

La percepción obrera de la calidad y la productividad en Telmex.

IV Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo 2003

Antropólogo Social Mario Ortega Olivares
Departamento de Relaciones Sociales
Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco
Correo: orom3192@cueyatl.uam.mx

a.- Área más numerosa.

Aproximadamente un tercio de los telefonistas de **Teléfonos de México** laboran en la **Planta Exterior**. Muñoz (1996: 54) reconoce que sobre ellos “han descansado la concreción de las metas estratégicas para esa empresa como el crecimiento rápido de las líneas telefónicas, de las casetas públicas, la rehabilitación de la red de cables, la disminución del tiempo de espera para la instalación de una línea, y la reducción del número de quejas por fallas y del tiempo de reparación”. Con tales acciones, la empresa dejó de ocupar el primer lugar de quejas en la Procuraduría del Consumidor; y obtener el certificado de calidad ISO 9002.

Los estudiosos del trabajo le han prestado poca atención a los instaladores de líneas telefónicas, pues las innovaciones tecnológicas no los descalificaron como sucedió con los trabajadores de las Centrales digitalizadas. La gran innovación en la red exterior fue la fibra óptica, pero las tareas asociadas a tal materia de trabajo se entregaron a empresas filiales y contratistas. Los cambios fundamentales ocurridos en la **Planta Exterior** no se debieron a la *digitalización*, sino al *involucramiento* de los trabajadores con las metas productivas de la empresa.

El adelgazamiento del Contrato colectivo pactado en 1989 redujo sus categorías de ocho a seis: **Ayudante de Planta Exterior**; **Operario de Planta Exterior**; **Probador de Primera**; **Técnico Operario de Planta Exterior**; **Auxiliar de Planta Exterior**; y el anhelado puesto de **Auxiliar Especial de Planta Exterior**. Muñoz (1996: 55) detectó una tendencia a reducir en la práctica las categorías a una sola, la de técnico operario de planta exterior. Pero el 19 de abril del año dos mil, el sindicato revirtió dicha tendencia al firmar un convenio (Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana 2000: 3) sobre los **Perfiles de puesto de Planta Exterior**, que por incluir cinco categorías, significa un avance importante. Las nuevas categorías son: la de **Ayudante**; la de **Técnico de Planta Exterior**; la de **Técnico Integral de Planta Exterior**; la de **Técnico Universal de Planta Exterior**; y la de **Técnico Especial de Planta Exterior**.

Antes de dicho convenio, un trabajador debía esperar la muerte de una compañero o una jubilación, para ascender en el escalafón hasta el anhelado puesto de **Auxiliar**; ahora puede escalar mediante capacitación y exámenes. Se espera un ascenso de dos mil telefonistas anuales a la siguiente categoría. Este nuevo perfil beneficiará a los catorce mil telefonistas de la **Planta Exterior**, en especial a los nueve mil técnicos operarios, quienes tendrán la oportunidad de promoverse en cuatro o cinco años.

b.- Bolsa de incentivos.

Bajo el contexto de la competencia telefónica y para mantener la aceptación de su clientela, la empresa y el sindicato renovaron en 1998 el **Programa de incentivos a la calidad y la productividad**. Entre otros objetivos incluyó el cumplimiento de las metas corporativas, el alza de la productividad, el trabajo en equipo y una mejora en los ingresos del personal.

A partir del programa, los trabajadores participan de una bolsa de incentivos, siempre y cuando alcancen los pisos de productividad, fijados a partir de los resultados del año anterior y de acuerdo al porcentaje de avance, con relación a la meta corporativa.

La bolsa de incentivos fue de mil 158 millones, repartidos de esta manera, 926 mil millones para el pago de incentivos internos y los restantes 213 millones para los de **competitividad**.

A diferencia de los **indicadores internos**, que están más ligados a las labores cotidianas de los telefonistas y que por lo mismo, los informan más del alcance de las metas productivas. Existen otros indicadores, los **indicadores de competitividad**, más lejanos a la subjetividad de los trabajadores, por depender del desempeño conjunto de las cuatro áreas tronco de la empresa: **Planta Exterior, Conmutación-Transmisión, Comercial y Tráfico**. Las metas de **competitividad** siguen a la respuesta del mercado e incluyen: la retención y los minutos facturados de los clientes de larga distancia; la nuevas líneas en servicio; y el número de llamadas.

La unidad de medida de la **competitividad** es la división corporativa, en el caso de los **indicadores internos**, la medición es más compleja. En la **Planta Exterior**, miden los porcentajes: de queja por cada cien líneas; de reincidencia de quejas por línea; de reparación de líneas en cuatro horas; de ordenes de servicio en tiempo; de teléfonos públicos en servicio; y las encuestas a los clientes sobre la calidad del servicio recibido.

Los incentivos son anuales, pero se pagan cada mes a los obreros. Se dividen en dos, hasta el ochenta y cinco por ciento se destina a los pagos mensuales. Pero el pago del quince por ciento restante depende de la evaluación en cada una de la direcciones divisionales.

c.- Los telefonistas de *Tzapotitlan*.

A fin de evaluar el **Programa general de incentivos a la calidad y la productividad** en la **Planta Exterior**, realizamos entrevistas a telefonistas originarios de Santiago *Tzapotitlan*, un pueblo náhuatl de vieja raigambre telefonista, ubicado en la delegación Tláhuac del Distrito Federal.

Como el incremento en el desempeño laboral en las experiencias *toyotistas* clásicas y sus variantes, es imposible si no va acompañado de un cambio en la cultura laboral; recogí testimonios laborales de los telefonistas del pueblo. Para conocer de viva voz, si la *compactación* de los departamentos en áreas tronco, la apertura a la competencia en las telecomunicaciones y el temor al desempleo, alteraron su percepción cultural de la calidad del servicio telefónico; involucrándolos activamente en la conquista de las metas de **productividad y competitividad de Telmex**. *Para proteger el anonimato de los entrevistados, daremos nombres ficticios.*

d.- Flexibilidad y perfiles de puesto.

La modernización de la empresa adelgazó el Contrato Colectivo para desaparecer los estrechos convenios departamentales, que delimitaban con exageración las tareas del trabajador y los eximían de realizar otras labores. En su lugar se pactaron flexibles perfiles de puesto, de trabajadores universales listos para cumplir cualquier labor requerida por la empresa.

Lázaro recuerda como se volvieron polivalentes:

-Antes de 1989 en los departamentos de la empresa, las labores estaban perfectamente delimitadas, había: **Cables uno, Cables dos, Cables tres, Reparaciones, Líneas e Instalaciones**. Ahora todo se encuadra en una área llamada **Planta exterior**. Con el paso de los años te hacías experto. ¡Ahora tienes que saberlo todo! El sindicato tenía mucho peso, si un jefe quería ponerme a trabajar en lo que no correspondía a mi puesto, iba de *volada* a ver al delegado y *ahí muere*. Antes debías manejar tres tareas, ahora son doce, está canijo para una sola persona; hoy realizo labores que no me correspondían. Por ejemplo, a raíz de la privatización, si no tengo trabajo en telefonía pública, me mandan a hacer la reparación de un abonado o a instalar un cable y no me puedo *poner al brinco*, para no estar en la lista negra.

Como trabajadores universales ya no hay exclusividad en un sólo departamento, donde se requiera personal ahí le entramos. Cuando un compañero se ausentaba yo hacía su trabajo, pero me pagaban un porcentaje del cuarenta por ciento más sobre mi salario. Bajo la movilidad pactada en 1990 tengo la obligación de hacerlo a cambio de nada, con la entrada del nuevo sistema de trabajo ya no existe el contrato colectivo.

Cada revisión nos quitan cláusulas y nos meten más trabajo, pero como llega una *lana*. ¡A la gente le vale *gorro*, todos firman! Dicen:

-En vez de pegar de gritos, agradécele a Dios por tener trabajo.

La movilidad fue mal vista por el trabajador, pero cuando nos dieron el incentivo de productividad y un seguro de retiro de cincuenta y cinco mil pesos nos dejamos llevar. No nos dimos cuenta de los problemas de la flexibilidad, nos iban a salir caros.

e- El Auxiliar entre la espada y la pared.

El **Auxiliar de jefe** es el puesto más alto al que puede llegar un sindicalizado y el primer nivel del personal de confianza, quienes cumplen esta tarea se mueven entre dos lealtades y son los vasos comunicantes que garantizan el cumplimiento de las tareas.

Aunque los **sindicalizados** que aspiran a ocupar algún día el prestigioso puesto, critican a los **Auxiliares** y les dicen *negreros*:

-La empresa los maneja y les da un auto para vigilarnos. Los escogen por no ser faltistas pero también por lambiscones, están a favor de la empresa y contra el trabajador. Dicen que llegan por servilismo y se pasan de listos para ocupar los puestos de confianza. Como conocen a la gente, se apoyan en sus cuates para forzar hacia arriba las cuotas de producción.

Otro es el punto de vista de Don Pepe, quien tras dedicar toda su vida laboral a **Teléfonos de México** logró ascender de sindicalizado a **Auxiliar**:

-A uno le dicen negrero, lo odian los trabajadores, hace falta carácter, sangre para tratarlos, ellos tienen derecho a reportarnos porque se les castiga. Tenemos la vara en la mano para reprenderlos cuando cometen una falta; pero que la falta sea firmada, porque interviene el sindicato y le llaman a uno la atención. Los trabajadores me amenazan:

-Te voy a reportar al sindicato, haces trabajo de confianza no de sindicalizado.

f- Sobra gente, nos pueden despedir.

A los telefonistas de Planta Exterior les preocupa verse desplazados por el incremento individual de la productividad. En otras áreas temen que la tecnología los deje sin empleo. Vicente opina que la empresa en lugar de crear más empleos los va reduciendo:

-Con los mismos trabajadores se atienden más líneas. Se construye más; crece más. Y se marcan estándares, dos trabajadores por cada mil líneas. Aumenta la densidad telefónica y no admite más personal. La productividad siempre va a beneficiar al empresario, la desventaja es para uno, con el nuevo sistema ya no va a necesitar de muchos trabajadores. El ejemplo de los *destajistas* que hacen seis reparaciones en un día, se nos viene encima; en el diario laboral nos tienen en la mira, si alguno falla, adiós trabajo.

Telefonistas de todas las especialidades comentan la pérdida de empleos, usando como ejemplo este tipo de tasas:

-El trabajo que antes hacían cuatro ahora nada más lo hace uno.

-En cada revisión anual corre el rumor de despidos, nada más esperamos un buen trancazo. La competencia puede quedarse con nuestra materia de trabajo, hay que luchar porque es el bienestar de nuestra familia. Si la competencia se quiere meter en la telefonía local, deberían tender sus propias instalaciones.

Esperemos que esto no truene, en **Teléfonos** hay mucha mano de obra mexicana en cambio aquellos no emplean tanta gente.

También se teme que desaparezca la jubilación, pues los telefonistas han madurado y la mayoría de la planta ya no es joven. Silvestre advierte:

-Debe tenerse cuidado, eso de que la productividad es efectiva y el trabajo debe ser productivo y de calidad es pura trampa. En unos años se van a dar despidos masivos.

g.- Planta exterior y digitalización.

La gran innovación en la **Planta Exterior** a partir de la modernización, fue la fibra óptica, pero su tendido lo descargó al empresa a las filiales y contratistas. Por ello dice Ignacio, que:

-**Planta Exterior** es la mas atrasada tecnológicamente. Realizamos trabajo manual, aunque ha entrado un poco de tecnología en la medición y el diagnóstico. La computadora al eliminar la base de datos eliminó el papeleo, ya no se arrastra el lápiz, ahora es con computadora. **Ciro** nos aclara, todo continuó igual después de la modernización, mi trabajo siguió siendo el mismo, montar postes, cables, tender cables subterráneos. Lo único que cambió fue el marco contractual antes realizaba ciertas actividades, ahora debería hacer más de lo que hacía antes, pero en la práctica no ocurre.

h.- Primera experiencia de productividad.

Si en la **Planta Exterior** no hubo grandes cambios tecnológicos y aparentemente todo siguió igual, debemos explicar ¿por qué se elevó su productividad? Disminuyendo de manera espectacular el tiempo de espera del cliente para una reparación o la instalación de una nueva línea. Sin duda fue resultado del temor a perder el empleo y el pago de la productividad:

-El incentivo anima a trabajar a pesar de que nos quitaron el tiempo extra, si trabajamos con calidad la competencia no nos va a hacer nada, tenemos la infraestructura y el personal para crecer y mantenernos arriba como empresa líder. Somos mejores y ellos van a tener que dejar el mercado, hay que tener productividad porque si no trabajas no ganas. Antes se podían hacer a lo mucho tres reparaciones al día, con el nuevo sistema se hacen hasta seis. Pero ahí hay trampa, un sólo un trabajador no puede con seis instalaciones. La transa es que cuando salen en la camioneta se pasan a llevar a su primo, su hermano, su sobrino o hasta a un cuate de la calle. Estos le ayudan a extender cables o le pasan la herramienta. Al final del día le dan al *chavo* unos treinta o cincuenta pesos, así se rompen los *records* de trabajo.” Siguiendo las categorías propuestas por Adler Lomnitz (1994), podemos decir que el sector formal de los trabajadores sindicalizados se aprovecha del sector laboral informal, carente de estabilidad laboral y salarial.

Según Guillermo para alcanzar altos niveles de productividad, es necesario que la empresa y el sindicato la negocien bilateralmente los convenios de calidad:

-Los programas impuestos unilateralmente no dan resultado. En el contrato colectivo la empresa reivindica su facultad de administración, pero los trabajadores hemos abierto espacios, para que la productividad se convierta en un espacio de negociación, a favor de los trabajadores. Obviamente es importante tener una empresa productiva, pero que no únicamente la empresa se beneficie, sino también los trabajadores y desde luego los clientes.

i.- ¿Cuál es el mejor incentivo?

A la pregunta de cuál es el mejor incentivo para elevar la productividad, Fidel responde:

Costo de inscripción: asistentes \$350.00, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00
Mayores informes: Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (862) 259-53-00, fax: (862) 212-50-21
www.colson.edu.mx / colson@colson.edu.mx

-Si uno quiere ganar más tiene que trabajar más, aparte de su trabajo, le pagan a uno por orden realizada; vulgarmente se le llama destajo ahora se le dice productividad. El incentivo es la manera de mejorar la productividad, por ejemplo al reparar un teléfono, uno lo debe dejar al cien por ciento en calidad y en el menor tiempo posible. Te toman en cuenta los días que tardamos en hacer una reparación, desde que entra la queja dejarla lista. Si se arregla en tres días no le dan productividad.

Carlos coincide:

-Todos trabajamos por una *lana*, claro hay que tener una moral de trabajo. Los trabajadores somos más productivos, tenemos menos reincidencia de fallas y quejas. Hacemos más trabajo que antes, porque ahora al cableado y a la canalización le han dado un porcentaje más alto. Tenemos un sobresueldo, entre mas trabajo con calidad y rapidez hagamos, nos dan una *feria* bastante buena, a veces nos pagan como media semana. La productividad es mensual pero la reparten en las cuatro semanas.

j.- Productividad a destajo.

En el primer acuerdo para la productividad y la calidad, los incentivos se pagaban según el esfuerzo individual provocando el destajo y el incremento del monto a desembolsar. Después de la primer experiencia se establecieron bolsas tope, además de la evaluación interna se creo otra de competencia, ligada al crecimiento y atención de la clientela. Con la privatización el usuario telefónico dejo de ser concebido como un abonado y se le reconoció como un cliente. Esto representó un profundo cambio cultural para los trabajadores. Cuando inició el programa de productividad:

-Instalaban como querían, agarraban una línea hasta de un árbol, el chiste era que el abonado dijera, bueno ya tengo teléfono.

La introducción de parámetros de calidad ligados a la satisfacción del público evaluada por encuestas telefónicas, cambió la concepción del abonado afortunado por haber conseguido una línea, a la de un exigente cliente con libertad para optar por otra empresa.

-Otra manera de *checarnos* la calidad y la productividad es a través del cliente, le llaman para preguntarle como fueron tratados y si llevábamos el uniforme. No es fácil ganar la buena opinión del cliente, es difícil que siempre digan que vas bien, mas ahora con la tremenda publicidad de la competencia.

Lo constata Placido:

-Les llaman *filtros*, los aplican cuando telefonan a los clientes, para preguntarles si en realidad se les atendió. Indagan a qué hora se dio el servicio, cómo se portó el trabajador, si dio una buena atención y que calificación le ponen un cinco, un seis, un siete, un ocho, un nueve o un diez.

Víctor puntualiza:

-Son factores de productividad, la atención al cliente en el mismo día, liquidar las ordenes de altas e instalar con rapidez las nuevas líneas. Entre más rápido se atiende al cliente es mayor nuestra productividad y nos pagan más, eso es el incentivo de la productividad. Es un aliciente para nosotros que el abonado quede satisfecho. Antes de la privatización las quejas no bajaban de cinco mil a diez mil, ahora tenemos entre cien y ciento cincuenta quejas. El trámite de pago era burocrático, ahora es automático en el momento de sellar se informa a la central.

⊖ Cuando no había competencia, había mucha desidia, la orden de arreglar un teléfono tardaba unos ocho, quince días, le daban prioridad a las líneas privadas de las fábricas y el gobierno, no se atendía al usuario común y corriente por considerarlo un simple abonado.

Facundo interviene:

-Ahora en la escuela te enseñan como meter una línea y ocultarla lo más que se pueda. En una casa elegante no puedes picotear con el taladro por donde quiera, hay que mover los roperos para meterla debajo de la alfombra, si el piso es de madera la empresa da unas tablitas con ductos para clavarlos en el rincón de la residencia. En los cursos de productividad te motivan para hacer el trabajo al cien por ciento, pero es difícil porque hay muchos vicio no erradicados. Si las quejas vuelven a salir quiere decir que no se trabajó con calidad, los parámetros buscan que se trabaje con más eficiencia y calidad.

k.- *De a pellizco o calidad total.*

Hemos crecido, ya no hago las cosas al *ai'se va*, se sincera Andrés:

-Si hoy hago poquito, mañana tengo que repetirlo; se trata de hacer todo bien, cuesta trabajo. Había muchos vicios, decíamos:

-A lo mejor esta reparación aguanta tres días.

Pero al día siguiente lo reportaban de nuevo y teníamos que volver a darle mantenimiento. Ahora, si dejamos mal la instalación, o como le llaman *de a pellizco*, los supervisores no las reciben.

l.- Incentivos, ¿un pago que descuentan?

A principios de los años noventa, la empresa limitó el trabajo en tiempo extra y con el 30 por ciento correspondiente de la nómina, integró una bolsa de productividad.

Rogelio explica:

-Los trabajadores reciben aparte de su salario, una cantidad de dinero como incentivo, si alcanzan determinadas metas de producción. Ya cumplidas estas metas se establecieron parámetros a cumplir, por ejemplo el total de líneas instaladas en un mes entre otros indicadores. En base a eso se hace un corte mensual de productividad, pero se paga cada ocho días.

David abundó sobre el mismo tema:

-Hay metas específicas en el crecimiento o en la calidad de la atención, si se cumple los incentivos se distribuyen a un grupo de trabajadores, luego se entregan individualmente en función de su asistencia al trabajo, su puntualidad y su participación, el programa se renueva año tras año. Leandro se queja porque, para animar a cada uno de los trabajadores, se distribuyó la bolsa de acuerdo a la importancia de los departamentos. Como en **Administración** no pudieron establecer parámetros nos dejaron una bolsa topada del 5 por ciento y nos dijeron: hay se lo reparten como quieran.

Vicente asegura que en Planta exterior algunas personas elevaron la productividad a seis o siete instalaciones, pero era una trampa, después comenzaron a poner parámetros, tomando las metas de los meses en que se pagó mucho dinero.

-Después de la primera etapa le pusieron un tope salarial a la productividad, en 1992 cuando comenzó, mucha gente empezó a trabajar duro, pero Telmex no veía un mejoramiento en el servicio; ni el comité sindical, ni la empresa enfocaron bien el sistema. La gerencia limitó la productividad, primero dijo: *al que tenga mayor trabajo, mayor productividad*. Entonces la gente estuvo trabajando mucho, pero ya no le convino porque pagaba mucho dinero.

La primera etapa de la productividad en la empresa fue un experimento, y los pagos se dispararon. Después de conocer las posibilidades y limitaciones de su personal, la empresa pudo fijar metas de productividad de acuerdo a parámetros, como el porcentaje de reparación de líneas o las ordenes de servicio atendidas a tiempo. Pero la fijación de una bolsa para cada parámetro, confundió a los telefonistas; ahora las ven como una parte de sus ingresos, que les pueden quitar como castigo, por no cumplir las metas. Desvirtuando el papel de premio propio de los incentivos por productividad.

Así lo detalla Jaime:

-Ahora tenemos un índice de productividad, a un ciento de trabajo se le da una cierta cantidad, para repartirla entre todos los departamentos según su personal. Nos ponen un parámetro para el incentivo, pero si no lo alcanzamos, rebajan nuestra productividad y nos quitan un quince por ciento. Nos lo retienen a cuenta por los descalabros que pueda haber en el transcurso de un año, en caso de que no lleguemos a los parámetros que nos imponen.

Con esta opinión coinciden otros entrevistados:

-Como está planteado el incentivo sólo es un pago *por aparte*, descuentan un porcentaje de productividad directo al salario, pero no te repercute en las otras percepciones.

Lucio advierte:

-Tenemos un incentivo de cuatrocientos pesos, porque rebasamos el cien por ciento de productividad. Es para tenernos contentos y conformes por el momento con nuestro trabajo, pero con el tiempo nos lo van a quitar. Van a salir, con que se tuvo que comprar más unidades terrestres y bajará a trescientos, que se compró más material y lo rebajarán a doscientos, que abrieron otras sucursales y lo bajarán a cien pesos y así poco a poco hasta que sólo se pague el salario, porque ese incentivo no aparece en el contrato colectivo.

m.- Índices de *competitividad* lejanos.

Pese a los esfuerzos sindicales para divulgar las bases de aplicación del **Programa general de inventivos a la calidad y la productividad**, el cálculo, la medición y el pago de los indicadores es tarea de paleógrafos. En los centros de trabajo algunos sindicalizados duchos con las matemáticas lo explican, pero admiten que la mayoría de los telefonistas sólo comprenden y tratan de elevar los parámetros mas cercanos a su vivencia concreta. Esta enajenación de los estímulos de *competitividad*, es critica en

particular para los trabajadores que no tienen contacto con el público. Comenta un trabajador:

-El problema de la *competitividad* depende de la respuesta del cliente, pero eso no depende de mi especialidad en **Sistemas**, sino de las áreas tronco: **Comercial, Planta exterior y Tráfico**, quienes tienen actividades muy definidas hacia el cliente.

Otro telefonista lo reafirma, nosotros trabajamos en conectar troncales entre una central y la otra, como dependemos de muchas áreas no tenemos un tabulador, nuestra productividad está en todo momento en relación a otros departamentos.

El reparto de la bolsa también genera envidias:

-Hay compañeros que trabajan menos, como parásitos, pero cuando distribuyen la bolsa de productividad quieren ganar lo mismo que quien trabajó por él. Sería injusto repartir igual, se busca premiar a quien aporta más, para no dejar rezagado al trabajador que produce adecuadamente, la distribución debe ser proporcional.

n.- Entre sindicato y empresa, estamos *Nepantla*.

Los telefonistas no son trabajadores libres vendiendo su trabajo, como el mecanismo de su ingreso a laborar en la empresa, sigue una lógica corporativa, adquieren múltiples compromisos: con el familiar que los consiguió la pre-solicitud; con el sindicato que los recomendó; y con la empresa que las da el trabajo. En base a la autoridad dada por haberles conseguido el empleo, los padres telefonistas exigen a sus hijos no meterse en problemas dentro de Teléfonos y adoptar una posición intermedia entre el sindicato y la empresa. Al fin y al cabo están mejorando en lo económico. El sindicato les exige incondicionalidad. Y la empresa producir lo más posible.

Los telefonistas de *Tzapotitlan* se han integrado en la búsqueda de la calidad y la

productividad, pues le tienen una gran fidelidad a la empresa por su cultura campesina de reciprocidad.

o.- Vida sindical.

El telefonista queda en deuda con el sindicato desde su contratación, Toño lo reconoce:

-Cuando me apretó el zapato fui al sindicato, quien *me hizo favor* de darme una vacante en líneas de construcción.

Los delegados se encargan de reforzar la dependencia de los trabajadores a su organización sindical, al mediar todas sus relaciones con el personal de confianza. El trabajador no tiene necesidad de tratar con el jefe, regularmente todos los trámites de permiso de descanso o vacaciones son tramitados por el delegado, su representante inmediato.

El **Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana**, activo promotor de la **Unión Nacional de Trabajadores**, baluarte del nuevo sindicalismo implicado con la productividad, convoca a sus afiliados a hacer mejor su trabajo:

-Los delegados nos llaman a mantener las redes e instalaciones telefónicas en óptimas condiciones, para el cumplimiento de las metas de la empresa; sobre todo el cumplimiento de la productividad y a darle un mejor servicio y atención al cliente, pero todo es un negocio y pienso que va a desaparecer, nos dijo un disidente. El temor siempre presente a perder el empleo fortalece al sindicato.

Abundan este tipo de comentarios: *está sobrando mucha gente, a veces hay cincuenta en la oficina y sobra la mitad, pero afortunadamente tenemos un muy buen sindicato.*

p.- Adiós a la corrupción.

Nos comenta otro sindicalista:

30, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00
Mayores Informes: Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (862) 259-53-00, fax: (862) 212-50-21
www.colson.edu.mx / colson@colson.edu.mx

-En 1985 la corrupción era del orden de un cien por ciento, ahora disminuyó en un ochenta por ciento, pero se mantienen un 20 por ciento. De cada diez trabajadores, dos no le entran a la productividad, porque ya están muy viciados; hay personal de confianza de la empresa que tampoco le entra. No comprenden que ya las condiciones no son las mismas, ya no nos podemos agarrar de la greña a cada rato.

q.- Indicadores extraños.

Los telefonistas no comprenden el sistema de productividad por competitividad, sin embargo un trabajador nos comentó lo siguiente:

-Dicen que los indicadores son difíciles pero no es así. El sistema de productividad maneja pura regla de tres, puros porcentajes, cualquier persona con nivel de primaria lo puede entender. Primero se necesita que la gente se identifique con las metas, con los indicadores, para después informarles e involucrarlos. para que empiecen a entrarle. Ahorita no todos le entran, por una sencilla razón, hay gente que dice: *estoy de acuerdo con los indicadores, aunque solo le entiendo a uno de seis o siete*. Estoy de acuerdo porque me he dado cuenta, que en el comprendo, no me están llevando al baile.

Ejemplifica Alejandro:

-Si hablamos con el reparador, sobre la presión de gas en los cables: *-Fíjate que la presión de gas, está afectando los indicadores.*

Nos contesta: *- Yo ni se de que me están hablando.*

Lo único que se, es que el porcentaje de quejas recibidas por línea no debe rebasar 63 quejas diarias y ahorita llevamos cuarenta. Es lo que yo entiendo, que me faltan unas cuantas para romper el parámetro, y pues que no me paguen. Eso es lo que entiende:

-Pues órale le entro, me interesa.

Pero hay gente no quiere hacer nada, hay unos veinte que no se interesan en nada. Pero los otros ochenta compañeros, entienden por lo menos a un indicador. Comprenden el porcentaje de quejas recibidas por línea o la queja reincidente y como se contabilizan. Eso si mucha gente lo entiende, hay otro indicador comprensible: **Atención de ordenes de servicio en seis días**. Cada orden de servicio debe atenderse en un lapso de seis días, ellos se dan cuenta automáticamente.

-Oye, Sobrestante:

-¿Cuántas quejas tenemos hoy? ¿cuántas ordenes por instalar?

-Pues hay veinte y somos tres los trabajadores.

-A caray, nos tocarían de a cinco, cinco y cinco; son quince, y nos das una más.

Bueno, empiezan a hacer sus cuentas; entonces dice el Sobrestante: *-Espérate, pero llegaron hoy, y tenemos un lapso de seis días.*

-Ah, entonces como somos tres nos tocarían a tanto. Órale vienen.

Si entienden ese indicador, aunque no entienden como la presión del gas influye en la productividad.

Otro indicador que se puede medir en el centro, es el de **minutos facturados de larga distancia**, la mayoría no le entienden, porque no se maneja aquí. Pero de los que se manejan en su Centro de Trabajo, si entienden el factor que les perjudica.

-Pero no todos, de cien unos veinte no saben ni papa.

Ahora los **índices de competitividad** son más lejanos, año con año los indicadores son más ambiciosos.

-Nos van a llevar a un estándar internacional y después lo van a querer rebasar.

Hasta formar con los trabajadores un ejercito como de hormiguitas de trabajadores, que tenga que dar toda la vida, hasta su último pensamiento para la

empresa. Pero tenemos la esperanza, como en la caja de *Pandora*, de que la **cultura laboral** cambie, de que la cultura sindical cambie. Para que un programa de calidad y productividad funcione, debe de ir amarrado con una **cultura laboral y sindical** diferente, con un trabajador que piense, que tenga la libertad de decidir, pero que sus decisiones sean tomadas en cuenta.

r. Conclusiones.

Tal y como se esperaba los telefonistas de **Planta Exterior** dieron un salto espectacular en la calidad y productividad de las instalaciones y reparaciones de las líneas telefónicas. Debido al pago de incentivos de calidad y productividad, a la supervisión, al temor a la competencia y al desempleo. La privatización de la empresa rompió las inercias y la corrupción de la empresa pública. Los supervisores de la empresa pública no les exigían a los trabajadores, los dejaban *hacerse pato*; la iniciativa privada demandó productividad. Ahora reconocen los telefonistas, para cobrar hay que trabajar.

La introducción de la tecnología descalificó a muchos trabajadores, quienes ante el peligro de perder el puesto, aceptaron su reubicación y recalificación en otras labores. El sindicato utilizó una estrategia tan adecuada para evitar el despido masivo, que quienes cambiaron el lugar de trabajo, aumentaron hasta de categoría, otros adelantaron su jubilación y todos se beneficiaron con acciones de la empresa.

La empresa privada adelgazó el contrato colectivo sindical para contar con trabajadores flexibles, listos a trabajar donde fuera necesario. Los convenios departamentales se compactaron en perfiles de puesto universales. Sin embargo, la flexibilidad en la **Planta Exterior** no se ha generalizado, no es muy frecuente pasar de una labor a otra. La competencia reforzó el temor a perder el empleo, muchos telefonistas están convencidos de que sobra gente en la empresa y viven bajo el temor

del despido. Los parámetros de productividad presionan a los supervisores para cumplir su función, desafortunadamente persiste el ausentismo entre el personal de confianza.

La productividad abierta, desató el *destajismo* entre los trabajadores; al regresar las aguas a su cauce se establecieron parámetros y metas. Pero la fijación de bolsa tope generó confusión entre los trabajadores, dejaron de ver al bono de productividad como un premio. Ahora consideran a la bolsa, como una parte de sus ingresos, que les descuentan en castigo por no alcanzar las metas productivas.

Pese a las radicales innovaciones tecnológicas en la empresa, el trabajo de instalación y reparación de líneas sigue siendo casi artesanal. Los telefonistas de planta exterior son semi-autónomos, en tiempos de la empresa pública, los trabajadores hacían lo que querían, cuando querían, por el descuido de los supervisores. Ahora que las metas presionan tanto al personal de confianza como al sindicalizado a cumplir las metas productivas, ambas partes deben armonizar sus esfuerzos, pues de ello depende una parte de su salario; lo cual no elimina las fricciones entre jefes y subalternos.

Rasgos de la cultura campesina de la gente de *Tzapotitlan*, como su lealtad a la empresa por el empleo; el compromiso de responderle al sindicato; y su obligación de mantener el alto el buen nombre de su familia dentro de Teléfonos; convergieron con la nueva cultura laboral de concertación de esfuerzos de los trabajadores, el sindicato y la empresa, permitiendo elevar la calidad y la productividad en la instalación de líneas y la atención de las quejas de los **clientes**. La gente de *Tzapotitlan* ha trabajado de por vida para **Teléfonos de México**, de manera similar a lo que ocurrió en la automotriz **Toyota** del Japón. La empresa desperdiciaría esa cuna de familias de telefonistas leales a la empresa, si ya no contratara jóvenes de Santiago *Tzapotitlan* tanto en la **Planta Exterior** como en todas las demás instancias productivas.

Lugar: Centro de las Artes Omilón, Rosales y Luis Donaldo Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

Costo de inscripción: asistentes \$350.00, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00

Mayores informes: Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel. (862) 259-53-00, fax: (862) 212-50-21

www.colson.edu.mx / colson@colson.edu.mx

Bibliohemerografía:

Adler Lomnitz, Larissa (1994) *Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana*. México: Miguel Ángel Porrúa Editor y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Comisión de modernización (1998) *Informe a la XXIII Convención nacional ordinaria democrática de telefonistas*. México: Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

Muñoz, Amparo (1996) *Cambios en la organización del trabajo: la planta externa de Telmex*. El Cotidiano. Número 80, noviembre-diciembre.

Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. *Perfiles de puesto*. México: STRM.

MESAS DE TRABAJO

- Legislación laboral
- Sindicalismo y movimiento obrero
- Trabajo y aprendizaje tecnológico
- Educación, capacitación y mercados de trabajo
- Migración y trabajo
- Mercado de trabajo, salarios y condiciones de trabajo
- Nuevas tecnologías y formas emergentes de trabajo
- Trabajo, pobreza y exclusión social
- Integración económica y trabajo en América del Norte
- Empresas y emprendedores
- Historia del trabajo y de la industria
- Género y trabajo
- Cultura del trabajo
- Frontera norte

MESAS REDONDAS

- Impactos laborales del TLCAN
- Las mequilladoras, su viabilidad como modelo industrial y laboral
- Las tareas de la investigación sobre el trabajo
- Reforma a la legislación laboral

ADEMÁS:

- Presentaciones de 4 libros recientes sobre el trabajo y la industria en México
- Exhibición y venta de libros

DEL 9 AL 11
DE ABRIL
DE 2003

Con el apoyo de la
Secretaría del Trabajo



Lugar: Centro de las Artes Unison, Rosales y Luis Donald Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

Costo de inscripción: asistentes \$350.00, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00

Mayores informes: Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (662) 259-53-00, fax: (662) 212-50-21

www.colson.edu.mx / colson@colson.edu.mx