

MARIO ORTEGA OLIVARES\*

## ÉTICA DEL TRABAJO DURO Y PRODUCTIVIDAD EN TELÉFONOS DE MÉXICO (TELMEX)

### 1. *La paradoja de la productividad y el factor humano*

El milagro industrial japonés alcanzó su esplendor entre 1950 y 1980, cuando su tasa de crecimiento bruto superó el 10 por ciento anual. Japón expandió de manera acelerado su productividad, al tiempo que las empresas de Estados Unidos y Europa obtenían rendimientos decrecientes, pese a las cada vez más finas divisiones tayloristas de sus tareas. Al comparar la tasa de crecimiento del producto interno bruto por hora-trabajador entre Japón y EE.UU. en la década 1960-1970, se encontró que la japonesa había sido de 9,96 contra la norteamericana de solo 2,51; es cierto tal brecha se acortó en la década siguiente, pero la tasa japonesa mantuvo una ventaja de 3,11 puntos por encima de la americana<sup>1</sup>. Los corporativos yanquis realizaron grandes inversiones en alta tecnología, pero resultó paradójico ni con las tecnologías digitales se pudo superar la brecha. Por lo que se concluyó que la eficacia productiva no depende tanto de las computadoras como de la mentalidad de los empleados que las operan. La experiencia ha mostrado que los empleados solo se comprometen con la excelencia productiva si ocurre un cambio cultural en su percepción del trabajo.

#### 1.1. Antropocentrismo del toyotismo

Shimada califica al toyotismo como *antropocéntrico* por estar basado en el involucramiento de los trabajadores con la producción industrial y enume-

---

Recibido: 13-VI-2013

Versión final: 25-XI-2013

\* Mario Ortega Olivares, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Calzada del Hueso 1100, Departamento de Relaciones Sociales, edificio L, tercer piso, Col. Villa Quietud, Coacacán, CP. 04960, México D.F., México. Correo electrónico: ortegaoli@hotmail.com

<sup>1</sup> Baumol, W. J.; Blackman, S. A. y Wolff, E. N., *Productivity and American Leadership. The Long View*, Cambridge y Londres, The MIT Press, 1989, p. 88.

ra las siguientes cualidades esenciales: a) La producción justo a tiempo, que reduce las tareas de inventariar, porque los insumos productivos se entregan sólo en la cantidad solicitada y en el momento en que se necesitan. b) La producción en pequeños lotes, que ofrece una rápida retro-alimentación entre las estaciones de trabajo para minimizar las fallas en calidad. c) El control humano del proceso alcanzado al verter el saber obrero en las máquinas, en base a mejoras paulatinas, originadas en las experiencias diarias de los trabajadores. d) Aunado al control transparente de los trabajadores sobre la producción, observando los signos visibles de los errores, sabiendo cuantos insumos se demandan y cuantos se reciben a través de la circulación de carteles, donde se inscriben las órdenes de trabajo (*Kan Ban*). Y mediante alarmas luminosas que advierten al personal en caso de emergencias productivas<sup>2</sup>. En una planta *toyotista* y en sus híbridos implantados en los Estados Unidos, cuando una máquina se estropea o el ritmo de la producción declina los propios trabajadores pueden reparar el equipo y/o eliminar el cuello de botella<sup>3</sup>.

Este sistema promueve un cierto gradiente de auto-administración de los trabajadores sobre su proceso laboral, pues la gerencia les otorga un alto grado de responsabilidad en el control de la producción, para especificar y modificar los métodos y procedimientos en las estaciones de trabajo. Además se estimula a los trabajadores que desarrollan mejoras e innovaciones a sus tareas, para incrementar la productividad y la competitividad de la empresa. El productor mismo auto inspecciona los productos con el fin de evitar la propagación de defectos en la calidad del producto. En cuanto se detectan piezas defectuosas son identificadas, etiquetadas y enviadas al centro de control de calidad por los mismos operarios. Los trabajadores pueden hasta detener la producción de ser necesario<sup>4</sup>. Ofrecer a los trabajadores agrupados en los círculos de calidad una amplia información sobre la producción también impulsa altos niveles productivos<sup>5</sup>. De esta manera los trabajadores mejoran su desempeño, su calidad, sus herramientas, sus máquinas y sus sistemas. Buscando elevar los premios por su eficacia incrementan su productividad. La noción de mejora continua y permanente de las tareas cotidianas, es conocida en el Japón como *Kaizen*, estrategia que permite aprovechar en los círculos de calidad la experiencia colectiva de los trabajadores, para encontrar soluciones a las dificultades en la producción<sup>6</sup>. Otra característica del toyotismo es el conocimiento del trabajador de las diversas tareas de la planta. La polivalencia ofrece a los trabajadores una comprensión de la totalidad del proceso productivo. Conocimientos que bien empleados en los círculos de calidad permiten identificar los problemas y sugerir las soluciones.

<sup>2</sup> Shimada H., «Japanese management of auto production in the United States. An overview of Human technology», en Organización Internacional del Trabajo, *Lean Production and Beyond, Labor Aspects of a New Production Concept*, Ginebra, OIT, 1993, pp. 24-30.

<sup>3</sup> Rifkin, J., *El fin del trabajo*, México, Editorial Paidós Mexicana, 1996, p. 127.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 129.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 128.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 127.

Este proceso de producción antropocéntrico pretende obtener más y mejor trabajo, con el involucramiento de un menor número de trabajadores pero mucho más capacitados, agrupados en círculos de calidad. De ahí surge una posible respuesta a la paradoja de la productividad, el secreto para su ampliación no es solo invertir en alta tecnología sino en lograr el compromiso de los propios trabajadores con la excelencia productiva. Discutir como ocurrió en la planta exterior de Teléfonos de México (TELMEX) es el tema de este artículo.

## 1.2. Sistema sociocultural y tecnológico

Cuando Trist investigó la caída de la productividad en minas británicas, comprendió que en la producción industrial ni el sistema técnico ni el social son independientes, sino que interactúan y pueden coordinarse para alcanzar un desempeño productivo óptimo<sup>7</sup>. Pues conforman un sistema socio-técnico que interrelaciona al sistema humano con el técnico. Ambos factores son independientes pues el sistema técnico obedece a las leyes físicas, en cambio el sistema social sigue a las leyes de las ciencias humanas y es un sistema con una meta o propósito<sup>8</sup>. Sin embargo como se coproducen el uno al otro, los cambios tecnológicos hechos por una sociedad son expresiones críticas de su visión del mundo<sup>9</sup>. Trist reconoció que la cultura material y la simbólica se entrelazan en una red compleja de causalidad mutua, pues el individuo es un complemento de la máquina no un apéndice de la misma<sup>10</sup>. Pero relegó el componente cultural simbólico del trabajo al referirse únicamente a los factores sociales y tecnológicos en su teoría sistémica y socio-técnica de la producción. Sin olvidar el papel de la tecnología y las relaciones sociales, la esencia del toytotismo es cultural. El secreto para elevar la producción es simbólico, se trata de que los trabajadores se involucren por propio voluntad en el incremento de la calidad y la productividad. La representación simbólica del trabajo en la conciencia de los productores se ha convertido en una de las principales fuerzas productivas de las empresas, la cultura es una parte del capital que se valoriza: el *capital-cultura*. Reygadas subraya que existe una eficacia laboral de la cultura, pues los sistemas productivos son «afectados por las tradiciones, actitudes, percepciones y valoraciones de los trabajadores y empleados»<sup>11</sup>. Obtener el consenso y compromiso para que los productores se involucren con el rendimiento productivo, ya sea por convencimiento, interés o temor. Es condición sin la cual no es posible superar el estancamiento de la productividad al que nos condujo el

<sup>7</sup> Trist, E., «The Evolution of Socio-Technical Systems», en Van de Ven A. H. y Joyce, F. *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Nueva York, John Wiley, 1981, p. 15.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>10</sup> *Ibid.*, pp. 1-2.

<sup>11</sup> Reygadas, L., *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Barcelona, Editorial Gedisa, 2002, p. 28.

sistema *fordista* que ató a cada hombre a una tarea y cronometró el tiempo de sus movimientos en el taller de manera cada vez más fina.

Reconozco las cualidades explicativas del concepto de sistema socio-técnico, pero para comprender al toyotismo debe incorporarse la cultura, el tercer factor que se correlaciona con los dos anteriores durante la producción. El incremento productivo resulta de un óptimo encuentro entre la tecnología, las relaciones sociales y la cultura, dentro de un Sistema Socio-Cultural y Tecnológico. El concepto de productividad total de factores debe ampliarse para incluir esa otra forma del capital, que es la representación simbólica que los empleados tienen del trabajo, es decir la mentalidad obrera que los involucra con la producción, mejor conocida como el *Capital-Cultura*. Sandoval al investigar la elaboración de una cultura de trabajo en la planta Ford de Hermosillo. Descubrió que los grupos de trabajo híbridos se apoyan en un capital simbólico común y estructuran sus actividades en función al significado y sentido que conceptos de la vida cotidiana, como la confianza, la cooperación, la responsabilidad, la creatividad, las oportunidades y el respeto, tienen para cada uno de los actores del drama productivo: trabajadores, supervisores y gerentes de la planta<sup>12</sup>. En el drama de la arena productiva ellos: «Se apropian, evitan, modifican, recrean y destruyen sistemas o artefactos tecnológicos a partir de los recursos culturales y simbólicos de que disponen, a partir también de los significados y evaluaciones morales que atribuyen a esos sistemas o artefactos»<sup>13</sup>, participando en los círculos de calidad. Como en dichos círculos la productividad gira alrededor del consenso de los trabajadores, se les abre la posibilidad de negociar con los supervisores algunos aspectos de sus condiciones laborales. Mientras que la cadena de producción *fordista* era básicamente una arena de conflicto: el círculo de calidad *toyotista* es también un *ágora* de negociación, donde se establecen compromisos entre los supervisores y sus subordinados para elevar la productividad a conveniencia mutua.

La reorganización toyotista del taller va de la mano del debilitamiento de la fuerza sindical. Además se liga la remuneración laboral a los incrementos productivos por la vía de premios. La calidad del producto se garantiza mediante el temor de los trabajadores a cometer errores y ser sancionado. La omnipresencia panóptica de artefactos y estrategias organizativas controla la calidad del desempeño de cada trabajador en su singular situación.

## 2. Círculos de calidad en México

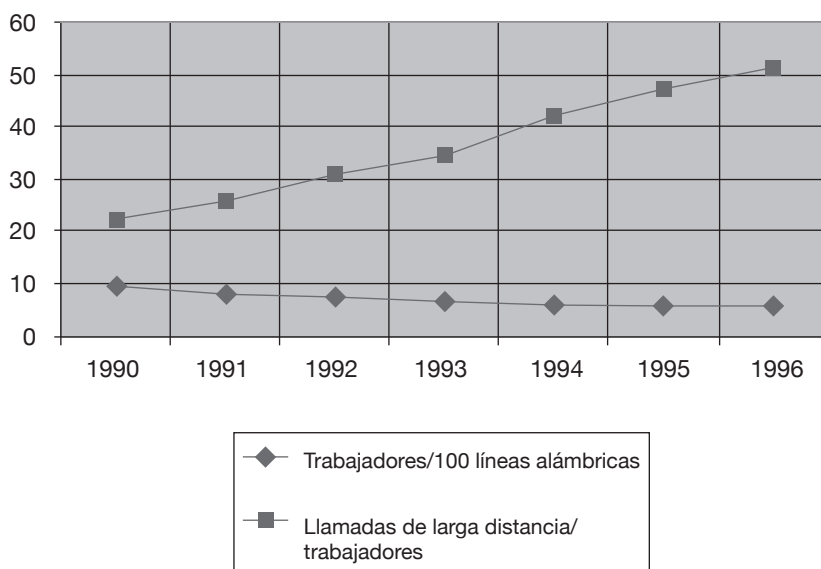
Dos razones justifican este artículo, en primer lugar la búsqueda de mayor productividad en las firmas establecidas en México puede ser más eficaz si además de la introducción de nuevas tecnologías y formas de organización,

<sup>12</sup> Sandoval, S., «De la fábrica automotriz japonesa a la Ford de Hermosillo, construyendo una cultura de trabajo de grupo», *Memoria del XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología en México*, 2 al 6 octubre 1995, p. 11.

<sup>13</sup> Santos, M. J. y Díaz, R., *Innovación tecnológica y procesos culturales. Algunas perspectivas teóricas*, México, Fondo de Cultura Económica y UNAM, 1997, p. 16.

va acompañada por un cambio cultural de las personas que integran la corporación. Además el incremento de la productividad por la vía toyotista o alguna de sus variantes híbridas requiere de un cambio de mentalidad, para que los supervisores y trabajadores dejen de actuar en el taller sólo como en una arena de conflicto y busquen consensos sobre las formas de cubrir las metas de rendimiento y calidad laboral. Por eso busqué una empresa donde el involucramiento de los trabajadores con la cultura de la calidad, confluyera con la innovación tecnológica y organizativa en el incremento de la productividad. Dado que en Teléfonos de México la cantidad de trabajadores por cada 100 líneas telefónicas, se redujo de 9,3 en 1990 a sólo 4,5 en 1999<sup>14</sup>, tras la introducción de un programa de calidad y productividad operado por círculos de calidad se escogió a los telefonistas.

Gráfico 1. Productividad en TELMEX



Fuente: Garza, E. de la, *La democracia de los telefonistas*, México, Plaza y Valdés, Universidad Autónoma Metropolitana, Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional, (AFL-CIO), 2002, p. 88.

El primer acercamiento al tema de estudio, fue con un sindicalista que me citó en su casa pues no le permitieron atenderme dentro de las instalaciones de la empresa, por el temor a alguna forma de espionaje industrial. Cuando lo visité despertó mi atención encontrar camionetas de TELMEX una detrás de la otra, por lo que supuse que tendrían algún festejo. Mi afirmación aclaró que Santiago Zapotitlán a pesar haber sido sitiado por la man-

<sup>14</sup> Garza, E. de la, *La democracia de los telefonistas*, México, Plaza y Valdés, Universidad Autónoma Metropolitana, Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional, (AFL-CIO), 2002, p. 88.

cha urbana de la Ciudad de México, es un pueblo de telefonistas donde hasta 1940 se hablaba náhuatl.

### *Las familias de telefonistas del pueblo de Zapotitlán*

Los telefonistas jubilados del pueblo recuerdan que el legendario ingeniero Beckman de la telefónica Ericsson tenía problemas de personal, la gente no quería trabajar en las zanjas cavadas para introducir el cableado telefónico ya que se inundaban en época de lluvias. Por ello solía enganchar campesinos de la región chinampera al sur de la Ciudad de México, acostumbrados a laborar en el agua. José Miramar quien fue el primer originario de Zapotitlán que ingreso a trabajar en la empresa, invitó a sus paisanos a laborar como peones en la Ericsson. Quince mineros se animaron y fueron los telefonistas pioneros del pueblo. Cavar no era una labor ajena a estos campesinos, acostumbrados a extraer piedra de los cerros y a labrar las chinampas. La organización de los trabajadores en cuadrillas dirigidas por un sobrestante tampoco les resultaba extraña, pues así habían laborado bajo la autoridad de Don Emilio Martínez el amo rural del pueblo. No fue necesario ni alterar sus hábitos alimenticios pues la cuadrilla seguía comiendo a la *hora del taco* campesino en Zapotitlán. Su vergüenza de merecer el sustento a través del trabajo en la milpa, de competir por el prestigio de ser el mejor sembrador y su respeto a la obligación de reciprocidad con quien les otorgaba una oportunidad les ganó la confianza de los jefes suecos y mexicanos en la telefónica. Por ello pudieron recomendar a otros paisanos para trabajar en la Ericsson, dando origen a las redes familiares de ingreso al empleo telefónico en el pueblo. Los campesinos del pueblo aceptaban con gusto el empleo temporal en la Ericsson, porque les permitía obtener un ingreso extra a la producción maicera. Para tener contentos al personal, el sobrestante de la cuadrilla solía invitar a jefes, subalternos, compadres y funcionarios al banquete ceremonial familiar que ofrecía durante las fiestas patronales duales del pueblo, estrategia que dejaba en deuda de lealtad a sus convidados.

Tras la unificación de las empresas telefónicas que prestaban el servicio en la Ciudad de México se creó Teléfonos de México como una compañía privada. La siguiente generación de telefonistas originarios siguió una ruta diferente. Se estableció una relación de patronazgo entre el jefe de personal de TELMEX y las familias de Zapotitlán. Se recuerda que el ingeniero Montenegro asistía cada medio año a las fiestas patronales duales del pueblo, y las aprovechaba para ofertar plazas a cambio de una compensación económica. Por su profundo sentido de reciprocidad las familias campesinas de Zapotitlán quedaban en deuda con el jefe de personal, quien acrecentaba su poder ante el líder sindical al tener más y más personal de Zapotitlán contratado bajo su mando. Pese al carácter moderno de la firma de un contrato, en los intersticios de la empresa las relaciones informales como el patronazgo de Montenegro sobre los telefonistas, eran el lubricante que garantizaba el funcionamiento del sistema laboral. La empresa podía confiar en la intermediación de Montenegro con su personal para diluir conflictos e inhibir la organización sindical.

El artículo 13 de los estatutos del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) habría de consolidar la presencia de los originarios del Zapotitlán en Telmex. Al privilegiar a los familiares de los trabajadores para ser contratados en el corporativo. El sindicato interconectó las relaciones de parentesco de las familias originarias del pueblo con la obtención de un empleo garantizado y bien remunerado en Teléfonos de México, que habría de ser de los mejores en el país. Así se fue tejiendo en la comunidad una red de obtención de empleos paralela a las redes familiares entre los originarios del pueblo. Por eso es común que tanto el abuelo, como los hijos y los yernos además algunas hijas y nueras laboren en la empresa. Quienes al ser portadores de la cultura de reciprocidad presente en el pueblo quedan comprometidos a no lastimar el prestigio de buenos trabajadores alcanzado por su familia dentro de TELMEX, a fin de continuar consiguiendo empleo para las siguientes generaciones. Al principio los telefonistas originarios del pueblo eran discriminados por su origen étnico, por lo que dejaron de hablar náhuatl y enviaron a sus hijos a las escuelas. Ahora hay ingenieros, técnicos y hasta gerentes originarios de Zapotitlán en Tláhuac.

## 2.1. Presencia de los originarios de Zapotitlán en TELMEX

En el Centro Operativo Culhuacan de la Planta Exterior laboran 139 telefonistas, 55 de ellos son originarios de Zapotitlán, 18 de Tlaltenco y 66 de otros lugares. Tlaltenco es el pueblo contiguo a Zapotitlán pues sólo los separa una línea imaginaria, tanto en él como en Tlaltenco se celebran carnavales y salen a bailar comparsas de charros. El 73 por ciento de los telefonistas originarios de Zapotitlán que laboran en tal centro operativo fueron contratados antes de la privatización de TELMEX en 1990. Sólo el 18 por ciento de los originarios ingresaron en la empresa telefónica tras de la venta de la empresa. En cambio el 60 por ciento de ellos obtuvo un ascenso a una categoría laboral superior ya cuando la empresa regreso a la administración privada.

Telefonistas de Zapotitlán en otros Centros Operativos. En el Centro Operativo San Antonio Abad de TELMEX solo el 15,8 por ciento de los telefonistas de la Planta Exterior son originarios de Zapotitlán. Cuando se levantó el censo, ellos mismos pidieron incluir en la lista de paisanos a los telefonistas de Tlaltenco y San Pedro Tláhuac, quienes representaban un 6,3 y un 1,4 por ciento del total. San Pedro Tláhuac es la cabecera municipal y es contigua a Tlaltenco por lo que hay una continuidad cultural. Bajo dicho criterio el total de telefonistas originarios de la región presentes en el Centro Operativo de San Antonio Abad era de 23,5 por ciento del total de trabajadores en dicho centro. Por otra parte, en el Centro Operativo Zaragoza ubicado al oriente de la ciudad de México sólo el 12 por ciento de los telefonistas de la Planta Exterior son originarios de Zapotitlán, un pueblo ubicado en lo que fue la zona chinampera al sur de la capital mexicana. Existen otros centros operativos de TELMEX, especialmente en la zona sur metropolitana de la ciudad de México donde también laboran originarios del pueblo pero no se censaron por falta de recursos.

La investigación se orientó a estudiar las familias de Zapotitlán no como totalidades cerradas sino en su relación externa con la moderna empresa telefónica. La primera tarea fue elaborar diagramas de parentesco para ubicar a los integrantes de las familias que prestaban sus servicios en TELMEX. La buena relación que establecí con las familias de telefonistas abrió la puerta para una estrategia metodológica específica. La investigación fue indirecta, puede atisbar como ocurrió la modernización de la Planta Exterior de TELMEX donde labora la mayoría de los telefonistas originarios del pueblo a través de una ventana etnográfica abierta desde Zapotitlán. Por la confianza mutua alcanzada al convivir con las familias en sus hogares, la participación de los telefonistas originarios en las entrevistas no solo fue entusiasta, sino que ellos mismos me sugerían los temas a investigar y se esforzaban por ser los más precisos en sus comentarios. Fue así que se logró obtener el punto de vista que tienen los propios trabajadores sobre su papel en la producción del servicio telefónico, tal como lo viven en sus centros de trabajo.

## 2.2. La Planta Exterior

Los trabajadores de la Planta Exterior instalan las líneas telefónicas en hogares y negocios. Portan una carcasa con desarmador, pinzas y un micro teléfono, viajan en camionetas con una escalera de aluminio y el rótulo de la empresa. Se les puede ver por las calles laborando en unas cajas metálicas conocidas como distritos, donde tejen las líneas telefónicas por pares. Sin embargo pasan desapercibidos cuando tienden los cables bajo tierra. La Planta Exterior de TELMEX incluye la red telefónica ubicada fuera de las centrales telefónicas, además de los cables subterráneos, pozos, postes y la red de líneas aéreas. Un telefonista llega al centro operativo a las nueve de la mañana para registrar su asistencia y colocarse el uniforme de la empresa. Después acude a la oficina donde el jefe auxiliar le asigna las instalaciones o reparaciones que debe cubrir en la jornada. A continuación recoge sus herramientas y material en el almacén, previa firma de vales. Luego revisa su guía de órdenes y traza la ruta más racional a seguir en el trabajo de campo. Tras almorzar fuera del centro inicia sus labores diarias. La instalación de una línea telefónica conocida como *alta cero* consiste en dirigirse hacia el lugar donde se ubica el domicilio indicado. Con ayuda de un micro teléfono se localiza el par de cables terminales que corresponden a la línea cliente en el distrito o caja de distribución. El trabajador luego de bajar un cable hasta el muro más cercano, se identifica ante el cliente con su credencial. Tiende el cable con taquetes, fija una roseta y conecta el aparato telefónico. Si se trata de una línea de precisión con Internet realiza una llamada de prueba a la central. Luego entrega al cliente su número, su manual y le informa sobre los servicios de valor agregado. Al final solicita al subscriptor que se comunique con algún amigo o familiar, el telefonista no se puede retirar hasta que el cliente aprueba la instalación y firma de conformidad. El trato de los telefonistas hacia los clientes debe ser amable y respetuoso, sobre todo con las amas de casa, pues la empresa realiza una encuesta por



muestreo para controlar la calidad en la atención al cliente. Como las quejas perjudican el bono de productividad de los trabajadores resulta muy efectivo ofrecer un trato cálido a los clientes.

Por otra parte los telefonistas que reparan teléfonos públicos también reciben una guía con las quejas por atender, donde aparece cada deficiencia con su clave impresa. Luego analiza la localización de las órdenes asignadas para programar su ruta, a partir del aparato más cercano al centro operativo. El trabajador porta un microteléfono, tarjetas lectoras, tarjetas analógicas además de tornillos. Según los entrevistados la carencia de refacciones para los teléfonos públicos suele incidir en el incumplimiento de las metas productivas. Tras la reparación del teléfono público se realiza una llamada la central para comprobar que no haya dificultades. Ya de regreso en el centro operativo se reportan las órdenes cumplidas.

La gran transformación del servicio telefónico en la Planta Exterior de TELMEX ocurrió tras la introducción de un sistema digital para el control de las líneas. El sistema Pisa integra a todas las centrales y líneas de TELMEX del territorio nacional en una sola red. La cual ofrece información sobre el estado de las líneas particulares, desde cualquiera de sus nodos terminales a través de una computadora. El sistema Pisa incrementó la eficacia del servicio telefónico al controlar las labores de los técnicos de la Planta Externa. Por ejemplo ya no es posible ni registrar dos veces una falla, ni ignorar una queja. El sistema cumple una función de control panóptico sobre los telefonistas, al registrar que tareas han sido asignadas y a cuál trabajador, además captura la evolución puntual de su desempeño laboral. El cálculo de la productividad por el indicador de órdenes de servicio liquidadas, depende del Sistema Pisa como fuente de información. Para no afectar el bono de los telefonistas, el Sistema Pisa separa las órdenes pendientes de atención por motivos atribuibles a los trabajadores de aquellas atribuibles: a los clientes, a la solicitud de dispositivos, a la falta de líneas, a dificultades comerciales, a problemas de la red principal y secundaria, así como a la falta de equipo y materiales, entre otras.

Pese al carácter omnipresente del Sistema Pisa sobre la Planta Exterior, los telefonistas mantienen un cierto grado de autonomía. Luego de haber recibido su guía de trabajo, emitida por la computadora es el propio trabajador quien analiza las quejas, programa sus rutas de trabajo y selecciona los materiales a utilizar. También escoge el momento y sitio de su desayuno o almuerzo. Por eso persisten algunos telefonistas que trabajan poco y sin calidad, van a ingerir los alimentos en su casa y hasta asisten a laborar con aliento alcohólico.

### *3. Calidad y productividad negociada*

Aunque se reconoce que el rendimiento productivo de Telmex obedece a una multiplicidad de factores, entre los que destacan las inversiones en alta tecnología digital. Este artículo se centra en los cambios no tecnológicos, es decir humanos, culturales y organizativos que participan en dicho rendimiento. Elementos necesarios para que la introducción de alta tecnología

digital realmente transforme los procesos productivos. Para lo cual me apoyo en criterios expuestos por diversos autores (Cfr. Santos y Díaz, 1997<sup>15</sup>, Cfr. Shimada, 1993<sup>16</sup>, Cfr. Dieter y O'Connor, 1989<sup>17</sup>). Como veremos en su momento los riesgos de perder sus empleos por no alcanzar las metas productivas, el peligro de ser desplazados por las empresas competidoras así como el temor al desempleo tecnológico por la falta de capacitación, desataron un cambio de mentalidad entre los telefonistas originarios de Zapotitlán que los implicó en la defensa de la empresa como su fuente de trabajo y en la conquista de los bonos por incremento en su productividad.

La flexibilización del contrato colectivo en Telmex negociada bilateralmente entre empresa y sindicato a fines del siglo xx, no sólo evitó un despido masivo entre los afiliados al gremio por obsolescencia tecnológica, también devolvió a los supervisores el control del servicio telefónico en los centros de trabajo. Ahora los telefonistas tiene la obligación de ejecutar sus labores con: «La flexibilidad que se desprende de la Ley Federal del Trabajo y de las consecuencias que sean conforme a la buena fe de las partes»<sup>18</sup>. Además las partes acordaron un Programa para la Elevación y el Incremento de la Calidad y la Productividad subrayando que no implicaría la cogestión en la toma de decisiones para la administración de la compañía<sup>19</sup>. La productividad fue definida como la óptima articulación entre el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, el mejoramiento de la calidad, de las condiciones laborales y de vida, así como la capacitación de los telefonistas<sup>20</sup>. Concepto que le da sentido a la presente investigación pues liga la productividad en la empresa con la calidad de vida de los trabajadores. En la cláusula 195 ambas partes acordaron la creación y desarrollo una especie de círculos de calidad denominados Grupos de Análisis, los cuales: «Podrán emitir recomendaciones que propicien el mejoramiento de la calidad y la productividad y el cumplimiento de metas en su centro o unidad de trabajo, acorde a los requerimientos de las diversas áreas de la Empresa»<sup>21</sup>.

El regreso de Telmex al capital privado en 1991 y la implementación del programa de calidad y productividad en 1993 desataron un crecimiento espectacular de sus servicios de telecomunicación. Mientras que en ese año Telmex contaba con sólo 6 millones 25 mil líneas alámbricas, para 2002 alcanzó 14 millones 446 mil líneas telefónicas, un crecimiento del 41,7%<sup>22</sup>.

<sup>15</sup> *Op. cit.*

<sup>16</sup> *Op. cit.*

<sup>17</sup> Dieter, E. y O'Connor, D., *Techonological and Global Competition. The Challeng for Newly Industrialising Economics*, Paris, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 1989.

<sup>18</sup> TELMEX y STRM, *Perfiles de Puesto: Planta Exterior*, México, Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, 2003, p. 7.

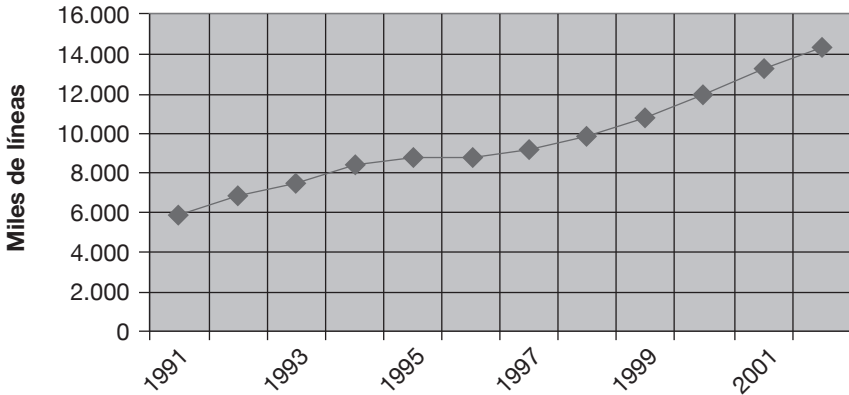
<sup>19</sup> TELMEX y STRM, *Contrato Colectivo de Trabajo*, México Teléfonos de México y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, 1996, pp. 147-148.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 147.

<sup>21</sup> *Ibid.*, pp. 147-148

<sup>22</sup> Ortega, M., *Cultura laboral y productividad en TELMEX. De la milpa a la digitalización*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, 2012, p. 94.

Gráfico 2. Telmex: líneas acumuladas en servicio



Fuente: Ortega, M., *Cultura laboral y productividad en TELMEX. De la milpa a la digitalización*, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, p. 94.

En la primera década de gestión privada en Telmex que transcurrió de diciembre de 1990 a diciembre del 2000, la inversión en tecnología alcanzó los 23 mil 259 millones de dólares. Tanto la red local como la de larga distancia fueron digitalizadas al 100%. En cuanto a la calidad del servicio telefónico, el porcentaje de líneas con falla se redujo del 13,5% que alcanzaban en 1990, a un mínimo 1,9% en el último año del milenio. La reparación de líneas telefónicas durante el mismo día de la queja subió de 50,1% a 74,3% en el mismo periodo. En cuanto a las finanzas los socios recibieron buenos dividendos, mientras que en 1990 la utilidad por acción era de sólo 0,7856 pesos, para el año 2000 el beneficio llegó a 1,773 pesos. El incremento porcentual fue de 226,68% pues ambas cantidades están expresadas en pesos a diciembre de 2000.

En el programa de productividad y calidad se fijaron los indicadores básicos para medirlas y se creó una bolsa de premios en metálico que habría de ser otorgada a los telefonistas según su desempeño, para cubrir las metas exigidas por el título de Concesión otorgado al corporativo por el Estado mexicano. También se establecieron cuantificadores individuales de trabajo como el número mínimo de instalaciones y la cantidad de reparaciones diarias por cada telefonista. Pasemos a considerar el cambio cultural entre los telefonistas.

### 3.1. Ética laboral de los telefonistas

Siendo el suelo laborable un bien escaso e inelástico, una unidad doméstica campesina solo puede ampliar sus ingresos incrementando los esfuerzos de sus integrantes, mediante el trabajo duro. Por ello los telefonistas de Zapotitlán que vivieron una experiencia campesina en su infancia, suelen demandar la remuneración que merecen dado el esfuerzo que realizan con su trabajo duro. Tras cumplir con sus labores, los jefes de familia se sientan

a la mesa y demandan a voz en cuello: - ¡*Ya vine a merecer!* Dando a entender a su esposa que ya se ganó su comida, pues tiene la vergüenza de merecer sus alimentos con el trabajo duro y el sudor de su frente. En los banquetes familiares durante las fiestas patronales del pueblo, las amas de casa en su calidad de anfitrionas invitan a comer a sus invitados empleando la frase colonial: - *Pasen ustedes a merecer sus alimentos*. Un integrante sindicalizado de un grupo de análisis, al ser cuestionado sobre los premios por productividad sintetizó la cultura laboral de sus paisanos con el concepto de merecer el pago justo por su duro trabajo, en retribución al esfuerzo realizado. Tal cultura ética los compele a tener la vergüenza de merecer el sustento sobre la base del *trabajo duro*.

Los pioneros telefonistas de Zapotitlán consiguieron empleo para familiares y paisanos durante la época de la Ericsson, como un reconocimiento al trabajo duro que mostraban al cavar zanjas para las líneas telefónicas. Durante la época en que la administración estatal de TELMEX, los telefonistas del pueblo aceptaban de manera pragmática el pago de horas extras no laboradas que les ofrecían la burocracia oficial a cambio de lealtad, aunque desde su ética del esfuerzo lo consideraban una forma de corrupción. Tras la reprivatización, la empresa demandó un compromiso de calidad y productividad a los telefonistas, por lo que la ética del trabajo duro fue reactivada. La mentalidad de los trabajadores adquirió eficacia simbólica y se convirtió en capital-cultura acumulable<sup>23</sup>. Ahora la vergüenza de merecer el sueldo en base al trabajo duro los obliga a esforzarse, lo cual se esfuerza en su respuesta: - ¡*hay que entrarle!* Pues cubrir las metas de calidad y productividad garantiza el bienestar de su familia. Pero los telefonistas del pueblo tienen la expectativa de que el corporativo responda a sus esfuerzos con el justo pago a sus esfuerzos productivos. La información recopilada entre los telefonistas de Zapotitlán, muestra que ellos acostumbran esgrimir la ética de la *vergüenza de merecer* y el derecho a una remuneración justa al esfuerzo del trabajo duro para dar sentido a las relaciones que establecen con sus compañeros, con el personal de confianza y con los dirigentes sindicalistas y con TELMEX. Ellos agradecen a la empresa el empleo que les otorga cumple por eso cumplen las metas; pero esperan que TELMEX les garantice el salario digno y remunere en forma justa el esfuerzo adicional realizado. Como consideran al programa de productividad como un pacto de reciprocidad esperan que nadie que en deuda, ni ellos ante la empresa ni la empresa antes sus empleados, en consonancia con la ética laboral presente en la mentalidad de los telefonistas del pueblo.

El corporativo reprivatizado intensificó la instalación de líneas en la Planta Exterior y ofreció el pago de un bono por productividad a quienes cubrieran las metas, para cubrir las metas fijadas por el título de concesión que le otorgó el Estado mexicano. Los telefonistas de Zapotitlán aprovecharon la oportunidad incrementando su producción por dos vías: el trabajo intensivo, y la *subcontratación* informal de parientes y vecinos para instalar

<sup>23</sup> Reygadas, L., «Cuando el trabajo se vuelve capital. La cultura laboral como patrimonio», en Cárdenas, E. (Comp.), *Memoria, sesenta años de la ENAH*, México, Instituto Nacional de Antropología e Historia, 1998, p. 480.

el mayor número de líneas telefónicas en el menor tiempo posible. Según Reygadas: «los trabajadores desarrollan estrategias laborales para enfrentar las presiones del mercado y los requerimientos de calidad y productividad de acuerdo a sus intereses y necesidad»<sup>24</sup>. Estimulados por lo que consideraban una *merecida* retribución a su esfuerzo, los telefonistas cumplieron las metas de calidad y productividad antes de lo programado. Fue necesario frenar el frenesí laboral, marcando un límite superior a la bolsa de productividad. Pasemos ahora a comentar como ocurre la implicación con la productividad en los centros de TELMEX.

En el programa de productividad también se acordó la integración de Grupos de Análisis, para la evaluación del cumplimiento de las metas productivas:

El grupo de análisis es un equipo de trabajo conjunto formado por trabajadores sindicalizados y de confianza que aportan sus conocimientos y experiencia para dar alternativas y propuestas que ayuden a alcanzar las metas y objetivos del Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad<sup>25</sup>.

Los grupos de análisis deben analizar los resultados productivos en los centros operativos de la empresa para buscar salidas a los problemas, sin inmiscuirse en la negociación sindical:

El objetivo del grupo es el análisis de los resultados para generar alternativas que prevengan o corrijan las desviaciones, así como aquellas que permitan aprovechar al máximo las oportunidades, orientándose siempre al logro y superación de las metas de los indicadores tanto internos como de competitividad. El grupo de análisis no deberá ser una instancia para ventilar o atender problemas de índole obrero-patronal, los que deberán encausarse a las áreas responsables de atenderles a través de los mecanismos establecidos<sup>26</sup>.

Cada grupo de análisis está constituido por un facilitador de su funcionamiento y por telefonistas de base, quienes discuten recomendaciones a fin de garantizar el logro de las metas productivas. El facilitador se encarga de calendarizar, programar y convocar a las reuniones del grupo, así como de proporcionar los insumos necesarios. Los miembros deben acopiar la información requerida para analizar los resultados productivos, ubicar las anomalías y proponer posibles correcciones al personal de confianza de TELMEX. El proceso de trabajo es revisado para situar cuellos de botella, puntos muertos y actividades innecesarias con el fin de simplificarlo<sup>27</sup>. Se espera que los grupos de análisis se integren con personal que nos solo cuente con amplia expe-

<sup>24</sup> *Op. cit.*, p. 28

<sup>25</sup> TELMEX y STRM, «Anexo 10», en TELMEX y STRM, *Programa General de Incentivos a la Calidad. Productividad y Competitividad de Teléfonos de México, S.A. de C.V.*, México, Teléfonos de México y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, 2001, p. 1.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 1.

<sup>27</sup> *Ibid.*, pp. 1-2.

riencia y conocimientos técnicos, sino que también haya demostrado responsabilidad y vocación para el trabajo en equipo en su área productiva<sup>28</sup>. Aunque cada grupo lo integran al menos tres sindicalizados y dos funcionarios, el facilitador es nombrado entre el personal de confianza de la empresa<sup>29</sup>. Se recomienda que los integrantes permanezcan al menos tres años en el grupo para desarrollar su eficacia. Tras la presentación de los grupos de análisis y sus normas de funcionamiento procederemos a escuchar las voces de los sindicalizados sobre la productividad en TELMEX.

Según la experiencia de un joven telefonista originario de Zapotitlán, quien abandonó sus estudios de ingeniería tras ingresar a TELMEX, los grupos de análisis son un instrumento para elevar la calidad del servicio a nivel internacional. Lo cual no podría haberse logrado con trabajadores habituales a solicitar una dádiva para ofrecer un servicio: —*Hasta 1985 había una corrupción laboral generalizada, si no entrabas en el círculo de la corrupción quedabas fuera hasta de los derechos sindicales*. Tras la venta de la empresa al capital privado hubo un cambio de mentalidad, los trabajadores comprendieron que ya no podían seguir como antes pero estaban a la deriva: —*Por fortuna alguien propuso una idea que provenía del Japón, la de crear grupos de análisis para fomentar la productividad y la calidad. ¡Ya no habría más dinero gratis!* Ahora los telefonistas deben cubrir un parámetro productivo para alcanzar un porcentaje mayor de ingresos. —*Poco a poco mis compañeros van a ir involucrando con la cultura laboral*. Hasta comprender que en Japón la empresa lo es todo porque te proporciona lo que necesitas para vivir. Entre los telefonistas en general hay una incomprensión hacia la parte sindicalizada de los grupos de análisis. De manera satírica les llaman grupos de *parálisis*, pues consideran que no hacen nada. Sin embargo descargan sobre sus compañeros del grupo la vigilancia del cumplimiento de metas. Cuando hay riesgo de no alcanzarlas y se ponen en riesgo el pago de su bono de productividad, los rezagados les achacan la culpa por no haberlos presionado lo suficiente. Cuando el riesgo es inminente se despliega la acción emergente de todo el centro operativo para cubrir las metas. El integrante de un grupo de Análisis podría evitarse problemas con una actitud permisiva que dejara hacer y dejara pasar.

### 3.2. Secretos de la productividad a la mexicana

La movilización productiva de los telefonistas en los centros operativos, se dispara cuando cunde la voz de alarma ante el temor de que no se cubrirán las metas de productividad y calidad. Al enterarse de que solo faltan algunas quejas para quebrar el parámetro, los propios trabajadores deciden evitarlo para no poner en riesgo sus premios. Por ello los grupos de análisis se centran en el cumplimiento de los objetivos laborales y descuidan sus otras funciones como la simplificación del proceso laboral y el mejoramiento del servicio. Entre los grupos de análisis más atrasados, la respuesta usual de

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 3.

sus miembros sindicalizados ante una caída de productividad, es enfrentar directamente el déficit con su propio trabajo. Aunque esta no es su función, contribuyen a cubrir las metas. Pero esta ruta no es recomendable porque no involucra la participación de todos los trabajadores, además los jefes se acostumbran y convierten esta medida emergente en una obligación.

Los integrantes sindicalizados del grupo de análisis temen que si no se logran las metas productivas serán víctimas de la agresión simbólica de sus compañeros, quienes les reclamarán por no haber recibido el pago del bono de productividad. Cuando el personal de confianza les entrega la lista negra de los telefonistas con producción rezagada reaccionan de inmediato y les lanzan estigmas por no esforzarse en cumplir sus cuotas.

Cuando un telefonista se atrasa en sus compromisos productivos se ve sometido a la presión de sus compañeros, quienes solicitan a los delegados sindicales que les llamen la atención. Los integrantes de base de los grupos de análisis también recurren al convencimiento, suelen acompañar al rezagado a sus labores en el campo. Donde les recuerdan las ventajas de producir y alcanzar sus metas de calidad, como el conservar su fuente de empleo y no ser sancionados. Dada su semejanza con el psicoanálisis, esta tarea se conoce popularmente como *terapeada*. Cuando se identifica que un trabajador renuente necesita capacitación es canalizado a los cursos que ofrece continuamente la empresa. Pero hay rezagados que ni al recibir sus estímulos reconocen el esfuerzo del grupo de análisis y se burlan de sus compañeros: —¡No qué no! ¡Y sin tanta terapeada! Al seguimiento individual del rendimiento de un telefonista rezagado por parte del grupo de análisis, también se le dice *marcaje personal*, a partir de una acertada metáfora que proviene del fútbol. Como hemos visto, los telefonistas incumplidos ponen en riesgo el cumplimiento de metas del centro operativo y por tanto el pago de la prima de productividad, son acosados en forma verbal por sus demás compañeros para no resultar afectados, pues la baja productividad individual deprime la del centro operativo.

En medio de la salvaje reconversión neoliberal a la que se ha sometido a los trabajadores en México. Como los telefonistas han comprendido la necesidad vital de hacer de todo y aprender de todo, la capacitación se convirtió en un reclamo sindical. Reconocen que en una empresa privada la única razón por la que les pagan un sueldo es por trabajar. Alcanzar las metas de calidad y productividad le conviene tanto al personal sindicalizado como al de confianza, por lo que deben colaborar para cubrirlas. La empresa representa todo para los telefonistas, pues ella les proporciona lo que requieren para vivir. Consideran que defender a TELMEX frente a la competencia en el mercado de las telecomunicaciones es la defensa de ellos y sus familias. Esperan que los delegados sindicales no encubran a los irresponsables, para no afectar los premios de productividad. Y porque sin las empresas competidoras desplazarán a TELMEX ellos se quedarían sin empleo.

Según los testimonios no son necesarios grandes cambios en un centro operativo para elevar la productividad, basta con ordenar las tareas y las responsabilidades de telefonistas de base y supervisores. Consideran que es mejor convencer a los trabajadores renuentes que imponerles tareas, pues cuando cada quien sigue las normas todos caminan mejor.

#### 4. Un grupo de análisis exitoso

Consideremos ahora el caso de un grupo de análisis que logró remontar a su centro del lugar 38avo al quinto sitio entre las instalaciones operativas de la sección matriz en la Ciudad de México. Uno de los protagonistas de tal exitoso fue invitado por el líder sindical originario de Zapotitlán a participar en el grupo dada su madurez y experiencia productiva. A lo cual se negó al principio, sin embargo terminó por aceptar el reto de superar la crisis en su centro de trabajo, pues de ahí recibe el sustento. En el centro se corría el rumor de corrupción, ante los reportes de desaparición de los cables don plomo y aparatos telefónicos. El problema real no era el robo sino las deficiencias en el control, gran parte del material reportado como extraviado seguía montado en la red telefónica. Para remontar el desorden en el centro operativo el grupo se propuso reorganizar tanto a los jefes como a los supervisores que no supervisaban. A medida que el grupo estimuló que tanto el personal de confianza como a sus propios compañeros asumieran sus funciones, la situación del centro repuntó poco a poco. No faltaron aquellos que reaccionaron con recelo ante la puesta en orden, no comprendían los esfuerzos de los integrantes sindicalizados del grupo de análisis para recuperar el estándar de calidad en el servicio telefónico de su centro de trabajo:

—Al principio tratamos de imponer el orden, se presionaba a los compañeros para ir avanzando. Con los telefonistas que incumplen sus tareas pasa igual que con los hijos. Si me desentiendo de mi hijo va a hacer lo que le venga en gana. Si voy poniendo normas y reglas mi hijo va a comportarse de otra manera. Después comprendí que el orden no se impone, sino que debe encuadrarse poco a poco, deben encontrarse las palabras para llevar de la mano a los compañeros.

A propuesta del grupo se instaló una central para el control de quejas, un integrante del grupo analizaba aquellas debidas a reparaciones deficientes, otro hacía lo propio con las instalaciones telefónicas ineficaces, el tercero por su parte lidiaba con sus colegas: —*pues resultó muy bueno como capataz*. Tras el análisis se descubrió que solo el 35% de las quejas de los clientes era responsabilidad de los telefonistas del centro operativo; la mayoría de ellas se debían a fallas del equipo tecnológico en un 65%. Las centrales telefónicas de repente dejaban de funcionar, generando quejas masivas que se contabilizan a cuenta de los trabajadores de la Planta Exterior.

El grupo de análisis acumuló experiencia, hasta comprender dos años y medio después que su tarea no consistía en presionar a sus compañeros, sino en identificar los obstáculos a la productividad y proponer alternativas. La responsabilidad de resolver los problemas correspondía a jefes y supervisores por ser el personal de confianza de TELMEX. Cuando un jefe les reclamaba por la caída de productividad, le respondían: —*Espera, mi trabajo no es resolver el problema, mi trabajo es detectarlo*. Como se atrevieron a supervisar a los supervisores surgieron las fricciones, cuando los trabajadores se quejaban ante los jefes por las demandas de productividad, estos atribuían las medidas implementadas a los integrantes sindicalizados



del grupo de análisis. Cuando el grupo de análisis alcanzó su mejor desempeño fue cuando más lo criticaron: —*Todo mundo decía que éramos nosotros los que imponíamos, había telefonistas incumplidos que francamente nos odiaba*. Por eso algunos integrantes de los grupos en otros centros operativos prefieren no esmerarse, se limitan a avalar la información que les entregan los supervisores. No falta el telefonista que considera su nombramiento al grupo como una especie de licencia. Por ello los entrevistados se oponen a que los integrantes del grupo se nombren por su popularidad, consideran que no se trata de buscar al más simpático sino al que tenga la visión más amplia de los quehaceres productivos. No sin disgustos, el centro operativo logró remontarse desde el fondo de la tabla de productividad hasta el quinto lugar. Tener que lidiar con supervisores y trabajadores desgasta a los integrantes de los grupos de análisis, por ello nuestros entrevistados proponen rotarlos de manera escalonada, a fin de lograr un cambio con continuidad. Así como la revocabilidad del cargo en todo momento para hacer a un lado a quienes no logren un desempeño eficaz.

Si un integrante del grupo de análisis cumple su tarea sufren la incompreensión de sus compañeros de base. Sin embargo les reconocen que no reciben una compensación extra. Temen que se confabulen con los jefes para permitir abusos a cambio de beneficios personales. Como los integrantes del grupo realizan una labor de convencimiento sobre los telefonistas rezagados: para que cumplan las metas productivas, para que no sean sancionados y conserven necesario empleo para sostener a su familia se dice que son *lavacocos* o *terapistas*. Mientras no se afecte el bolsillo nadie valora sus esfuerzos, pero cuando no se cubren las metas hasta los telefonistas renuentes a esforzarse, reclaman que no hubo la presión suficiente para cubrir la meta productiva. Se debe decir que cuando telefonistas del grupo vencen los obstáculos y logran un buen funcionamiento productivo, se ganan el reconocimiento del personal del centro operativo.

Los integrantes sindicalizados de los grupos de análisis consideran que el principal obstáculo para el cumplimiento de los fines productivos son ciertos supervisores que ven al centro de trabajo como su coto de poder, por ello ven con recelo cualquier injerencia y son renuentes a proporcionar la información productiva a los grupos de análisis. Los mandos intermedios consideran innecesarios a los grupos de análisis, porque desde antes de su constitución ellos ya daban seguimiento a los resultados productivos. Solo que no los comunicaban para tener una ventaja y conservar su hegemonía sobre los telefonistas de base.

## 5. *A manera de conclusión*

La privatización de la empresa aligeró el clientelismo imperante durante la época en que fue controlada por la burocracia estatal. La empresa privada adelgazó el contrato colectivo sindical para contar con trabajadores dispuestos a trabajar donde fuera necesario. Los telefonistas originarios de Zapotitlán dejaron atrás las inercias de la administración estatal y se adecuaron a los requerimientos de la empresa privada. Por su interés personal de

ganar los incentivos y conservar el empleo recodificaron los objetivos del programa de calidad y productividad, en base de la ética del trabajo duro heredada de su experiencia campesina y por su acendrada aspiración de reciprocidad. A tal grado que ahora algunos telefonistas consideran que cuando hay una relación obrero-patronal armónica, el proceso laboral es más productivo. Y están convencidos de la necesidad de defender a TELMEX de las empresas competidoras, como estrategia para conservar su empleo. El resultado ha sido un incremento sobresaliente en la instalación de líneas telefónicas, en la calidad de atención y en la reducción de las quejas presentadas por los clientes.

La Planta Exterior de TELMEX parecía haber quedado fuera de la innovación digital. La instalación y reparación de líneas telefónicas siguen siendo básicamente manuales. Los telefonistas en la Planta Exterior disfrutaban de una relativa autonomía por la ausencia de una cadena fordista. Por lo que el proceso de producción del servicio telefónico dependía del estado de ánimo de los trabajadores, dicha situación fue superada con la introducción del Sistema Pisa para el control productivo. Este sistema digital centralizó la información sobre la producción y el consumo de servicios telefónicos en cada división, en cada centro y para cada trabajador. Desde la percepción de los telefonistas el Sistema Pisa aparece como una torre pánoptica omnipresente, que al vigilarlos elimina el anonimato de quienes realizan instalaciones defectuosas y atienden de mala atención a los clientes. Los cambios tecnológicos y sociales de la empresa se interiorizaron en la mentalidad de los telefonistas alterando su cultura laboral. Ante el temor a que las compañías competidoras desplazaran a TELMEX del mercado y a los reajustes del personal contratado por obsolescencia tecnológica. Dejaron de concebir a los centros operativos sólo como sitios de resistencia, para entenderlos también como espacios para una negociación de las tareas, aunque de manera limitada. El despliegue pleno de sus capacidades en busca de un mejor desempeño en sus puestos de trabajo, ha sido reconocido como la mejor manera de conservar el empleo y los ingresos necesarios para reproducir a su familia.

Las expectativas de los telefonistas originarios ante la modernización de TELMEX, variaron según su situación en la empresa. Los telefonistas maduros no tuvieron otra opción que la de adecuarse a la modernización y aprender las nuevas tecnologías, pero conservan sus tradiciones clientelares. Los telefonistas que están por jubilarse, añoran los rígidos perfiles de puesto que imperaban en la empresa pública, tienen dificultades y no están interesados en las nuevas tecnologías. Por último los jóvenes técnicos que ingresaron en base a su calificación aprovechan el pago por productividad, su estrategia es escalar de puestos en la empresa sobre la base de una capacitación permanente. Confían más en su formación técnica que en la organización sindical.

Los telefonistas de Zapotitlán comprendieron la exigencia de un servicio telefónico con alta calidad y productividad para clientes privados y se acoplaron a ella. Desde su punto de vista el mejor incentivo para incrementar la productividad son los mayores ingresos, aunque reconocen excesos y simulaciones por parte de los trabajadores y del personal de confianza para

alcanzar las metas de productividad. Sin importar su jerarquía todo el personal del centro operativo resiente la presión para cumplir las metas e indicadores de calidad y productividad. El interés compartido por alcanzarlas los compele a armonizar esfuerzos productivos, lo cual no elimina las imprescindibles fricciones entre jefes y subordinados.

Quedaron atrás los tiempos en burocracia estatal autorizaba el pago de horas extras por no hacer nada. Los telefonistas de Zapotitlán cambiaron su cultura laboral, ahora se comprometen a elevar la calidad y la productividad, porque tienen: —*la vergüenza de merecer el pago justo, por el esfuerzo realizado*. Los telefonistas del pueblo no quieren que les paguen más, sino que en reciprocidad a su productividad les paguen lo que están seguros de haber merecido. Aunque la brecha entre los premios y las ganancias del corporativo les dejan duda sobre la distribución de los beneficios.

Los telefonistas originarios se incorporaron al programa de productividad de la empresa, tras haberse convencido de que: a) En una empresa privada ya no se puede cobrar sueldo sin trabajar. b) Necesitan el estímulo por productividad para sostener a su familia. c) La empresa debe sobrevivir en el competido mercado de las telecomunicaciones, pues sin ella no tendrían empleo. d) La mejor manera de asegurar el empleo es la capacitación continua, que permite laborar con calidad. e) Es mejor cumplir con las metas que someterse al hostigamiento de supervisores o del grupo de análisis. f) Es preferible realizar una instalación telefónica de calidad que cargar con una queja. g) Si se ofrece un servicio de calidad al cliente, se evitan los reportes negativos en las encuestas telefónicas que afectan el pago del bono. h) Se deben alcanzar las metas productivas, sin importar el medio para asegurar el bono. Ya sea mediante el esfuerzo personal, la cooperación laboral, el acoso sobre los compañeros rezagados, o hasta simulando su cumplimiento en el papel.