

# LA PRODUCTIVIDAD EN TELMEX

## Crítica a la visión oligárquica de la productividad

Por: Miguel Ángel Lara Sánchez

Abril de 1994

### PRESENTACIÓN

Este material data de 1994, apenas a dos años en que tanto el gobierno salinista como la empresa Telmex emprendieron la aplicación de un modelo sobre la productividad del trabajo. Tiene como marco de referencia uno de los pilares de la política neoliberal aplicada en nuestro país: la privatización y desregulación de las telecomunicaciones, que en el caso de esta empresa incidió para la aplicación de importantes cambios, tales como la sustitución de la división del trabajo que se heredó de las formas de producción dominantes que imperaban en la telefonía tales como el maquinismo, la manufactura y el taylorismo. Esto produjo la sustitución de los convenios departamentales por perfiles de puesto y una nueva organización y división del trabajo. En segundo lugar, la privatización también contribuyó a la mayor celeridad en la sustitución de la tecnología electromecánica por la digital y computarizada. Tercero, la aplicación del modelo de calidad y productividad y finalmente, la reducción sustancial de los derechos laborales de los telefonistas y del peso de su sindicato mediante la promoción intensiva, entre otras, del contratismo y subcontratismo, solapados por la dirección del sindicato. A poco más de veinte años de su aplicación, dicho programa de productividad y calidad produjo serios estragos en los derechos laborales de los telefonistas, así como en sus percepciones salariales y condiciones de trabajo, mismas que serán expuestas en un documento posterior.

febrero de 2013

### RESUMEN

El presente material tiene como propósito dar a conocer al conjunto del movimiento obrero los aspectos fundamentales vividos por los telefonistas en materia de productividad. Sabido es por todos que en Telmex se está incubando un modelo de productividad inspirado en la política neoliberal de la oligarquía y del gobierno en turno, por lo que no sólo es necesario el conocimiento de esta experiencia dada su singularidad y articulación sistemática sino también por provenir de este sector hegemónico de la sociedad que ha causado fuertes estragos a la clase obrera mexicana en todos los ámbitos: económico, laboral, político, cultural y sindical.

Los aspectos esenciales del programa de productividad aplicados en Telmex los tenemos en el aumento de la intensidad del trabajo como la vía principal y casi única para alcanzar mayores niveles de productividad, quedando fuera de la estructura del programa los verdaderos resortes que la aumentan, a saber: la capacitación de los obreros, el perfeccionamiento científico y tecnológico, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores. De esta forma, lo que se pretende es el aumento de la productividad a través de su forma más lesiva para la clase obrera: acentuando la intensidad del trabajo. Son los métodos clásicos practicados en los comienzos de la industria capitalista convertidos en sistema concertado de autosupervisión y autopresión por los propios trabajadores.

El papel fundamental que se asignaba en el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad (ANEP) para la participación colectiva de los trabajadores en los procesos de producción e incluso en la toma de decisiones sobre el rumbo a seguir ha quedado reducido a una escasa participación de los telefonistas en el análisis, diagnóstico y formulación de propuestas que sólo la administración tiene las facultades para ponerlas en marcha. De esta forma, es una participación muy limitada y subordinada que no se generaliza aún en toda la planta telefónica y cuyo porcentaje de aplicación es insignificante todavía. Con esto se pierde el enfoque integral de la calidad y productividad y el acceso de los telefonistas a las esferas de decisión y gran parte de las de participación.

Esta forma estrecha de aplicar la productividad ha propiciado tendencias que empujan hacia una mayor movilidad y flexibilidad del trabajo no sólo en el proceso laboral sino además presionando hacia la modificación del clausulado del contrato colectivo de trabajo que regula la forma actual de división del trabajo. También de ella han brotado sistemas de medición y pago individuales que privilegian el trabajo a destajo por sobre la contratación por jornada, aunque esta situación es de alcances menores, pero que conviene tomarla en cuenta ante su posible desarrollo.

Por otra parte, debido a la aplicación de este sistema de aumento de la productividad y de pago por incentivos, el salario nominal de los telefonistas ha disminuido 12.6% en comparación con el aumento otorgado en 1992. Contrariamente, el volumen de trabajo ha aumentado más en este período, que se manifiesta en el cumplimiento por Telmex de sus planes de crecimiento.

Como aspectos positivos del programa tenemos el acceso, aunque todavía muy limitado, de los telefonistas a una mayor información sobre la marcha de la industria telefónica, sus ritmos de crecimiento y los contenidos de los procesos parciales de trabajo; una participación colectiva a través de los grupos de análisis –una variante de los círculos de calidad- que, aunque escasa, mutilada e inhibida, es un espacio de participación que antes no se tenía; también ha conducido a una mayor sensibilidad y atención por los telefonistas para la defensa de su materia de trabajo, ya que la pérdida o la mala realización de los trabajos por las filiales y contratistas merma los incentivos económicos en algunas áreas de la empresa.

En el terreno sindical, la existencia de una auténtica democracia no sólo es una condición indispensable para el fortalecimiento y una mayor vitalidad del sindicato como bastión de lucha y defensa de los intereses de los telefonistas, sino que también se ha vuelto una condición necesaria para el libre desenvolvimiento de la participación y creatividad de los trabajadores en el mejoramiento del proceso productivo. Se precisa, a su vez, un cambio en la política que guía al sindicato, alejado de los enfoques neoliberales y que ponga al centro los auténticos intereses de los telefonistas en los distintos planos de lucha, incluso en el de la producción y en su relación con el conjunto del movimiento obrero, sin el tutelaje estatal.

En este marco destaca la necesidad de luchar por la aplicación de una concepción integral de la calidad y productividad que no se sitúe por encima de los grandes problemas de los trabajadores sino que coadyuve a su cumplimiento, tales como la defensa de su materia y puestos de trabajo, el mejoramiento de su poder adquisitivo, su auténtica capacitación, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la participación activa en la modelación de los procesos de trabajo, la defensa –en nuestro caso- de la soberanía de las telecomunicaciones ante la mayor apertura de los capitales extranjeros, el uso

cada vez más social de las mismas y de los nuevos servicios que generan, así como el mejoramiento sustancial de la calidad del servicio.

## **INTRODUCCION**

Si de manera general las palabras no coinciden con los hechos, en política tampoco lo escrito se corresponde necesariamente con lo que se hace. Lo desarrollado por el gobierno salinista en materia de productividad tiene esta característica. Cuando en abril de 1992 el régimen actual pactó con los empresarios y los líderes del movimiento obrero corporativo el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad (ANEP), emergió un proyecto que daba acceso a los sindicatos a participar conjuntamente con los patrones en la modelación y desarrollo de los procesos de producción, particularmente en los resortes que animan el aumento de la productividad del trabajo, es decir, en virtualmente todos los componentes del proceso de trabajo y de comercialización, al introducirse el mejoramiento de la calidad. Esto se quedó en el mero discurso ideológico y en el encubrimiento maquillado de las intenciones reales de los empresarios.

Aprovechando la experiencia que la burguesía mexicana, y en particular la monopólica han tenido en el manejo de los elementos que condicionan la productividad y que la clase obrera ha estado virtualmente ausente en este terreno, la concreción de dicho Acuerdo se ha instrumentado para acentuar aquellos resortes que le son de provecho, dejando de lado las esferas de participación de los trabajadores.

Fueron muy pocas las empresas o sectores que pusieron en marcha sistemas de aumento de la productividad y calidad a raíz de tal Acuerdo. Las pocas que lo hicieron se basaron en los llamados bonos sin modificar en forma alguna el proceso productivo. Existen otras que desde hace varios años han concretado la calidad total a sus condiciones, con una ligera participación de los obreros. Su existencia es anterior al Acuerdo Nacional y prácticamente ajena al mismo. En consecuencia, podemos afirmar que la única empresa donde se ha desarrollado un mecanismo de aumento de la productividad a raíz de tal Acuerdo, es en Telmex. De ahí la conveniencia de estudiar el grado de compromiso para abrir espacio a los obreros en el terreno de la productividad.

## **I LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

En Telmex la concreción del ANEP tiene como marco obligado y punto de partida la modificación que el régimen hizo de la concesión de la telefonía y nuevos servicios de telecomunicaciones a la empresa Telmex, la privatización de la misma y la incidencia del Tratado de Libre Comercio en esta rama. Desde entonces (1990) el aspecto central de la política gubernamental en la telefonía ha sido la creación de las condiciones políticas, laborales y económicas para el desmantelamiento del monopolio Telmex a fin de dar una entrada más fácil y provechosa al capital extranjero, principalmente norteamericano para apropiarse de importantes porciones del mercado nacional de telecomunicaciones, con base en el libre juego de las fuerzas del mercado.

Esto se manifestó a la hora de formular el nuevo título de concesión a Telmex donde se plasmaron anualmente tasas mínimas de crecimiento y de calidad del servicio por seis años: desde 1990 hasta 1996, fecha en que la producción y el mercado de telecomunicaciones quedan abiertos a la competencia. Dichas tasas de crecimiento y calidad fueron las metas mínimas que se establecieron a la hora de formular el Programa de Calidad y Productividad en Telmex, a las cuales se agregaron otras más por esta última. En la fijación de las metas hubo una escasa participación de la cúpula sindical pero el saldo fue una imposición de las mismas por la empresa.

En términos generales, el sistema elaborado tiene la siguiente estructura:

- 1.- Las metas generales y particulares de calidad y crecimiento a alcanzar por año.
- 2.- Los indicadores y sus respectivas unidades de medición que reflejan el alcance progresivo de las metas.
- 3.- El clausulado general que norma la aplicación del programa.
- 4.- El mecanismo de incentivos económicos, directamente ligado al cumplimiento de las metas.
- 5.- La estructura orgánica de su funcionamiento, que se divide en la Comisión Mixta Nacional de Calidad y Productividad (CMNCP) de un lado, y en los Grupos de Análisis, por otro, donde participan directamente los telefonistas y
- 6.- Los acuerdos por sector o Especialidad donde se detalla el funcionamiento particular de los puntos anteriores.

Lo anterior merecería una exposición detallada de cada una de sus partes, aunque con ello nos salimos del propósito fijado en el presente material. No obstante, daremos nuestra apreciación sobre los puntos principales y nos detendremos allí donde sus repercusiones tengan un significado clave en la política general de la clase obrera.

1.- LAS METAS. En una industria como la de telecomunicaciones cuya importancia es estratégica para el desarrollo capitalista del país, para su conexión a la producción y el mercado mundiales, así como para la integración nacional, de su cultura, valores, educación y soberanía, definir metas no es una tarea fácil. Sin embargo, la fijación de las mismas no contó con el consenso real de los trabajadores telefonistas ya que en su imposición prevalecieron los intereses del actual grupo oligárquico y los del imperialismo norteamericano.

Las metas están orientadas principalmente a medir el crecimiento de la planta telefónica y la calidad, sobre todo en la telefonía básica y de la infraestructura en que se apoyan los nuevos servicios de las telecomunicaciones operados por las grandes empresas monopólicas industriales y comerciales, la banca y los servicios. Se minimizan así aquellos rubros que tienen que ver con el beneficio de la población de los nuevos servicios que actualmente opera Telmex y se excluyen del Programa todas aquellas empresas que los explotan de manera única o más intensiva. De igual forma, quedan excluidas todas las metas que miden o expresan la calidad de las condiciones de trabajo de los telefonistas, de su calificación y de su calidad de vida.

2.- LOS INDICADORES Y LA MEDICION. Por otra parte, donde se juega uno de los aspectos esenciales del Programa es en la delimitación de los indicadores y las unidades correspondientes de medición para cuantificar el alcance de las metas. Todo proceso productivo es susceptible de medición. A su interior, virtualmente todo también se puede medir. ¿Qué aspectos medir y cómo hacerlo, bajo qué metodología, criterios y magnitudes? Eso depende del enfoque, objetivos y fines que se tengan. Por tanto, este es uno de los aspectos de la productividad y calidad donde con mayor nitidez se presentan las colisiones de clase en el terreno del proceso laboral.

Dada la extensión y variedad de procesos parciales de trabajo con que cuenta la industria telefónica y en particular aquella porción que maneja Telmex, fue necesario subdividir el proceso laboral en cinco grandes segmentos para delimitar los indicadores. Estos fueron:

- a) El área de conmutación y transmisión: el sistema automático integrado de máquinas computadas.
- b) La planta externa: el cableado y sus accesorios de las calles y los domicilios del usuario.
- c) El área de tráfico de larga distancia nacional e internacional.
- d) La comercialización y las sucursales donde se tramita el servicio y se hace el cobro.
- e) El área administrativa y contable.

Cada área negoció sus indicadores con la participación de comisiones representativas de los telefonistas con los mandos medios de la empresa, tomando siempre como mínimo los indicadores plasmados en el Título de Concesión. Así, el resultado que se tuvo fue la delimitación de indicadores particulares que eran la expresión última de los procesos parciales de trabajo asociados con aquellos de orden genérico, algunos de los cuales son la expresión de uno u otro producto final de la telefonía (por ejemplo, la cantidad de líneas instaladas, llamadas que pasan al primer intento, etc.)

Podemos decir que en la parte técnica del sistema automático de conmutación y transmisión, los indicadores miden fundamentalmente *la calidad* del equipo; en tráfico de larga distancia se mide la calidad y rapidez de las operadoras; en el área comercial, tanto la cantidad del trabajo realizado como su calidad; en planta externa, principalmente la cantidad del esfuerzo productivo de cada individuo y en menor medida la calidad. Finalmente, en el área administrativa y contable Telmex no quiso llegar a un consenso con el sindicato, por lo que carece tanto de metas como de indicadores de medición.

Debido a que existe un gran retraso en la densidad telefónica, esto es, en la cantidad de líneas por habitante en el país, Telmex ha puesto un acento marcado en la fijación de indicadores que miden y estimulan *el esfuerzo individual* en el área de planta externa para impulsar la expansión de la red telefónica.

La norma general, pues, consiste en aumentar la intensidad del trabajo.

3.- LOS INCENTIVOS ECONOMICOS. Por lo que respecta a los incentivos económicos, siendo éstos una de las claves para motivar el aumento de los niveles de calidad y productividad, en la actualidad en muchos aspectos inhiben su mejoramiento. Durante 1993 Telmex, siguiendo las directrices neoliberales del salinismo, acató el tope salarial fijado, disminuyendo así el porcentaje de aumento salarial en relación a los años anteriores; eliminó casi en su totalidad la asignación de tiempo extraordinario, y lo ahorrado por este concepto fue lo que se fijó como monto total de los incentivos a la productividad. De esta forma, en realidad Telmex no aportó *ningún capital adicional* para el pago del esfuerzo acrecentado y el saldo fue una brusca reducción de los salarios nominales, calculada en un 12.6%, que a su vez disminuyó el poder de compra de los telefonistas.

En segundo lugar, el pago de los incentivos tiene una cantidad de dinero topada. Si se rebasa el 100% de cumplimiento de las metas, la única forma de percibir más es destinando el dinero sobrante de aquellos que al final del año no llegaron a ese 100% de cumplimiento de meta. Por tanto, este mecanismo de estímulos a la productividad en realidad la inhibe.

Tercero, Telmex privilegió el aumento creciente de *la intensidad del trabajo por sobre la productividad*, y de manera más acentuada, en el sector de planta externa al implantar *la medición del esfuerzo individual* y destinar mayores recursos económicos a este sector, muy por encima de los restantes, lo que a la larga propiciará una mayor inestabilidad interna por la situación de privilegio que creó con este mecanismo de incentivos.

Ausentes están los estímulos económicos derivados del mejoramiento de la organización y el modo de trabajo, las iniciativas que emanan de la acción colectiva de los telefonistas, el estímulo al perfeccionamiento auténtico de la calidad, etc., lo que de conjunto exhibe una debilidad en este terreno.

Estos son a grandes rasgos los criterios centrales de la medición y de los aspectos a medir. Como podrá notar el lector, quedaron descartados todos aquellos indicadores que tienen que ver con el mejoramiento de la fuerza de trabajo o de su entorno. Aspectos tales como la capacitación de los telefonistas, la calidad de las condiciones de trabajo, sus condiciones de vida y el modo y formas del quehacer laboral no fueron objeto de consideración para incluirse en la estructura de metas, medición y estímulo de la productividad. Nadie puede negar que éstos se encuentran ya pactados en el cuerpo de los contratos colectivos de trabajo, como sucede también en Telmex. Pero esto no justifica su exclusión de una estructura modelada para el aumento de la calidad y la productividad. En el momento en que una empresa y el correspondiente sindicato contraen el compromiso de lograr mejores niveles de productividad, tales aspectos necesariamente deben integrarse a la estructura de los objetivos, medición, perfeccionamiento, estímulo y normatividad particular, ya que estos agentes son factores *activos que inciden directamente* en la calidad de la producción y en su magnitud. Incluso, son mucho más importantes que el esfuerzo laboral acrecentado.

4.- LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES. En el ANEP la participación activa de los trabajadores es su elemento clave. No sólo porque propone su incorporación para modelar conjuntamente el sistema de calidad y productividad en la empresa o fábrica sino que además le confiere una fuerte incidencia en la proyección de la misma y en la transformación del proceso productivo.

Sin embargo, lejos estamos de que los empresarios y la oligarquía que moldeó este sistema hagan realidad esa participación obrera. En la experiencia de Telmex la participación laboral se da a dos niveles: a) a través de la Comisión Nacional Mixta de Calidad y Productividad donde participan cinco miembros de la cúpula del comité ejecutivo nacional del Sindicato y cinco de la empresa. Dicha comisión fue la que definió el Programa de calidad y productividad y el Sistema de normas de productividad en sus trazos generales, aunque esenciales. También es quien monitorea su funcionamiento y quien resuelve la problemática general que se va presentando; b) en los Grupos de Análisis, una variante mutilada de los círculos de calidad donde participan los telefonistas desde sus centros o unidades de trabajo, junto con el personal de confianza inmediatamente superior. Sus funciones principales consisten en el monitoreo del avance de metas, el cómputo conjunto de las mismas, la detección de los problemas y la fijación de propuestas para su solución, así como el chequeo del pago correcto de los incentivos. Estos grupos de análisis tienen facultades para proponer, aunque no para decidir, sobre todo en el terreno de la organización del trabajo. Para garantizar esta participación limitada y *subordinada*, los funcionarios de Telmex impusieron en la normatividad general del programa aspectos tales como la participación de tales grupos sin que afecten las facultades de decisión de la empresa, no perjudiquen las jornadas de trabajo, la toma de decisiones y cogestión de cualquier tipo.

Dicha normatividad se flexibiliza en las áreas de crecimiento extensivo de la planta (la red externa) y en el tráfico de larga distancia para extraer de los telefonistas el conocimiento colectivo que tienen sobre las fallas técnicas y operativas del sistema o sobre la obsolescencia de ciertas formas de trabajo. Mas no se crea que esta estructura de participación de los telefonistas es generalizada y que cumple cabalmente con lo arriba estipulado. Del total de la planta telefónica, los grupos de análisis funcionan a lo sumo en el 12% de la misma, y de este porcentaje la mayoría funge como grupos de trabajo formales, únicamente para la validación de la información que la misma empresa les proporciona sobre el cumplimiento de las metas y para el chequeo de los incentivos económicos, de tal suerte que apenas el 2% de ellos tiene esos limitados espacios de participación.

Por consiguiente, esta situación cancela una de las partes medulares del programa de

productividad porque no se materializa la participación de los telefonistas ni siquiera en los mínimos de incidencia, ya sea en el rumbo que toma la industria telefónica o en su proceso inmediato de trabajo. Este no es sólo un defecto de la estructura con que se armó el programa de productividad, sino además y esencialmente, es producto de la acción consciente de la empresa por cancelar los espacios de participación de los trabajadores.

En conclusión, hasta la fecha es la empresa quien ha fijado prácticamente de manera unilateral las metas y quien virtualmente controla la información derivada del programa. Ha logrado imprimir su sello clasista en la casi totalidad del mismo, deshaciéndose de la incidencia real de los telefonistas.

## II LA FORMA DE CONCEBIR LA PRODUCTIVIDAD

Durante los dos años en que la política laboral ha puesto el acento en la obtención de mayores índices de productividad y que en lo particular en la industria telefónica éste ha sido el eje de la relación laboral, en realidad es otra cosa lo que está sucediendo. La base práctica del programa la tenemos en el alcance de metas. Se paga porque éstas se cumplan, y principalmente aquellas que tienen que ver con la *magnitud del trabajo*, dejando a segundo término la calidad tanto de este último como del servicio proporcionado a la población en general.

Por productividad se entiende habitualmente el aumento de la *intensidad del trabajo*, que conduce a producir más. Esto es lo que se estimula, lo que se pacta y se regula a través del programa. De esta forma, se paga más al que produce más o al que trabaja más. En nuestro caso: más instalaciones de líneas o más contrataciones realizadas. En otros casos, más barriles de petróleo producidos, más condensadores instalados, más autos producidos, etc.

Por consiguiente, lo que se está fomentando es el aumento de la intensidad del trabajo, el mayor esfuerzo laboral o *el desgaste más acelerado de la fuerza de trabajo*. Es en realidad el impulso de *una de las vías* que conducen al aumento de la productividad, aunque este último se dé a mediano o largo plazos, ya cuando los *niveles promedio* de la intensidad del trabajo se modifiquen al alza en la rama económica de que se trate, en el plano nacional o internacional, según la fisonomía geoeconómica de la misma, y no antes. Mientras el aumento de la intensidad del trabajo ocurre en unas cuantas empresas de la misma rama y éste no se generaliza de tal forma que eleve la *media social de intensidad* laboral, no podemos hablar de un aumento de la productividad sino de un mayor gasto de trabajo.

Incluso logrado ese aumento de la media social, estaremos optando por la peor de las formas para aumentar los niveles de productividad y la más lesiva a la clase obrera, ya que se apoya en el desgaste acrecentado del trabajador, eliminando considerablemente los tiempos de reposo del obrero durante la jornada.

Comparada con las restantes vías de aumento de la productividad, esta tiene la peculiaridad de ser la menos efectiva. No obstante, este es un método de aplicación continua por los empresarios porque, o bien no les cuesta nada, o a lo sumo muy poco, cuando los obreros se encuentran organizados y reclaman un pago mayor por el desgaste adicional.

Visto más de cerca, el aumento de la productividad se logra *cuando se produce más, pero con el mismo gasto de trabajo o incluso con uno menor o*, en otras palabras, cuando aumenta lo producido a una intensidad o desgaste iguales o menores, incluso. Que es posible lograr esto, a nuestros ojos se presenta de manera cotidiana en la vida laboral cuando observamos la aplicación de nuevas tecnologías, el uso de nuevos sistemas automáticos, el perfeccionamiento de la organización del trabajo, la introducción de materias primas de calidad superior, o mejoradas a través de la biotecnología; cuando se descubren nuevos métodos químicos o bioquímicos aplicados a la producción. Incluso cuando saltamos de una capacitación mediocre a una recalificante o cuando se mejoran aquellas condiciones de trabajo (o de vida directamente ligadas a la producción) que impiden una realización adecuada de nuestra

actividad.

Sin embargo, estas vías que conducen a un auténtico y más potente incremento de la productividad por lo general van acompañadas de un aumento de la intensidad del trabajo, sobre todo la referida al perfeccionamiento tecnológico. De ahí la confusión que se da entre estos dos aspectos. Pero quien, a título de ejemplo, haya trabajado primero a base de formas manuales o mecánicas y de pronto lo hace a través de medios computarizados, sabe perfectamente que el gasto de trabajo disminuye notablemente. El uso de las computadoras personales acorta sensiblemente tanto el tiempo de trabajo como el esfuerzo puesto en aquel para lograr volúmenes de producción mucho mayores. Pero precisamente como esta reducción del gasto laboral es tan notable, la propia rapidez a la que el computador opera obliga a intensificar el trabajo y procesar así volúmenes descomunales de información que anteriormente requerían semanas o meses, y una gran cantidad de mobiliario y equipo de oficina.

Estos resortes que impulsan la productividad están vedados a los telefonistas en el esquema pactado. Son letra muerta en el Acuerdo Nacional y, aunque están pactados en el contrato colectivo de trabajo, son ignorados por Telmex o en el mejor de los casos, contenidos con camisas de fuerza de tal manera que impiden la participación real de los trabajadores.

Para que un programa de productividad sea congruente con su propio nombre, necesitaría incluir tales resortes *dentro* de su estructura de objetivos, medición, estímulo y organización. Y sobre todo, abrir la participación activa de los trabajadores y no inhibirla mediante trucos, restricciones normativas, candados, formas ideologizadas, formas de organización restringidas y/o mutiladas, etc. Pero antes que todo esto, la visión de los empresarios tendría que cambiar, actualizarse conforme a las nuevas formas de organización del trabajo que revolucionan el quehacer laboral, apoyadas en el cambio científico y tecnológico y la recalificación y participación reales de la clase obrera como ejes fundamentales del desarrollo.

Al aferrarse los empresarios al aumento de la productividad vía la intensidad del trabajo, con ello no sólo están optando por el camino más largo y sinuoso, sino que además, frente al entorno mundial dan un salto regresivo al apoyarse en la sobreexplotación del trabajo. Y aunque perfeccionen tecnológicamente sus plantas productivas guardando celosamente el monopolio de tales decisiones, no escapan al círculo vicioso en que sucumbió el porfirismo, ya que no dejarán de ser meros consumidores de una tecnología que, aunque en casos excepcionales sea de punta, jamás podrá incubar la posibilidad al menos de imitación o reproducción, ya no digamos de creación o innovación, porque se divorcia del saber acumulado de la clase obrera mexicana, de su participación activa y creativa.

### III IMPACTO EN LA RELACION LABORAL

#### a) EL SALARIAL.

Antes de la introducción del programa de productividad los telefonistas obtuvimos un aumento directo al salario del 14% en abril de 1992. Considerando que Telmex pagaba por lo regular el equivalente al 40% de la nómina nacional por concepto de tiempo extra, la percepción adicional se incrementaba al 19.6%. Cuando al año siguiente se aplica el programa de incentivos a la productividad, el aumento salarial es del 8% directo al tabulador. Sumado el equivalente al 40% de tiempo extraordinario que virtualmente desaparece y se paga ahora como incentivo a la productividad, se alcanza un aumento del 11.2%. Por lo tanto, en vez de una mejoría económica se tiene una pérdida aproximada del 8.4%. Para este año (1994), con el 5% de aumento directo al salario y el 2% en productividad, la pérdida con respecto al año anterior es de 4.2%, pero considerada desde la aplicación del programa, es del 12.6% (véase Cuadro 1). Incluso, es mayor si consideramos la disminución en las prestaciones, ya que este año el porcentaje de aumento fue menor que respecto a los dos años anteriores.



<b>Cuadro 1. Variaciones salariales* (1992-1994)</b>				
AÑO	AUMENTO SALARIAL (%)	TIEMPO EXTRA (%)	SUMA	DISMINUCIÓN (%)
1992	14	5.6	19.6	
1993	8	3.2	11.2	8.4
1994	5	2.0	7.0	4.2

\* Sólo se toma en cuenta el aumento directo al tabulador.

Estos porcentajes no son uniformes entre los telefonistas sindicalizados. Si observamos a su interior, nos percataremos que existe una distribución desigual, ya que por la manera como se fijaron los indicadores, las formas correspondientes de medición y los montos de incentivo por Especialidad, unos ganan más que otros, de acuerdo al sector que a Telmex le interesa que crezca más. Por el momento, el sector más estimulado es el encargado de la expansión física de la red exterior.

De esta forma, la condición salarial de los telefonistas vista en términos globales se ha vuelto una paradoja: se percibe menos salario aunque se trabaje más.

#### b) LAS CONDICIONES Y LA ORGANIZACION DEL TRABAJO

El primer efecto inmediato de la aplicación del programa de productividad vía el aumento de la intensidad del trabajo es el incremento de la supervisión por el personal de confianza, con lo que también aumenta la tensión en el trabajo. Ahí donde la medición es individual, brota el fenómeno de la supervisión entre los propios trabajadores, lo que constituye un factor potencial de conflictos internos.

Como la aplicación del programa va acompañada de una simplificación en la división del trabajo que data de 1989 a raíz de lo que se denominó por el salinismo como la "concertación para la modernización", el programa mismo de productividad se ha convertido en una palanca que presiona aún más sobre la movilidad y la flexibilidad del trabajo; el esfuerzo laboral acrecentado es la base del programa, que al presionar en su aumento empuja a su vez hacia la atención por el trabajador de un campo o área de trabajo más amplio que lo conduce a una velocidad acrecentada de sus movimientos porque de eso depende un mayor incentivo económico. Tarde o temprano se verá precisado a saltar las barreras de la división actual del trabajo, regulada por los perfiles de puesto.

Por lo tanto, si pactar una mayor simplificación del trabajo mediante procesos tales como la reubicación, compactación o supresión de especialidades o departamentos implica para Telmex un costo económico que tiene que desembolsar, la aplicación del programa de productividad le va abriendo camino porque la resistencia de los telefonistas ya no será tanta como años atrás, con lo que el costo será menor.

Por otra parte, durante los 10 meses que se ha aplicado este sistema de intensificación del trabajo y en menor grado de mejoramiento de la calidad, en el sector donde se practica la medición del esfuerzo individual (planta externa) se han llegado a fijar pagos adicionales cuando se rebasa la puntuación establecida por algún trabajador. Esto provoca el rompimiento de la jornada, aunque no en todos los casos, y conduce al *pago a destajo*. Si bien esto no constituye una actitud generalizada, por lo menos existe como una posibilidad de alteración del salario por jornada.<sup>1</sup>

Otra de las consecuencias la tenemos en la facilidad en que se puede dar el descuido de los problemas fundamentales de los trabajadores por centrarse en el cumplimiento de las metas para

<sup>1</sup> Con el paso de los años el pago a destajo fue ganando terreno en el departamento de Planta Externa, pues cada vez representaba un porcentaje mayor en las percepciones totales de estos telefonistas mediante tareas como las reconcentraciones.

garantizar el máximo de incentivo. Aunque esto no se presenta de manera generalizada, se puede afirmar que es un factor que contribuye al descuido de las condiciones de trabajo, la capacitación y el respeto por la empresa de la normatividad del contrato colectivo y los reglamentos de trabajo.

Por el reducido tiempo que lleva de aplicado el programa de productividad, aún no se expresan del todo los efectos que puede provocar tanto en la salud de los telefonistas como en el conjunto de las condiciones laborales. Las arriba señaladas tienen grados de repercusión diversos, mismos que se acentuarán si la actitud de los telefonistas sigue siendo fundamentalmente la misma. No obstante lo anterior, el programa de productividad así aplicado tiene el siguiente saldo a favor para los telefonistas:

Primero, ha abierto la posibilidad de que una parte de la información que se necesita para conocer más a detalle la dinámica interna del proceso productivo se conozca no sólo por las cúpulas sindicales sino también por las estructuras intermedias de representación directa tales como los delegados departamentales, comisiones sindicales y en general por los telefonistas, al menos en este último caso de la marcha global de los trabajos en el área o centro de trabajo donde se labora. Limitado, pero existe este conocimiento de la información que anteriormente a 1992 no se conocía.

Segundo, como ahora una parte de las percepciones económicas dependen de la magnitud del trabajo realizado, el que otros lo hagan (como el personal de confianza, las filiales o las contratistas) pueden mermar su ingreso. Incluso si la actividad a realizar depende de la calidad y oportunidad de los trabajos previos a cargo de tales empresas, y aquéllos son malos, también repercuten en un volumen menor de trabajo desplegado y en un menor ingreso. En consecuencia, hoy es un poco mayor la atención que los telefonistas ponen al cuidado de su materia de trabajo, sobre todo en aquellas áreas donde se da este encadenamiento del trabajo. Y aunque esto ha motivado una mínima recuperación de materia de trabajo en pocos casos, sin embargo la mayor atención prestada en las recuperaciones mismas es un saldo positivo derivado de la aplicación del sistema de productividad actual.<sup>2</sup>

Tercero. También, aunque muy restringida, la participación de un reducido sector de telefonistas en los grupos de análisis conjuntos es un paso adelante que permite incursionar por primera vez de manera colectiva y normada en el análisis, diagnóstico y solución de los nudos que se presentan en el proceso de trabajo, así como en los posibles escenarios de su desarrollo. Como esto mina el poder y control que tienen los mandos medios sobre el proceso laboral y sobre los propios telefonistas y, como de aplicarse en forma generalizada a lo largo de la planta telefónica conduce a una eliminación sustancial de la supervisión por el personal de confianza al aportar su *saber colectivo acumulado*, por eso es la parte del programa que más restricciones tiene y la que por consiguiente menos se ha desarrollado a pesar de que con ello los directivos y dueños de esta industria se condenen a sí mismos en la mediocridad de un crecimiento limitado, un desarrollo todavía más restringido y tarde que temprano a la pérdida de importantes espacios productivos y de mercado ante la penetración más agresiva del capital extranjero en las telecomunicaciones del país.

#### IV PAPEL DEL SINDICATO

Un saldo positivo que dejó no sólo la participación de la fracción neoliberal que liderea el STRM, encabezada por el secretario general sino además y principalmente por el concurso activo de los

---

<sup>2</sup> Sin embargo, con el tiempo esto se convirtió en su contrario. En su evolución, con el programa de incentivos a la productividad se fue privilegiando la fijación de indicadores directamente ligados con el crecimiento extensivo de la planta telefónica, como el de las líneas nuevas instaladas o las reparaciones realizadas. Ya para fines del siglo anterior, esto dio como resultado que se dejaran a segundo término un gran cúmulo de trabajos no establecidos en los indicadores: principales, conexos y/o secundarios, que finalmente terminaron realizando las empresas contratistas y subcontratistas y que sellaron la pérdida notable de materia y puestos de trabajo, sobre todo en las áreas de planta externa y conmutación-transmisión.

distintos sectores que animan la vida interna del sindicato, fue la manera en que quedó pactada la productividad en el contrato colectivo desde 1988 hasta la actualidad, esto es, al amparo de la concepción integral de la misma, donde no sólo es el resultado del aumento cuantitativo de la producción el que cuenta, sino también el mejoramiento de su calidad, de las condiciones de trabajo, de la capacitación productiva del trabajador y de sus condiciones de vida. No obstante lo anterior, la concreción de esta forma de concebir la productividad a través del multicitado programa, se limitó virtualmente al primer aspecto, y en menor medida al segundo. Esta es una de las diferencias centrales que se tienen con el proyecto de la dirección actual del sindicato al permitir que el enfoque central de la empresa se impusiera y que quedaran descartadas de la estructura del programa la capacitación, las condiciones de trabajo, la calidad y el mejoramiento de las condiciones de vida.

Su limitante esencial es la debilidad por hacer valer en el terreno práctico la participación generalizada de los telefonistas mediante los grupos de análisis en toda la planta telefónica y por cancelar de antemano la necesidad de que la estructura del programa cuente con organismos representativos intermedios permanentes que den mayor solidez al programa y a la participación del sindicato.

De esta forma la única vía a través de la cual se tiene la participación en el diseño y modificación del programa general de productividad y en la modificación del proceso de trabajo es a través de la Comisión mixta de calidad y productividad donde por su naturaleza y composición sólo participa una reducida parte de la dirección del sindicato. Por lo tanto, al igual que en muchos otros aspectos de la dinámica interna del sindicato, también en materia de productividad se requiere una vida democrática que brinde más espacios, caminos y formas de participación, de representación, gestión y decisión a los 46 mil telefonistas.

Finalmente, en la medida que el rumbo de los telefonistas esté dirigido por una política que coincide con la visión neoliberal del salinismo, será difícil remontar la paradoja reducción salarial/trabajo mayor, la pérdida acelerada de nuestra materia de trabajo y la cesión de importantes segmentos de las telecomunicaciones a manos extranjeras. Es imperiosa la necesidad de una política laboral que tenga como ejes la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores, la defensa de la planta productiva y consiguientemente de la fuente de trabajo, no sólo de la voracidad de los capitales extranjeros sino también de los intentos destructivos contra el sindicalismo y sus conquistas a manos de la oligarquía; que impulse el establecimiento de las formas de participación colectiva de los obreros en los procesos de producción, que estimule en ellos la innovación científica y tecnológica; que abra las puertas de par en par a la vida democrática de los trabajadores no sólo en su entorno sindical sino además en el proceso de producción mismo y que trabaje por la unificación del movimiento obrero en base a sus propias reivindicaciones, a sus proyectos propios, rechazando el tutelaje estatal y guardando su distancia de los proyectos oligárquicos.