22 de abril año 9, No. 23 Julio de 1989.

PRESUPUESTO un Convenio en el que ambas partes se comprometen a realizar diversas acciones que redunden en la prestación de un servicio moderno, eficiente y eficaz, con la calidad que demandan los usuarios.

Esta concertación le permitirá a la Empresa iniciar la superación de serios problemas que le han ocasionado reducción en sus tasas de crecimiento y atraso en la modernización y diversificación de los servicios.

Con pleno respeto a los derechos de los trabajadores, el Convenio permitirá incrementar la productividad y la eficiencia en la prestación del servicio público. Se vencieron obstáculos que planteaba el Contrato colectivo de Trabajo, al suprimir, entre otras cosas, 57 convenios departamentales cuya revisión provocaba inestabilidad laboral.

Las medidas concertadas entre Empresa y Sindicato, lograrán varios objetivos. Permitirán conservar y acrecentar la fuente de trabajo, multiplicar las posibilidades de ascenso del personal y mejorar sus percepciones, así como establecer incentivos a la productividad.

El mejoramiento del servicio será fundamental en el proceso de modernización. Para su logro, se contará con la movilidad necesaria del personal procurando la eficiencia. Además, se pondrán de inmediato en operación nuevos centros de trabajo, ampliando los servicios al público y se acelerará la descentralización de la administración. Dentro de este renglón, se contempla la atención al público mediante la implementación de programas permanentes para lograr que el trabajador brinde la atención adecuada a los usuarios.

Por otra parte, sistemáticamente será supervisado el cumplimiento de las normas y parámetros de calidad y productividad, brindando a la vez nuevas oportunidades a los trabajadores a través de la capacitación, de manera tal que se compartan los beneficios de la nueva tecnología y del crecimiento de la Empresa.

El Convenio simplificará la administración de los recursos humanos al integrar en un solo tabulador con 40 niveles, 31 especialidades, a 132 categorías en lugar de 620 categorías con 585 diferentes salarios que existían.

La concertación permitirá a la Empresa recuperar facultades de supervisión y administración, incrementar la productividad, agilizar la modernización y trabajar con estabilidad laboral, ya que el acuerdo elimina restricciones para la Empresa, costos excesivos, incrementos de personal innecesarios y permitirá hacer una asignación más eficiente del trabajo.



Asimismo, la Empresa podrá implementar en lo futuro cambios tecnológicos e introducir nuevos proyectos y servicios con mayor agilidad. El sindicato participará en ellos atendiendo los nuevos equipos y ayudando a determinar las necesidades de capacitación para el personal.

Por otra parte, destaca como una de los aspectos centrales, el acuerdo para combatir los hechos ilícitos, como la opinión pública lo ha reclamado.

Se acordó llevar a cabo dentro de los 45 días hábiles siguientes, un programa que mejorará sustancialmente el servicio. En un esfuerzo conjunto, Empresa Sindicato se comprometieron a realizar en forma eficiente y eficaz la atención de las 89 áreas donde se centra la problemática que afecta la calidad del servicio de los usuarios:

- Atención inmediata a las quejas y a las reparaciones.
- Agilizar el procedimiento para la instalación de nuevas líneas y acortar los plazos.
- Contestación dentro de 10 segundos en los servicios del 02 y el 09.
- Mejorar la calidad en las comunicaciones de larga distancia.
- Hacer más eficientes los servicios de LADA.
- Optimizar la atención en las oficinas comerciales.
- Llevar a cabo acciones específicas para la atención a grandes usuarios"(136).

#### 4.4. EL PROCESO DE EVALUACION DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

La visión de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes sobre el proceso de modernización de TELMEX fue bosquejado en un documento que se publicó el 6 de junio de 1989. El texto fue transcrito del publicado en La Jornada, el 16 de abril de 1989.

1989, titulado "Estrategias para la evolución de TELMEX". En éste la SCT declaraba que el sector de telecomunicaciones debía ser: "...de desarrollo autosuficiente y rentable, no debe sustraer recursos del gobierno federal, sino más bien aportar excedentes que puedan utilizarse para otras prioridades nacionales". Tal estrategia se basaría en los siguientes objetivos:

"1.1 Desarrollar un sistema de telecomunicaciones moderno y diversificado, con servicios de alta calidad para apoyar la modernización y la competitividad del sector industrial, comercial y de servicios. Con los siguientes objetivos:

1. elevar la calidad del servicio a los niveles internacionales;
2. crecer aceleradamente a un nivel no menor al 10% anual y;
3. modernizar tecnológica y administrativamente, con diversificación de servicios, para estar a la altura de las grandes empresas de telecomunicaciones"(137).

Para la SCT no era prioritario el estudio de los mecanismos de venta sino la determinación política de cuánto y cuándo el gobierno debería vender. Una vez tomada esa decisión, los especialistas de la banca de inversión diseñarían la mecánica de instrumentación que más le conviniera al Gobierno Federal.

(137) "Estrategias para la evolución de TELMEX", documento preliminar para su discusión, SCT junio 6 de 1989. Fotocopiado.

De esta forma, se confirmaba la inminente privatización de la empresa. Sin embargo, los trabajadores eran conscientes de que una vez tomada esa decisión, la única voluntad que imperaría sería la del socio mayoritario; es decir, la del gobierno federal. Para posibilitar el tránsito de propietarios, la Secretaría de Comunicaciones recomendaba un plan de acciones encaminado a mejorar la imagen de la empresa; de esta forma su venta sería vista como una buena oportunidad de inversión. La SCT recomendaba la modificación de siete rubros específicos:

#### **4.4.1. Establecimiento de un nuevo marco laboral.**

Este se sustentaba en las modificaciones al Contrato Colectivo de Trabajo que se habían alcanzado mediante el Plan de Concertación de Empresa-Sindicato-Gobierno del 14 de abril; con él se lograba la autonomía en las decisiones laborales en tres rubros específicos:

- eliminación de 57 convenios departamentales;
- modificación de cláusulas que afectaban la productividad y el avance tecnológico y restringían las facultades de administración y;

- la reducción de categorías y definición de perfiles de puestos.

#### **4.4.2. Implementación del programa emergente de los 45 días para mejorar la calidad del servicio.**

En él, la SCT participaba directamente al establecer el marco operativo; es decir, definiendo los 21 indicadores de calidad del servicio y los 12 parámetros de productividad en los que se tenía que trabajar.

#### **4.4.3. Modificaciones al marco regulatorio de la Empresa.**

Con las modificaciones se insistía en la necesidad de aprovechar las economías de escala de la red telefónica del país; a este respecto, la Secretaría recalca las necesidades de un manejo integral para mantener unida la red que proporciona los servicios básicos de telefonía. Para tal propósito era necesario emprender las siguientes tareas:

- definir una nueva Ley de Telecomunicaciones, Un nuevo Reglamento y un nuevo Título de Concesión;
- reforzar a la SCT como órgano regulador y de planeación estratégica, pero separado totalmente de la operación del servicio;
- definir el papel de TELMEX como único encargado del servicio básico de telefonía, local y de larga distancia;

- establecer la radiotelefonía celular en competencia entre una filial de TELMEX con concesión a nivel nacional y una empresa privada competidora en cada región;
- establecer la distribución del equipo terminal en forma abierta a la competencia de diversas empresas;
- la SCT regularía las tarifas , así como la oportunidad para la interconexión equitativa a la red de TELMEX, de las nuevas empresas de telecomunicaciones y;
- las redes privadas estarían en competencia, por lo que las empresas podrán elegir establecer su propia red o contratar con TELMEX circuitos privados de la Red Digital Superpuesta(138).

#### 4.4.4. Modernización administrativa de TELMEX.

Se implementaría un nuevo esquema organizativo basado en la idea de mantener la unidad integral de la Red mediante la instalación de células administrativas denominadas

---

(138) Es importante destacar que no fue sino hasta este momento cuando se hizo oficial la apertura a la competencia en el ámbito de la telefonía. Sin embargo, no existe ninguna declaración que señale esta apertura como un instrumento para romper el monopolio del servicio; por el contrario, se insiste en el aprovechamiento de las economías de escala respecto de la infraestructura de telecomunicaciones. El reparto de los mercados a diferentes compañías no es una solución antimonopolio ya que la telefonía celular un mercado segmentado, esta no es perfecto sustituto de la telefonía por cable; de forma tal que los teléfonos celulares no resuelven el problema de insuficiencia de la oferta, representan un servicio distinto y no una competencia para TELMEX. De esta forma, el modelo microeconómico parece acercarse más a un oligopolio que a un mercado competitivo.

centros de resultados. Esta nueva estructura permitiría la definición de las áreas de desempeño y resultados dentro de un proceso de planeación.

#### **4.4.5. Reestructuración fiscal y tarifaria.**

Con esta medida se buscaba eliminar el impuesto telefónico de todos los servicios con el propósito de convertirlo en un aumento de tarifa en el servicio local y de larga distancia nacional. Tal medida ayudaría a aumentar la rentabilidad del servicio con lo que los inversionistas estarían más dispuestos a participar del proyecto con la eliminación los subsidios.

Asimismo, la existencia de subsidios cruzados entre el servicio de larga distancia internacional y los locales -es decir que al cobrar un precio por encima del de competencia internacional en las largas distancias, se hacía posible cobrar precios debajo del de producción en los servicios nacionales- desincentivaba a los inversionistas a participar en la empresa; por ello, la eliminación del impuesto telefónico estuvo acompañada de una reducción de la tarifa internacional del 18%. Con esto se pretendía que el servicio local cubriera un porcentaje mayor de sus costos sin que esto significara una carga para los usuarios.

Finalmente, se especificaba que dada la eliminación del impuesto telefónico, los ingresos del gobierno federal no caerían gracias a la inversión privada en TELMEX, sino que incluso crecerían en términos reales. La retirada del Estado de su participación en la empresa lo posibilitaría a cobrar impuestos sobre la renta e IVA a los nuevos inversionistas.

Con la reducción de los subsidios cruzados se permitirían ajustes tarifarios adicionales. En el servicio local, la introducción del criterio de pago por servicio medido permitiría cubrir los costos del servicio del 35 al 60%. Asimismo, la reducción paralela de las tarifas por servicio de Larga Distancia Internacional ayudaría a volver más competitivo el servicio. Con estas medidas se permitiría la recuperación de los ingresos por línea al menos a los niveles que tenía la empresa en 1970 -aproximadamente de 500 dólares anuales por línea-. Con ello también se incentivaba la competitividad de la empresa a nivel internacional, al bajar sus tarifas de Larga Distancia.

#### **4.4.6. Expansión y modernización tecnológica de la planta.**

Esta se llevaría a cabo en tres rubros fundamentales: 1) digitalización de la planta; 2) reemplazo de equipos con tecnología obsoleta y; 3) expansión y reconstrucción de la Red.

Para llevar a cabo estos ajustes, la SCT insistía en que antes que nada era necesario asegurar que la empresa creciera a partir de 1991 a un 10% anual en el servicio doméstico para apoyar el desarrollo del país, y en un 15% en uso comercial para mejorar su rentabilidad. De lograrse este crecimiento, la penetración del número de hogares con servicio telefónico alcanzaría en 1994 un 32.8%; sin embargo, tales metas significarían una inversión de 12 mil millones de dólares a efectuarse en el período de 1989-1994.

Como es obvio imaginar el monto de la inversión que requería TELMEX para su modernización era una cantidad que el Estado no podía erogar. A este respecto, la SCT hacía el cálculo de que si se aceptaba la desregulación de la empresa, se liberaría al Estado del compromiso de financiar como mínimo el 25% del crecimiento de TELMEX, lo que equivaldría a 3 mil millones de dólares. En cambio, si se operara el cambio estructural vía la privatización el gobierno obtendría por impuestos directos e indirectos 3,839 millones de dólares (139).

#### **4.4.7. Privatización de la empresa.**

Finalmente, la Secretaría de Comunicaciones llegó a la conclusión de que la estrategia óptima para la modernización de TELMEX era la venta. Con ésta, el Estado no tenía que (139) "Estrategias para la evolución de TELMEX" Op. Cit. p.8



distraer recursos financieros de otras actividades prioritarias y en cambio podía descongelar la inversión en las acciones de la empresa; ello se traduciría en una cuantiosa suma. La privatización de la empresa se sustentaba en las cuatro siguientes razones:

- Se lograría la captación del financiamiento privado para el desarrollo, la modernización y la diversificación de las telecomunicaciones. De esta forma, los recursos necesarios para apoyar la inversión se obtendrían a través de la colocación de acciones entre los nuevos usuarios o inversionistas nacionales y extranjeros.

- Se lograrían ingresos muy importantes para el Gobierno Federal por la venta del 51% de las acciones de propiedad estatal que a finales de 1988 tenían un valor de 1818 millones de dólares en libros.

- Se obtendría la autonomía de gestión de la empresa al eliminarse los candados impuestos por la administración paraestatal, lo que redundaría en la mejora del servicio y en una administración más compatible con las empresas internacionales.

- Con la medida sería posible la generación de alianzas para la modernización de TELMEX con la participación de las empresas internacionales líderes en el ramo.

Para privatizar la empresa respetando su unidad se planteaban tres alternativas: la venta directa de parte o del

total del capital del Gobierno Federal; la venta a través de una tenedora de acciones (Holding) o; mediante privatización con ampliación del capital.

Suponiendo que la privatización se llevara a cabo, el Gobierno federal podría obtener diferentes ingresos de las distintas alternativas:

**PLUSVALIA Y SWAPS: 1989-1994**

(millones de dólares)

TIPO	FLUJOS	ACUMULADOS
a) Ingresos netos del Gobierno federal en el contexto del cambio estructural.	3969	3969
b) Menos dividendos por el 26% de las acciones vendidas (si el gobierno se queda con 25%)	-130	3839
c) Ingresos por la venta del 26% (suponiendo 1224 millones de acciones vendidas a 0.817 dlls)	1000	4839

Aún y cuando las cifras acumuladas crecen con la venta parcial de acciones, la tercera opción nos indica que el monto real en flujo de efectivo es de mil millones de dólares; los restantes 3839 corresponden al valor en libros de las acciones. De esta forma se evidencia que la operación financiera más atractiva es la primera, sobre todo si consideramos que la estimación real del valor de venta sería sustancialmente mayor al considerarse circunstancias como

el crédito mercantil de TELMEX y las expectativas de utilidad que para los inversionistas traería el cambio estructural y el anuncio de la privatización; ello podría redundar en una alza en las acciones de la compañía.

Finalmente, la SCT concluyó que la alternativa de la privatización integral de TELMEX era la mejor opción tanto para la mejora del servicio a usuarios como para incrementar la rentabilidad de la empresa, ya que la alternativa de privatizar fragmentando la empresa en varias compañías presentaba los siguientes inconvenientes: el desaprovechamiento de las economías de escala al romper la unidad de la red; mayor lentitud en el proceso de privatización; necesidad de reclutar talento gerencial muy especializado; encarecimiento substancial de los gastos administrativos; generación de dificultades para mantener el control y la normatividad en la red telefónica nacional y; la generación de desequilibrios financieros entre las compañías de larga distancia muy rentables frente a compañías locales probablemente deficitarias.

Asimismo, si se concretara el proceso de venta de la empresa sería necesaria la modificación de su estructura accionaria. Esta se encontraba integrada de la siguiente manera:

PROPIETARIO	ACCIONES
GOBIERNO MEXICANO	51%
GRUPO DESC	14%
ACCIONES Y VALORES	12%
INVERSIONISTAS NORTEAMERICANOS	10%
BOLSA MEXICANA DE VALORES	8%
OTROS INVERSIONISTAS	5% (140).

TELMEX se encontraba envuelto en un círculo vicioso caracterizado por la baja inversión del Gobierno Federal dada la escasez de recursos y una decreciente calidad del servicio; además, el control tarifario había generado un sistema de financiamientos mediante subsidios cruzados que resultan injustificables si consideramos que sólo el 18% de la población se beneficiaba con esta situación. Desde el punto de vista financiero, las medidas de apoyo ocasionaron que los subsidios existentes en el sistema de telefonía local presentaran inconsistencias severas, ya que el 51% de los costos provenía del servicio local y sólo contribuía con el 15% de los ingresos.

En lo que se refiere al costo de los servicios de larga distancia internacional, de acuerdo a informes internos de la empresa, tan sólo en 1988 el 47.4% del total de ingresos

(140) Los datos fueron tomados del reporte de Operadora de Bolsa que apareció en: Uno más Uno, 15 de marzo de 1989.

se originó por este servicio. De estos, el 26.6% se originó en el servicio de larga distancia nacional, lo que representó el 77% de los ingresos totales de la empresa que ascendieron a 3.4 billones de pesos. Estos datos evidenciaban la falta de competitividad de TELMEX a nivel internacional. Finalmente, se añadía a la carga fiscal acumulada (IVA,ISR) el impuesto telefónico, con lo que se afectaba considerablemente la tarifa media del servicio(141).

#### 4.5. LA XIV CONVENCION NACIONAL ORDINARIA DEL STRM.

El 18 de septiembre de 1989 , se inauguró en la ciudad de Mexicali la XIV Convención Nacional Ordinaria del STRM. Los trabajos dieron inicio con un alto grado de incertidumbre respecto del futuro laboral de los agremiados. El mismo Hernández Juárez declaró que durante la Convención, los trabajadores telefonistas pedirían al Presidente de la República que les permitiera participar en la nueva estructura de propiedad de TELMEX, tal como se había hecho en el caso de la minera Cananea, pero cuidando que se respetaran sus prerrogativas laborales. El STRM se oponía terminantemente a que se despidiera a los trabajadores para

---

(141) Javier Hernández Alpizar "Estimación de la Productividad de la mano de obra TELMEX" Dirección General de Recursos Financieros. Dirección de Estudios económicos S.C.T. Diciembre de 1989

luego recontratarlos eliminando su Contrato Colectivo de Trabajo(142).

En estos momentos, el STRM había admitido la inminencia de la privatización; así lo manifestó el dirigente telefonista quien declaraba que la privatización debía entenderse como una condición necesaria para la modernización en las precarias condiciones económicas del país. Ciertamente, aunque la privatización permitiría superar algunos problemas de financiamiento y administración de corto plazo, a largo plazo se tendrían que enfrentar problemas de orden político y social derivados del carácter estratégico de la empresa.

Para Hernández Juárez los problemas de la empresa sólo se podrían resolver mediante la participación de los trabajadores en el Consejo de Administración de Teléfonos de México. Asimismo, consideraba que de no ser posible que el Estado mantuviera la propiedad mayoritaria, debía al menos preservarse la regulación de la concesión por parte del gobierno. Tal medida garantizaría el respeto a los derechos de los trabajadores de acuerdo con el Convenio para la Modernización e integraría a una parte importante de la

---

(142) Declaraciones de Francisco Hernández Juárez.  
Excelsior, 14 de septiembre de 1989.

empresa con el sector social a través de la participación de los telefonistas (143).

En el discurso que pronunció Hernández Juárez con motivo de la inauguración de la XIV Convención Nacional Ordinaria del STRM, se destacó el importante papel que los trabajadores deberían jugar ante la modernización de su entorno laboral. Para el dirigente telefonista, el hecho de tomar en cuenta al sector laboral como interlocutor fundamental sería un símbolo de reconocimiento a su experiencia, sobre todo en el caso del STRM.

#### 4.5.1. EL ANUNCIO DE LA VENTA

La asistencia del Presidente de la República a la inauguración de la Convención fue aprovechada por el líder del gremio para expresar la fuerte incertidumbre en la que se encontraban los trabajadores ante la falta de decisión sobre el destino de TELMEX. De esta forma, solicitó al Presidente que se concediera al gremio tres demandas para aliviar su estado de incertidumbre. Estas eran las siguientes:

- 1) que se definiera el destino de TELMEX;

---

(143) Declaraciones de Francisco Hernández Juárez. La Jornada, 19 de septiembre de 1989.

- 2) que se conservara la rectoría del Estado en el área de telecomunicaciones y;
- 3) que se respetara la integridad laboral de los trabajadores.

Hernández Juárez consideraba que si se cumplía con estas tres premisas, se lograría traducir el cambio estructural de TELMEX en un beneficio social "...puede ser necesario cambiar algunos criterios operativos , pero no la esencia constitucional. El resultado de dichos cambios puede ser un estado menos propietario y menos empresario, pero un Estado más social y más democrático, políticamente regulador más que de empresas, del conjunto de la vida económica, capaz de intervenir más activamente en la definición de criterios y políticas para la distribución social de la riqueza...sólo el predominio del interés público en áreas prioritarias de la vida económica y política del país evita la privatización o transnacionalización de los propósitos nacionales en favor de minorías..."(144). De este fragmento del discurso de Hernández Juárez se desprende la conciencia que el gremio telefonista había hecho de lo inevitable de la privatización; sin embargo, en él se preparaba el camino para lograr del Estado un compromiso de inafectabilidad a las prerrogativas de los trabajadores con el propósito de no repetir experiencias previas como la de Cananea.

---

(144) Idem p.7



Como respuesta al discurso de Hernández Juárez, Salinas de Gortari asumió el compromiso de definir a la mayor brevedad la situación de TELMEX. El Presidente garantizó que el Estado mantendría la rectoría en telecomunicaciones y aseguraría los derechos de los trabajadores de las empresas aclarando que la modernización de TELMEX se haría con recursos que no provendrían del gobierno sino de la iniciativa privada; ésto fue interpretado como un anuncio de la venta por parte de un fuerte grupo de inversionistas. (145). Al mismo tiempo, Salinas fijó los seis puntos que regirían la modernización de la empresa:

- 1) garantizar la rectoría del Estado en telecomunicaciones;
- 2) mejorar radicalmente el servicio telefónico;
- 3) asegurar los derechos de los trabajadores y mejorar su situación;
- 4) comprometer una expansión sostenida del servicio telefónico;
- 5) realizar investigación científica y tecnológica que fortalezca la soberanía del país en materia de telecomunicaciones y;
- 6) mantener a la paraestatal bajo el control mayoritario de los mexicanos (146).

---

(145) Tomado de los argumentos del discurso que pronunció Carlos Salinas de Gortari en la Inauguración de la XIV Convención Nacional Ordinaria de Telefonistas. Excelsior, 19 de septiembre de 1989.

(146) La Jornada, 19 de septiembre de 1989.

Al día siguiente de la Convención, las operaciones bursátiles con títulos de la paraestatal representaron el 15% de las transacciones efectuadas. El anuncio presidencial de la modernización propició movimientos especulativos de los inversionistas. En sólo seis semanas se colocaron en el mercado secundario 160 millones de títulos de la serie A, cifra que representa el 5% del total accionario de la empresa, por una suma aproximada de 700 mil millones de pesos(147). A lo largo de 1989, la cotización de las acciones de TELMEX en el mercado de valores reportó un incremento de aproximadamente 200% respecto de su cierre en 1988. Estos movimientos especulativos comunmente preceden a la desincorporación de una paraestatal que promete fuertes rentas(148).

#### 4.6 CRITERIOS PARA EL NUEVO TITULO DE CONCESION DE LA EMPRESA.

A sólo dos días del anuncio presidencial sobre la venta de la empresa, La Secretaría de Comunicaciones y Transportes emitió un documento oficial titulado "Desincorporación de Teléfonos de México"(149). Este respondía a las

---

(147) Reporte de la Bolsa Mexicana de Valores. 19 de septiembre de 1989.

(148) La Jornada, 19 de septiembre de 1989.

(149) Andrés Caso Lombardo "desincorporación de Teléfonos de México" SCT, 20 de septiembre de 1989 (fotocopiado del original).

instrucciones de Salinas de Gortari en el sentido de que las autoridades competentes se pronunciarían oficialmente sobre el proceso que viviría TELMEX. En el documento, se resaltaba que los recursos financieros de la Nación eran insuficientes para promover la modernización del sector; por ello, la inaplazable modernización y expansión de TELMEX se debería hacer con recursos internos provenientes ya sea de la operación de la operación de la misma empresa o con capital privado.

Para lograr tales objetivos era necesario que los inversionistas tuvieran las garantías de rentabilidad y seguridad jurídica y laboral que dieran la certidumbre de los resultados de su participación en la empresa. Por tal razón, la desincorporación de TELMEX se haría de acuerdo a los seis puntos expuestos por el Presidente de la República; el nuevo Título de Concesión que se estableciera para dichos propósitos debería regirse por esos lineamientos y por la Ley de Vías Generales de Comunicación, principales instrumentos para mantener la seguridad del servicio.

Los criterios para elaborar el nuevo Título de Concesión tenían el propósito de dar seguridad a los abonados de la compañía de que el servicio iba a mejorar y su cobro estaría regulado. La supervisión de las tarifas se basaría en el diseño de planes quinquenales en los que se establecieran los compromisos y metas para expandir,

modernizar y mejorar la calidad de los servicios permanentemente sujetos a la supervisión y evaluación de la SCT mediante su representación permanente en el Consejo de Administración de la empresa.

#### **4.6.1. ASPECTOS TECNICOS**

Los criterios que regirían al nuevo Título de Concesión establecían que la empresa debía operar, además de los servicios de telefonía nacional y de larga distancia internacional, con un nuevo sistema de conducción de señales y de redes digitales superpuestas para grandes usuarios. Con dicho criterio se posibilitaría una mejor transmisión de voz, datos, textos y señales.

Asimismo, con la aplicación de la nueva tecnología, la empresa estaría en posibilidades de brindar los servicios de FAX público y de radiotelefonía celular, aprovechando la tecnología de fibra óptica y la interconexión con los sistemas de satélites del Gobierno Federal.

Asimismo, se vigilaría el establecimiento de procesos continuos de investigación científica y técnica con el propósito de incrementar la competitividad de la empresa a niveles internacionales.

Aunque en el proyecto del nuevo Título la SCT concesionaba un sistema de comunicaciones integral, no le otorgaba el carácter de exclusividad a TELMEX, sino que en él se abría la lejana posibilidad de la competencia con el propósito de eliminar los problemas de baja productividad que se habían generado durante la administración monopólica del servicio.

#### **4.6.2. COMPROMISO SOCIAL DEL SERVICIO**

En relación a las metas de mejoramiento del servicio, el nuevo Título establecería la obligatoriedad para que la empresa implementara antes de 1994 teléfonos o agencias de teléfonos públicos con servicios de larga distancia en todas las poblaciones del país que tuvieran más de 500 habitantes. Asimismo, se comprometía a la instalación de un mínimo de 100 mil casetas públicas para alcanzar una densidad telefónica de una por cada 50 habitantes. Finalmente, se imponía a la empresa la obligación de publicar e implementar cada tres años un sistema de normas de calidad a nivel internacional. Con tal propósito, la SCT estableció las siguientes premisas que se debían cumplir como punto de partida para la mejoría del servicio:

- las líneas descompuestas, que en 1988 representaban el 1.5% del total de aparatos , pasarían en 1994 a sólo 0.5%;
- las líneas descompuestas durante más de tres días se reducirían de una por cada doscientas a una por cada mil;

- a partir de 1990, el 99% de las líneas descompuestas se arreglarían en menos de tres días;
- las casetas públicas telefónicas pendientes de arreglo disminuirían del 12% a menos del 3% y;
- la contestación de operadoras en diez segundos, pasaría del 70% de los casos en 1988 a un 85% en 1991 (150).

Aunque el plan de los 45 días había iniciado la eficientización del servicio telefónico, la SCT consideraba que el cambio estructural de TELMEX no sólo era un problema financiero; por ello, emitió una serie de requisitos para ser cumplidos por los aspirantes al nuevo Título de Concesión. Estos requisitos fueron incluidos con el propósito de que la venta de TELMEX significara también mejoras substanciales para los usuarios.

Respecto de la capacidad del servicio, el nuevo Título de Concesión fijaba el requisito de ampliar la Red pública telefónica al menos al 12% anual instalando como mínimo cuatro millones de líneas terminales nuevas. Con estos ajustes, el servicio comercial crecería a un 15% anual y el residencial al 10%. Asimismo, la SCT procuró establecer las condiciones para que a partir de 1992 TELMEX fuera capaz de atender toda solicitud de servicio de telefonía básica en cualquier ciudad de más de 5 mil habitantes en un lapso no mayor a seis meses. Con ese propósito, el secretario de (150) Idem p.6

Comunicaciones, Andrés Caso Lombardo declaraba: "..este extraordinario desarrollo implica una inversión de alrededor de 25 billones de pesos, equivalente a 10 mil millones de dólares. Esta importante suma se puede financiar hasta en un 70% con ingresos propios de la empresa; para ello, se requerirá de inversiones adicionales del orden de 7.5 billones de pesos, equivalentes a tres mil millones de dólares. Los empresarios privados que participen en la empresa deberán contar con la seguridad jurídica y con un esquema financiero que les permita la recuperación de la inversión y un margen razonable de utilidades"(151).

Finalmente, se insistió en que la empresa debería permanecer bajo control mayoritario de mexicanos. Para ello, se obligaba a TELMEX a presentar semestralmente reportes relativos a cambios en la integración de su capital social y estructura constitutiva que indicaran en todo momento la existencia de nueva representación de inversión extranjera, que en ningún caso debería exceder al 49% del total de las acciones; de igual manera, ningún socio extranjero podría poseer acciones que excedieran al 10% del capital social.

#### **4.6.3. GARANTIAS LABORALES**

En relación a la situación de los trabajadores telefonistas, la SCT declaró que los inversionistas que

(151) Idem p. 7

adquirieran la empresa deberían respetar los términos del Convenio de Concertación para la modernización que habían suscrito STRM, TELMEX y el Gobierno Federal, en abril de ese año.

En la mayoría de las empresas paraestatales se repetía el conflicto entre la modernización y la capacidad para mantener y generar empleos por parte del gobierno. La productividad del trabajo que se registraba en este tipo de empresas estaba altamente correlacionado con problemas de atraso tecnológico, altos burocratismos y distorsiones en los precios relativos de los factores de la producción en México. Por tal razón, el nuevo esquema de modernización productiva debía poner énfasis en la asignación y mejor utilización de los recursos; en este sentido, para TELMEX resultaba prioritario eficientar la utilización del factor humano para obtener sus metas de productividad. En sólo cinco años, el número de plazas en TELMEX se había incrementado de 30206 en enero de 1984 a 48907 en mayo de 1989 lo que representa un aumento del 38.2%, que comparado con el 15.5% de incremento en el establecimiento de líneas durante el mismo período nos da una idea de la caída en la productividad de la mano de obra. Asimismo, el incremento del 26.8% en los salarios reales de los telefonistas durante el mismo período es un indicador del alto poder adquisitivo del gremio en comparación con otros sectores de



trabajadores (152). Por tal razón, se recomendaba instrumentar sistemas de evaluación de la eficiencia y de la productividad a partir de la calidad del servicio; asimismo, se proponía vigilar los siguientes indicadores de eficiencia: control en el número de quejas; incrementos en la cobertura del servicio y; una mayor oferta en la instalación de líneas telefónicas por trabajador.

#### 4.6.4. CRITERIOS DE VENTA

Aunque quedaba clara la intención del Estado mexicano de privatizar a TELMEX, el documento final que fijaría las bases para el concurso de la concesión aún no estaba listo; sin embargo, era un hecho que se abriría la participación a inversión extranjera directa, aunque seguiría siendo minoritaria. Hasta esos momentos la inversión extranjera de TELMEX era del 25%. Asimismo, se buscaría que los inversionistas participarán no sólo con capital, sino con tecnología de punta que hiciera posible lograr los objetivos de la expansión programada para TELMEX. En el concurso por la licitación de la empresa se analizarían las propuestas de los inversionistas. Fundamentalmente, se considerarían los niveles de desarrollo, expansión y calidad, sujetándose en

---

(152) La productividad de un factor económico se mide como el cociente del producto del consumo de factores ponderados por sus respectivas elasticidades insumo producto; es decir, como el cambio en la producción cuando aumenta el consumo del iésimo factor: cambio en Q

todo caso a la reglamentación expuesta en el Título de Concesión.

#### **4.7. LA REACCION PUBLICA**

##### **4.7.1 MOVIMIENTOS ESPECULATIVOS DE LAS ACCIONES DE TELMEX**

La especulación de la que fueron objeto los títulos bursátiles de Teléfonos de México después de que fue anunciada la intención del Presidente de vender la empresa, se intensificó después de la publicación de las bases para la desincorporación por parte de la SCT . El porcentaje de las operaciones accionarias correspondientes a títulos de TELMEX se elevó al 40% del total registrado por la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en sólo un día; el precio unitario de los papeles de la paraestatal se incrementó 80 pesos respecto del cierre de un día anterior (153). Este intenso movimiento especulativo resultaba peligroso, especialmente si consideramos que el activo de Teléfonos de México representaba el 82.66% del total representado por el sector comunicaciones y transportes en la BMV. Esta situación hacía que los analistas bursátiles recomendaran implementar una estrategia similar a la ocurrida con Mexicana de Aviación, - desincorporada oficialmente el 22 de agosto del mismo año-

---

cambio en Pi

(153) Reporte financiero publicado en La Jornada, 20 de septiembre de 1989.

consistente en que la Comisión Nacional de Valores retirara temporalmente las acciones de Teléfonos de México del Piso de Remates de la BMV.

#### **4.7.2. LOS PARTIDOS POLITICOS**

La noticia de la venta de Teléfonos de México despertó opiniones contradictorias de la sociedad civil. La reacción de los partidos políticos se dividió en dos vertientes: una posición estuvo sustentada por el PRI y el PAN quienes coincidieron en señalar que la privatización de TELMEX era la única posibilidad real para modernizar a la empresa; por tal razón, los legisladores de ambos partidos calificaron de acertada la decisión. Por otra parte, la representación del PRD y del PPS advirtieron que en la disposición se debilitaba seriamente la Rectoría Económica del Estado; por último, el PARM y el PFCRN representaron la oposición más radical a la medida, señalando que el principal problema de TELMEX estaba en los vicios de una administración corrupta y no en su régimen de propiedad (154).

La inconformidad de algunos partidos llegó a un extremo tal que la representación del PPS anunció su retiro del debate sobre la Reforma Electoral en señal de protesta;

---

(154) Declaraciones de voceros de los Partidos Políticos publicadas en El Financiero el 20 de septiembre de 1989.

para ese partido, la venta de TELMEX hacía peligrar la soberanía nacional a causa de la intervención del capital extranjero; ello llevó al líder de esa fracción parlamentaria, Francisco Ortiz Mendoza, a declarar que no se podía avanzar en el terreno de la democracia si no existía nacionalismo económico en el país, por lo que insistía en evitar la intromisión del capital extranjero en TELMEX(155).

El PPS y el PRD expresaron su desacuerdo respecto de la decisión tomada por el gobierno en relación al caso de TELMEX, argumentado que ésta había sido tomada precipitadamente y sin que mediara un análisis de los efectos sociales que acarrearía. Por tanto, este grupo parlamentario proponía que se detuviera el proceso de privatización hasta en tanto el Congreso de la Unión conociera en detalle el proyecto, evaluara su conveniencia y emitiera una opinión al respecto (156).

Como respuesta, el grupo representado por la alianza PRI-PAN se negaba aceptar la propuesta de consulta al Congreso, por considerar que la democracia en el proceso de privatización de TELMEX era un criterio que hacía perder objetividad y por tanto bienestar al conjunto de la sociedad. El senador priísta Jesús Rodríguez y Rodríguez señaló en su intervención ante la Cámara que la

---

(155) Uno más Uno, 21 de septiembre de 1989.

(156) La Jornada, 21 de septiembre de 1989.

Constitución no consideraba a la telefonía como una actividad estratégica y por tanto, el equiparar la desincorporación a un remate del patrimonio nacional era un error (157). Finalmente, la mayoría priísta de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión desechó la propuesta de los partidos de oposición, así como la idea de someter el caso a análisis por parte de las comisiones de Patrimonio y Comunicaciones de la Cámara de Diputados. La única posibilidad que le quedaba a la oposición era la de llamar a comparecer al Secretario de Comunicaciones y Transportes, Andrés Caso Lombardo, para que informara al pleno sobre la situación y planes de la paraestatal (158).

#### 4.7.3. EL MOVIMIENTO OBRERO

En relación a la decisión de privatizar TELMEX, la respuesta del movimiento obrero no fue menos controvertida que la de los partidos políticos. Mientras los líderes del SUTERM y de la CROC manifestaron su confianza en que la clase obrera no sólo no resultaría afectada en sus derechos en la transferencia de TELMEX, sino que la introducción del sector privado en la administración de la empresa ayudaría a generar empleos, un grupo de representantes SME solicitaban el apoyo de los grupos parlamentarios para evitar que la Comisión Nacional de Electricidad y la Compañía de Luz y

---

(157) La Jornada, 21 de septiembre de 1989.

(158) El Financiero, 21 de septiembre de 1989.

Fuerza fueran igualmente abiertas a la participación de inversionistas privados (159). Asimismo, el líder de la CTM, Fidel Velázquez, declaró que desincorporar o vender Teléfonos de México significaba "desandar el camino, máximo cuando se trata de una empresa rentable"(160).

La actitud con la que respondió el gremio telefonista a la noticia no puede ser interpretada más que acorde a la experiencia del STRM, es decir colaborando con el Estado y procurando preservar su alianza estratégica. Sólo así se explica que el Sindicato de Telefonistas haya aceptado las modificaciones a su CCT y a su Reglamento Interno de Trabajo, con la consecuente disminución en su tabulador y clasificaciones. Esta actitud no puede ser interpretada como un acto de entreguismo, sino como parte de una premeditada estrategia de respuesta ante un fenómeno que el sindicato había venido previendo desde un año antes y ante el cual era necesario responder planeadamente. Para el STRM resultaba prioritario lograr el menor daño a las prerrogativas obreras, al mismo tiempo que apoyaba el proceso de modernización del país. El sindicato de telefonistas hacía conciencia de que el carácter emotivo del discurso socio-sindical era anacrónico; por lo que resultaba necesario aplicar criterios pragmáticos y racionales. Para poder ser tomado en cuenta en el proceso de modernización, era

---

(159) El Financiero, 20 de septiembre de 1989.

(160) El Universal, 21 de septiembre de 1989.

necesario que el sindicalismo se asumiera como interlocutor y no como contestatario y obstaculizante (161).

A diferencia de la actitud que tomó el resto del sindicalismo de empresas paraestatales sometidas a procesos similares al de TELMEX, el gremio telefonista supo interpretar el momento histórico de transformación que vivía el país, apoyando la modernización de TELMEX pero haciendo valer y respetar su opinión de que la privatización por razones exclusivamente financieras no aseguraba el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y desarrollo de la empresa. Para ello, era necesaria, además, la presencia de los trabajadores en el Consejo de Administración de TELMEX como representantes de la sociedad en un sector tan estratégico como TELMEX (162).

La flexibilización de la fuerza laboral de los trabajadores de Teléfonos de México responde a una nueva lectura más objetiva del futuro de la clase obrera en general; la capacidad del STRM para adaptar sus relaciones laborales y prerrogativas contractuales al nuevo esquema de un TELMEX privado permitieron al gremio telefonista

(161) Juan María Alponete "Después de TELMEX", La Jornada, 22 de septiembre de 1989

(162) dentro del contexto industrial, se ha utilizado el término "Calidad de vida" para referirse a los procesos que permiten una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones; sin embargo, sugiere una variedad de términos orientados a incrementar la productividad a través de innovaciones técnicas y mejores condiciones de trabajo, más que cambios en el capital y la tecnología utilizados.

conservar su materia de trabajo y la titularidad del sindicato ante el cambio de propiedad de la empresa. Con el Convenio de Concertación suscrito en abril entre TELMEX y el STRM se dio por terminado el modelo de Contratación colectiva emanado de la Revolución Mexicana y de sus regímenes corporativos para dar paso a un nuevo modelo contractual en el que el énfasis de la relación obrero-patronal está puesto sobre la productividad, el aprovechamiento de las economías de escala y como premisa, la garantía de no injerencia de los sindicatos en las decisiones e implementaciones de los cambios tecnológicos y de organización del trabajo así como en la definición de métodos y normas de productividad y calidad. No obstante, la participación del STRM en el Consejo de Administración de TELMEX, aunque sin capacidad de veto y sólo mientras se definía la venta, permitió al sindicato expresar su opinión sobre los procesos a los que sería sometida la empresa.

#### 4.7.4. MODIFICACIONES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Como estrategia para llevar a cabo la desincorporación de TELMEX, el Gobierno Federal indujo cambios en el Consejo de Administración de la empresa para que el titular de la secretaría de Hacienda, Pedro Aspe Armella, fuera nombrado presidente y de esta forma se encargara de operar la



licitación de la empresa. Tal nombramiento fue aprobado durante la Asamblea Extraordinaria de Accionistas del 27 de octubre; para que fuera operante, tuvieron que modificarse los Estatutos Sociales de la Empresa, ya que, señalaban que la presidencia del máximo órgano administrativo de TELMEX se debía depositar en el titular de la SCT. Al igual que en los casos de otras empresas paraestatales, la desincorporación de Teléfonos de México era un proceso que tenía que ver con aspectos económicos, financieros y bursátiles, más que por cuestiones técnicas de la empresa. Por tal razón, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público era la responsable de llevar a cabo el proceso.

Durante la primera sesión del Consejo de Administración presidida por Pedro Aspe se dio posesión como director general de TELMEX al ex embajador de México en España, Alfredo Baranda García, quien contaba con una gran experiencia en la administración pública como funcionario del Banco de México (163).

El arribo del titular de la Secretaría de Hacienda al Consejo de Administración era una señal de que el proceso de desincorporación de la empresa entraba en su fase operativa. A través del equipo de colaboradores de Aspe y Baranda, el Gobierno Federal participaría en las labores de análisis y

---

(163) VOCES DE TELMEX, año 28 No. 330 pp. 3-5, noviembre de 1989.

de cálculo del financiamiento externo y las cuestiones bursátiles inherentes a este proceso al tiempo que se convertía en el promotor y oferente de la empresa (164).

---

(164) "Desincorporación de TELMEX". Uno más Uno, 26 de octubre de 1989.

## CAPITULO V

## EL PROCESO DE DESINCORPORACION DE LA EMPRESA

## 5.1. ANTECEDENTES.

Como parte del proyecto de adelgazamiento del Estado, el gobierno salinista anunció su decisión de desincorporar la empresa Teléfonos de México el 21 de septiembre de 1989. La Empresa operaba con números negros y ganancias económicas supranormales(165).

A menos de un año, el gobierno federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lanzó la convocatoria para la subasta de las acciones que representarían el control de la empresa.

El gobierno antecesor había cambiado la estructura de propiedad de 600 firmas estatales. Este acto de

(165) Se consideran ganancias económicas supranormales cuando el capitalista logra beneficios mayores a la recuperación de sus costos de operación, de financiamiento y de oportunidad, como fue el caso en la empresa TELMEX. Para mayor información ver: Call y Hollahan Microeconomía ed Iberoamericana, 1991 cap.7, p.256.

redimensionamiento del sector público a través de la desincorporación de empresas paraestatales implicó no sólo su venta, sino que contempló otras alternativas adicionales: fusión, extinción, transferencia y liquidación (166). El gobierno de Miguel de la Madrid únicamente había podido vender 150 de sus empresas, en su mayoría pequeñas, en quiebra, o en ambas situaciones a la vez. Dichas operaciones significaron una captación de recursos por parte del gobierno federal por 500 millones de dólares, cifra irrisoria si se compara con el ingreso que el gobierno salinista había recibido por este concepto.

A sólo dos años de haber asumido el poder, Salinas había logrado concluir 60 privatizaciones, mismas que significaron recursos por 2,500 millones de dólares. La venta de la minera Cananea le reportó ingresos por 80 millones de dólares; algunos ingenios azucareros, una cifra similar; por su parte, la venta de dos compañías siderúrgicas se tradujo en recursos por más de 70 millones de dólares (167). Además de dichas ventas, fueron considerados otros proyectos de desincorporación. Entre los principales destacaron los de TELMEX, SIDERMEX, La Compañía Nacional de Fertilizantes y la

(166) El proceso de desincorporación de Empresas Paraestatales, Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, febrero de 1992.

(167) DAMIAN FRASES, Desdena México el impacto macroeconómico de la privatización, The Financial Times, Excelsior sección financiera 07.01.90

Banca Nacionalizada. Con la estrategia de privatización, el saldo superavitario del gobierno de Salinas arrojaría un Estado de propiedad mínima pero con los recursos financieros necesarios para mantener la política económica y social en la que ha sustentado su consenso (168). Sólo considerando los recursos financieros derivados del adelgazamiento del Estado, es posible comprender el crecimiento del gasto social, que en los últimos años se ha traducido en la recuperación electoral del PRI ( agosto de 1991) y la creciente legitimación del gobierno salinista. Como ejemplo basta citar al PRONASOL, que ha introducido cambios cuantitativos en el monto y composición del gasto público. Como parte de la estructura del gasto social Solidaridad representó durante 1989 el 29.2% de la inversión del gobierno federal; en 1990, el 49.8%; ya para el 91, la cifra programada significó alrededor del 60% (169).

Con la desincorporación de TelMex, el gobierno llegaría a consumir la privatización número 379; de esa forma, mantuvo en sus manos únicamente a las empresas consideradas como estratégicas o prioritarias (170). En este sentido, la

(168) Con la venta de SIDERMEX, el gobierno captó alrededor de mil millones de dólares de ingreso; Por la Compañía Nacional de Fertilizantes aproximadamente el doble y por la privatización bancaria se esperaba obtener hasta 10,000 millones de dólares

(169) Enrique González Tiburcio, PRONASOL: Hacia la nueva síntesis, Cuadernos de Nexos. Número 40, octubre de 1991.

(170) En los artículos 25 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se señalan las áreas estratégicas de intervención del Estado, en participación

venta de la empresa telefónica y la de los bancos culminaría el proceso de redimensionamiento del aparato paraestatal iniciado en 1982.

## 5.2 MODIFICACIONES AL CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA

El Consejo de Administración de la hasta entonces paraestatal Teléfonos de México SA de CV, convocó a la realización de una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas el 15 de junio de 1990, con el propósito de realizar las modificaciones en la estructura del capital Social de la empresa que le permitiera preparar las condiciones para la venta del paquete de control accionario propiedad del Gobierno Federal.

Durante la Asamblea, se modificó el régimen accionario de la empresa establecido en 1976, cuando el gobierno federal había adquirido el paquete controlador de TELMEX, representado por el 51% de las acciones "AA"-acciones comunes con derecho a voto -. Ante la necesidad de liquidar este

---

con los sectores social y privado, impulse y organice las actividades prioritarias del desarrollo. En el artículo 26 párrafo cuarto se especifica: "Las áreas estratégicas a las que se refiere este precepto son: Acunación de moneda; correos; telégrafos; radiotelegrafía y la comunicación vía satélite; emisión de billetes por medio de un solo banco, organismo descentralizado del Gobierno Federal; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radioactivos y generación de energía nuclear; electricidad; ferrocarriles; y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión.

paquete, la Asamblea determinó que el grupo mayoritario del capital Social de la empresa debía estar representado por un porcentaje no menor al 20%, pero no necesariamente del 51% de las acciones comunes. Con este propósito, la asamblea decidió emitir dos tipos distintos de acciones. Su diferencia radicó en la naturaleza de los derechos corporativos. Con el ajuste, la venta de la empresa sería más rentable al exigir a los inversionistas que concursaran por el control de la empresa, no con la compra del 51% de las acciones, sino únicamente con la de un paquete representado por el 20.4% de las acciones con plenos derechos corporativos.

Para modificar la estructura accionaria de TELMEX fue necesario que la asamblea decretara dividendos para los accionistas, mismos que se entregarían en una nueva serie de acciones denominadas "L". Por cada acción "AA" se entregarían 1.5 acciones "L" sin derecho a voto en Asamblea de Accionistas. La nueva estructura accionaria de la empresa quedaba de la siguiente manera:

ACCIONES	ANTIGUA ESTRUCTURA	NUEVA ESTRU.
PROPIEDAD DEL		
GOBIERNO	51% "AA"	20.4% "AA" + 31% "L"

## PROPIEDAD

PRIVADA

49% "AA"19.6% "A" + 29% "L"

TOTAL

100%

100% de acciones

La cantidad mínima de acciones para lograr el control de la empresa sería del 20.4% de las acciones "AA", razón por la que se decidió aumentar el capital social, es decir, emitir mayor número de acciones para generar un superávit financiero mismo que sería ocupado para propósitos distintos a los de dividendos, ya que las utilidades de los accionistas se pagarían con las acciones "L" (171).

Los dividendos se repartirían con una y media acción "L" por cada una de la serie "A" y "AA". Siendo el Estado el propietario del 51% de las acciones ordinarias de las series "A", la creación de las acciones "L" abriría las expectativas para obtener mayores ingresos de la venta de la paraestatal, ya que sería más fácil colocar un paquete controlador del 20.4% de las acciones "AA" y el resto de la mayoría venderlo en mercado secundario, en forma de acciones de derechos limitados como eran las "L".

---

(171) Las acciones "L" se crean con derechos limitados; únicamente los dos mayores propietarios de estas acciones tendrían participación en el Consejo de Administración de TELMEX.



Asimismo, se decidió aumentar el número de miembros que integraban el Consejo de Administración a diecinueve titulares, de los cuales, dos serían los dueños mayoritarios de las acciones "L". Evidentemente, este paso significó la modificación de los estatutos de la sociedad, habida cuenta de que el Gobierno federal ya no sería tenedor de la mayoría del capital social.

Finalmente, se facultó al Consejo de Administración para que integrara un plan de participación de los trabajadores en el capital social de la Empresa. Para ello, el Gobierno Federal otorgó, a través de NAFINSA, un crédito hasta por el monto de 4.4% de las acciones "A", de tal forma que el STRM pudiera tener participación accionaria dentro de la empresa (172).

La nueva estructura accionaria de TELMEX se resume:

(VER TABLA 1)

ACCIONES "AA"	20.4%	CON VOTO Y PLENOS DERECHOS CORPORATIVOS.
ACCIONES "A"	19.6%	CON VOTO Y PLENOS DERECHOS CORPORATIVOS

---

(172) Resoluciones de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de Teléfonos de México, S.A. de C.V. del 15 de junio de 1990, publicada en la sección financiera de El Universal, el lunes 13 de agosto de 1990.

**ACCIONES "L" 60.0% DE VOTO Y DERECHOS CORPORATIVOS  
LIMITADOS**

**5.3 CONVOCATORIA Y BASES PARA LA SUBASTA DE LAS ACCIONES.**

La dependencia coordinadora del sector, es decir la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, presentó a la Comisión Intersecretarial de Gasto- Financiamiento su propuesta de desincorporación por considerar que la empresa no era estratégica ni prioritaria. La Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento como cuerpo colegiado integrado por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, la entonces Secretaría de Programación y Presupuesto, la Contraloría General de la Federación, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, así como la de Trabajo y Previsión Social y el Banco de México, recibió la propuesta formal para decidir la alternativa de desincorporación más adecuada conforme a un análisis de la situación general que guardaba la Empresa, su área de actividad y los antecedentes de su operación. En este caso, se consideró que lo más conveniente era la venta.

Una vez que se decidió que la mejor alternativa para el futuro de TELMEX era la venta, La Secretaría de Programación y Presupuesto, con base en sus facultades (173), envió la comunicación oficial por la que se acordó la Desincorporación al C. Secretario de Hacienda y Crédito Público con el fin de que iniciara el proceso de venta.

Como siguiente paso, la SHyCP designó como Banco Agente del gobierno federal para la venta al Banco Internacional S.N.C., quien en forma coordinada con la Unidad de

---

(173) La Secretaría de Programación y Presupuesto era investida, hasta antes de su desaparición, por las facultades que le otorgaban los artículos 32 de La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal mismo que señalaba los asuntos que corresponden al despacho de dicha Secretaría; y los artículos 32 y 68 de La Ley Federal de Entidades Paraestatales. El artículo 32 de dicha Ley señala: "Cuando alguna empresa de participación Estatal mayoritaria no cumpla con el objeto a que se contrae... o ya no resulte conveniente conservarla como entidad paraestatal desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público, la Secretaría de Programación y Presupuesto, atendiendo la opinión de la dependencia coordinadora del sector que corresponda, propondrá al Ejecutivo Federal la enajenación de la participación estatal o en su caso su disolución o liquidación. Para la enajenación de los Títulos representativos del capital de la Administración Pública Federal se procede en los términos del artículo 68 de la misma ley"; art 68: "La enajenación de títulos representativos del capital social, propiedad del Gobierno Federal o de las entidades paraestatales, podrá realizarse a través de los procedimientos bursátiles propios del mercado de valores o de las sociedades nacionales de crédito de acuerdo con las normas que emitan las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto. La Secretaría de la Contraloría General de la Federación vigilará el debido cumplimiento" **Nota: las atribuciones de la ex-Secretaría de Programación y Presupuesto pasaron a la SHyCP; sin embargo, por tratarse de la desincorporación de TELMEX, proceso anterior a la desaparición de la SPP, se manejarán las leyes vigentes en 1990. Editorial Porrúa. México.**

Desincorporación de Empresas Paraestatales, dependencia de la misma secretaría y a cargo de Jacques Ragozinski, lanzaron la convocatoria y las bases para el concurso de los grupos de inversionistas-administradores que desearan adquirir el paquete controlador de Teléfonos de México (174).

Dicha convocatoria tenía sus bases jurídicas en los artículos 134 de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, 32½ y 68½ de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, y 5½, 6½ y 12½ de su Reglamento. Con ese sustento, y una vez determinado que al gobierno federal ya no le resultaba conveniente conservar TELMEX como una entidad paraestatal debido a que las inversiones requeridas para el saneamiento de la empresa resultaban onerosas en términos de los artículos 25½ y 26½ de la Constitución y 6½ y 30½ de la Ley Federal de Entidades Paraestatales y sustentándose en las modificaciones operadas sobre la estructura del capital social de la Empresa, se lanzó la convocatoria para la venta de las acciones "AA", hasta este momento propiedad del Gobierno federal. La convocatoria se estipuló en los siguientes términos.

1) Se vendería el paquete accionario de control de la Empresa representado por las acciones "AA", sin el cupón

---

(174) Convocatoria y bases para la oferta de venta de las acciones serie "AA" de Teléfonos de México S.A. de C.V. publicada en la sección financiera del periódico Universal 13 de Agosto de 1990.

correspondiente al dividendo de las acciones "L".Dicho paquete, representaba el 51% de las acciones con plenos derechos corporativos y el 20.4% de las acciones representativas del capital social de TELMEX.

Estas acciones se venderían mediante subasta (175), a la que se convocaba a participar a grupos de "inversionistas-administradores", de los siguientes tipos:

- a) Grupo mexicano
- b) Grupo extranjero
- c) Grupo mixto

Al finalizar el proceso de subasta, el grupo que adquiriera el "paquete de control" debería ser mayoritariamente mexicano, es decir, que los inversionistas mexicanos que participaran en el grupo mixto deberían tener derechos fiduciarios sobre la mayoría de las acciones "AA", así como una participación mayoritaria en los derechos derivados del fideicomiso.

Los concursantes deberían contar con conocimientos en materia de operación telefónica o tener acceso a ellos , así

---

(175)En cumplimiento a lo preceptuado en el artículo 134 constitucional, la enajenación de entidades paraestatales se ha llevado a cabo invariablemente a través de licitaciones públicas a fin de asegurar las mejores condiciones de venta para el Estado, en cuanto a precio, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

como disponer de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos de crecimiento y modernización de la empresa en el largo plazo.

2) Las acciones se venderían en un fideicomiso con una duración de 10 años, mismo que se establece para regular que en los primeros 5 años el grupo de accionistas que gane el control corporativo de la empresa no pueda transferir sus derechos fiduciarios. Esta es una garantía para que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes vigile el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y desarrollo de la empresa para los que se ofrece a la venta al sector privado.

se entregó a los grupos que calificaron como subastantes un modelo del contrato de fideicomiso para que, una vez que estos emitieran su opinión, el texto de dicho contrato se sometiera a la aprobación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, conforme a las disposiciones de la Ley para promover la inversión mexicana y regular la extranjera.

3) Los grupos concursantes debieron cumplir con los siguientes requisitos:

a) Comprobar tener un patrimonio neto de por lo menos mil millones de dólares, o en su defecto, realizar un depósito de

diezmil dólares en el Banco internacional S.N.C. en efectivo o en valores de inmediata realización.

b) Entregar un escrito que describiera los conocimientos o el acceso a conocimientos que en materia de operación telefónica les fueran accesibles

c) Presentar los estados financieros auditados de 1987 a 1989 de las empresas que integraban el grupo interesado (últimos tres años del ejercicio).

d) Mantener en forma confidencial la información que los concursantes recibieran mediante la suscripción de un acuerdo de confidencialidad. El acuerdo incluía la obligación de destruir toda la información que sobre la empresa se hubiera proporcionado a los grupos que no hubiesen resultado ganadores.

e) Autorización de visitas de los concursantes a las instalaciones de TELMEX.

f) Proporcionar los nombres y documentos que acreditarán a los representantes legales del grupo. Los que debían hacer la presentación formal de la oferta corporativa.

4) El 15 de noviembre de 1990, los grupos que fueron calificados como candidatos a la compra de las acciones por la Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales de la SHyCP, en coordinación con el Banco agente, entregaron en sobre cerrado su postura formal en la que se especificaba el monto y las condiciones de la operación de compra-venta de las acciones, así como el programa de modernización, avance

tecnológico, expansión y capacitación para TELMEX. Asimismo, el documento incorporaba la aceptación formal del "Modelo de Contrato de Fideicomiso" y del "Modelo de Contrato de Compra Venta".

5) Al momento de presentar su postura, cada grupo postor mixto se vió obligado a hacer un depósito en el Banco Internacional, SNC, u otorgar una garantía a satisfacción del banco por cincuenta millones de dólares para garantizar la seriedad de la postura y el oportuno pago del precio de las acciones, en el caso de que ganaran la subasta.

6) En términos del artículo 32 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, los trabajadores organizados de la Empresa tendrían derechos preferenciales sobre las acciones "A" objeto de la subasta (176).

7) El grupo ganador se veía comprometido a entregar a la fecha de la firma del contrato la suma de \$250,000,000 de dólares, para el que se podía aplicar, como parte del mismo, la cantidad que hubieran depositado como garantía.

<b>CALENDARIO DE ACTIVIDADES</b>
----------------------------------

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA (1990)</b>
<b>1. CONVOCATORIA Y ENTREGA</b>	
(176)LOAPF. Op. Cit. ver cita número 8	



DE LAS BASES DE LA SUBASTA	AGO.13 - SEP.07
2.CALIFICACION DE LOS GRUPOS INTERESADOS EN EL PROCESO	AGO.13 - SEP.21
3.ENTREGA DEL PROSPECTO DE VENTA Y DEL ESQUEMA DE DESINCORPORACION A LOS GRUPOS QUE CALIFIQUEN	AGO.13 - SEP.21
4.PRIMER PERIODO DE PREGUNTAS SOBRE ASPECTOS NO CONSIDERADOS EN LAS BASES, EL ESQUEMA O EL PROSPECTO.	AGO.20 - AGO.24
5.PRIMERA CANALIZACION DE PREGUNTAS A TELMEX Y A LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES RELACIONADAS	
6.CON LA EMPRESA	AGO.27 - AGO.31
7.ENTREGA DEL MODELO DE CONTRATO DE FIDEICOMISO	SEPTIEMBRE 17
8.PRIMER PERIODO DE ENTREGA DE	
9.RESPUESTAS A TODOS LOS PARTICIPANTES	SEP.11 - SEP.21
10.ENTREGA DE MODELO DE CONTRATO COMPRA-VENTA	SEPTIEMBRE 21
11.SEGUNDO PERIODO DE PREGUNTAS SOBRE ASPECTOS NO CONSIDERADOS EN LAS BASES, EL ESQUEMA O EL PROSPECTO	OCT.01 - OCT.11
12.INCORPORACION DE NUEVOS SOCIOS AL GRUPO	OCTUBRE 15
13.SEGUNDO PERIODO DE ENTREGA DE RESPUESTAS A TODOS LOS PARTICIPANTES	OCT.29 - OCT.31
14.PERIODO DE VISITAS A LA EMPRESA. ENTREVISTAS CON FUNCIONARIOS DE LA MISMA Y DEL SECTOR	AGO.20 - OCT.31
15.PERIODO PARA PREPARAR POSTURAS	NOV.01 - NOV.14
16.RECEPCION DE POSTURAS	NOVIEMBRE 15
17.ANALISIS Y EQUIPARACION DE POSTURAS	NOV.16 - DIC.03
18.FORMALIZACION DE GARANTIAS Y ASIGNACION	DIC.04 - DIC.20

#### **5.4 POSTURAS DE LOS CONCURSANTES**

Tras el proceso de revisión de las propuestas de los grupos de "inversionistas-administradores" que concursaron por la adjudicación del paquete accionario de control de la empresa telefónica de México, tres fueron las posturas calificadas:

##### **5.4.1.GRUPO CARSO**

Encabezado por Carlos Slim Helú y con el apoyo de Inversora Bursatil S.A. de C.V. (CBNBUR) se creó en 1965 la inmobiliaria CARSO, como una compañía estatal. El grupo ganó fortaleza a partir de operaciones financieras, principalmente a partir del "crack" de la Bolsa Mexicana de Valores. Junto con el grupo de Roberto Hernández, creó una de las mayores fortunas del país al adquirir acciones subvaluadas en una época en la que nadie quería invertir en México. Carso se dedica fundamentalmente a controlar la mayoría accionaria de empresas dedicadas a la actividad productiva y de servicios, entre las que destacan: Artes Gráficas Unidas, Cigarrera la Tabacalera Mexicana, Empresas FRISCO, Fábrica de papel Loreto y Peña Pobre, Industria Nacobre, Nacional de Dulces,

Porcelanité, Proveedora Inbursa, Sanborn's Hermanos, Euzkadi y la cadena de restaurantes Denny's, entre otras.

En el momento de la postura, su actividad total se valuaba en 5.1 billones de pesos ( datos del primer trimestre de 1990) con lo que sobrepasaba por un alto margen los requisitos establecidos por la convocatoria de venta de TELMEX. Su pasivo era de 1.5 billones de pesos y su capital contable era del orden de dos billones de pesos, por lo que su razón de apalancamiento ( pasivo entre capital contable) era del orden del 75%, datos que nos sugieren a un grupo de inversión de bajo riesgo y con posibilidades de responder puntualmente al financiamiento. Su utilidad neta a la misma fecha era de 147mil 189 millones de pesos.

En total, el número de trabajadores empleados en el grupo CARSO hasta septiembre de 1990 era de 18,473 personas, de las que 13,064 eran obreros, 5021 empleados y 388 eran funcionarios.

Prácticamente en todas las empresas del grupo CARSO el personal se encuentra organizado en sindicatos, dieciocho en total. Todos sus contratos colectivos de Trabajo son revisados una vez por año lo que promedia 1.5 revisiones mensuales para el grupo. En este renglón, la opción CARSO aparece como una alternativa favorable para el Sindicato de Telefonistas, ya que los antecedentes de su comportamiento en

relación con sus trabajadores le auguraba cuando menos el respeto a su Contrato Colectivo ya flexibilizado.

El grupo CARSO contaba al momento de la subasta con una fuerte bursatilidad. Del monto de las ofertas públicas de acciones realizadas por empresas comerciales, industriales y de servicios, inscritas en la bolsa durante 1990 -que fue de \$580'727 millones de pesos- las operaciones en las que se involucraron las empresas del grupo CARSO significaron el 57%, esto es, \$ 301'050 millones (177).

El grupo Carso presentó una postura por 1,757.6 millones de dólares para la adquisición del paquete de control accionario de TELMEX. En la operación se asoció con dos empresas extranjeras expertas en el ramo:

La France TELECOM, quien ofreció 412 millones 200mil dólares del total de la postura presentada por CARSO, para adquirir el 5% de los títulos.

France Telecom, cuyas ventas ascienden a más de veintemil millones de dólares al año, cuenta con 155,000 empleados y a la fecha de la subasta operaba veintiocho millones de líneas telefónicas en su país. Es una de las primeras potencias tecnológicas en su ramo y ha logrado un crecimiento sostenido del orden del 11% en Francia durante

---

(177) BARING SECURITIES. GRUPO CARSO, S.A. DE C.V. FASTER  
GROWING GOUP Mexican Reserch August 1991, Timothy  
 Heyman, Constance Lútof-Carroll Assisted by: Pablo  
 Riveroll Mexico City august 1991.

los últimos veinte años. su nivel de digitalización es de los más altos del mundo. De los diez mil millones de dólares que se estima serán necesarios para la modernización de TELMEX en los cinco años subsecuentes a su compra, el grupo francés TELECOM se manifestó dispuesto a invertir cuatrocientos veinte millones de dólares, es decir, el 2.5% de la cantidad, que en este ramo, se pretende invertir en el ámbito internacional. TELECOM participó en la subasta de TELMEX por medio de su filial France Cables et Radio junto con el grupo estadounidense Bell Corporation y CARSO (178).

Southwestern Bell Corporation (SBC) ofreció una cantidad igual a la de TELECOM por el otro 5% de las acciones "AA". La SBC realizó la oferta por medio de una subsidiaria, la Southwestern Bell's International Holdings.

La S.B.C. fue creada el 1 de enero de 1981, después de que las autoridades jurídicas estadounidenses dictaminaran que la empresa de telecomunicaciones American Telegraph and Telephone (ATT) tendría que dividirse en siete compañías regionales para atender el servicio de telefonía norteamericano. La ATT se encargó sólo de los servicios de larga distancia y de la producción de equipos relacionados con telecomunicaciones. La división territorial para las siete compañías regionales fue hecha de acuerdo con los

(178) La información sobre TELECOM fue obtenida en: Es un éxito de Francia la inversión de TELECOM en México Excelsior, 12 de diciembre de 1990, y de Venden Telefonos de Mexico al grupo CARSO, La Jornada 10 de diciembre de 1990

mercados potenciales que ofrecía la población de los 50 estados de la Unión americana.

Southwestern Bell's International Holdings se define a sí misma como "una familia de compañías que concentran sus actividades en redes telefónicas, radio localización, telefonía móvil (celular), directorios telefónicos y equipos de telecomunicaciones. La Asociación Telefónica de Estados Unidos ubicó a la compañía telefónica S.B.C. como la séptima empresa del ramo a nivel mundial, con base en el número de líneas de acceso que maneja. Para fines de 1990 eran de doce millones cien mil. La S.B.C., por medio de su subsidiaria S.B.H.I., tiene ya una gran participación internacional. En el año de 1990 publicaba directorios telefónicos en Australia e Israel, al tiempo que vendía a los mismos países servicios de telefonía por cable. La S.B.C. tiene ventas por 8900'000,000. de dólares al año (179).

Además de las empresas extranjeras que participaron junto con la postura del grupo CARSO, concursaron inversionistas nacionales a título personal, como fueron: Moisés y Antonio Cosío, el grupo FRANCO de IFRA, Angel Lozada, Bernardo Quintana, Rómulo O'Farril, Beatriz y Jorge Alemán, Manuel Espinoza Yglesias, Angel Demetrius, Antonio del

---

(179) Antecedentes de la Southwestern Bell's Company en Excelsior 11 de diciembre de 1990.

Valle, Jorge Estévez, Luis Redondo, José Miguel Nader, Carlos Abedrop Dávila y Antonio Chedraui (180).

Los miembros del grupo repartirían sus funciones de la siguiente manera: El grupo CARSO se encargaría de los problemas jurídicos, sociales e inmobiliarios; la S.B.C. del "esfuerzo comercial", teniendo a su cargo la responsabilidad de la mercadotecnia y los servicios de comunicación móvil (telefonía celular), así como de los directorios; finalmente, al grupo francés le correspondería coordinar la modernización y el crecimiento de la red, así como el enlace a larga distancia por medio de satélites (181).

#### 5.4.2 ACCIVAL Y CASA DE BOLSA G.T.E.

La segunda postura más importante estuvo representada por el grupo encabezado por Roberto Hernández, Presidente del Consejo de Administración de la Casa de Bolsa Acciones y Valores (ACCIVAL), en asociación con la Casa de Bolsa G.T.E. y la empresa Telefónica Española, quienes participaron con una oferta de 1687.2 millones de dólares, cifra menor en un 4.2% a la ofrecida por el grupo CARSO. El precio equivalente por acción de \$6,022.00 (2.03 dólares).

---

(180) Según declaraciones de Carlos Slim, Excelsior 12 de diciembre de 1990.

(181) Según declaraciones del agente responsable del área de comunicación de TELECOM en México, Excelsior 12 de diciembre de 1990.

#### 5.4.3 GRUPO GENTOR.

La tercera postura en calificar fue la del grupo GENTOR de Monterrey encabezado por Javier Garza Sepúlveda, quien al no asociarse con inversionistas extranjeros, presentó una postura sólo por el 10.4% de las acciones "AA", por la cantidad de setecientos millones de dólares.

#### 5.4.4 GRUPO SINTARMEX.

Existió una cuarta opción, con relativas posibilidades, representada por el grupo SINTERMEX quien presentó a la Comisión Intersecretarial de Gasto y Financiamiento del Gobierno Federal, la propuesta de "asociación conjunta" con el sindicato de Telefonistas, a la vez que aseguraba que un alto funcionario de la A.T.T. se haría cargo de la división de planeación y desarrollo de TELMEX formulando ambiciosos planes para la empresa. Esta postura no llegó a prosperar por incapacidad financiera y la negativa del STRM a participar en la asociación propuesta (182).

---

(182) Sugiere SINTARMEX una asociación con el Sindicato de Telefonistas, El Universal 3 de diciembre de 1990.



### 5.5. MODIFICACIONES AL TITULO DE CONCESION DE LA EMPRESA

Antes de realizar la adjudicación del paquete accionario que representaba el control de la empresa, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes realizó las modificaciones al Título de Concesión que le había sido otorgado a Teléfonos de México el 10 de marzo de 1976 (183). Lo anterior, con el propósito de asegurar el control, principalmente en materia de crecimiento, tarifas y tecnología del gobierno federal sobre los inversionistas que resultaran ganadores (184).

(183) Modificaciones al Título de Concesión de Teléfonos de México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Diario Oficial de la Federación No. 6 tomo CDXCXVII, lunes 10 de diciembre de 1990

(184) La concesión de un servicio público para Gabino Fraga, Derecho Administrativo, ed. Porrúa, p.p.242-254, está compuesta de tres elementos:

1. El acto regulatorio que "fija las normas a las que ha de sujetarse la organización y funcionamiento del servicio dentro de él quedan comprendidas las disposiciones referentes a horarios, tarifas, modalidades de prestación del servicio, derechos de los usuarios...

Teniendo el carácter de un acto reglamentario, la administración puede variar en cualquier instante, de acuerdo con las necesidades que se satisfacen con el servicio, sin que sea necesario el consentimiento del concesionario, pues no se trata de modificar una situación contractual".

2. El acto condición: "Condiciona la atribución del concesionario a las facultades que la ley establece para expropiar, para gozar de ciertas franquicias fiscales, para ocupar tierras nacionales, etc.."
3. El contrato: este elemento, este elemento tiene por objeto: "proteger los intereses legítimos del particular concesionario, creando a su favor una situación jurídica individual que no puede ser modificada únicamente por la administración ..El elemento contractual de la concesión está constituido, además de por las cláusulas que conceden ciertas ventajas pecuniarias al concesionario, en un derecho para este de mucha mayor importancia

### 5.5.1. MODIFICACIONES DE ORDEN GENERAL.

Las principales modificaciones aplicadas a este título se detallan a continuación:

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes extendió la concesión para construir, operar y explotar la Red del servicio telefónico público de TELMEX de 30 a 50 años, contados a partir del 10 de marzo de 1976, por lo que la concesión al grupo privado que ganara el control de la empresa sería de 36 años a partir de 1990.

Toda vez que el monto de la inversión que requería la empresa para su crecimiento rebasaba la capacidad financiera del Estado, "...resulta indispensable abrir nuevas posibilidades para su financiamiento, mediante una mayor participación de la inversión privada y los recursos privados que genere el servicio, sin distraer recursos del Estado necesarios para otros programas de infraestructura y desarrollo social..."

"El gobierno federal ha decidido reducir su participación accionaria en TELMEX, con base en la premisa demantener la Rectoría Económica del Estado (185) y el

---

jurídica, puesto que presenta para él la verdadera protección de sus intereses y la garantía más firme para sus inversiones".

(185) En el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, Carlos Salinas define el concepto de Rectoría Económica del Estado de la siguiente manera: "La obligación del Estado es la de cumplir eficazmente sus compromisos fundamentales, la de ser Rector en el sentido moderno: conductor, promotor, articulador de las actividades dentro de las cuales cada quien debe perseguir el interés nacional, porque es en su interés." Más adelante, en el

control mayoritario de la empresa por parte de mexicanos, de mejorar radicalmente el servicio, sin distraer recursos del estado necesarios para otros programas de infraestructura y desarrollo social.

La empresa modificó sus relaciones laborales, por un acuerdo de corresponsabilidad de los actores en la prestación del servicio. De esta manera, se firmó un "Convenio de Concertación y Modernización" el 14 de abril de 1989.

De la propia figura de la concesión se derivan las siguientes actividades:

1) El servicio público de conducción de señales de voz, sonidos, datos, textos e imágenes, a nivel local y de larga distancia nacional e internacional.

2) El servicio público de telefonía básica.

Respecto de las disposiciones generales contenidas en el título, se establecen restricciones para participar con plenos derechos en el capital social de TELMEX; de éste se excluyen las personas físicas o morales concesionarias de

---

capítulo dedicado a telecomunicaciones, resalta la intención de su gobierno de abrir espacios a la inversión privada en este renglón "...La indispensable modernización y expansión de las telecomunicaciones requerirá de grandes inversiones; el propósito es no distraer recursos fiscales necesarios para atender demandas más urgentes..."

estaciones de radio y televisión de cualquier modalidad en la República Mexicana.

Asimismo, la empresa ya privatizada se obliga a conservar, al menos durante los tres siguientes años a la modificación del título de concesión, la participación de un consejero por parte de la Secretaría de Comunicaciones y transportes con derecho a voz y voto dentro del Consejo de Administración de la Empresa, lo que deberá quedar estipulado en los nuevos Estatutos Sociales de la Empresa (186).

"La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se reserva el derecho de otorgar otra u otras concesiones a favor de terceras personas para que exploten en igualdad de circunstancias, dentro de la misma area geográfica o en otra diferente , servicios idénticos o similares a los que son materia de esta concesión", Sin embargo, la nueva concesión logra para TELMEX un periodo de gracia de seis años , que sólo se anularía si la empresa no alcanzara a cubrir la demanda básica. Con esta modificación se pretende evitar la formación de un monopolio; no obstante, sería muy difícil que una nueva concesión pudiera competir en igualdad de

---

(186) El Título de Concesión de Teléfonos de México implica, según el artículo 13 de la Ley de Vías Generales de Comunicaciones y Transportes, que por utilizarse para la transmisión de las señales telefónicas el suelo y el aire propiedad de la Nación, deban existir mecanismos de vigilancia estatal.

circunstancias frente a la enorme infraestructura con la que cuenta TELMEX.

Un punto muy importante en la concesión es que en esta no se considera como participación accionaria de un gobierno o estado extranjero la que realice en acciones de voto limitado o en forma minoritaria en acciones comunes de TELMEX, de lo que se deduce que aún y cuando el 60% del las acciones que representa la serie "L" quedaran en manos de extranjeros, no se consideraría como participación extranjera mayoritaria.

Al mismo tiempo, las empresas inversionistas que tuvieran estas características se comprometen a considerarse mexicanas y a no pedir o aceptar intervención diplomática proveniente de sus países de origen.

Destaca el hecho de que el título de concesión prohíbe el ejercicio de prácticas monopólicas por parte de TELMEX. Sin embargo la empresa tiene realmente verdadero poder de monopolio al no tener competencia y prestar un servicio cuya demanda excede considerablemente a la oferta.

Asimismo, existe la prohibición estricta de la práctica de subsidios cruzados como el que había venido operándose

entre el servicio de larga distancia por arriba de sus costos y el servicio doméstico muy por debajo de éstos(187).

TELMEX se obligaba a instalar y mantener operando casetas públicas telefónicas en su área de servicio de acuerdo con un programa de expansión concertado cada cuatro años con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Por otra parte, se obliga a la compañía a aplicar programas de capacitación y adiestramiento de personal con objeto de apoyar su modernización.

Resaltan dos puntos importantes en el renglón que especifica la calidad deseada del servicio telefónico y la seguridad de los abonados. Estos son:

- La prohibición de trato discriminatorio por parte de la empresa a favor o en contra de determinadas personas físicas o morales.

- La garantía de la confidencialidad del servicio, por la que la empresa está obligada a asegurar la no divulgación de la información proporcionada por los usuarios o generada por

---

(187)Se entiende que existe un subsidio cruzado cuando una empresa presta un subsidio con una tarifa insuficiente para cubrir los costos incrementales promedio de largo plazo y simultáneamente preste otro servicio con una tarifa superior a sus costos incrementales promedio de largo plazo.

la red pública concesionada, al prestar sus servicios a dichos usuarios.

- En cuanto a las descomposturas o suspensiones del servicio, cuando éstas sean causadas por fallas en la Red, por un tiempo mayor a 72 horas consecutivas, TELMEX se vió obligado a bonificar a los usuarios la parte de la cuota correspondiente al tiempo que dure la interrupción (188).

El capítulo sexto del modificado Titulo de Concesión es el más importante en términos del control que el Gobierno Federal puede ejercer respecto de posibles prácticas monopólicas en Teléfonos de México. Este capítulo se refiere a la regulación de tarifas y al equilibrio financiero de la empresa concesionaria. Dicho tema es abordado de la siguiente manera:

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes estará encargada del control tarifario de la llamada "canasta de servicios básicos de telefonía", misma que se integra por los siguientes servicios:

---

(188)Respecto de las concesiones de servicio público, Gabino Fraga, op.cit, establece que en la doctrina jurídica mexicana se consideran como principios esenciales comunes a todos los servicios públicos concesionados "el de su continuidad en razón de la permanencia de la necesidad que se pretende satisfacer; el de adaptación, o sea la posibilidad de modificarlo a medida que vaya variando dicha necesidad y el de igualdad que significa que no debe discriminarse el goce del servicio a ningun particular que llene las condiciones legales.

- a) Cargos por instalación y conexión
- b) Renta básica mensual por línea contactada.
- c) Tarifas por servicio local medido.
- d) Tarifas por servicio público de larga distancia nacional medidas por distancia y duración, según la clase de llamada, hora del día y día de la semana.
- e) Tarifas por servicio público de larga distancia internacional para conferencias telefónicas facturadas en México medidas por duración, según destino clase de llamada, hora del día y día de la semana para suscriptores residentes y comerciales.

Los criterios para la aplicación de las tarifas toman en cuenta un crecimiento suficiente para cubrir el costo incremental de la expansión del servicio evitando los subsidios cruzados, pero buscando que el cobro hecho a los usuarios, otorgue a la empresa ganancias económicas "normales" de largo plazo. Es decir, que el precio por servicio o el ingreso marginal se fije de forma tal que cubra exactamente los costos marginales, mismos que por la estructura monopolística de TELMEX ya incorporan los costos medios. En ningún caso se permite que el precio del servicio exceda o no llegue a cubrir los costos marginales y medios,



ya que en el primer caso se estarían generando ganancias económicas "supranormales" y, por tanto, se favorecerían las prácticas monopólicas; en cambio, si no llegan a cubrirse los costos medios en el largo plazo, la empresa se vería obligada a reducir su tamaño de planta no obstante que la demanda por el servicio sea incremental.

La nueva estructura tarifaria sugiere la posible creación de incentivos para la entrada de nueva competencia al mercado telefónico (189). Sin embargo, resulta muy difícil la competencia en el área de telefonía básica, aún para empresas especializadas en el ramo. El acceso a la concesión de la "red de telefónica" no es solo un trámite administrativo, sino que requiere de una gran capacidad tecnológica, de infraestructura y financiera para poder conectar sus señales de comunicación a esta red. Asimismo, la recuperación de una inversión en estas condiciones sería a muy largo plazo, por lo que la intención manifiesta en el título de Concesión de promover la competencia para evitar posibles comportamientos monopólicos resulta utópica.

Con el objeto de eliminar los subsidios cruzados y el rezago tecnológico, se autoriza a TELMEX a que realice los

---

(189) Se entienden como costos marginales de largo plazo, el costo incremental de la suma de todos los costos en que TELMEX tiene que incurrir para proveer una unidad más de servicio telefónico, en periodos que excedan al año contable.

ajustes pertinentes en las tarifas por telefonía básica. Estos establezca se harán de acuerdo a un sistema de precios tope, que ajuste en términos reales los precios de la canasta, reflejando los aumentos en la productividad del sector y las necesidades de inversión en tecnología. Estos ajustes serían mensuales durante 1991; del 92 al 96 en forma trimestral y a partir de 1997, fecha en la que se supone que las tarifas ya estarán en equilibrio, se incluirá un factor de ajuste por productividad "X".

#### 5.5.2. SISTEMA DE PRECIOS TOPE:

Se aplica un sistema de regulación tarifaria que consiste en la fijación de un límite máximo a la tarifa promedio ponderada de la canasta de servicios básicos controlados. El control se efectúa mediante la aplicación de un factor denominado "X", el cual refleja el incremento porcentual máximo que TELMEX puede efectuar cada trimestre, al ingreso total obtenido el trimestre anterior, por la canasta de servicios básicos controlados; el factor se define mediante la fórmula:

- a) FACTOR CONTROLADOR DEL ALZA DE TARIFAS ( Ft )  
(PONDERADOR DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA INFLACION)

$$Ft = (1-X) \left( 1 + \frac{INPC\ t-1 - INPC\ t-2}{INPC\ t-2} \right)$$

Donde:

- INPC = Índice Nacional de Precios al Consumidor  
 t = Subíndice que representa el periodo al cual corresponde la variable en cuestión.  
 X = Indicador de la productividad del sector al trimestre.

La aplicación de este factor ( $F_t$ ), está supeditado a un elemento más: la restricción de que el alza de tarifas no exceda nunca al "ingreso tope de la canasta por servicios básicos". Dicho elemento se calcula mediante el producto de aplicar el factor controlador del periodo a la sumatoria de los ingresos que obtenga TELMEX por la prestación de servicios controlados de la canasta durante el periodo anterior. Esto es:

INGRESO TOPE DE LA CANASTA EN EL PERIODO t

$$\left( \text{SUM. } P_i t \times Q_i t-1 \times F_t \right) \left( \text{SUM. } P_i t-1 \times Q_i t-1 \right)$$

DONDE:

- $P_i t$  = Nueva tarifa del servicio i.  
 $P_i t-1$  = Tarifa del servicio i durante el periodo anterior.  
 $Q_i t-1$  = Cantidad ofrecida del servicio i durante el periodo anterior.  
 n = Número total de servicios incluidos en el sistema de precios tope.  
 $F_t$  = Factor controlador.

La determinación de este "Ingreso Tope" sirve de límite para la aplicación de las modificaciones en la estructura tarifaria de TELMEX, en los cobros por servicios y volumen de

consumo del periodo inmediato anterior. En ningún caso, los incrementos a las tarifas deberán rebasar el tope. Esta restricción introduce el criterio de ganancias controladas vía inflación (INPC) y por un factor "X" que descuenta a las tarifas los avances en la productividad de la empresa. La conjunción de estos dos elementos tiene la intención de ir controlando la estructura de precios para que sólo se afecte por la inflación.

### 5.5.3. MODIFICACIONES AL SISTEMA TARIFARIO

TELMEX podrá hacer cambios en las tarifas de los servicios regulados que regirán durante cada periodo en los siguientes casos:

- Si la suma de los ingresos ajustados por cada servicio al publicarse la nueva tarifa es como máximo igual al ingreso o precio tope de la canasta.
- Si no existen subsidios cruzados entre los servicios.

La obligación de aplicar el factor "X" como un descuento por productividad, se diseñó con un periodo de gracia de cinco años, ya que del primero de enero de 1991 al 31 de diciembre de 1996, se aplicaría el factor "X" con un valor cero. El Título de Concesión justificó este hecho en su propósito de mantener constante, en terminos reales, el

ingreso tope total permitido de la canasta de servicios básicos controlados. Lo que no se menciona es que dicho factor cero también funciona como un mecanismo para elevar en términos reales las tarifas durante los primeros cinco años del funcionamiento de la empresa privatizada, para que al llegar a su nivel máximo de ganancia, sólo se ajusten a la inflación y no a la productividad.

Lo que se intenta en el Título de Concesión es llegar a establecer un factor de ajuste "X" que produzca un nivel de ingresos suficiente de la canasta de servicios controlados, de tal manera que se obtenga una tasa interna de retorno (TIR) sobre los flujos relevantes de dichos servicios equivalente a la tasa de costo de prsentual promedio (CPP), que es un promedio de todas las tasas de interés de la economía (190).

A partir de 1997 se aplicará el sistema de precio tope para fijar las tarifas de la totalidad de los servicios comprendidos en la canasta de servicios básicos controlados cada trimestre, sujeto a que la suma total de los ingresos ajustados por servicio no exceda a los ingresos tope permitidos. A partir de 1997, el factor "X" adquiere

(190) La Tasa Interna de Retorno (TIR), es en términos contables la tasa de descuento a la cual los flujos se convierten en cero, si esta es igual al CPP queiere decir que la inversión recupera exactamente el costo de oportunidad en el que incurre el capitalista al realizar la inversión.

relevancia, por lo que la Empresa se compromete a que cada trimestre se reduzca 0.74% el ingreso tope permitido; esto en relación al crecimiento en productividad que se tiene previsto.

Finalmente, las modificaciones al Título de Concesión de TELMEX obligan a la empresa a proporcionar a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la información contable que requiera para asegurarse de que no haya subsidios cruzados entre los servicios y los negocios de sus filiales, que no estén expresamente autorizados en el Título. Asimismo, TELMEX deberá elaborar los registros contables que muestren y expliquen claramente las transacciones que se realicen entre los servicios prestados directamente por TELMEX, o entre subsidiarias o filiales, con el propósito de llevar un control de los márgenes de ganancia que alcance la Empresa.

Por último, se señala que la modificación a la concesión sería vigente a partir del 10 de marzo de 1976 por 50 años, revisable por acuerdo de las partes cuando fuera necesario " ... la concesión será prorrogada por 15 años, siempre que TELMEX hubiera satisfecho las condiciones que le impone este Título, y no hubiere incurrido en ninguna causa de caducidad, la solicite con 10 años de anticipación al vencimiento de esta concesión, y acepte las nuevas condiciones para la prestación del servicio que con vista al interés público inponga la SCT."

**5.6. ADJUDICACION DE LA EMPRESA TELEFONOS DE MEXICO S.A.  
DE C.V.**

En 1990, catorce países subastaron sus compañías telefónicas estatales; a diferencia del proceso que vivió México, en países como Nueva Zelanda, Argentina, Singapur y el mismo Japón no existió ninguna restricción a la participación del capital extranjero en las privatizaciones.

En el mismo año, TELMEX se ubicaba entre las empresas más grandes del mundo y como la segunda en importancia en México después de PEMEX (191); registró utilidades para ese periodo por 900 millones de dólares y su situación contable era francamente prometedora. Para fines de 1990 presentaba las siguientes cifras: valor en libros por acción, 3,312.74 pesos; último precio de mercado, 5,325 pesos por título; número de acciones cotizando en bolsa, 4 billones 241,256 acciones; precio de utilidad, 8.58%; valor de mercado, 22 billones 284,692 millones de pesos; y rendimientos en el mercado de valores por acción de 119.14%.

---

(191) Virgilio Ramírez A. La venta del siglo, por el gran potencial que tiene TELMEX. El Nacional, 10 de diciembre de 1990.

Es relevante el hecho de que a principios de la administración salinista, las acciones de Teléfonos de México costaban siete veces menos que el precio que alcanzaron al momento de la venta. Si entonces se hubiera colocado el paquete de control, nadie hubiera pagado más de 280 millones de dólares por la empresa (192).

Para fines de 1990, TELMEX era considerada la segunda empresa en capital contable y la tercera en ventas a nivel nacional. De entre las que cotizaban en bolsa, fue catalogada como la más fuerte en los renglones de activo total, capital contable, ventas y utilidades. Era una de las alternativas de inversión más atractivas a nivel internacional.

El 9 de diciembre de 1990 -después de un minucioso proceso de calificación y análisis de las posturas que concursaron para la compra del paquete controlador de TELMEX- la Dirección de Desincorporación de Entidades Paraestatales de la SHyCP dió a conocer por medio de su vocero y encargado del proceso Jaques Rogozinski, que el 20.4% de las acciones "AA" de la Empresa habían sido adjudicadas al grupo CARSO encabezado por el empresario mexicano Carlos Slim, asociado a la France Cable and Radio y a la Southwestern Bell. Dicha

---

(192) Reporte de la Bolsa Mexicana de Valores, El Universal 20 de diciembre de 1990.



sociedad adquirió el paquete mediante la oferta de 1'757,600 millones de dólares, es decir, 5.2 billones de pesos. El 10% de las acciones quedó en partes iguales en poder de los dos socios extranjeros; mientras que del 10.45 restante, el grupo CARSO adquirió el 5.2%, con lo que se convertía en el accionista mayoritario; el restante 5.2% quedó fraccionado entre el grupo de empresarios mexicanos que ya mencionamos.

El día de la adjudicación, el Coordinador de la Unidad de Desincorporación, Jakes Rogozinski, leyó un boletín informativo en el que se precisaba que antes del 20 de diciembre se entregaría formalmente la empresa a los adquirentes, para que estos nombraran nuevo director. Asimismo, reiteraba que el Gobierno Federal, mediante el Título de Concesión, vigilaría el cumplimiento de los objetivos sociales de la prestación del servicio como eran: expandir en forma sostenida el sistema de telefonía, fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico, garantizar los derechos de los trabajadores y darles participación en la empresa.

Rogozinski insistió en que el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, participaría con un 4.4% de las acciones "A" (sin derecho a voto), mediante un crédito de 325 millones de dólares otorgado por NAFINSA, por la celebración de un contrato de fideicomiso, por el que el STRM no tendría derecho a disponer de sus acciones hasta haber liquidado la

deuda. Es importante destacar que el STRM se ve imposibilitado a ejercer algún poder al interior de la empresa por la vía accionaria, ya que parte de las condiciones del contrato de fideicomiso señalan que las acciones se deberán repartir entre los trabajadores y no mantener el paquete en poder del STRM (193).

Finalmente, la cantidad ofrecida por la postura representada por el grupo CARSO, superó en 609.8 millones de dólares el valor de mercado que tenía la empresa en 1988. La decisión de la Comisión Intersecretarial de Gasto y Financiamiento se fundamentó principalmente en este aspecto. Fue el monto ofrecido por la postura ganadora lo que resolvió la adjudicación, ya que según las declaraciones del propio Rogozinski los portulantes se encontraban en condiciones similares de capacidad técnica para hacerse cargo de la empresa "... no contienen diferencias significativas que permitan claramente advertir ventajas de una sobre otra" (194).

Con la venta del paquete controlador de la empresa, el capital social de TELMEX quedaba representado de la siguiente manera: el 20.4% osea los documentos "AA" en manos del grupo

---

(193) Uno más Uno, Declaraciones de Jack Rogozinski, 10 de diciembre de 1990.

(194) Excelsior, Declaraciones de Jack Rogozinski, 10 de diciembre de 1990.

encabezado por Carlos Slim: 5% Telecom, 5% Bell, 5.2% CARSO y el restante 5.2% en manos de inversionistas menores. El 19.6%, es decir los documentos de la serie "A", dispersos en manos de particulares y del propio sindicato; y finalmente el 60% correspondiente a las acciones "L" se repartió en: 28% correspondiente a la entrega de dividendos de los accionistas poseedores de los títulos "A", y el restante 32% todavía en poder del Gobierno federal sería puesto a la venta en mercado secundario, para lo que se ofrecería en la Bolsa Mexicana de Valores y en las bolsas Nueva York, Tokio y Londres principalmente; se estimaba que esta segunda parte de la operación reportaría ingresos por 600 millones de dólares(195).

La segunda oferta fue presentada por Acciones y valores de México, S.A. de C.V. (ACCIVAL), Casa de Bolsa GTE y la Telefónica Española, que ofrecieron 1,687.2 millones de dólares (cinco billones de pesos). Y finalmente, la tercera postura fue presentada por el grupo GENTOR, el cual solo se integró por capital nacional, por lo que concursó únicamente por el 10.4% de las acciones "AA", ofreciendo 700 millones de dólares.

En el momento en que el grupo CARSO fue notificado del resultado de la adjudicación, de acuerdo a lo estipulado en

(195) El Universal, Andrea Pedroza, Indicador Financiero, 11 de diciembre de 1990.

la "Convocatoria para la venta de TELMEX", entregó 250 millones de dólares. Los restantes 507.6 millones de dólares debían ser liquidados en un lapso no mayor a 180 días naturales, es decir, seis meses. En caso de demoras, el grupo CARSO tendría que pagar un rédito equivalente a la tasa LIBOR más tres puntos porcentuales por cada mes que se retrasara el pago del principal restante ; de llegar a rebazar los seis meses el retraso, el gobierno estaría autorizado a vender los papeles a otros inversionistas traspasando la deuda(196).

#### 5.7. EL IMPACTO MACROECONOMICO DE LA VENTA

Con la venta de TELMEX, el sector público veía fortalecidas sus finanzas en dos sentidos: 1) al reflejarse en ello una disminución del gasto de recursos públicos necesario para el desarrollo del servicio telefónico mismo que se reorientaría a inversión prioritaria; y 2) al descongelar millones de dólares paralizados en las acciones de TELMEX.

Sin embargo, el Estado seguiría recibiendo una importante cantidad por concepto de recaudación fiscal.

(196) La Jornada, Las entretelas de la operación sección económica. 11 de diciembre de 1990.

Aunque el impuesto telefónico se veía reducido en términos reales, como efecto de modificaciones fiscales, el gobierno dejaba su obligación de reinvertir este impuesto en el crecimiento de la empresa, heredando esta responsabilidad a los nuevos dueños.

Con la venta de TELMEX, el Gobierno Federal recibía el equivalente al 65% del endeudamiento externo neto programado para 1991 y cerca del 3% de la deuda pública interna. Estos recursos se tradujeron en un fuerte superávit fiscal para el año de 1991 que sirvió para contener las presiones inflacionarias. Los recursos derivados de la venta, se destinaron a incrementar el "Fondo de Contingencia" que recientemente se utilizó para pagar 20 billones de pesos de pasivos con el Banco de México, lo cual generó un ahorro importante de recursos por concepto del pago de intereses por la deuda interna (197).

Tanto la venta de TELMEX, como las privatizaciones bancarias del 91, sirvieron de base para la contención de la inflación. Durante 1991, los precios al consumidor aumentaron solo 15%. En el primer semestre de ese año el PIB aumentó en 4.8% en comparación con el 2.2% de 1990, que se explica como

---

(197) El proceso de Enajenación de Entidades Paraestatales  
Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales  
de la SHyCP. febrero de 1992 p.27

una disminución del componente macroeconómico de cuentas nacionales de Gasto de Gobierno y un aumento del superávit presupuestal producto de los recursos extraordinarios captados por el gobierno en su programa de desincorporación, que permitieron financiar el cuantioso déficit de cuenta corriente (198).

Este superávit económico, explica en gran parte el éxito de la política económica salinista que se ha traducido en una creciente legitimación de su gobierno. Los más evidentes indicadores son: El apoyo a la reducción de la inflación de 29.9% en diciembre de 1990 a 18% en el 91 y la acumulación de cuantiosas reservas internacionales. En segundo lugar la creciente credibilidad en la eficiencia de la política económica del gobierno de Salinas, que se traduce en el tercer punto: la notable recuperación electoral del PRI durante las elecciones del 18 de agosto de 1991, por la generación de recursos financieros extraordinarios para la negociación interna entre grupos (sistema de pagos y estímulos, PRONASOL). Finalmente la exitosa política económica se ha traducido, en el corto plazo, en la

(198) En el sistema de cuentas nacionales el PIB del país, se integra por la siguiente fórmula  $PIB = Consumo + Inversión + (Impuestos - Gasto de Gobierno) + (Importaciones - Exportaciones)$ . y se entiende por cuenta corriente la diferencia entre importaciones netas y exportaciones netas; los indicadores económicos fueron extraídos del Sistema de Cuentas Nacionales 1991 INEGI.

retroalimentación favorable entre ese cambio estructural y una renovada confianza en la actuación del gobierno salinista (199).

---

(199) Los tiempos de la economía mexicana 1992: hacia una política económica. Cuadernos de Nexos No. 40, octubre de 1991.

### CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este trabajo se observa la evolución del comportamiento de dos actores, el gobierno mexicano y el Sindicato de Telefonistas respecto de una misma circunstancia: la necesidad de eficientar la operación de la empresa Teléfonos de México. El hilo conductor que lleva a ambos actores a modificar su actitud y discurso es la adaptación a las nuevas condiciones, fundamentalmente económicas, en el proceso de desarrollo de la empresa.

Los cambios radicales en el discurso de ambos actores no pueden ser interpretados como incongruentes, ya que del análisis histórico de su comportamiento es posible deducir que no se trata de un cambio real sino de una adaptación a las circunstancias económicas y políticas a las que se van enfrentando durante el tiempo.

Durante la etapa de las huelgas del STRM (1978-1980) se observa una adaptación de las demandas del gremio a las cambiantes circunstancias de la economía nacional. La evaluación de largo plazo de los logros obtenidos por el STRM nos permiten concluir que, aún y cuando fueron acuerdos con la cúpula, representaron un beneficio para las bases ya que en las negociaciones estuvo presente una correcta interpretación de los



momentos políticos que permitieron a los telefonistas formular siempre demandas realistas y viables.

El objetivo de largo plazo del STRM no se ha modificado; el sindicato tiene claro que su principal papel como organización de representación laboral es la de preservar la materia de trabajo de sus agremiados, y en función de este objetivo ha desarrollado su estrategia. Sin embargo, las condiciones cambiantes de su entorno económico lo han obligado a modificar la radicalidad de su discurso con el propósito de mantener la viabilidad de su proyecto sindical. Por tanto, el hecho de que el sindicato haya defendido el carácter público de TELMEX para luego apoyar la privatización no puede ser interpretada como una inconsistencia, toda vez que la racionalidad de la actuación de una organización laboral es la preservación del trabajo y no la oposición sistemática que sólo lleva al deterioro en las condiciones laborales de sus agremiados.

En este sentido, es posible observar como sindicatos menos flexibles como el SME llegaron a desgastar su capacidad de negociación externa y su legitimidad interna por no interpretar las modificaciones en las condiciones de su entorno sociopolítico.

Por otra parte, en la revisión histórica del trabajo, se observa la evolución en el discurso gubernamental en relación a un mismo objetivo: la preservación de la rectoría del Estado en

materia de telecomunicaciones. En este sentido, es posible entender el cambio de posiciones que van desde la radicalidad de Luis Echeverría cuando anuncia la compra de la mayoría accionaria de TELMEX por parte del Gobierno Federal, para lograr la promoción del sector y el respeto a su carácter social; hasta la intención desreguladora del gobierno de De la Madrid y la operación final de la venta a cargo de Salinas. Esta evolución tan accidentada de la actitud del gobierno para preservar la rectoría en materia de telecomunicaciones obedece a la modificación en las prioridades de la agenda de los gobiernos. Es decir, que mientras el nacionalismo y la rectoría económica del Estado fueron interpretados como la necesidad de preservar la propiedad pública de la industria, la administración gubernamental de empresas paraestatales ocupó un lugar principal en la agenda gubernamental y la SEMIP fue una de las secretarías de Estado más importantes.

Por contraste, en la actualidad el esquema de internacionalización de los mercados ha influido para que quienes diseñan la política económica de nuestro país hayan descubierto que la administración pública de las empresas no necesariamente ha resultado en un beneficio social. Frente a una eventual apertura de los mercados, el país no tiene ni los fondos ni la experiencia para lograr las innovaciones tecnológicas que permitieran a nuestra industria competir con la extranjera. En este sentido, el desmantelamiento del Estado propietario no obedece a la arbitrariedad de Salinas de Gortari, sino al nuevo

esquema de la economía internacional; en este las posibilidades de obtener financiamiento para crecer, o de realizar tratos comerciales, dependen de los esfuerzos que hagan los países para sanear sus finanzas internas y eliminar los déficits fiscal y monetario.

Para la administración salinista ha sido prioritaria la liberación de recursos financieros para concretar su plan económico y social; por tanto, los objetivos de gobierno justifican la pérdida en la importancia de que sea el mismo Estado quien administre los servicios de telefonía.

La crisis de legitimidad en la que accedió Salinas a la presidencia se debió fundamentalmente a su incapacidad material para presentar una oferta política atractiva para la sociedad. En este contexto Salinas tenía dos alternativas: la tradicional consistía en el populismo corporativo, en que el Estado ejerciera una actitud paternalista administrando los servicios básicos en forma subsidiada; sin embargo dichos subsidios no compensaban la deprimente calidad de los servicios ni el empleo de una burocracia sobredimensionada; la segunda alternativa era la desregulación, es decir la otorgar a los particulares la posibilidad de administrar las empresas propiedad del Estado y con ello descongelar cuantiosos recursos mediante la ventas de sus activos. Salinas optó por la segunda opción misma que significó una ventaja fundamental; ahora tenía los recursos

financieros para una oferta concreta a los electores: el programa gubernamental de ayuda social denominado PRONASOL.

Sin embargo, todavía se cuestiona si los recursos provenientes de la venta de empresas paraestatales deban aplicarse para ayuda social o para inversión de infraestructura de largo plazo; en este sentido es claro que el efecto macroeconómico de la enajenación de Teléfonos de México es fuerte, los ingresos recibidos por el gobierno significaron el equivalente al 65% del endeudamiento interno neto programado para 1991 y cerca del 3% de la deuda pública interna es decir 1'757,600 millones de dólares.

Existen tres posibilidades para ocupar estos recursos, curiosamente las dos primeras están relacionadas con el fortalecimiento de dos posibles candidatos presidenciales:

- 1) canalizar los recursos mediante el PRONASOL en especie, lo que no provoca inflación pero es inversión que se deprecia fácilmente y además al haberse comprobado que el gasto de Solidaridad se fortalece en épocas y regiones electorales para favorecer al Partido Oficial (Denise Dresser) se podría argumentar que los recursos provenientes de la enajenación han sido ocupados en forma antidemocrática; asimismo podría interpretarse como una ayuda directa al titular de SEDESOL Luis Donaldo Colosio;

2) la ocupación de los recursos como reservas internacionales para sostener el tipo de cambio traería algunos problemas, dadas las presiones devaluatorias el monto de los recursos podría ser absorbido por un "peso sobrevaluado" lo que únicamente favorecería la imagen del Secretario de Hacienda Pedro Aspe, pero a largo plazo no se podría evitar la devaluación y;

3) finalmente, los recursos podrían ser empleados para apoyar infraestructura productiva como son carreteras federales sin cuota, puertos, aduanas, educación o parques industriales. Nosotras consideramos que esta es la mejor opción dado que su efecto es poco inflacionario y es la única posibilidad en que se espera un rendimiento económico de los recursos. Sin embargo, en el contexto de fin de sexenio, esta es la opción menos atractiva ya que los frutos de una empresa de esta naturaleza serían vistos en cinco o más años y favorecerían a futuros gobiernos, además no tiene efectos legitimadores de corto plazo.

Por otra parte, es importante revisar cuál fue el efecto de la licitación sobre los usuarios. Al segundo año de administración privada, la pregunta obligada en relación al proceso de desincorporación que vivió la empresa Teléfonos de México S.A. de C.V. es si las metas planteadas por las bases para la licitación de TELMEX se han cumplido.

Entre los principales argumentos que se esgrimieron para justificar la licitación de la antigua paraestatal destaca la

necesidad de mejorar un servicio que afectaba directamente al usuario. El diagnóstico técnico de la situación de la empresa evidenció que el problema se debía a la descapitalización del sector; para mejorar su operación era necesaria una fuerte inyección financiera. Existieron dos posibles alternativas para operar las modificaciones necesarias en Teléfonos de México: que el Estado mantuviera la propiedad mayoritaria de las acciones y financiara la recuperación de la empresa o; que TELMEX fuera vendido a algún particular con el suficiente poderío económico como para garantizar la mejoría de la compañía. El Estado mexicano optó por la segunda alternativa, de forma tal que en diciembre de 1990 la empresa fue concesionada al grupo CARSO.

El criterio que se empleó para definir la licitación de la empresa telefónica se fundamentó en garantizar a los usuarios una mejoría sensible en el suministro del servicio. Sin embargo, en un análisis de largo plazo sería difícil comprobar que las metas hayan sido obtenidas. En ese sentido, se pueden utilizar los avances obtenidos en los siguientes indicadores para evaluar la eficientización del servicio: incremento en la cobertura del servicio, atención inmediata a las descomposturas, aprovechamiento de las economías de escala, introducción de nueva tecnología y; con la consecución de estas metas, a mediano plazo, la caída de la tarifa en términos reales.

Cualquier usuario habitual del servicio que presta TELMEX es capaz de asegurar que el servicio es sensitivamente tan malo en

manos privadas como lo fue bajo la administración gubernamental. Tal afirmación es meramente intuitiva y no se fundamenta en un análisis teórico de la evolución del servicio.

Sin embargo, la persistencia de estos problemas no se debe a un error en la asignación de la empresa al grupo ganador; por el contrario, con un sencillo análisis de la teoría microeconómica sería posible afirmar que el problema de la operación de la empresa Teléfonos de México a cargo de particulares se debe a que las características de los activos fijos de la empresa la convierten en un monopolio natural. Por tal razón, aún y cuando no existen barreras formales a la entrada al sector, la competencia en el mismo se desincentiva por la imposibilidad física y técnica de que dos o más empresas compartan la infraestructura telefónica para ofrecer el servicio. En realidad, los usuarios se ven obligados a consumir la única alternativa real de telefonía internalizando los costos de las tarifas altas y de la baja calidad del servicio.

La imposibilidad técnica y administrativa de fraccionar la red terrestre para el suministro del servicio hacen imposible que otra empresa telefónica se instale y signifique una competencia real en el sector. Por otra parte, la existencia de la telefonía celular no es un elemento que pueda significar competencia, ya que no se trata del mismo servicio. La telefonía celular únicamente puede cubrir un mercado reducido de usuarios de alto poder adquisitivo, por lo que sería un error suponer que el uso

de estos aparatos signifique una alternativa real para los compradores.

El reconocimiento del carácter de monopolio natural de la prestación del servicio de telefonía por cable en México nos llevaría a cuestionar el beneficio real de haber enajenado TELMEX. Desde el punto de vista del Estado, la ganancia real fue solo financiera. Con la venta de la empresa se descongeló una importante suma que se ha empleado para financiar el elevado gasto social del gobierno salinista; sin embargo, desde el punto de vista social, la calidad del servicio no ha mejorado radicalmente.

Consideramos que el error por el que el servicio de telefonía no ha mejorado, no es la asignación de TELMEX al grupo Carso, sino que de un problema de exceso de regulación en el sector, actualmente se ha pasado a un problema de falta de regulación del mismo. Por tal razón, proponemos dos alternativas para que se eliminen los perjuicios que trae la administración monopólica de un servicio tan importante como la telefonía es operando cualquiera de las siguientes alternativas:

- 1) Que la administración de la red telefónica la ejerza el Estado y la alquile a compañías particulares que presten el servicio. Con esta medida sería posible eliminar la barrera tecnológica para que nuevos inversionistas puedan participar en el sector de telefonía por cable.



Al compartir el uso de la red se generarían los beneficios que trae la competencia de mercado en el sector de la telefonía: baja en los costos reales del servicio, incentivos para introducir nueva tecnología, disminución de las tarifas y distintas opciones de servicio para que los usuarios puedan elegir a la empresa que les brinde mayores ventajas. Por último se lograría eliminar la administración monopólica de la telefonía en México.

2) Como segunda alternativa, se propone regular estrictamente la operación de la empresa Teléfonos de México S.A. de C.V. de forma que se obligue a la compañía a regirse por los criterios de competencia.

Con esta alternativa, el gobierno federal participaría directamente en la fijación de tarifa y cantidad del servicio cuando los costos marginales del servicio sean iguales a los ingresos marginales. Esto es que se mantenga la estructura de monopolio pero con regulación de mercado, ello se logra estableciendo un marco jurídico de regulación que obligue al monopolio a comportarse como una empresa competitiva. Soluciones como ésta se ha dado a gran parte de los monopolios naturales en los Estados Unidos tal fue el caso la administración de la luz eléctrica en Boston. Esta alternativa tiene la ventaja de no significar ningún costo para el Estado, únicamente se incurriría en el de monitoreo que es prácticamente marginal.

Cualquiera de estas alternativas implica costos tanto administrativos como financieros. En su contra se podría argumentar que es una medida regresiva de la tendencia desreguladora del Estado; sin embargo, consideramos que la manera de promover el desarrollo económico del país no implica la omisión de la supervisión del Estado. Es claro que las restricciones que fija el nuevo Título de Concesión de Teléfonos de México no han logrado garantizar una evolución satisfactoria del servicio; en este escenario la intervención del Estado para crear el marco regulatorio bajo el que opere un monopolio natural se justifica plenamente con los mismos argumentos neoliberales.

## BIBLIOGRAFIA

"Acta de la asamblea de Secretarios Generales y delegados Departamentales del STRM", México, D.F., 27 de julio de 1985.

AGUILAR Camín, Héctor. "El canto del futuro", Nexos 100, México, 1982.

ALPONTE, Juan María. "Desincorporación de Teléfonos de México", La Jornada, fotocopia, 22 de Septiembre de 1989.

"Antecedentes", Voces, época III, año 28, No. 328, abril de 1989.

ARTEAGA, Arnulfo. "Estado y sindicatos: una modernización en marcha", Trabajo, No. 1, UAM Iztapalapa, octubre-diciembre de 1989.

BASURTO, Jorge. El proletariado industrial en México, (1850-1930), Ed. UNAM, México.

BIZBERG, Ilan. Estado y Sindicalismo en México, El Colegio de México, 1a. Edición, México, 1990.

BUCANAN, Walter C y Francisco Mancilla. "Análisis de los servicios telefónicos de México", Comunicaciones y Transportes, No. 1, primera época, julio-agosto de 1989.

CALL y Hollahan. Microeconomía, ed. Iberoamericana, México, 1991.

CARRILLO Gamboa, Emilio. "Teléfonos de México: Disaster and Restauration", Telephony, notimex, octubre 27 de 1986.

CASO Lombardo, Andrés. "Desincorporación de Teléfonos de México", Secretaría de Comunicaciones y Transportes, fotocopia, 20 de septiembre de 1989.

CAVAZOS Flores, Baltazar et al. "Legislación laboral: un diálogo de sordos", Trabajo, No. 1, UAM Iztapalapa, octubre-diciembre de 1989.

Comunicaciones y Transportes, No. 27, época III, marzo-abril de 1976.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Convocatoria y bases para la oferta de venta de las acciones "AA" de teléfonos de México, S.A. de C.V., agosto de 1990.

EDWARDS, Sebastian. Real Exchange Rates, Devaluation, and Adjustment: Exchange Rate Policy in Developing Countries, Cambridge, MIT press, 1989.

El Proceso de Desincorporación de Empresas Paraestatales, Unidad de Desincorporación de Empresas Paraestatales, SHyCP, febrero de 1992.

"El proceso de elección de candidatos para formar parte de la planilla de los trabajadores", Restaurador 22 de abril, nueva época, No. 9-10, año 3, marzo-abril de 1983.

"El teléfono, historia de las comunicaciones y los transportes en México", Comunicaciones y Transportes, SCT, México, 1987.

Estrategia para la Evolución de Telmex. SCT. Junio 6 de 1989.

FRAGA, Gabino. Derecho Administrativo, ed. Porrúa, México, 1991

FRASES, Damián, "Desdeña México el Impacto Macroeconómico de la privatización", The Financial Times, enero de 1990.

GARZA, Enrique de la. "El modelo contractual en México", Trabajo, No. 1. UAM Iztapalapa, octubre-diciembre de 1989.

GONZALEZ Tiburcio, Enrique. "PRONASOL: hacia la nueva síntesis", Cuaderno de Nexos, No.40, octubre de 1991

Grupo CARSO, S.A. de C.V., Faster Growing Grup. Baring Securities, in Mexican Research, agosto de 1991.

GUADARRAMA, Roberto. "Política Económica y proyecto nacional: México 1983-1987", 17 ángulos de un sexenio, ed. Plaza y Valdez, México 1987, pp. 35-70.

HERNANDEZ Alpizar, Javier. Estimación de la productividad de la mano de obra en TELMEX, Dirección General de Recursos Financieros, Subdirección de Estudios Económicos, S.C.T., diciembre de 1989.

HIRSCHMAN, Albert O. Interés privado y acción pública, ed. FCE, primera edición en español, México D.F. 1986.

HUMBOLDT, Alejandro de. Ensayo político sobre el Reino de la Nueva España, tomo I, ed. Miguel Angel Porrúa, México, 1985.

"Informe de la Asamblea de Accionistas de Teléfonos de México del 31 de octubre de 1972", Voces de Teléfonos de México, época III, No.131, noviembre de 1972.

"Informe del C. Secretario de Comunicaciones y Transportes a las Comisiones unidas de Comunicaciones y Transportes y de Patrimonio y Fomento Industrial de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión en torno a los programas de trabajo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y, particularmente, a la desincorporación de la empresa Teléfonos de México, S.A. de C.V.", México, 1990.

Ley de Vías Generales de Comunicaciones y Transportes.  
Ed. Porrúa, 1990.

Ley Federal de Entidades Paraestatales. Ed. Porrúa, 1992

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.  
Ed. Porrúa, 1990

LOPEZ Portillo, José. VI Informe de Gobierno, Poder ejecutivo, Diario Oficial de la Federación, México, septiembre de 1982.

"Los tiempos de la economía mexicana, 1992: hacia una política económica". Cuadernos de Nexos, No. 40, octubre de 1991.

Mercado de Valores, "Programa de Aliento y Crecimiento", 30 de junio de 1986.

MICHELI, Jordi. "¿Reconversión, modernización, cambio estructural?", Documento presentado el 8 de septiembre de 1988 en el seminario "Los trabajadores ante la reconversión Industrial", organizado por el Congreso del Trabajo y la Fundación Friedrich Ebert. Multicopiado

Modificaciones al Título de Concesión de Teléfonos de México, SCT, Diario Oficial de la Federación, No.6, tomo CDXCVII, lunes 10 de diciembre de 1990.

"Nacimiento de Teléfonos de México", Voces de Teléfonos de México, época II, año 26, No. 3111, noviembre de 1987.

"Negociaciones para la modernización y el mejoramiento del servicio", Restaurados 22 de abril, año 9, No. 23, México, julio de 1989.

ORTIZ Mena, Antonio. "Desarrollo estabilizador, una década

de estrategia económica en México", El Trimestre Económico, ed. FCE, septiembre de 1969.

PARRA, Aliro. "Un examen de las perspectivas mundiales de la oferta y la demanda de petróleo", Comercio Exterior, Banco de México, Vol. 34, No.5, México, mayo de 1984

PECHARD, Jaqueline, et. al. "De Avila Camacho a Miguel Alemán", Evolución del Estado Mexicano Tomo III, ed. caballito, México, 1986.

PREZ Fernández, Germán y Rosa M. Mirón. "José López Portillo: Un sexenio de auge y crisis", Evolución del Estado Mexicano Tomo III, ed. caballito, México, 1986.

Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, "Programa Inmediato de Reordenación Económica", Secretaría de Programación y Presupuesto, mayo de 1983.

Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, poder ejecutivo, 1989

POZAS, Ricardo y Arturo Loyo. "Los últimos proletarios del cardenismo", 75 años de sindicalismo mexicano, INEHRM, México, 1986.

RANGEL Pérez, Mario. Los telefonistas frente a la crisis y la reconversión. Editorial Nuestro Tiempo. 1a. Edición. México 1989.

Resoluciones de la Asamblea General extraordinaria de Accionistas de Teléfonos de México, S.A. de C.V. del 15 de junio de 1990, fotocopia.

Restaurador 22 de abril, nueva época, números 7-8, año2, noviembre-diciembre 1982.

Restaurador 22 de abril, No. 21, Año 8, Nueva Epoca, diciembre de 1988.

REY Romay, Benito. La ofensiva empresarial contra la

intervención del Estado, ed. Siglo XXI, México, 1984.

SALINAS De Gortari, Carlos. Discurso Inaugural de la XIV Convención Nacional de Telefonistas, multicopiado, septiembre de 1989.

Sector Comunicaciones y Transportes. Programa de Trabajo 1990. SCT. México, 1990.

SHEAHAN, Johon. Conflict and change in mexican economic strategy: implications for Mexico and for Latin America, Departament of economics, Williams College and Visiting Fellow, Center of U.S.-Mexican studies, University of California, San Diego, May 1991.

Sistema de Cuentas Nacionales, SHyCP-INEGI, México 1992.

SOLIS, Vicente. "La modernización de Teléfonos de México". El Cotidiano, Revista de la realidad mexicana actual. No. 46. año 7, UAM Azcapotzalco, marzo-abril, 1992.

" Tecnología de la fibra óptica ", Voces de Teléfonos de México, época II, No. 265, año 23, enero de 1984.

TELLO, Carlos. La Nacionalización de la Banca, ed. Siglo XXI, México, 1987.

La política económica en México, 1970-1976, ed. Siglo XXI, México, 1986.

TIEMPO, "Deuda externa", Suplemento política económica No. 100, México, No. 2374, año XLVI, Vol. XCI, 10 de noviembre de 1987.

TIEMPO, Suplemento de Política económica No.73, No. 2345 año XLV, Vol. XC, México, 21 de abril de 1987. Diario Oficial de la Federación, 22 de enero de 1986.



TORRES Mejía, David. "La estabilidad del subdesarrollo mexicano (1960-1970)", Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, No. 119, UNAM, enero-marzo de 1985.

TOURAINÉ, Alain. El regreso del actor, ed. Eudeba, Buenos Aires, 1987.

TREJO DELARBE, Raúl. Crónica del sindicalismo en México (1976-1988), ed. S XXI, primera edición, México 1990.

\_\_\_\_\_. "Sindicalismo: los pasos hacia atrás"  
Cuadernos de Nexos No. 18, México, diciembre de 1989.

VILLAREAL, René. La contrarrevolución monetarista, ed. FCE, México, 1988.

Voces de Teléfonos de México, No. 314, año 27, época III, marzo-abril de 1976.

WEBER, Max. Estado y Sociedad, ed. FCE, México, 1986.

WHITEHEAD, Laurence. "Political Change and Economic Stabilization: the Economic Solidarity Pact", Mexico's Alternative Political Futures, San Diego: Center for U.S.-Mexican Studies, University of California at San Diego, 1989.

WOLDEMBERG; José y Mario H. "El sexenio de Luis Echeverría", Evolución del Estado Mexicano Tomo III, ed. caballito, México 1986.

XELHUANTZI, María. "El Congreso del Trabajo", 75 años de sindicalismo mexicano, INEHRM, México, 1986.

\_\_\_\_\_. El Congreso del Trabajo en la Recomposición del sindicalismo mexicano (1970-1980), Tesis Profesional, UAM-Azcapotzalco, México, 1986.