

Sindicatos y política en México: el caso de la privatización de Telmex

Judith Clifton*

Durante los años ochenta, muchos científicos sociales expresaron un renovado optimismo por las perspectivas del crecimiento democrático en todo el mundo (Diamond *et al.*, 1989, 1990 y 1993; O'Brien y Cammack, 1985; O'Donnell *et al.*, 1986; Huntington, 1991). Este optimismo fue provocado por sucesos clave, como el colapso de las dictaduras en Europa del Sur durante los años setenta, en países del Cono Sur y del Este Asiático en los ochenta, así como por la caída del Muro de Berlín, que marcó el inicio del fin del comunismo en la Unión Soviética. En el mismo periodo, un debate económico cuya importancia había venido creciendo durante la década anterior se volvió aún más valioso. La economía mixta de la posguerra fue desacreditada cuando una reconsideración de la naturaleza y el papel del Estado en las economías de mercado desarrolladas y en desarrollo condujo a la creencia de que la participación del gobierno había sido excesiva (Clarke, 1994, p. 2). Las políticas neoliberales, como la privatización, se convirtieron en el nuevo credo y muchos gobiernos las aplicaron de inmediato.

* Profesora de Comunicación Política, Instituto de Estudios de la Comunicación, Universidad de Leeds, Reino Unido. Traducción del inglés de Susana Moreno Parada de un artículo inédito. Este artículo fue recibido en diciembre de 1998 y revisado en abril de 1999.

La autora quiere agradecer las siguientes entrevistas realizadas durante la investigación de campo en 1995: Héctor Olavarría Huerta, director de Relaciones Laborales de Telmex; Carlos Kauachi Kauachi, director de Desarrollo Telefónico de Telmex; Andrés Caso Lombardo, secretario de Comunicaciones y Transportes, 1988-1994; Arsenio Farrell, secretario del Trabajo, 1988-1994; Mateo Lejarza, jefe de comisionados del STRM; Carlos Bustos, comisionado del STRM; y Jorge Castillo, comisionado, jefe de la Comisión de Modernización, así como muchos telefonistas anónimos.

La coincidencia de importantes cambios políticos y económicos en este periodo indujo a muchos observadores a producir un género particular de literatura acerca del tema de la democracia que revivió un tema clásico, con orígenes antiguos: la relación entre el cambio político y el económico.¹ Este conjunto de obras no era de ninguna manera homogéneo: algunos analistas estaban influidos por la teoría de la modernización; otros por la teoría de los buscadores de rentas, y otros más –tal vez la mayoría– por una mezcla de ambas. Según estos analistas, puesto que la reciente democratización política había evolucionado al mismo tiempo que la liberalización económica durante los años ochenta, existía una conexión causal entre ellas.

Esta tendencia tuvo mucho impacto en el análisis del sistema político mexicano. Pese a que éste había mostrado un alto grado de estabilidad, continuidad y capacidad de adaptación a diferentes circunstancias desde los años treinta –en marcado contraste con los sistemas más volátiles de otros países latinoamericanos, como Argentina, Brasil y Chile en el mismo periodo–, muchos analistas, como Baer (1993), Morici (1993), Roett (1993), Rubio (1993) y Weintraub y Baer (1992), estaban convencidos de que la fuerza de las reformas económicas significaba que las tendencias democratizadoras no podrían ser resistidas.

En concreto, muchos analistas predijeron que la reforma económica tendría repercusiones masivas sobre la estructura política de México. Según Morici (1993) y Baer (1993), la liberalización económica implicaba el retiro del Estado de la administración económica. Afirmaban que esto abriría nuevas oportunidades para que tuvieran poder otros actores, como los empresarios, los sindicatos y los capitalistas nacionales y extranjeros. El corporativismo se había mantenido en la medida en que la economía mexicana era cerrada y estaba protegida. El auspicio del Estado –en forma de favores a dirigentes empresariales y corporaciones industriales y agrícolas, a cambio de lealtad en las urnas– había producido un sistema generalizado de corrupción e ineficiencia. Aislados de la competencia, los dirigentes sindicales habían disfrutado del monopolio de los contratos en la industria; la burocracia trabajaba mejor cuando recibía sobornos, y los derechos de propiedad se hacían valer sólo de manera selectiva. Sin embargo, el mensaje de Baer (1993) era explícito: una etapa de libre mercado y competencia “fundamentalmente incompatible con el corporativismo”. Algunos estudiosos del

¹ Para un análisis de la historia de los conceptos y los pensadores clave sobre este tema, véase Whitehead (1993) y Lal (1996).

movimiento obrero organizado, como Berins Collier (1992, p. 156) y Bizberg (1993, pp. 305-312), también advirtieron que la liberalización económica era contraria a la lógica de la economía administrada por el Estado. Bizberg argumentaba que la racionalidad política, que había caracterizado a las relaciones entre el Estado y el movimiento obrero durante décadas de crecimiento, tendría que ceder el paso a la razón económica. Con esto quería decir que muchas de las ineficiencias inherentes al sistema corporativista tradicional, tales como el proteccionismo al trabajador, serían eliminadas por la competencia y el libre mercado. Además, dijo que la liberalización económica chocaba fundamentalmente con las formas centralizadas, jerárquicas y rígidas de la toma de decisiones en las que se fundaba el corporativismo.

Las preguntas planteadas fueron importantes respecto al sistema político por dos razones principales. En primer lugar, desde el gobierno de Lázaro Cárdenas (1934-1940) la sociedad estaba organizada en un sistema corporativista, lo cual se había interpretado en términos generales como una de las principales claves de la estabilidad del PRI. Por tanto, si la reforma económica amenazaba con dismantelar el sistema corporativista, esto tendría serias consecuencias para la continuidad del régimen. En segundo lugar, si se dismantelaba o debilitaba el sistema corporativista, la sociedad dependería menos del Estado y, al mismo tiempo, sería más autónoma y por tanto democrática.

Al examinar la relación entre el cambio económico y el político durante el gobierno de Salinas (1988-1994), este artículo cuestiona la hipótesis de que la liberalización económica debe dar lugar a la liberalización política o a la democratización. Visto en retrospectiva, sabemos que durante ese sexenio, si bien la reforma económica fue muy trascendente, la reforma política fue más bien modesta. Es curioso que la mayoría de las interpretaciones que explican lo anterior culpen a aspectos del propio sistema político mexicano. Algunos analistas, como Centeno (1994), Teichman (1995) y Heredia (1993), explican la falta de reforma política demostrando cómo una elite aislada de la presión política en un "gabinete interno" implementó la reforma económica con un estilo autoritario y vertical. Otros analistas, como Middlebrook (1995) y Craske (1994), señalan cómo los diferentes sectores de la sociedad, incluidos algunos gobiernos locales y el movimiento obrero organizado, resistieron el cambio político. Por desgracia los analistas no regresan al asunto de la relación entre el cambio político y el económico, por lo que las inquietudes centrales de un importante cúmulo de análisis quedaron en gran parte inconclusas.

Es fundamental volver a los vínculos entre el cambio económico y el político, y el gobierno de Salinas merece particular atención por su importancia en términos económicos y políticos. En 1994, el futuro del PRI parecía más tambaleante que nunca. Cambios en el gabinete y rumores acerca de la participación del gobierno en actos de corrupción, fraudes, tráfico de drogas y violencia parecían poner en ridículo las afirmaciones de que el gobierno había tratado seriamente de fortalecer la democratización en el país. Se llegó a rumorar que ciertas privatizaciones llevadas a cabo con sumo rigor se hicieron de una manera nada transparente (Rodríguez Castañeda, 1995). Este tipo de problemas no se limitaban a México. A mediados de los años noventa comenzaron a hacerse visibles los resultados de la reforma económica y política que habían puesto en marcha los gobiernos de varios países, con lo que creció la preocupación en torno al surgimiento de corrupción después de la liberalización (Harriss-White y White, 1996; Manzetti y Blake, 1996; Tanzi, 1998). Estos analistas afirmaban que, al contrario de la escuela que “busca réditos” (*rent-seeking school*)—para quienes la liberalización y la privatización acabarían con la corrupción y la ineficiencia—, ocurrió lo opuesto: las políticas que implementaron los gobiernos en muchas regiones a fin de privatizar, abrir la economía y a veces introducir una mayor democratización, con frecuencia generaron recursos y oportunidades que condujeron a nuevas posibilidades de corrupción.

Este artículo aborda el tema centrándose en la hipótesis de la literatura que se preocupa específicamente por la manera como la liberalización económica democratizaría las relaciones entre el Estado y el movimiento obrero. A este fin se examina la política que estaba detrás de la privatización de Telmex y el surgimiento del llamado “nuevo sindicalismo”, encabezado por el sindicato de telefonistas. Si bien los aspectos financieros de la venta de Telmex han sido analizados con bastante detalle (Sánchez y Corona, 1993; Székely y Del Palacio, 1995; Ramamurti, 1996; Ruprah, 1994a y 1994b), muy poco se ha escrito acerca de la política de la venta. Este análisis de la privatización de Telmex y del forjamiento de un “nuevo sindicalismo” cuestiona los puntos de vista de esos analistas acerca de la incompatibilidad fundamental del corporativismo y la liberalización económica.

No se estudió al Sindicato Único de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) porque representara un caso clásico de corporativismo tradicional: en 1976 se separó de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y desde entonces ha sido clasificado como un sin-

dicato "independiente". Mi análisis sigue al de Roxborough (1984), quien reveló que las categorías "tradicional" e "independiente" tienen un uso analítico limitado cuando se estudia la política de los sindicatos. En cambio, se decidió analizar al STRM porque condujo al surgimiento de este "nuevo sindicalismo". Esta investigación sigue siendo de actualidad a la luz del proyecto más reciente de Hernández Juárez para establecer la Unión Nacional de Trabajadores (UNT) en noviembre de 1997. Si bien algunos alaban a la UNT por oponerse al Congreso del Trabajo (CT) y a la CTM, otros señalan que su dirigencia es corrupta y no está interesada en las preocupaciones de los trabajadores (La Botz, 1998). Se afirma aquí que el surgimiento del "nuevo sindicalismo" debe comprenderse de manera paralela con la política de privatización de Telmex, ya que ésta generó recursos y oportunidades clave que hicieron posible la construcción de dicho "nuevo sindicalismo". Para hacerlo, se analizan los principales acontecimientos de la privatización de Telmex, desde septiembre de 1989, cuando el gobierno mexicano anunció oficialmente que iba a privatizarla, pasando por el periodo de 1989 a 1990, cuando el gobierno implementó las reformas necesarias para preparar la venta de la compañía, hasta diciembre de 1990, cuando se vendieron las acciones con derecho a voto al Grupo Carso.

La evolución del "nuevo sindicalismo" se examina en dos etapas principales. Primero, luego de la privatización de Telmex, Salinas anunció que el STRM era el dirigente oficial del movimiento. Segundo, a fin de aplicar este "nuevo" tipo de sindicalismo en otros sindicatos, Salinas le dio permiso a Hernández Juárez para establecer una nueva federación obrera, la Federación de Sindicatos de Bienes y Servicios (FESEBES, ahora FESEBS). Los funcionarios del gobierno y los dirigentes del STRM dieron a conocer a ambas organizaciones como el resultado de un rompimiento con la vieja alianza entre el Estado y el movimiento obrero, y como la encarnación de una nueva relación. El análisis concluye preguntando hasta dónde fue realmente nueva esta relación y evalúa su importancia para la historia de la relación entre el Estado y el movimiento obrero en general.

La política de la venta de Telmex

Hubo razones específicas que hicieron de Telmex un buen candidato para lanzar la "segunda ronda" de privatizaciones. Sería una propuesta

muy atractiva pues había sido rentable, incluso en años de contracción económica. Disfrutaba de un monopolio en la prestación de servicios de telecomunicaciones básicas en todo el país y su potencial de crecimiento era grande, ya que la densidad telefónica en México (el número de teléfonos por cada mil habitantes) era baja (5% en 1989, en comparación con casi 40% en países europeos). Además, Telmex poseía nuevos mercados altamente rentables en los que tenía potencial de crecimiento, en particular en lo que se refería a teléfonos celulares y redes privadas.

Era poco probable que su venta fuera muy controversial entre el público o que moviera pasiones nacionalistas. El sector de telecomunicaciones nunca se había incluido en los Artículos 25 o 28 de la Constitución Mexicana (que definen los sectores "estratégicos" de la economía controlados por el gobierno, como el petróleo, los hidrocarburos, la petroquímica básica, las telecomunicaciones vía satélite, los ferrocarriles, la electricidad y los materiales radioactivos). Tratar de vender la joya de la corona nacionalista mexicana, Pemex, habría provocado una resistencia en masa a todo el proceso. Además, una propuesta para modificar la Constitución no habría sido aprobada en la Cámara de Diputados, en donde los partidos de oposición controlaban 240 de las 500 curules.² Sin embargo, no sería necesario cambiar la Constitución para vender Telmex. Era probable que la opinión pública no se opusiera a su venta, pues en años recientes la empresa había sido criticada por su ineficiencia y por las prácticas corruptas del sindicato. Por estas razones, la venta de Telmex parecía prometedora. Un empresario resumió el razonamiento con estas palabras: "¡Cuando estábamos vendiendo Telmex, estábamos vendiendo también a México!" (Ramamurti, 1996, p. 11). Si la venta tenía éxito, se enviaría a los inversionistas nacionales y extranjeros el mensaje de que el gobierno mexicano trataba seriamente de reformar la economía y quería salvar la brecha que lo había separado del sector privado (Tandon, 1994, p. 419).

No obstante, para que Telmex se privatizara sin complicaciones, con mínimos conflictos, era importante que todas las partes interesadas —los funcionarios gubernamentales, la administración de Telmex, los grupos empresariales, el público en general y el sindicato— estuvieran de acuerdo en las condiciones de la venta. El gobierno quería estar seguro de que el sindicato apoyaría la venta para que la priva-

² Las enmiendas constitucionales necesitan dos tercios de los votos para ser aprobadas. (Székely, 1989, p. 85).

tización se llevara a cabo sin conflictos laborales. Además, consideró que, para promover un "nuevo" sindicalismo que aceptara los "retos" de reestructurar la fuerza de trabajo y privatizar la compañía, era indispensable que Telmex se privatizara con la cooperación y el apoyo de los dirigentes del STRM. Una vez logrado esto, se podría exhibir un "nuevo sindicalismo" como modelo para otros sindicatos.

En la práctica, la oposición de la sociedad mexicana a esa privatización fue débil. Salinas justificó el programa de privatización en general afirmando que el Estado necesitaba deshacerse de compañías ineficientes y generadoras de pérdidas para que nuevamente pudieran volverse eficientes y efectivas. Los que se opusieron a la venta de Telmex, como Fidel Velázquez, señalaron con razón que nunca había sido una sangría para los recursos del Estado; de hecho, el gobierno la había usado como una importante fuente de ingresos desde los años setenta (Cowhey, 1989). Salinas hizo caso omiso de esta objeción utilizando una lógica diferente que apelaba a la conciencia social y al pragmatismo empresarial y que había usado en otras ocasiones, por ejemplo, cuando justificó la venta de Mexicana de Aviación.³ Hernández Juárez se convirtió poco a poco en el vocero del gobierno al adoptar fervientemente la retórica de Salinas acerca de la necesidad de reformar al Estado. El gobierno y los dirigentes sindicales también querían llegar a un consenso acerca de la privatización insistiendo en que el gobierno no abandonaría las telecomunicaciones al libre mercado, sino que diseñaría un marco regulatorio efectivo. Si bien la privatización era en apariencia un medio para que Telmex fuera más competitivo en el ámbito internacional, la promesa de protección del Estado sugería cierta inmunidad ante la fría competencia internacional.

Como era de esperarse, fue relativamente fácil que la administración de Telmex y el sector privado llegaran a un consenso, pues todos estaban a favor de la privatización y los principales debates se centraban en la rapidez y el precio en que se vendería Telmex y en la cuestión de cuántas acciones debería vender el gobierno. Después de abril de 1989, fijado el Convenio de Modernización, los funcionarios del gobierno y los ejecutivos de Telmex comenzaron a negociar intensamen-

³ Salinas dijo: "Caballeros, los diez mil millones de dólares que tengo, que serían suficientes para las necesidades de inversión de Telmex, también serían adecuados para modernizar el sistema educativo en todo el país. Quiero que quede bien claro que preferiría dedicar el dinero a este proyecto, sabiendo que Telmex no se quedará sin dinero, porque hay muchos interesados en invertir en la compañía". Véase *El Financiero*, 30 de noviembre de 1989, p. 10, y *The Financial Times*, 20 de octubre de 1989, p. 22. Traducción del autor al inglés y del traductor al español. Original en español.

te acerca de los términos de la privatización,⁴ si bien estas discusiones fueron negadas en público. Varios documentos internos demuestran que el gobierno tenía tres objetivos principales: a) obtener los máximos ingresos al vender parte de sus acciones de Telmex; b) asegurar que entre los compradores estuvieran extranjeros con experiencia y conocimientos de tecnología de comunicaciones; y c) mantener una participación de control para sí. De los tres puntos, sólo el último no se llevó a cabo (Telmex, 1989). Otro de los objetivos del gobierno era asegurar que en el equipo que controlaría a Telmex hubiera ciudadanos mexicanos. Éste era un objetivo general del gobierno durante el periodo de privatización y 98% de las empresas públicas vendidas entre 1987 y 1991 acabaron siendo controladas por mexicanos (Ruprah, 1994b, p. 24).

En el verano de 1989, algunos miembros del sector privado, como el director de la Cámara Nacional de la Industria Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas, Eduardo Guajardo, y en particular la misma dirección de Telmex, presionaron al gobierno para que privatizara la compañía (*La Jornada*, 22 de junio de 1989, p. 40). El director general de Telmex se quejó de que la indecisión del gobierno estaba deteniendo todos los planes de la empresa respecto a la construcción de una Red Digital de Servicios Integrados (RDSI) para las ocho ciudades principales de México⁵ y respecto al ingreso al mercado de los teléfonos celulares. En septiembre estaba todo preparado para vender las acciones con derecho a voto de Telmex.

Como podía esperarse, resultó más difícil persuadir a las bases del STRM para que cooperaran —o al menos no se opusieran— en la privatización de Telmex. Su cooperación era importante no sólo para facilitar la venta sin problemas laborales; si se convencían, el gobierno podría utilizar su ejemplo para promover el “nuevo” sindicalismo que según él estaba surgiendo en México. Finalmente, las bases consintieron la privatización debido a que los dirigentes sindicales, la administración y el gobierno tomaron una serie de medidas durante 1989 y 1990. Éstas fueron de dos tipos: por un lado, la administración,

⁴ Con el beneficio de la visión retrospectiva, queda claro que este acuerdo laboral fue el precursor más importante de la privatización. Algunos documentos de Telmex y del gobierno se refieren a él repetidamente como el obstáculo que, una vez eliminado, hizo posible pensar con seriedad en la manera como se vendería Telmex. Entre los documentos de la compañía que subrayan la importancia del acuerdo laboral se encuentran: Telmex, 1989, p. 5; Telmex, 1991, p. 15; y SCT, 1990. Véase también *El Financiero*, 2 de octubre de 1989, p. 72.

⁵ Esto permitiría que los bancos, los hoteles y los servicios financieros y comerciales estuvieran interconectados a un sistema de transmisión de voz, datos e imágenes. Véase *La Jornada*, 23 de agosto de 1989, p. 31, y 24 de agosto de 1989, pp. 1, 31.

apoyada por los dirigentes sindicales, asumió una actitud represiva; por el otro, el gobierno le ofreció al sindicato una gama de incentivos para que la privatización fuera lo más atractiva posible.

Una de las cláusulas del contrato de trabajo firmado en abril de 1989 declaraba que el llamado "plan de mejoramiento de 45 días" se implementaría en los centros de trabajo de Telmex en 56 ciudades, donde se concentraban 80% de las líneas del país. Los objetivos del plan eran aumentar las metas de desempeño en 20 áreas de servicio, tales como el tiempo mínimo de respuesta de las operadoras a las llamadas del público y el de la reparación de teléfonos residenciales y comerciales. Luego de una década de estancamiento, en 1988 la productividad laboral comenzó a mejorar y continuó así durante 1989 (Clifton, 1999). La razón más probable de esta mejora fue la implementación de este plan.

Sin embargo, hubo otra dimensión del programa: evitar la potencial oposición de las bases al contrato de trabajo recientemente firmado o a la privatización de Telmex durante el tenso periodo previo al anuncio formal.⁶ Durante la implementación, un número sin precedentes de inspectores de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) supervisó a los trabajadores.⁷ Si bien en un principio se decidió que el plan de mejora se implementaría sólo por 45 días, luego se extendió durante los seis meses previos a la privatización. Con estas reglas, se prohibió a los trabajadores tener reuniones durante las horas de trabajo; quienes se resistieron o demostraron oposición a la privatización fueron despedidos. En estos seis meses, se despidió a más de 200 personas, entre ellas 20 delegados del STRM y dirigentes locales que habían cuestionado tanto la privatización como la estrategia general de Hernández Juárez. Éste estaba totalmente en contra de los desilusionados telefonistas y en varias ocasiones les advirtió que serían despedidos si no cooperaban.⁸ En entrevistas con la prensa, mostró una posición abiertamente a favor del gobierno y de la admi-

⁶ Una vez concluidos los primeros 45 días, la administración anunció que el programa se convertiría en permanente y que su progreso sería revisado cada dos meses por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Secretaría del Trabajo, ejecutivos de Telmex y dirigentes del STRM (Véase *La Jornada*, 23 de junio de 1989, p. 33, y 7 de julio de 1989, p. 29).

⁷ El plan justificaba la introducción de un nivel sin precedentes de supervisión en los principales centros de trabajo de Telmex, incluidos 900 inspectores de la SCT que se instalaron en los centros de trabajo de todo el país (STRM, *Restaurador*, noviembre de 1989, pp. 26-28; Telmex, 1989, p. 6, y *Perfil de La Jornada*, 7 de octubre de 1989, p. 10).

⁸ Un pequeño número de ellos había tenido puestos importantes en el sindicato, incluidos dos miembros del comité ejecutivo en Hermosillo que fueron despedidos el 24 de junio (STRM, *Restaurador*, noviembre de 1989, p. 27).

nistración al decir que, en la mayoría de los casos, los despidos eran justificados.⁹

Esta dura línea que adoptaron la administración y los dirigentes sindicales pronto generó enojo entre muchos trabajadores que se quejaban de trabajar en condiciones parecidas a las de una requisita (*El Financiero*, 2 de octubre de 1989, p. 72). Al tener prohibidas las reuniones, los telefonistas pronto encontraron menores vías para la trasgresión. Comenzaron a desafiar al sindicato buscando ayuda en el personal de confianza y no en sus superiores del STRM. Otros se negaron además a asistir a las asambleas sindicales obligatorias. Sin embargo, durante este periodo la oposición no fue muy unida, en parte por las políticas extremadamente hostiles del gobierno hacia muchos sindicatos del resto del país, evidentes en la manera en que fueron tratados los trabajadores de Cananea y los de Ford. No obstante, si bien los telefonistas no estaban del todo contentos con su suerte, sabían que pertenecían a uno de los sindicatos más privilegiados del país.¹⁰ Además, la oposición a Hernández Juárez estaba dividida, y cuando se eligió un nuevo CEN, en 1990, muchas planillas recién formadas, como la Azul, la Blanca, la Transparente y la Oro, se enfrentaron a su Planilla Verde. Pero estos grupos no se unieron para oponerse en todo el país (STRM, *Restaurador*, marzo de 1991, pp. 35-37). Una de las razones de la falta de coordinación de la oposición fue la escasez de noticias que recibían los trabajadores. Muchos se quejaron de que había un velo de silencio alrededor de las negociaciones sobre la privatización, así como una mayor concentración del poder dentro del sindicato, que impedía una organización obrera efectiva.¹¹

Hasta agosto, Hernández Juárez continuó evadiendo el tema de la privatización en público o ante la prensa, sin apoyarlo ni oponerse a él, sino más bien refiriéndose en repetidas ocasiones a la promesa de Salinas de que el Estado seguiría siendo el rector de las telecomunicaciones.¹² Ese mes, a medida que adquirían fuerza los rumores del inminente anuncio de la privatización, Hernández Juárez asumió una posición abiertamente a favor de ella. Luego, durante varias asambleas trató de convencer a los delegados sindicales de que la privatización sería ventajosa para los trabajadores. No le resultó fácil, y el

⁹ Entrevista con Hernández Juárez en *La Jornada*, 29 de julio de 1989, p. 15.

¹⁰ Entrevista de la autora con un delegado y disidente del sindicato, junio de 1995, Ciudad de México.

¹¹ Entrevista a un dirigente opositor al STRM anónimo, Ciudad de México, 1993.

¹² Esto es evidente en sus declaraciones a *La Jornada* de abril a agosto. Véase especialmente *La Jornada*, 21 de junio de 1989, p. 27.

malhumorado dirigente abandonó las asambleas, pues la mayoría de los representantes no estaba a favor de la privatización.¹³ A mediados de septiembre, aún sin un consenso a favor de la privatización, Hernández Juárez decidió llevar a cabo un referéndum en el sindicato. Éste fue hábilmente diseñado para evitar que los trabajadores tuvieran una opción real. Si el referéndum hubiera preguntado si los trabajadores apoyaban o no la privatización de Telmex, tal vez la respuesta habría sido negativa. En cambio, se les preguntó si, en caso de que se privatizara Telmex, estarían a favor de comprar acciones de la compañía y de mantener su contrato de trabajo.¹⁴ El referéndum fue un ejemplo perfecto de la seudoparticipación de la que habla Pateman (1989). Como era de esperarse, los trabajadores votaron afirmativamente.¹⁵

Salinas dio un paso poco común cuando anunció personalmente a los telefonistas la privatización de Telmex durante su convención anual de septiembre de 1989, antes de informarlo a la comunidad financiera o al público en general (Salinas, 1994). Suavizó el golpe envolviéndolo con promesas, de las cuales la más importante era que se respetarían los derechos laborales de los telefonistas, que todos mantendrían su trabajo y que serían recompensados con acciones de la compañía una vez privatizada.¹⁶ Salinas también prometió que el Estado seguiría siendo el "rector" de las telecomunicaciones y que la nueva administración de Telmex sería mexicana. Además, la regulación estatal aseguraría que se mejorara de manera espectacular el servicio telefónico y que se fortaleciera la investigación científica y tecnológica.¹⁷ Los asistentes a la asamblea se deleitaron con esta noticia y ovacionaron de pie al presidente cada vez que mencionaba sus promesas.¹⁸ Ni siquiera los antiguos disidentes del sindicato escaparon a la euforia producida por la atención que se les brindaba.¹⁹ Posteriormente Hernández Juárez declaró que el sindicato trataría de reunir los fondos necesarios para comprar 12.5% del capital de Telmex —valorado

¹³ Entrevista de la autora con Héctor Olavarría, director de Relaciones Laborales de Telmex, mayo de 1995, Ciudad de México.

¹⁴ "Queremos ser actores, no sólo objetos de la privatización. Es decir, no queremos que nos despidan y luego nos vuelvan a contratar con un nuevo contrato colectivo sin los derechos laborales de que ahora gozamos". Traducción de la autora del discurso de Hernández Juárez, tomado de *La Jornada*, 14 de septiembre de 1989, p. 11. Original en español

¹⁵ *La Jornada*, 19 de septiembre de 1989, p. 10.

¹⁶ *La Jornada*, 19 de septiembre de 1989, pp. 1 y 10, y STRM, *Restaurador*, febrero de 1990.

¹⁷ STRM, *Restaurador*, febrero de 1990, p. 4.

¹⁸ *La Jornada*, 19 de septiembre de 1989, p. 10.

¹⁹ Entrevista de la autora con un delegado de operadores y disidente del sindicato, junio de 1995, Ciudad de México.

en 350 millones de dólares—, para garantizar su representación en el consejo directivo.²⁰

La manera como el presidente halagó a los telefonistas contrastó mucho con la forma como el gobierno estaba tratando a otros sindicatos en el mismo periodo. En agosto, los mineros de Cananea habían rechazado los planes de la administración para cambiar radicalmente su contrato de trabajo. Y, luego de irse a huelga, se les informó que Cananea estaba en bancarrota y que los 300 trabajadores habían sido despedidos. Una experiencia similar vivieron los trabajadores de la planta siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas (Sicartsa) cuando en septiembre de 1989 fueron despedidos sus 5 400 trabajadores. Las relaciones laborales en la planta de Ford en Cuautitlán no habían mejorado gran cosa desde 1987, cuando perdieron muchos de sus derechos laborales y se les redujeron los salarios, ni desde enero de 1990, cuando un trabajador murió y nueve resultaron heridos el día que las bandas de esquiroles de la CTM entraron por la fuerza a la planta para expulsar a los trabajadores disidentes (Middlebrook, 1995, p. 277).

El 20 de septiembre de 1989, Caso Lombardo, secretario de Comunicaciones y Transportes acompañado de Hernández Juárez anunció los términos en que se privatizaría Telmex (Caso Lombardo, 1989). Justificó la privatización esgrimiendo la ineficiencia de Telmex y la necesidad de invertir capital. Afirmó que Telmex se vendería como monopolio con derechos exclusivos para prestar servicios telefónicos (locales, nacionales e internacionales) en el país. Sin entrar en detalles respecto al porcentaje de acciones que el gobierno mantendría para sí, dijo que la propiedad extranjera se limitaría a 49% para que la mayor parte del capital permaneciera en manos de mexicanos. Una vez vendida la compañía, el Estado “se retiraría” del sector de las telecomunicaciones pues la SCT ya no sería presidente de la compañía, pero mantendrían un lugar en el consejo directivo. Sin embargo, no se abandonaría a Telmex, pues el Estado seguiría siendo su “rector”. La manera como los funcionarios insistían en esta noción de “rector” estaba relacionada con cierta incomodidad para usar la palabra “privatización” y su preferencia por “desincorporación”, pues el verbo “privatizar” y el sustantivo “privatización” tienen una connotación negativa. La insistencia en que el Estado sería el “rector” significaba que seguiría guiando o supervisando el sector de las telecomunicaciones. La noción de “rector” consistía en que el Estado diseñaría un

²⁰ *El Financiero*, 31 de octubre de 1989, y *La Jornada*, 31 de octubre de 1989, p. 9.

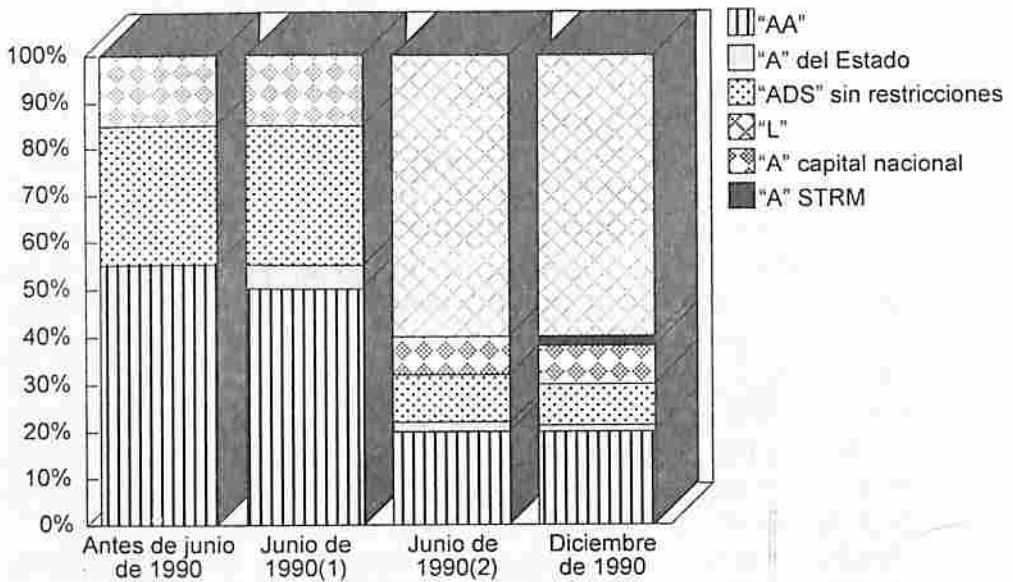
esquema regulatorio para asegurar que se desarrollara la infraestructura de Telmex estableciendo metas de crecimiento y productividad. Esta garantía de continuidad en la intervención estatal fue usada por el gobierno para alegar que, pese a que la dirección de Telmex sería privada, el Estado evitaría que se comportara como un monopolio privado al controlar los incrementos de precios y promover el crecimiento de la red en áreas no rentables.

Por lo tanto, en septiembre de 1989 ya se había establecido la primera etapa del "nuevo sindicalismo". Después del anuncio de la privatización, Hernández Juárez fue enfrentado por algunas secciones del sindicato. Por ejemplo, en la Ciudad de México, diversos grupos de operadoras y trabajadores administrativos se manifestaron para protestar porque perderían su trabajo una vez que Telmex fuera privatizada, ya que la red sería completamente digital (*Proceso*, 20 de noviembre de 1989, p. 9). En Guadalajara, otras operadoras también se manifestaron por las mismas razones (*La Jornada*, 26 de octubre de 1989, p. 8). La mayoría de estas operadoras se movilizaron a fin de enviarle a los dirigentes del sindicato una señal de que defenderían activamente sus trabajos si éstos eran amenazados, pero sus esfuerzos no representaron en realidad una amenaza fundamental.

Entre el anuncio de la venta de Telmex en septiembre de 1989 y la venta de sus acciones mayoritarias en diciembre de 1990, se llevaron a cabo varios ajustes significativos a las tarifas y una modificación a la estructura del capital (Clifton, 1999). A partir de junio de 1990, el gobierno modificó la propiedad de la compañía de una manera innovadora.²¹ El objetivo de esta reforma no era que, una vez vendida, Telmex permaneciera en manos de mexicanos, pero que el precio de venta fuera suficientemente bajo para los compradores mexicanos. Ello también fomentaría que hubiera más ofertas. Antes de junio de 1990, el gobierno poseía 56% de las acciones (las cuales representaban 100% de acciones con voto completo, tipo "AA"), mientras que 18% estaba en el sector privado mexicano (las acciones tipo "A" sólo podían ser adquiridas por mexicanos) y el restante 25% estaba en manos de otros capitales, incluidos los extranjeros (las acciones tipo "ADS" no tenían restricciones) (véase la figura 1). En la primera etapa, el gobierno convirtió 5% de sus acciones "AA" en acciones "A", de modo que se quedó con 51% de sus acciones. Luego, decidió que las acciones "AA",

²¹ El gobierno también diluyó el capital de Mexicana de Aviación cuando la vendió al sector privado mexicano en agosto de 1989, de modo que el monto fue relativamente pequeño en comparación con el valor de la compañía (véase Devlin, 1994, p. 214).

Figura 1. Estructura del capital de Telmex antes y después de su privatización



que anteriormente sólo podían ser propiedad del gobierno, también podían estar en manos de capitales privados mexicanos. A continuación, se "diluyeron" las acciones de Telmex cuando el gobierno creó una nueva serie de acciones "L" (creó 1.5 acciones "L" por cada acción "A" o "AA").

En agosto de 1990, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público anunció la venta pública de las acciones "AA", es decir, 20.4% del capital de Telmex. Los criterios utilizados para preseleccionar a los compradores potenciales comprendían su solvencia financiera, sus conocimientos en telecomunicaciones y el control por parte de mexicanos. Además, se estipuló que el consorcio ganador debería estar preparado para dirigir a Telmex durante los siguientes seis años. La fecha formal para la privatización de Telmex fue diciembre de 1990, y las ofertas en sobre cerrado debían presentarse a mediados de noviembre. Sólo hubo tres ofertas formales: Gentor, Acciones y Valores, y Grupo Carso (Ruprah, 1994a, p. 23). Luego de que un subgrupo especial llamado Comisión Intersecretarial de Gastos y Financiamiento (CIGF) —compuesto por Aspe, Serra Puche, Vázquez Nava, Zedillo, Farell, Mancera y Chirinos— evaluó a los interesados, el 9 de diciembre de

1990 se anunció que las acciones mayoritarias por 20.4% de Telmex se venderían al consorcio encabezado por el Grupo Carso, por 1 757.6 millones de dólares. El conglomerado mexicano Grupo Carso, propiedad de Carlos Slim, compró el 10.4% del total de las acciones de capital (26% de las acciones con derecho a voto y 51% de las acciones "AA").²² Los otros dos socios fueron Southwestern Bell y France Telecom, con 5% de las acciones cada uno. El mismo día, Nacional Financiera le otorgó al STRM un préstamo blando a ocho años para que comprara 4.4% de las acciones "A" por 325 millones de dólares y se ofreció crear un centro de capacitación para los trabajadores (STRM-Telmex, 1993). Al mismo tiempo, el gobierno conservó 26% de las acciones tipo "L" (Telmex, 1991, pp. 16-19).

El objetivo del gobierno para maximizar el precio obtenido por las acciones con derecho a voto de Telmex se vio parcialmente en riesgo por otros objetivos importantes. Primero, Telmex sería controlada por mexicanos con sólo 10.4% de todas las acciones. A los nuevos administradores de Telmex se les prohibió vender sus acciones antes de diciembre de 1995, lo que significaba que debían estar interesados en dirigir la empresa y no en realizar transacciones especulativas. Segundo, los socios extranjeros eran compañías con experiencia en telecomunicaciones, de modo que esta alianza le daría *know-how* tecnológico al equipo administrador. Hubo una segunda ventaja de la alianza con Southwestern Bell, ya que esta compañía funcionaba en Texas y el tráfico telefónico en la frontera entre México y Texas era el área clave del servicio entre México y Estados Unidos. Tercero, la decisión de entregarle al STRM 4.4% del capital de Telmex equivalió a que el gobierno pudiera vanagloriarse de que estaba promoviendo el "capitalismo de los trabajadores", y algunos funcionarios del gobierno y dirigentes sindicales afirmaron que ésta era una prueba más del "nuevo sindicalismo".²³

El gobierno mexicano maximizó con éxito sus ingresos al conservar acciones que vendería después de la venta principal. Aprovechando el dramático aumento en el valor de las acciones posterior a la venta (el valor de las acciones de Telmex se cuadruplicó en los 18 me-

²² Grupo Carso era una sociedad que participaba en minas, la manufactura, el tabaco y los restaurantes.

²³ Entregar acciones a los sindicatos había sido relativamente raro, en gran parte porque éstos no podían comprarlas. Uno de los casos previos habían sido los trabajadores de Aeroméxico, que compraron 25% de la compañía. Una de las principales motivaciones de esta mal concebida política de "capitalismo de los trabajadores" era suavizar los conflictos laborales reales o potenciales y su resistencia a la privatización.

ses siguientes a la privatización) (Ruprah, 1994a, p. 26), entre 1991 y 1992 vendió en paquetes el resto de sus acciones "L". Telmex pasó de ser un monopolio público a uno privado que duraría hasta 1997. Se liberalizaron ciertas áreas y el servicio de larga distancia se abriría en 1997. Las reformas fiscales y a las tarifas previas a la privatización favorecieron mucho a los nuevos propietarios. En 1990, las ganancias de la compañía eran superiores a las de cualquier otra empresa mexicana y un destacado periódico empresarial nombró a Telmex "la empresa del año". Este enorme salto en las ganancias no estuvo relacionado con la privatización, sino con las reformas a los precios hechas en enero de 1990 (*Expansión*, 26 de junio de 1991, pp. 30-38). El derecho de la nueva administración para aumentar precios estaba latente, y poco después de la privatización las cuentas de los consumidores aumentaron tanto que dieron lugar a protestas por parte del público y de miembros del Congreso. En 1990, Pérez Simón, uno de los más antiguos socios comerciales de Slim, fue nombrado director general de Telmex y Slim fue designado presidente (*Expansión: Informe Especial*, 1 de febrero de 1991, p. 11). La nueva junta directiva estaba compuesta por 12 inversionistas mexicanos del Grupo Carso, 4 de Southwestern Bell y 3 de France Telecom. Caso Lombardo abandonó la presidencia de la compañía, pero permaneció en el consejo directivo.

Puesto que el sexenio de Salinas terminó con escándalos de asesinatos y acusaciones de corrupción, el programa de privatización en general fue analizado minuciosamente. Por ejemplo, muchos observadores criticaron al programa por concentrar el capital en una pequeña elite, muchos de cuyos miembros eran amigos del presidente o de otros altos funcionarios del gobierno (Teichman, 1995, pp. 217-219). Varios investigadores y políticos criticaron la manera como se privatizaron los bancos comerciales, y afirmaron que los llamados "libros blancos" en donde se registrarían los detalles de la privatización eran oscuros y omitían detalles importantes. Estos "libros blancos" aún no están a disposición del público (*Proceso*, 18 de septiembre de 1995, pp. 6-11).

En este artículo, los niveles evidentes de corrupción personal durante el programa de privatización no son lo que más nos interesa. Sin embargo, ya que sería poco sensato no tener en cuenta las posibles motivaciones políticas y económicas de los políticos de cualquier país durante los programas de privatización, vale la pena señalar unas características fundamentales de la venta de Telmex. Es bien sabido que Slim, el nuevo propietario de Telmex, era amigo de Salinas y se presumía que lo había apoyado económicamente antes de las eleccio-

nes presidenciales de 1988. Se rumora que Slim era el testaferro de Salinas, y que éste cosechaba los beneficios de la venta de Telmex, pues era su nuevo propietario. Rodríguez Castañeda (1995) afirmó que el proceso de la venta de Telmex estaba lejos de ser transparente y que el Grupo Carso era favorecido por el gobierno.²⁴

Telmex era una compañía muy atractiva para los inversionistas. Se vendió como monopolio privado en el sector más dinámico y prometía un excelente crecimiento potencial. Era un paquete generoso y probablemente se vendió barato.²⁵ Del nuevo consejo directivo formaban parte algunas compañías telefónicas extranjeras que garantizaban el *know-how* tecnológico a Telmex. El gobierno había “limpiado” financieramente a la compañía antes de venderla y, por tanto, se habían eliminado muchos de los riesgos potenciales. Además, los dirigentes sindicales cooperaban totalmente con los planes para el desarrollo futuro con la condición de que se respetara la promesa de que no habría despidos. El gobierno insistió en que Slim reconociera públicamente que había entendido esta condición. Así, los dirigentes del STRM estuvieron satisfechos con la nueva administración y afirmaron que el sindicato cooperaría en todo con ella. Algunos gerentes de Telmex estaban a favor de despedir a miles de telefonistas, principalmente operadoras, a fin de evitar un costoso programa de capacitación y reubicación luego de la privatización.²⁶ Esto no sucedió; incluso ante la entrada de la competencia en 1997, la administración de Telmex insistió en que no reduciría su personal. En consecuencia, Telmex no ha crecido desde 1990 (Inttelmex, 1993). Telmex se vendió a un precio “ganga” ya que, con sólo 10.4% de las acciones, se garantizaba el control total para los propietarios mexicanos. Los resultados financieros posteriores a la privatización hablan por sí solos. El valor de las acciones de Telmex ascendió de cerca de 1 000 millones de dólares en 1988 a 30 000 millones en 1991 (Bazdresch y Elizondo, 1993, p. 59). En 1993, la revista *Forbes* estimó la fortuna de Slim en 3 700 millones de dólares, ubicándolo en el lugar 35 de la lista de personas más ricas del mundo (*US-Latin Trade*, edición especial, septiembre de 1993, p. 29).

²⁴ Rodríguez Castañeda dijo que la diferencia en el precio de venta ofrecido por el Grupo Carso no era lo suficientemente grande en comparación con el segundo postor para permitir que continuara la venta. Por tanto, afirmó que Slim dijo que “subiría” su precio de venta ofrecido una vez que recibiera las primeras ganancias como nuevo propietario de Telmex (*Proceso*, 18 de septiembre de 1995, pp. 12-14).

²⁵ Entrevista con Carlos Bazdresch, Centro de Investigación y Docencia Económicas, noviembre de 1994, Ciudad de México.

²⁶ Entrevista de la autora con Héctor Olavarría, mayo de 1995, Ciudad de México.

Los resultados posteriores a la privatización muestran que, en muchas categorías, Telmex superó las condiciones impuestas en el marco regulatorio. Por ejemplo, entre 1990 y 1994 el número de líneas instaladas era, en promedio, superior al objetivo anual de 12% (SCT, 1991, 1992, 1993). Para 1994 se habían instalado un total de 8.4 millones de líneas, de modo que la densidad telefónica aumentó de 6.6 en 1990 a 9.4 líneas en 1994. El mismo año, Telmex concluyó la construcción de un sistema nacional de fibra óptica que enlazaba las 56 principales ciudades de México. La productividad de los trabajadores, medida en líneas por trabajador, aumentó de 104.2 líneas por empleado en 1990 a 151.5 en 1993. Esto se debió principalmente a que desde 1989 se prohibieron las contrataciones. El punto débil de Telmex seguía siendo la calidad del servicio, en particular, las demoras en las reparaciones, las fallas en las líneas y el servicio ofrecido por las operadoras.²⁷

Acerca de la “novedad” del “nuevo sindicalismo”

El papel del STRM como dirigente del “nuevo sindicalismo” se consumió simultáneamente con la venta de la participación mayoritaria de Telmex. El 31 de diciembre de 1991, Salinas invitó a algunos dirigentes del STRM a Los Pinos para celebrar el año nuevo y los elogió por estar a la vanguardia de los cambios en la sociedad mexicana. Los alentó para que actuaran como modelos a seguir para los sindicatos de todo el país.²⁸ A partir de 1991, la dirigencia del sindicato respondió activamente a su reto de promover el “nuevo sindicalismo”. En su calidad de fundador, dirigente y portavoz del “nuevo” sindicalismo, Hernández Juárez incrementó de modo sustancial su perfil en la política y los medios de difusión.²⁹ Viajó por otros países de América Latina e impartió conferencias en sindicatos de telefonistas acerca del desarrollo de una estrategia frente a la privatización. Su relación personal con Salinas se fortaleció cuando fue invitado a acompañar al

²⁷ Ramamurti, 1996, p. 90.

²⁸ Discurso de Hernández Juárez en la convención anual de 1990 del STRM, citado por Xelhuantzi López (1992, p. 511).

²⁹ En 1992, Salinas lo comisionó para escribir un libro acerca del nuevo sindicalismo y la reforma del Estado, el cual fue publicado en una serie de folletos ideológicos por el Fondo de Cultura Económica. La serie se tituló “Una visión de la modernización de México”. Este libro, coescrito con la ideóloga del sindicato Xelhuantzi López, se llamó *El sindicalismo en la reforma del Estado*. Véase Hernández Juárez y Xelhuantzi López (1993). Fue entrevistado y escribió artículos para revistas como *Nexos*, *El Economista* y *Expansión*.

presidente en sus viajes al extranjero para promover a los mexicanos durante las negociaciones del TLCAN. En esos viajes, principalmente cumplió la tarea de encarnar la nueva faceta joven, pro "modernización" de los trabajadores en México.³⁰ Fue invitado con regularidad a participar en el Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales, foro patrocinado por el PRI, donde varios influyentes oradores discutían temas de actualidad. El resto de este artículo analiza el contenido del "nuevo sindicalismo" y, en particular, el grado en que era realmente algo nuevo. El análisis se dividirá en dos áreas. Primero, se examinarán los efectos de la privatización en el STRM, así como también lo que significó este modelo de "nuevo" sindicalismo. Segundo, se analizará la manera en que Hernández Juárez creó la Fesebes, promocionada por algunos funcionarios del gobierno como la encarnación de un "nuevo sindicalismo".

El STRM salió de la privatización con una posición relativamente más fuerte que la mayoría de los sindicatos que se habían enfrentado a la privatización en México. Su contrato de trabajo estaba tan debilitado que la administración obtuvo considerable poder de influencia para controlar la movilidad y flexibilidad laboral en áreas que antes habían sido propias del sindicato. Sin embargo, éste había dado un paso adelante al asegurar su papel en la introducción de nueva tecnología, capacitación y modos para medir la productividad laboral. La promesa de que no habría despidos se cumplió; pero desde la privatización el número de trabajadores sindicalizados ha permanecido en cerca de 50 000. Desde 1990, las nuevas contrataciones han sido absorbidas por compañías subsidiarias de Telmex que ofrecen servicios nuevos, como DIPSA, una compañía de teléfonos móviles, y, por ejemplo, Construcciones y Canalizaciones (CYCSA) y Construcciones Telefónicas Mexicanas (Conttelmex), que se dedican a la construcción y mantenimiento de la RDSI. Si bien en promedio 70% de los trabajadores de estas compañías subsidiarias están afiliados a sindicatos separados que representan a sus compañías (pero no al STRM), algunas compañías como Conttelmex tienen una planta compuesta en más de 85% por personal de confianza, y otros ni siquiera tienen sindicato (Inttelmex, 1994, p. 6). En términos salariales, después de la privatización los telefonistas podrían estar satisfechos, pues en 1995 el salario promedio de un telefonista se ubicaba entre los mejores de México.³¹

³⁰ Fue citado y fotografiado en revistas como *Business Mexico*. Véase, por ejemplo, Silverstein, 1992.

³¹ Datos estadísticos no publicados acerca de los salarios de los telefonistas, proporcionados por Inttelmex.

Las consecuencias de la privatización para la democracia sindical en el STRM

En repetidas ocasiones, Hernández Juárez hizo énfasis en que los sindicatos estaban obligados a tener estructuras democráticas —como la del STRM— si querían responder con éxito a los retos de la reestructuración industrial y la privatización. Esto era así ya que según afirmaba él los sindicatos debían responder a las iniciativas de los trabajadores y adoptar un enfoque flexible. Afirmó que los sindicatos tradicionales con estructuras rígidas no podrían lograr este tipo de respuesta.

De manera simultánea con la privatización, un grupo de comisionados del STRM diseñaron un nuevo modelo de sindicalismo que guiaría la estrategia del STRM después de la privatización.³² Primero, afirmaron que el sindicato debía descentralizarse más, como lo había hecho la administración de Telmex al reorganizarse en centros de utilidades regionales desde 1988. Esto se lograría desmantelando las rígidas jerarquías sindicales que habían significado que los problemas de los trabajadores sólo pudieran resolverse después de consultarse en las altas esferas del STRM. La descentralización del sindicato implicaría que un mayor número de problemas de los trabajadores se resolverían en el ámbito local. Segundo, afirmaron que había oportunidades para que más miembros participaran activamente en los asuntos sindicales. En principio, esto se debía a que había nuevas preocupaciones, como la productividad, los niveles de calidad y las cambiantes condiciones de trabajo, que tenían que debatirse internamente en el sindicato y discutirse con el gobierno y la administración. La participación de los trabajadores también se mejoraría con una mayor comunicación entre los dirigentes sindicales y las bases (STRM, 1989a, pp. 13, 18). Tercero, afirmaban que el sindicato debía continuar con su estrategia de presentar contrapropuestas a la administración. Esto se lograría capacitando a los miembros del CEN en aspectos tecnológicos, como satélites, sistemas digitales, fibra óptica, cables, tableros, redes y RDSI, así como asegurando que conocieran el estado actual de los sindicatos de telefonistas en otros países.

³² Este proyecto se presentó primero en la asamblea de ejecutivos y delegados del STRM del 10 de junio de 1989 y gran parte de las bases vieron con escepticismo su título, ya que los dirigentes sindicales convocaban a realizar una "profundización" del sindicato en un momento en que muchos miembros sentían que estaba seriamente debilitado. Sin embargo, este proyecto se analizó y ratificó como guía de la nueva estrategia sindical en la Convención Anual de septiembre de 1989. Véase STRM, *Restaurador*, noviembre de 1989, p. 1, y STRM (1989b). Finalmente, el sindicato lo publicó en septiembre de 1990 como un elegante folleto.

La propuesta de descentralizar el sindicato era bastante irónica, ya que el poder sindical se consolidó y centralizó como nunca antes, ahora que los comisionados habían consolidado su poder sobre el sindicato. Antes de la privatización, Hernández Juárez elegía personalmente a un número de sindicalizados de su confianza (por ejemplo, a ex compañeros universitarios, como Lejarza, su "mano derecha") y les daba poderes especiales para llevar a cabo todas las negociaciones con la administración y el gobierno a nombre del sindicato. De este modo, los elegidos por él eclipsaban el papel de los representantes elegidos por el sindicato. Además, la manera en que los telefonistas fueron persuadidos de aceptar la privatización implicó limitarles la información que recibían, así como reprimir y despedir a los trabajadores problemáticos. Puesto que los comisionados tenían el monopolio de los puestos altos, se redujo la probabilidad de que otros trabajadores obtuvieran puestos sindicales importantes y, así, disminuyeron considerablemente las oportunidades de que surgieran nuevos dirigentes. Pateman (1989) afirmó que la participación de los trabajadores en el nivel "bajo" era un importante campo de capacitación para futuros dirigentes y para obtener experiencia en la práctica sindical democrática. Por tanto, en 1990 se redujeron sustancialmente las oportunidades de una mayor participación de los trabajadores.

Una señal clara de que la democracia sindical dio un paso atrás con la privatización se vio en 1991 durante las elecciones del secretario general del STRM. Como era su costumbre, Hernández Juárez organizó un referéndum en todo el sindicato para obtener el permiso de postularse nuevamente como su dirigente.³³ También logró que las elecciones se realizaran en agosto de 1991 y no en 1992. En ese mes, Hernández Juárez fue elegido secretario general del STRM para el periodo 1992-1996. Por primera vez desde el periodo de la dirigencia "charra" de los años sesenta y setenta, no tuvo oponente. De acuerdo con el conteo oficial, Hernández Juárez recibió un notable 90.3% del total de votos emitidos. De los 45 000 miembros, votaron alrededor de 37 000 (*La Jornada*, 8 de septiembre de 1991, p. 15). En las elecciones para secretario general de 1984 y 1988, Hernández Juárez había recibido cerca de 70% de los votos, y cada vez había tenido por lo menos un oponente. Hernández Juárez interpretó los resultados de 1991 como una demostración de que ahora era más popular en el sindicato que

³³ De los 47 040 trabajadores que participaron en el referéndum, 32 042 aceptaron que Hernández Juárez se postulara nuevamente como secretario general, mientras que 2 420 no lo hicieron (*La Jornada*, 6 de mayo de 1991, p. 10).

en 1976, cuando acababa de llegar al poder. Negó que no hubiera oposición por los obstáculos, y afirmó que se debía a que su plan era muy bueno. Mi primera hipótesis de la democracia sindical decía que deben existir grupos de oposición efectivos para que un sindicato sea democrático; por tanto, en el periodo posterior a la privatización, como la oposición no era efectiva, se demostraba una pérdida neta de democracia sindical. Además, los comentarios de los dirigentes demostraron una actitud más que inquietante hacia el significado de democracia sindical.

Los principales beneficiarios de la privatización entre los trabajadores eran los comisionados, cuyo dominio sobre el STRM era total durante los años noventa. El fortalecimiento de los dirigentes sindicales frente a la administración se dio a costa de la relación entre las bases y los dirigentes sindicales. Diversas entrevistas con miembros de la oposición en 1995 reforzaron este patrón de un creciente enfoque "unipartidista" hacia la política sindical. Puesto que cada vez era más difícil que los disidentes organizaran una oposición efectiva a la Planilla Verde encabezada por Hernández Juárez, en vista de la reforma de las prácticas electorales de 1983 y la manera en que los comisionados habían monopolizado el poder del sindicato, éstos cambiaron de estrategia y, en lugar de tratar de atacar a Hernández Juárez y sus seguidores desde fuera, lucharon por ser electos en su equipo, a fin de lograr un efecto desde dentro.³⁴ Inevitablemente esto comenzó a causar tensiones y cada vez había más señales de desobediencia en el nivel superior, particularmente entre el dirigente, sus comisionados y el equipo electo del CEN.

De acuerdo con Pateman (1989), los esquemas de participación financiera, como la propiedad de acciones, pueden profundizar la participación de los trabajadores, en especial cuando los dividendos se distribuyen de manera igualitaria sin importar los salarios de los trabajadores.³⁵ El modo como se manejaban las acciones del STRM era un claro indicio de cómo los dirigentes sindicales utilizaban los nuevos recursos creados a partir de la privatización para ejercer mayor control y represión dentro del sindicato. En 1991, se le entregaron acciones de Telmex al sindicato, con ayuda de un préstamo de Nacional Financiera, y los dividendos se distribuirían igualitariamente entre

³⁴ Entrevistas con un delegado de operadores disidente y miembro del plan de trabajadores, y entrevista con un técnico disidente, mayo de 1995, Ciudad de México.

³⁵ Como fue revelado en un estudio del esquema de participación de ganancias en John Lewis del Reino Unido (Pateman, 1989, p. 77).

los trabajadores de manera periódica. El sindicato acordó reembolsar el préstamo en ocho años. Hernández Juárez afirmó abiertamente que quería acumular 10% de las acciones de Telmex para que el STRM tuviera un lugar en el consejo de administración. Sin embargo, en 1990 muchos telefonistas, recelosos de cómo los dirigentes sindicales manejaban las acciones, comenzaron a exigir que se les repartieran a cada trabajador. En junio de 1992, el CEN cedió ante la presión de los trabajadores y le solicitó a Hernández Juárez que realizara una convención para abordar el problema.

Hernández Juárez quería mantener todas las acciones en un fideicomiso central administrado por los dirigentes sindicales. Organizó un esquema especial con Nacional Financiera por medio del cual el banco otorgaría préstamos especiales para vivienda y automóviles exclusivamente a los telefonistas que tuvieran sus acciones en este fideicomiso (STRM-Telmex, 1992). En la convención de junio de 1992, el dirigente les dijo a los delegados que los trabajadores tenían dos opciones. La primera consistía en mantener sus acciones en el fideicomiso y beneficiarse de este nuevo arreglo con el banco. La segunda era recibir sus acciones con el riesgo de cometer graves errores ya que —advirtió condescendiente el dirigente— los trabajadores no tenían experiencia en el manejo de acciones. La segunda opción no estaba muy clara puesto que, durante los siguientes años, los dirigentes sindicales utilizaron el reparto de las acciones como chantaje e hicieron difícil que las recibieran los trabajadores que no cooperaban con los cambios en Telmex. En particular, esto afectó a un grupo de 200 trabajadores de mantenimiento que afirmaron que sus trabajos les habían sido entregados a Conttelmex y CYCSA, subsidiarias de Telmex (*La Jornada*, 23 de febrero de 1993, p. 15). Así, a estos trabajadores les fueron negadas sus acciones hasta 1994, cuando retiraron las quejas por haber perdido su trabajo. Claramente este ejemplo no se ajustaría al análisis de Pateman de los esquemas de participación financiera que profundizan la participación de los trabajadores. Por el contrario, fue un nuevo medio para que los dirigentes del STRM controlaran a las bases del sindicato.

La creación de la Fesebes

Luego de la privatización, la estrategia de los comisionados del STRM fue ambiciosa y en extremo expansionista. Primero, criticaron abier-

tamente al CT por su estructura anacrónica, su incapacidad para responder a la reestructuración industrial y la privatización, y por favorecer una cultura laboral sumida en el clientelismo. Durante muchos años, Hernández Juárez había alegado que era necesario reformar la Ley Federal del Trabajo (LFT), promoviendo en particular que se le agregara al Artículo 123 para que incluyera los niveles de productividad, estándares de capacitación, condiciones de trabajo, nueva tecnología, y el papel que podrían desempeñar los trabajadores en la participación de compañías recientemente privatizadas (STRM, 1989, pp. 5-6, y STRM-Telmex, 1990). En segundo lugar, los comisionados del STRM se aliaron con los trabajadores de Comunicaciones de Canadá y Estados Unidos. Sin embargo, la actividad clave de los comisionados era promover una nueva confederación de trabajadores, la Fesebes, que según decían sería una señal de la nueva relación entre el Estado y el movimiento obrero.

Desde julio de 1989, Hernández Juárez comenzó a promover la creación de esta nueva confederación laboral, que incorporaba a la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA), el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), la Alianza de Tranviarios de México (ATM), y el Sindicato de Técnicos y Manuales de la Industria Cinematográfica (STIC). A fines de marzo de 1990, estos seis sindicatos acordaron crear la Fesebes.

Al siguiente mes, todos los representantes de los sindicatos miembros acordaron y redactaron los estatutos que sustentarían a la Fesebes. En primer lugar, la Fesebes buscaba representar una nueva alianza de trabajadores que daría prioridad a la modernización de la relación entre el Estado y el movimiento obrero. Como una sola organización, los sindicatos enfrentarían los retos de la modernización y la reestructuración industrial (STRM, *Restaurador*, noviembre de 1989, p. 3). En segundo lugar, esta nueva confederación laboral permanecería en el CT. Los delegados eligieron a su fundador, Hernández Juárez, como el primer secretario general. De acuerdo con los estatutos, no habría reelección para este puesto, el cual se rotaría cada dos años de modo que cada sindicato miembro fuera representado.³⁶ Se elegirían otros representantes de la Fesebes de entre los representantes de los sindicatos miembros que ya tuvieran cargos en su sindicato. Otro de los objetivos de la Fesebes era ser ideológica y políticamente independiente al permanecer fuera del PRI.

³⁶ Éste era también el mecanismo del liderazgo en la CTM. Sin embargo, Grayson (1989) señaló cómo, el año previo a las elecciones presidenciales, Velázquez siempre tomaba el poder.

Los comisionados del STRM y dirigentes de otros sindicatos miembros vendieron a la Fesebes como un nuevo interlocutor del movimiento obrero organizado y como la encarnación de una nueva relación entre el Estado y los trabajadores (Hernández Juárez y Xelhuantzi López, 1993, p. 151). Al igual que el STRM, la Fesebes promovió una cultura laboral supuestamente nueva que aceptaba que los trabajadores mexicanos tenían que responder a los retos de la globalización mejorando la productividad y la calidad. También promovió la necesidad de reformar la LFT. Una nueva cultura laboral debía ir acompañada de una mayor participación de los trabajadores en el sindicato y el lugar de trabajo. Hernández Juárez afirmó que la Fesebes había roto con el molde del sindicalismo tradicional y, en particular, que sería una forma más transparente de sindicalismo que realmente representaría a los trabajadores. Dijo que rechazaría al clientelismo que había permeado al sindicalismo tradicional (*La Jornada*, 8 de mayo de 1990, p. 10). Insistió en que la Fesebes permanecería dentro del CT y dijo que, así, se podría transformar desde dentro al CT (*La Jornada*, 28 de abril de 1990, p. 9).

Desde su organización, Velázquez dejó clara su total oposición a la Fesebes. Su principal crítica era que causaría una división en el CT y, por tanto, su debilitamiento (*Proceso*, 30 de abril de 1990, p. 26). Estaba claro que parte de la lógica del gobierno para fomentar a la Fesebes era su deseo de debilitar al CT, y el gobierno ya estaba mostrando un trato preferencial a las propuestas de la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) al tiempo que rechazaba las de la CTM (*Proceso*, 4 de enero de 1993). La Fesebes era un proyecto con orientación empresarial que seleccionaba a los tipos de sindicatos que quería atraer. Amenazó con atraer a todos los sindicatos de los sectores económicos más dinámicos, constituyéndose así en un importante rival del CT. Para retener a los sindicatos de la Fesebes, Velázquez amenazó con expulsar a sus miembros del CT.

Durante el resto del sexenio, creció la tensión personal entre Hernández Juárez y Velázquez. El Día del Trabajo de 1990, Salinas propuso fomentar en México al "nuevo sindicalismo". Paradójicamente, ni Velázquez, representante del sindicalismo "tradicional", ni Hernández Juárez, el dirigente del "nuevo" sindicalismo, asistieron a la ceremonia oficial. Velázquez llegó tarde con la excusa de que había tenido un calambre y Hernández Juárez simplemente no llegó; alegó después que estaba enfermo. Sus ausencias reflejaron las tensiones y el deseo de evitar una confrontación directa. Cuando llegó Velázquez,

se concentró en atacar a la recientemente formada Fesebes y contó con el apoyo del nuevo presidente del CT, Lorenzo Duarte.

En junio de 1990, Hernández Juárez solicitó el registro formal de la Fesebes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Sin embargo, el 5 de diciembre de 1990, apenas unos días antes de que se anunciaran los resultados del proceso de venta de Telmex, la STPS les informó a funcionarios de la Fesebes que su solicitud de registro había sido rechazada, debido a "irregularidades" en los estatutos (Xelhuantzi López, 1992, p. 549). La demora en el registro de la Fesebes se debió en gran parte a la feroz oposición que Velázquez y otros destacados dirigentes obreros habían manifestado.³⁷ La prensa exacerbó las tensiones existentes al decir que el joven dirigente quería el puesto del nonagenario. En efecto, las perspectivas de la carrera de Hernández Juárez nunca habían sido tan prometedoras.

Finalmente, la Fesebes fue registrada de manera oficial dos años después, en diciembre de 1992, y éste fue un claro ejemplo de la fuerza con que estaban entreteladas las decisiones económicas y políticas (Middlebrook, 1995, p. 285). Su registro fue una recompensa directa para Hernández Juárez por haber ayudado a poner fin al conflicto de Volkswagen entre julio y agosto de 1992. Volkswagen era una compañía automotriz peculiar en México, ya que era la única que no tenía dispersas geográficamente sus plantas de producción. El resultado fue que el sindicato tuvo una influencia considerable en las contrataciones, los despidos y el movimiento de trabajadores entre distintas áreas de producción en la planta (Middlebrook, 1995).

En julio de 1992, el secretario general del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz de Volkswagen (SITIAVW) firmó un convenio a espaldas de los trabajadores que redefinía sustancialmente las condiciones de trabajo en la planta. Una gran mayoría de trabajadores decidió rechazar este contrato y durante los meses de julio y agosto un grupo de disidentes encabezó una revuelta en contra del secretario general (Zapata, 1995, p. 93). La administración de Volkswagen respondió en agosto despidiendo a los 14 200 trabajadores. Ese mismo mes, la administración recontrató selectivamente a algunos trabajadores e introdujo un nuevo contrato de trabajo. Los trabajadores vieron reducidos sus salarios y perdieron beneficios extras y otros derechos, al tiempo que la administración aumentaba el control sobre el proceso de producción. El dirigente del SITIAVW le solicitó

³⁷ Cuando finalmente se autorizó la Fesebes, no hubo cambios importantes en sus estatutos.

a Hernández Juárez que resolviera la crisis. En particular, Hernández Juárez tuvo que ver con la redacción de un nuevo contrato de trabajo, así como con la revisión de los estatutos del sindicato. Entre los principales cambios que se les hicieron a los estatutos del sindicato, estaba que el secretario general obtendría más poder, permaneciendo en el puesto por más tiempo y ejerciendo más poder sobre los asuntos sindicales. Hernández Juárez ya era un experto en manipular los estatutos de un sindicato para concentrar todo el poder en el secretario general. La Fesebes reunió seis sindicatos que sumaban alrededor de 100 000 trabajadores. Además, en gratitud por la ayuda de Hernández Juárez, el dirigente del SITIAVW decidió que su sindicato también se afiliaría a la Fesebes.

Acerca de la "novedad" de la Fesebes

Una de las pocas novedades de la Fesebes fue que añadió una nueva dimensión a la organización de los trabajadores al reunir a un pequeño y selecto grupo de sindicatos de los sectores dinámicos. La decisión del gobierno de permitir el registro de la Fesebes mostró un cambio de fondo. Antes se había prohibido cualquier alianza entre el STRM y el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), por ser potencialmente peligrosa para el gobierno. La Fesebes no sólo unió al STRM y al SME, sino también a otros de los sindicatos más dinámicos y poderosos de México.

Sin embargo, en aspectos tales como su estructura organizativa interna, la Fesebes no fue nada nuevo. Puesto que era creación de Hernández Juárez, no debería sorprender que muchas de las características de la organización sindical del STRM estuvieran reflejadas y aumentadas en la de la Fesebes. De acuerdo con los estatutos de la Fesebes, el secretario general sería elegido por los delegados y permanecería en el cargo por dos años sin reelección consecutiva (Fesebes, 1990). El puesto se rotaría de modo que cada sindicato miembro estuviera representado. Después de haber sido elegido por los delegados como primer secretario general de la Fesebes en abril de 1990, Hernández Juárez logró convencer a los delegados de que le permitieran permanecer, de manera extraordinaria, como secretario general de 1992 a 1994. A partir de este momento se convirtió en secretario general "permanente" de la Fesebes, utilizando exactamente las mismas tácticas que lo habían convertido en secretario general "permanente" del STRM desde 1976.

En otros aspectos organizativos, la Fesebes no ofreció mayores oportunidades de participación a los miembros del sindicato. Por encima de la jerarquía de la confederación estaba el secretario general. Él era responsable de cinco comisiones encargadas de modernización, capacitación, asuntos políticos, estrategia y asuntos laborales. Una de las condiciones para ser electo representante de la Fesebes era que el candidato ya tuviera un puesto importante en su propio sindicato. En el caso de los representantes del STRM en estas comisiones, todos eran comisionados del STRM que tenían puestos clave y eran compinches de Hernández Juárez.³⁸ En 1992, los comisionados del STRM no sólo habían consolidado su poder en su propio sindicato, sino que también se habían infiltrado en los puestos clave de la Fesebes.

Según sus objetivos, la Fesebes sería independiente del PRI y no era necesario que sus sindicatos fueran miembros de ese partido. Al mismo tiempo, quedaba claro que, al promover la "nueva" cultura laboral de cooperación con el programa de privatización gubernamental, la Fesebes distaba mucho de ser "independiente" del gobierno.

Conclusiones

El objetivo principal de este artículo era investigar la naturaleza de la relación entre el cambio político y el económico en el caso de México. Se cuestionó en particular si las políticas de liberalización económica perseguidas por el gobierno mexicano desde mediados de los ochenta resultarían fundamentalmente incompatibles con el sistema corporativista y, a su vez, si traerían una democratización de la relación entre el Estado y la sociedad, como han afirmado los buscadores de renta y los seguidores de la escuela de la modernización, como Berins Collier, Bizberg, Baer, Morici, Roett y Rubio. Para lograrlo, se hizo un estudio detallado de la privatización de Telmex.

Uno de los argumentos preponderantes fue que una combinación de factores hizo que fuera muy atractivo privatizar Telmex, y Salinas utilizó esta venta para lanzar su "segunda ronda" de privatizaciones. Sin embargo, la privatización de Telmex, crucial por haber recaudado

³⁸ Lejarza, la "mano derecha" de Hernández Juárez, fue secretario y comisionado de modernización, así como miembro de la subcomisión de ideología; Marino y Xelhuantzi fueron secretario y comisionado de estrategia. Marino también fue subcomisionado de ideología y Xelhuantzi de información. En su tesis sobre la Fesebes, Xelhuantzi López presenta una lista de los representantes del primer comité de la Fesebes. Véase Xelhuantzi López, 1992, pp. 537-538, 587-588.

6 000 millones de dólares (poco menos de una tercera parte de las ganancias totales derivadas de la privatización durante el sexenio de Salinas), no debería considerarse sólo en términos de su contribución financiera en el corto plazo a las arcas nacionales; debe comprenderse también dentro de la dinámica política que guió al programa de privatización en general desde 1989.

Si bien los funcionarios del gobierno y los dirigentes del STRM promovieron a este sindicato como modelo del "nuevo sindicalismo" que debían seguir todos los sindicatos en México, en gran medida la experiencia del STRM fue peculiar en México. Pocos sindicatos lograron crear comités mixtos en donde el sindicato estuviera efectivamente representado y participara en los convenios de modernización con la administración y el gobierno. La intervención de Hernández Juárez en el conflicto de Volkswagen, que terminó con el despido de toda la planta laboral de la compañía y la subsecuente recontractación de un reducido número de trabajadores con un nuevo contrato menos favorable para ellos, mostró que incluso el dirigente del "nuevo sindicalismo" no podría simplemente calcar la experiencia de los telefonistas a otro caso. El punto clave que diferenció al sector de las telecomunicaciones fue su dinamismo y su gran potencial de crecimiento. Si bien algunos miembros de la administración de Telmex no estaban contentos con el acuerdo político que hizo el presidente y el nuevo dueño en el sentido de que no habría despidos, este sacrificio estuvo más que compensado por lo atractivo del nuevo monopolio privatizado. Estos acuerdos políticos y financieros fueron la base sobre la cual fue posible persuadir a los telefonistas de que aceptaran la privatización de Telmex y, por tanto, fueron el "pegamento" del "nuevo sindicalismo".

Contrario a las expectativas de los analistas que predijeron que la relación corporativista entre el Estado y el movimiento obrero era inherentemente incongruente con la liberalización económica y la privatización, se demostró que, en este caso, las relaciones corporativistas posteriores a la privatización funcionaron perfectamente bien, tal vez mejor que antes. El gobierno utilizó los recursos generados por la venta de Telmex para lubricar una relación clientelista con el STRM. El presidente y el dirigente del STRM intercambiaron promesas, de las cuales tal vez la más importante fue que aquél le otorgaría al sindicato la garantía de que no habría despidos luego de la privatización, a cambio de que el dirigente sindical le asegurara que las bases estarían controladas y que se evitaría que se opusieran a la "flexibilidad" de su contrato de trabajo en abril de 1989 (poco antes del anuncio de

la privatización de Telmex). Una vez cumplido lo anterior, el STRM recibió muchos favores del presidente, incluida ayuda financiera para desarrollar la estructura del sindicato (como ampliaciones a los edificios y fondos para propaganda sindical). Luego de que se completó la privatización sin ningún conflicto laboral importante, el sindicato recibió 4.4% de las acciones de la compañía, lo cual fue promovido por funcionarios del gobierno y del sindicato como prueba de una mayor participación de los trabajadores en la compañía.

Pese a la retórica utilizada por los dirigentes del STRM sobre las tendencias democráticas del “nuevo sindicalismo”, su evolución —con la privatización correspondiente— produjo la consolidación de una elite no electa dentro del sindicato sobre las bases. El proceso de privatización generó nuevas oportunidades, como atención personal del presidente en forma de protección, favoritismo y regalos al sindicato, que los comisionados sindicales utilizaron para maximizar sus ganancias. La introducción de nueva tecnología, cultura laboral y capacitación, que hizo necesaria la negociación entre el gobierno, el sindicato y la administración, fue utilizada por los dirigentes sindicales como una oportunidad para reorganizar y dominar la estructura de poder dentro del sindicato. Incluso las acciones de Telmex que compró el STRM fueron captadas por los comisionados sindicales y utilizadas a fin de controlar mejor a los miembros del sindicato.

Además, la alianza entre el presidente y los dirigentes sindicales trascendió a la privatización de Telmex, ya que, luego de la venta, Salinas se esforzó por utilizar a Hernández Juárez para que dirigiera al “nuevo sindicalismo”, que fomentaría que otros sindicatos siguieran esta posición cooperativa ante la privatización de sus empresas. Hubo una serie de intercambios personales entre el presidente y el dirigente sindical que lo hicieron posible. En el primer paso importante, Salinas recompensó a Hernández Juárez por su lealtad durante la privatización de Telmex con la garantía de que podría establecer una federación laboral alterna, la Fesebes. El segundo paso fue cuando finalmente el gobierno le otorgó a Hernández Juárez el reconocimiento de la confederación, luego de intervenir con éxito y ayudar a resolver el conflicto de Volkswagen en 1992. Algunos funcionarios del gobierno y otros del STRM afirmaron que la experiencia del STRM durante la privatización de Telmex, y el subsecuente surgimiento de la Fesebes, era una prueba de que un “nuevo sindicalismo” se estaba enraizando en México. De acuerdo con este discurso, los sindicatos cooperarían con la modernización y los proyectos de privatización y harían que las

bases participaran en esos cambios, al tiempo que democratizaban sus sindicatos.

Referencias bibliográficas

- Baer, M. (1993), "Mexico's Second Revolution: Pathways to Liberalization", en R. Roett (ed.), *Political and Economic Liberalization in Mexico: At a Critical Juncture?*, Boulder y Londres, Lynne Rienner.
- Bazdresch, C. y C. Elizondo (1993), "Privatization: The Mexican Case", en W. Baer y M. Conroy (eds.), *The Quarterly Review of Economics and Finance*, volumen especial, vol. 33, núm. 34.
- Berins Collier, R. (1992), *The Contradictory Alliance: State-Labor Relations and Regime Change in Mexico*, Berkeley, University of California at Berkeley.
- Bizberg, I. (1993), "Modernization and Corporatism in Government-Labour Relations", en N. Harvey (ed.), *Mexico: Dilemmas of Transition*, Londres, Institute of Latin American Studies, London-University.
- Caso Lombardo, A. (1989), *Desincorporación de Teléfonos de México*, México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Centeno, M. A. (1994), *Democracy within Reason: Technological Revolution in Mexico*, Pennsylvania, Pennsylvania State University Press.
- Clarke, T. (ed.) (1994), *International Privatization: Strategies and Practices*, Berlín y Nueva York, Walter de Gruyter.
- Clifton, J. (1999), *The Politics of Telecommunications in Mexico: Privatization and Union Politics*, Macmillan-St. Antony's.
- Cowhey, P. F. et al. (1989), *Changing Networks: Mexico's Telecommunications Options*, San Diego, University of California.
- Craske, N. (1994), "Corporatism Revisited: Salinas and the Reform of the Popular Sector", Documento de trabajo 37, Londres, Institute of Latin American Studies, London University.
- Devlin, R. (1994), "Privatization and Social Welfare in Latin America", en G. Bird y A. Helwage (eds.), *Latin America's Economic Future*, Londres y Nueva York, Academic Press.
- Diamond, L. et al. (1989), *Democracy in Developing Countries: Latin America*, Boulder y Londres, Lynne Rienner.
- (eds.) (1990), *Politics in Developing Countries*, Boulder y Londres, Lynne Rienner.

- Diamond, L. *et al.* (1993), *The Global Resurgence of Democracy*, Baltimore y Londres, Johns Hopkins University Press.
- El Financiero* (1989), México, varios números.
- Expansión* (1990), México, varios números.
- Fesebes (1990), *Estatutos*, abril.
- Financial Times* (1989), 20 de octubre.
- Grayson, G. (1989), *The Mexican Labor Machine*. Washington Centre for Strategic and International Studies.
- Harriss-White, B. y G. White (eds.) (1996), "Liberalization and the New Corruption", *International Development Studies Bulletin*, vol. 27, núm. 2, Sussex.
- Hernández Juárez, F. y M. Xelhuantzi López (1993), *El sindicalismo en la reforma del Estado*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Heredia, B. (1993), "Making Economic Reform Politically Viable: The Mexican Experience", en W. C. Smith *et al.* (ed.), *Democracy, Markets and Structural Reform in Latin America*, New Brunswick y Londres, Transaction Publishers.
- Huntington, S. P. (1991), *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*, University of Oklahoma Press.
- Intelmex (1993), *Balance social 1992*, México, *Teléfonos de México*.
- (1994), *Balance social 1993*, México, *Teléfonos de México*.
- La Botz, D. (1998), *Mexican Labor News and Analysis*. <http://www.igc.apc.org/uniteddetect>, julio.
- La Jornada* (1989-1991), México, varios ejemplares.
- Lal, D. (1996), "Participation, Markets and Democracy", en M. Lundahl y B. J. Ndulu, *New Directions in Development Economics*, Londres y Nueva York, Routledge.
- Manzetti, L. y C. H. Blake (1996), "Market Reforms and Corruption in Latin America: New Means for Old Ways", *Review of International Political Economy*, vol. 3, núm. 4, pp. 662-697.
- Middlebrook, K. (1995), *The Paradox of Revolution: Labor, the State and Authoritarianism in Mexico*, Baltimore y Londres, Johns Hopkins University Press.
- Morici, P. (1993), "Grasping the Benefits of NAFTA", *Current History*, vol. 92, núm. 571, pp. 49-54.
- O'Brien y Cammack (1985), *Generals in Retreat: The Crisis of Military Rule in Latin America*, Manchester, Manchester University Press.
- O'Donnell, G. *et al.* (1986), *Transitions from Authoritarian Rule: Prospects for Democracy*, Baltimore y Londres, Johns Hopkins University Press.

- Pateman, C. (1989, [1970]), *Participation and Democratic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Proceso* (1982-1995), México, varios números.
- Ramamurti, R. (ed.) (1996), *Privatizing Monopolies: Lessons from the Telecommunications and Transport Sectors in Latin America*, Baltimore y Londres, Johns Hopkins University Press.
- Rodríguez Castañeda, R. (1995), "Cronología de las maniobras con que Salinas llevó a su amigo Slim a la cima mundial de la riqueza", *Proceso*, 18 de septiembre, pp. 12-15.
- Roett, R. (ed.) (1993), *Political and Economic Liberalization in Mexico: At a Critical Juncture?*, Boulder y Londres, Lynne Rienner.
- Rogozinski, J. (1997), *La privatización en México: Razones e impactos*, México, Trillas.
- Roxborough, I. (1984), *Unions and Politics in Mexico*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Rubio, L. (1993), "Economic Reform and Political Change in Mexico", en R. Roett (ed.), *Political and Economic Liberalization in Mexico: At a Critical Juncture?*, Boulder y Londres, Lynne Rienner.
- Ruprah, I. (1994a), *The Divestiture of Telmex*, Santiago de Chile, ECLAC-Naciones Unidas.
- (1994b), *Divestiture and Deregulation of Public Enterprises: The Mexican Case*, Santiago de Chile, ECLAC-Naciones Unidas.
- Salinas, C. (1994), *Crónica del gobierno de Carlos Salinas de Gortari 1988-1994: Síntesis e índice temático*. Presidencia de la República, Unidad de la Crónica Presidencial y Fondo de Cultura Económica.
- Sánchez, M. y R. Corona (1993), *Privatization in Latin America*, Washington, Centro de Investigación de Economía Aplicada, ITAM/IADB.
- SCT (1990), *Programa nacional de modernización de las telecomunicaciones 1990-1994*, México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- (1991), *Informe de labores, 1989-1990*, México.
- (1992), *Informe de labores, 1990-1991*, México.
- (1993), *Informe de labores, 1990-1991*, México.
- SHCP/SCGF/Fondo de Cultura Económica (1994), *Desincorporación de entidades paraestatales: Información básica de los procesos del 1 de diciembre de 1988 al 31 de diciembre de 1993*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Silverstein, J. (1992), "Labor's laissez-Faire Economics", *Business Mexico*, diciembre, pp. 20-22.
- STRM (1976-1996), *Restaurador*, México, varios números.

- STRM (1989a), *Acuerdos tomados por la XIV Convención Nacional Ordinaria Democrática*, México.
- (1989b), *Profundización del proyecto sindical*, México.
- STRM-Telmex (1990), *Participación de los trabajadores en el capital de la empresa*.
- (1992), *Participación accionaria de los telefonistas y apoyos bancarios para los que decidan integrar el patrimonio colectivo*, México.
- (1993), *Contrato colectivo de trabajo*.
- Székely, G. (1989), "Developing a New Economic Strategy", en Cowhey *et al.* (eds.), *Changing Networks: Mexico's Telecommunications Options*, San Diego, University of California.
- Székely, G. y J. del Palacio (1995), *Teléfonos de México: Una empresa privada*, México, Planeta.
- Tandon, P. (1992), *Welfare Consequences of Selling Public Enterprises. Mexico. Volume One. Background, Telmex*, ponencia presentada en la Conferencia del Banco Mundial, 11-12 de junio.
- (1994), "Mexico" en A. Galal y M. Shirley (eds.), *Does Privatization Deliver?*, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo/Banco Mundial.
- Tanzi, V. (1998), *Corruption around the World*, Documento de trabajo 454, Washington, Fondo Monetario Internacional.
- Teichman, J. (1995), *Privatization and Political Change in Mexico*, Pittsburgh y Londres, University of Pittsburgh Press.
- Telmex (1989), *Estrategia para la evolución de Telmex*.
- (1991), *La desincorporación de Teléfonos de México*.
- U.S. Latin Trade (1993), números especiales, septiembre.
- Weintraub, S. y M. Delal Baer (1992), "The Interplay Between Economic and Political Opening: The Sequence in Mexico", *The Washington Quarterly*, primavera, pp. 187-201.
- Whitehead, L. (ed.) (1993), *World Development*, edición especial sobre Reforma económica y democratización con documentos de la conferencia realizada en el Centro Europeo de Estudios de la Democratización, Palazzo Mangelli, Forlì Campus, Universidad de Boloña, 21 de abril.
- Xelhuantzi López, M. (1992), *Reforma del Estado mexicano y sindicalismo*, tesis de maestría en Ciencia Política, UNAM.
- Zapata, F. (1995), *El sindicalismo mexicano frente a la reestructuración*, México, El Colegio de México.