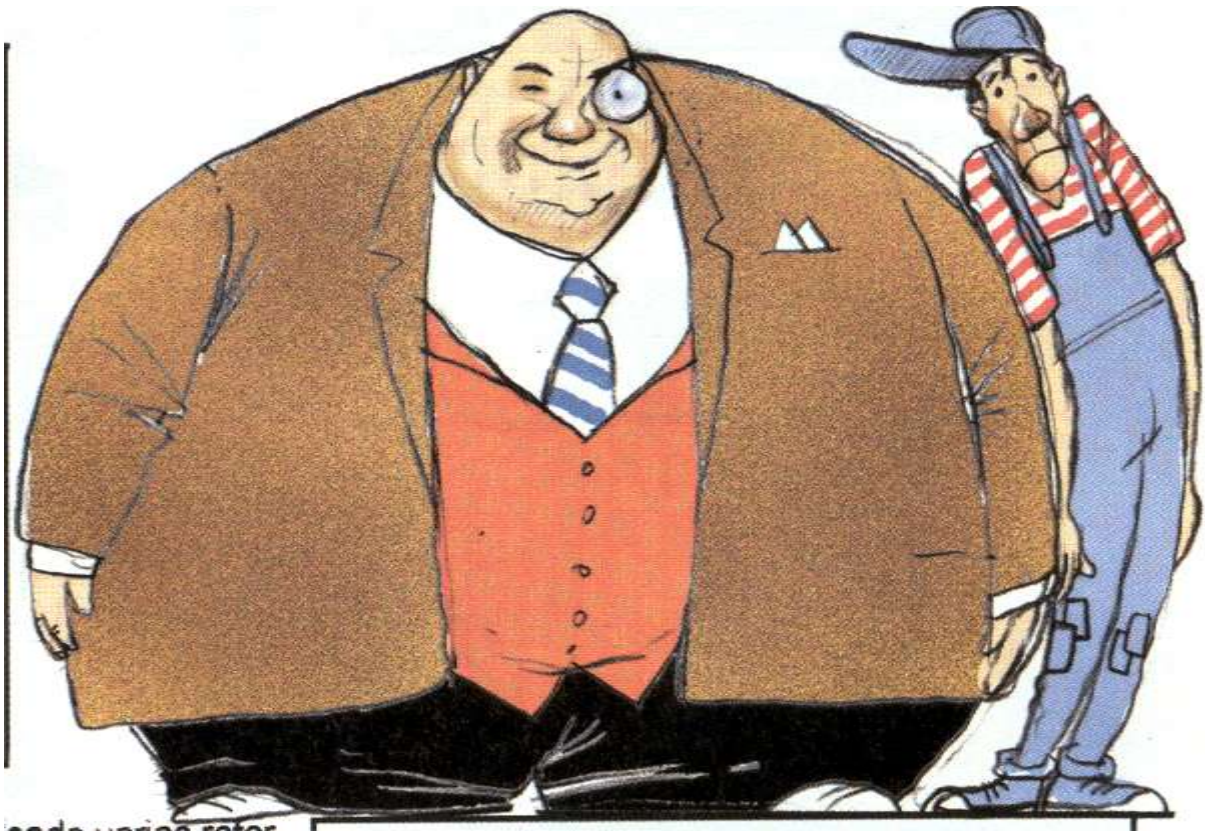


# **Productividad y trabajo**

**El caso de Teléfonos de México**



**Miguel Ángel Lara Sánchez**

CENTRO DE INVESTIGACIONES DEL TRABAJO Y ESTUDIOS ECONÓMICO-SOCIALES, A.C.

**Julio de 1992**

## INTRODUCCIÓN

La problemática relativa a calidad y productividad ha dejado de ser un asunto casi de competencia exclusiva del capital y se ha convertido en uno de los ejes de resonancia de los grandes y pequeños problemas económicos así como de los políticos y laborales. Las presiones de las potencias imperialistas y de manera especial de las estadounidenses sobre la economía mexicana para integrar un mercado común han propiciado que tanto el gobierno en turno como los empresarios traten de acortar el rezago mediante la obtención de niveles de productividad a través de una de sus peores formas, haciéndola recaer sobre las espaldas de la clase obrera.

Si bien el Acuerdo Nacional de Productividad establece una de las formas más completas y participativas de la productividad, creemos que esto se queda en el mero discurso ideológico y las buenas intenciones, ya que ni se establecieron mecanismos que obligan a los empresarios a respetar la incorporación de la clase obrera en los términos ahí establecidos, ni se fijaron las herramientas de uso general que llevarán al cumplimiento de lo dicho.

Lo pactado en dicho Acuerdo General pone en manos de obreros y capitalistas la regulación conjunta del proceso productivo y por tanto el manejo de los resortes que motivan el aumento de la calidad y la productividad del trabajo. Pero la vida diaria nos muestra a cada momento cómo los empresarios impiden el acceso de los trabajadores a tales esferas de decisión, de la misma manera que cuando logran llegar a ellas se exhibe y aplica la fuerza del Estado para aplastar las legítimas aspiraciones de los sindicatos por intervenir en los aspectos clave que aumentan la productividad y perfeccionan la calidad.

Ello se debe a que existen, a fin de cuentas, dos enfoques de la productividad: el primero, que la concibe como una de las armas más filosas contra la clase obrera a fin de lograr el máximo de ganancia a costa de la explotación intensiva del trabajador, despojándolo del conocimiento laboral acumulado tras numerosos años de trabajo, propiciando la competencia entre ellos mismos, minando los derechos laborales e incluso los límites establecidos de la duración de la jornada de trabajo. El otro enfoque, el de los obreros, que consiste esencialmente en su necesaria participación y determinación reales en todos los aspectos que motivan las variaciones de la productividad y calidad: desde los tecnológicos hasta los sociales, con miras al bienestar de la población entera y no sólo de unos cuantos magnates del capital. En otras palabras, en ser partícipes de la regulación del proceso productivo sin menoscabo de sus derechos.

Lo sucedido en Telmex es un ejemplo claro de cómo se enfrentan sin cesar estas dos formas de concebir la productividad. El momento actual se caracteriza por la resistencia de la administración a seguir lo establecido en el Acuerdo Nacional sobre Productividad y su afán de hacer más trituyente la opresión sobre los telefonistas. De parte de estos últimos, el rechazo natural a estas intenciones ya viejas de Telmex, maquilladas ahora con el discurso productivista, y en algunos sectores la búsqueda de mecanismos y formas específicas que le permitan arribar de manera consciente a la regulación del proceso productivo.

La fuerza y organización de la clase obrera en general y de cada sector o rama es la que definirá los términos reales del proyecto de calidad y productividad. Por lo pronto, esperamos que la experiencia reciente de los telefonistas sobre el particular aquí resumida, así como las propuestas que de ella se desprenden, contribuyan a la construcción de una propuesta más específica que les permita asumir y hacer más efectivo el papel protagónico que juegan en la productividad y el desarrollo económico en su conjunto, no de palabra, sino en los hechos.

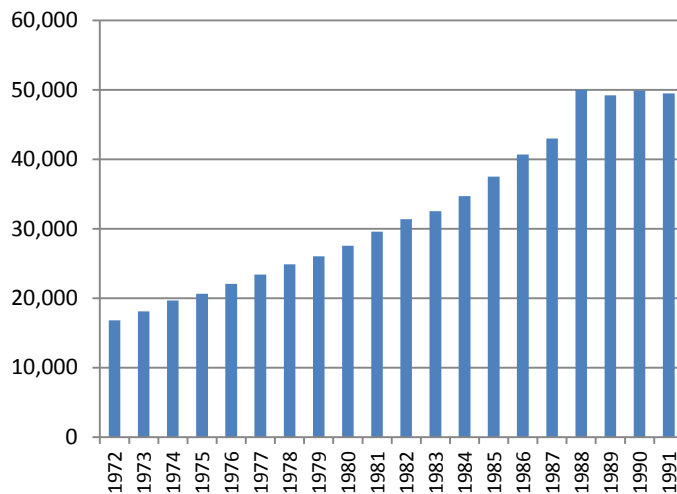
## CAPÍTULO I EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN TELMEX

Muchas veces se ha dicho por Telmex que los descensos en la productividad son culpa de los telefonistas, e incluso que no somos productivos. Que por tanto, habrá de ser necesaria una nueva etapa en la empresa donde la eficiencia y la productividad sean nuestra norma. De ahí que el tema se haya vuelto común a partir de 1988 y que últimamente cobrara forma en el Programa Permanente de Productividad y Calidad firmado por el secretario general y Telmex el 25 de marzo de 1992.

Por lo tanto, antes de analizar lo que contiene dicho programa, de desglosar la forma como la empresa entiende la productividad del trabajo, de estudiar el sistema de medición y los parámetros, echemos un vistazo a las cifras de Telmex en los últimos 20 años para ver de que forma se han presentado sus índices de crecimiento y si es cierto que los telefonistas somos improproductivos.

En este capítulo analizaremos las cifras globales de la telefonía y nos limitaremos a los indicadores que la propia empresa emite año con año en sus informes oficiales, aunque, en rigor, esto no

Figura 1. Telmex. Total de empleados



Fuente: Teléfonos de México. *Informes anuales*, varios años

implica que estemos de acuerdo en que sean los más confiables o reflejen fielmente el esfuerzo productivo de los telefonistas. A falta de unos más exactos, tendremos, pues, que partir de ellos.

Lo primero a considerar es la evolución del personal ocupado. De 1972 a 1991, el volumen del personal total en Telmex ha crecido casi al doble (1.95 veces) según se observa en la Fig. 1: de 16 804 pasó a 49 488 a diciembre de 1991. Los índices más bajos de crecimiento los tenemos en:

a) 1975, con el 5.10%, casi al borde de una de las crisis cíclicas más fuertes que ha tenido la economía mexicana (en 1976),

b) 1979, con apenas el 4.57%

de aumento en la ocupación y ahora en plena recuperación económica de la actividad productiva del país,

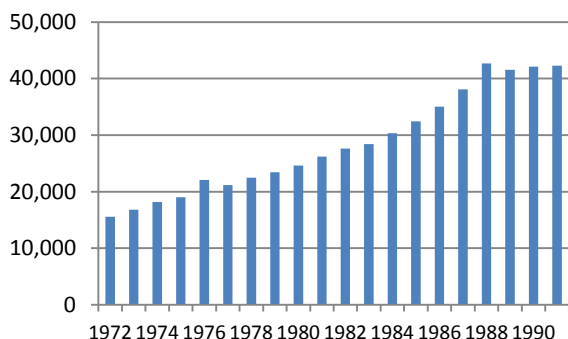
c) En 1983, con el 3.58% de aumento en relación al año anterior, derivado de la nueva crisis de la economía que se presentara en 1982, lo que reveló el fracaso de haber apostado a la explotación petrolera como la actividad eje de la producción nacional.

d) Finalmente, nuevos porcentajes ínfimos de contratación de brazos humanos los tenemos en 1987, 1989, 1990 y 1991, incluso con tasas negativas.

Salta a la vista que en este último caso ya no se trata de la caída en el crecimiento del personal ocupado en un año, sino que ahora se trata de un período de estancamiento e incluso descenso en la plantilla de telefonistas. Los primeros años se pueden explicar en parte por los efectos de la tercera crisis de la economía en los 20 años considerados, pero además, lo que explica la presencia de este período declinante en la ocupación es una política claramente inducida por Telmex y el gobierno en turno de reducir la plantilla de telefonistas en la industria.

Si en vez de tomar en cuenta el personal total ocupado ahora fijamos nuestra atención en las variaciones que presenta el personal sindicalizado y el de confianza (Fig. 2), veremos que los ritmos menores de crecimiento de los primeros coinciden con los tiempos de variación del personal total, aunque

Figura 2. Telmex. Personal sindicalizado



Fuente: Teléfonos de México. *Informes anuales*, varios años

con una diferencia: son menores aún que los de estos últimos.

Podemos afirmar que toda disminución del personal total ocupado hasta entonces ha provocado una caída aún mayor del personal sindicalizado contratado. Asimismo, notamos que en aquellos períodos de descensos ya aludidos coinciden, en contraparte, aumentos significativos del personal de confianza contratado. Cuando en 1975 cayó el crecimiento del personal ocupado, principalmente sindicalizado, aumentó por el contrario el del personal de confianza desde 1974 hasta 1976 en un promedio del 15%. Lo mismo sucedió poco después: en 1979 cayó el crecimiento del

personal sindicalizado y a cambio el de confianza aumentó los tres años siguientes poco más del 13% promedio. Finalmente, aunque durante 1984-88 hay aumentos constantes de telefonistas sindicalizados en un promedio del 7% anual, por el contrario, el índice de crecimiento del personal de confianza fue mucho mayor: aproximadamente el 13%.

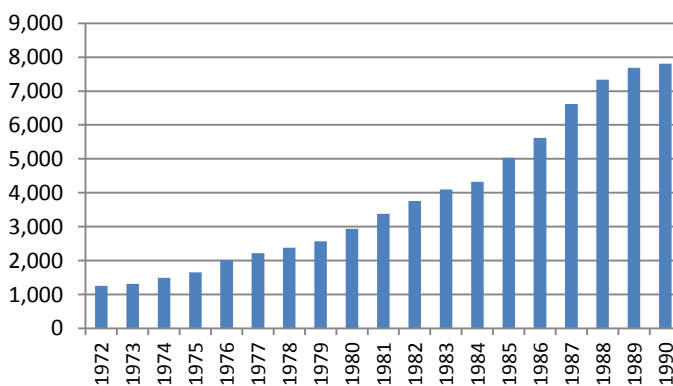
Estas variaciones en dirección contraria arrojaron un resultado sorprendente en la apropiación de materia de trabajo del STRM por el personal de confianza, según se aprecia en la Fig. 3. De constituir estos últimos el 8% en relación al total de sindicalizados, para 1991 la cifra alcanzó el 17%. Incluso, los dos años anteriores, justo a partir de la firma del convenio de "concertación", llegó todavía más: 18.5%, lo que refleja el crecimiento desmesurado del personal de confianza, que alcanza a duplicar la proporción en los 20 años analizados. Esto se refleja, a su vez, en la Figura 4.

Si atendemos al aumento por separado de los telefonistas sindicalizados y de los de confianza, tenemos que, de 1972 a 1991, los primeros aumentaron de 15,548 a 42,296, es decir, 1.7 veces, en tanto que los de confianza variaron de 1,256 a 7,192, lo que revela que en el mismo tiempo crecieron 4.7 veces, índice muy por arriba del que presentan los telefonistas sindicalizados.

Una vez expuestas las variaciones más importantes en la plantilla de telefonistas, veamos ahora el crecimiento de la telefonía. Comenzaremos por uno de los indicadores que regularmente se citan: las líneas instaladas.

Antes de la crisis de 1976 la telefonía tuvo las mayores tasas de crecimiento durante el período considerado. Todavía hasta 1978 se sostuvieron arriba del 10% de aumento, como se puede ver en la Fig. 5; pero desde 1979 hasta 1987 disminuyeron las tasas. Así pues, durante 9 años el crecimiento de Telmex se dio a bajos ritmos, lo que se explicará más adelante.

Figura 3. Personal de confianza



Fuente: Teléfonos de México. *Informes anuales*, varios años

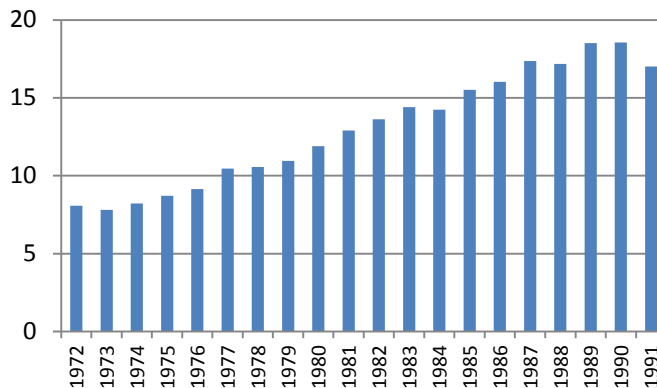
Si ahora consideramos las líneas por empleado, tendremos un índice que reflejará la productividad del trabajo. De haber 63.7 líneas por empleado en 1972, esta magnitud va en ascenso hasta 1981, para llegar a 97.1 líneas. De 1982 hasta 1988 disminuye hasta llegar a 85.3, pero finalmente asciende hasta 118 líneas por empleado en 1991.

Este descenso en el índice de productividad lo veremos en algunas otras relaciones, lo que requerirá obviamente de una explicación; pero aún así, es de resaltar que si antes habían 63.7 líneas por empleado, 20 años después casi se duplica esta magnitud, es decir, casi se potencia al doble el esfuerzo productivo (Fig. 6).

Si ahora tomamos en cuenta la cantidad de empleados que se requieren para la instalación de mil líneas (Fig. 7) -lo que constituye un índice un poco más representativo de la productividad- tendremos que casi siempre estará reflejando un mayor esfuerzo productivo, a excepción, nuevamente, del período que va aproximadamente de 1984 a 1988, lo que coincide con la relación anterior. Si consideramos el rendimiento global que refleja esta relación, veremos que si para 1972 se requerían 15.7 telefonistas por cada mil líneas, para 1991 eran necesarios apenas 8.5. En consecuencia, a medida que progresa la telefonía se va requiriendo de menos personal para su expansión, entre otras cosas, por los grados crecientes de automatización, por el mayor esfuerzo productivo del telefonista y el uso de materiales cada vez más fáciles de manipular. Nuevamente, pues, este indicador nos reflejará un aumento de la productividad casi al doble en 20 años que, dicho en otras palabras, significa que hoy se hace casi el doble de trabajo que hace 20 años.

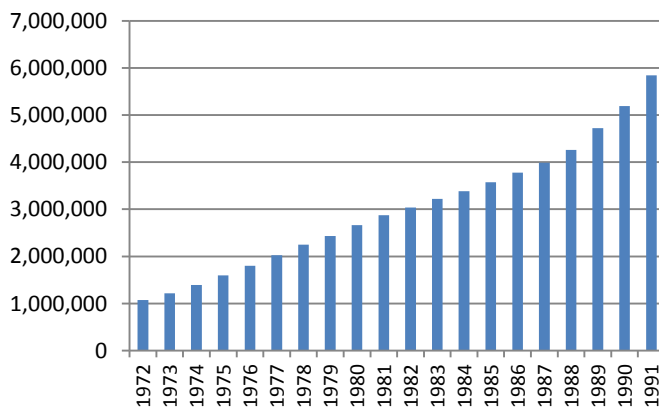
Consideremos ahora la expansión de Telmex desde el punto de vista de los resultados obtenidos en las llamadas de larga distancia, tanto nacionales como a nivel internacional. En el primer caso, tenemos índices bajos de crecimiento en los años 1977, 1983 y 1988, como se puede observar en la Fig. 7, los cuales coinciden por entero con los períodos críticos de la economía mexicana. En el período descendente que se viene perfilando al analizar los indicadores anteriores, también se manifiesta un crecimiento menor, aunque no tan bajo como en los años referidos. De igual forma, a partir de 1989 tenemos tasas de crecimiento arriba del 10%. Pero, considerado de manera global en los 20 años, las llamadas cursadas de larga distancia nacional han aumentado ¡más de 10 veces!

Figura 4. Proporción del personal de confianza con respecto a los sindicalizados



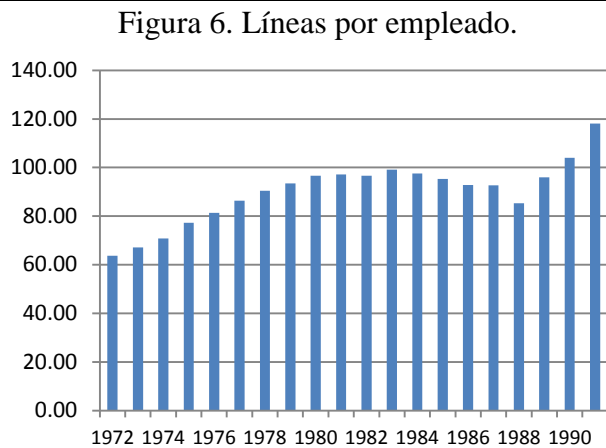
Fuente: Construido con datos de los Informes Anuales de Telmex

Figura 5. Líneas puestas en servicio.



Fuente: Teléfonos de México. *Informes anuales*, varios años

en relación al total obtenido en 1972: de 92.5 millones en ese



Fuente: Construido con datos de los Informes Anuales de Telmex

1983 a 1987 presenta, por el contrario, tasas sostenidas de crecimiento, lo que refleja que la inversión durante este período se centró en el sistema de conmutación-transmisión de larga distancia y que la sustitución de la tecnología analógica por la digital privilegió este sector. Globalizado su aumento en los 20 años, presenta una cifra récord, que en ningún otro índice de crecimiento observamos: 18.5 veces mayor a las conferencias cursadas en 1972.

Medida la productividad en llamadas LDI/empleados, nos arroja el resultado más elevado: si en 1972 por cada telefonista (confianza más sindicalizados) se cursaban 636,75 llamadas, ahora en 1991 esa cifra alcanza las 4,235.3 llamadas de larga distancia internacional, lo que indica que el esfuerzo productivo casi se ha sextuplicado en 20 años.

Estos son, pues, los indicadores que se pueden analizar a partir de la información económico-financiera que reporta Telmex cada año. Un grupo de ellos nos brinda los índices de crecimiento de la planta telefónica y las relaciones de éstos con el personal ocupado nos da un acercamiento a los grados en que se ha elevado la productividad del trabajo de los telefonistas.

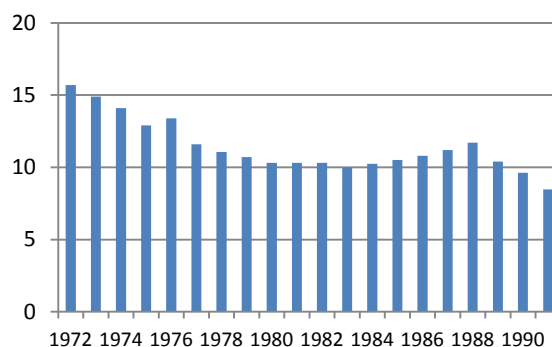
En el primer caso, el volumen de aparatos y líneas nos indica que la telefonía casi ha quintuplicado su crecimiento en los últimos 20 años; en cambio, considerando los Km circuito de larga distancia instalados y las conferencias cursadas tanto de larga distancia nacional como de internacional, ha crecido entre 10 y 18 veces en relación al tamaño que presentaba en 1972. Ambos enfoques son reales. Lo que uno refleja es el crecimiento generalizado de la planta telefónica y lo que el segundo nos indica es que la telefonía se está orientando en su desarrollo principalmente hacia los grupos económicos y sociales que más llamadas de larga distancia hacen y que tienen con qué pagarlas: los consorcios monopólicos y las familias de altos y medianos recursos. A su vez, lo que el primero nos muestra es la expansión de la infraestructura necesaria para la telefonía y los segundos indican magnitudes globales de

año, pasaron a 1,067.8 millones para 1991.

Comparándolas en relación al rendimiento de llamadas por trabajador (llamadas de LDI/empleados), en esencia tenemos las mismas variaciones cíclicas, aunadas al fuerte impacto negativo que tuvo el sismo de 1985. Como esta relación es un reflejo de la productividad del trabajo, subrayamos el hecho de que en este caso el resultado global supera la cuantificación que toma como referencia las líneas instaladas, pues en este caso llega a ser casi del triple de aumento (12.9 veces más que en 1972).

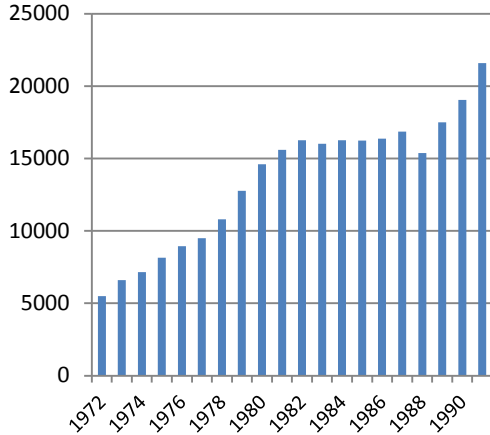
En el caso de las llamadas de larga distancia internacional, salta a la vista un hecho importante: las caídas en el crecimiento sólo se dan en 1977 (4.2%) y en 1982-83. El período de declives que va de

**Figura 7. Empleados por cada mil líneas**



Fuente: Construido con datos de los Informes Anuales de Telmex

Figura 8. Llamadas de LD Nal. por empleado



Fuente: Construido con datos de los Informes Anuales de Telmex

producción derivadas del concurso productivo de los telefonistas.

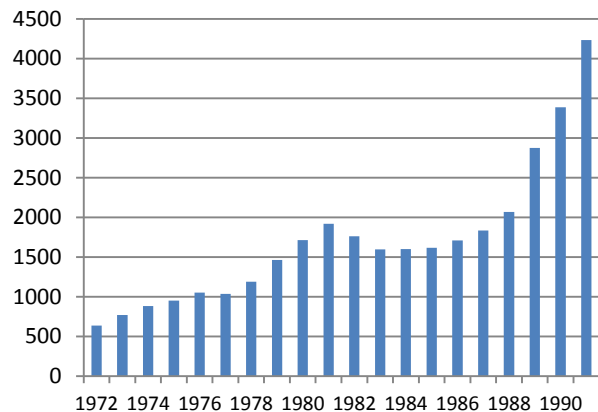
Pero atendiendo a los grados de productividad de los telefonistas, si tomamos la relación líneas/empleo, veremos que casi se duplica; crece casi cuatro veces al enfocarla desde el lado de los Km circuito de LD/empleo. Si la medimos en relación a las llamadas de LD/empleo, casi se triplica, y si lo hacemos en referencia a las de LD internacional/empleo encontramos el grado más elevado de productividad del trabajo: casi seis veces más de lo realizado en 1972. Al igual que en la consideración anterior, unos parámetros indicarán los grados de productividad vistos en la construcción y ampliación propiamente dichas de la planta telefónica, mientras que los referidos nos expresan la productividad de los telefonistas en relación al producto, es decir, a su resultado final: la llamada telefónica.

Desgraciadamente, Telmex no lleva el recuento total de las llamadas realizadas a nivel local, o al menos de realizarlo, jamás ha publicado tales cifras, lo que constituye un vacío muy importante de información que, de tenerse, nos brindaría uno de los parámetros generales de productividad que permitirían una mejor comprensión del esfuerzo productivo de los telefonistas.

De otro lado, los indicadores de productividad aquí analizados nos permiten ubicar dentro de los últimos 20 años cuatro períodos fundamentales. El primero, de una caída brusca derivada de la crisis económica de 1976-77; el segundo, de una recuperación en los años siguientes, pero de efímera duración ya que sólo se sostiene hasta 1981. Vendrán siete años casi consecutivos de disminución (1982-88) en los índices de productividad que se explican por: las crisis económicas de 1982 y 1988, el sismo de 1985 y disminuciones en el ritmo de inversión derivadas del incumplimiento por el Estado de invertir el 20% del total de impuestos recabados por Telmex. Esto es tan significativo, que previo a la venta de Telmex en los reportes oficiales sobre las causas de su poco crecimiento se señalaba ésta como una de las principales. Y no es para menos, pues el monto total de los impuestos por lo general es similar al de la inversión total de Telmex (Fig. 10).

El incumplimiento por el Estado del compromiso de invertir parte de lo recaudado por Telmex está motivado por su orientación neoliberal y más en particular, por deshacerse de la gran mayoría de las empresas a su cargo, sin importar el carácter estratégico de las más importantes, como la telefonía. Este abandono coincide con el momento de sustitución de la tecnología analógica por la digital, lo que puso en severos aprietos el desarrollo de la industria telefónica y la sitúa cada vez más en desventaja frente a la rama a nivel mundial.

Figura 9. Llamadas de LD Intl. por empleado



Fuente: Construido con datos de los Informes Anuales de Telmex

Sin embargo, el descenso de la productividad no implicó una caída general de la empresa, pues se registraron incrementos notables en la utilidad neta (hasta de más del 300% de aumento en 1987 y 1988, por ejemplo) motivados principalmente por aumentos significativos en las llamadas de larga distancia internacional cursadas (Véase Cuadro 1).

El último período (1989-1991) se caracteriza por una disminución de capital dedicado a la inversión, pero de incrementos sustanciales en la expansión de la planta telefónica y en todos los rubros que expresan la productividad, lo que indica un aprovechamiento mayor de la capacidad instalada a costa de la intensificación creciente del trabajo.

Aumenta la cantidad de líneas y aparatos, los Km circuito de LD y las llamadas de larga distancia cursadas, pero disminuye en términos absolutos la cantidad de telefonistas, no sin haberse presentado desde 5 años atrás aumentos significativos de personal de confianza, lo que acentúa la supervisión y la sustracción de la materia de trabajo del STRM.

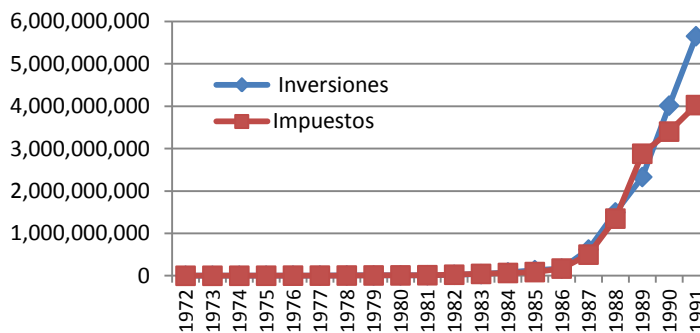
Este período también se distingue por acentuar la diferencia entre lo percibido económicamente por el personal sindicalizado y lo ganado por Telmex, siendo el balance a favor de esta última. La privatización, por consiguiente, está conduciendo asimismo a la privatización mayor aún de la riqueza generada por los telefonistas, a una concentración de la misma como no se había presentado antes, a pesar de los paliativos como el reparto de un porcentaje ínfimo de acciones a los trabajadores.

Este es, pues, el panorama económico-laboral que presentan las cifras oficiales de Telmex. Con todo y que no siempre son los mejores indicadores y que por su carácter oficial están maquilladas las cifras<sup>1</sup>, aún así prueban:

- 1.- Que los telefonistas laboramos con buenos niveles de productividad.
- 2.- Que las caídas de la misma no son responsabilidad nuestra, sino básicamente de Telmex y de los desatinos de la política estatal y
- 3.- Que en su desarrollo repercuten de forma importante fenómenos tales como los sismos, la decisión de privatizarla, así como las crisis recurrentes de la economía mexicana.

Hoy que estamos casi en vísperas de la apertura a una competencia internacional encarnizada, las telecomunicaciones tendrán un factor mayor de vulnerabilidad: las repercusiones de los fenómenos negativos de la economía mundial y nuestra mayor dependencia con el exterior, lo que habrá de valorarse de manera constante para calibrar sus efectos y evitar así la pretensión de atribuirlos a los telefonistas.

Figura 10. Telmex. Inversiones e Impuestos (Nuevos pesos)



Fuente: Teléfonos de México. *Informes anuales*, varios años

<sup>1</sup> Recuérdese que ya casi es tradicional la batalla con Telmex respecto a las cifras que publica porque en la forma y magnitud con que las presenta, se nos escamotean porcentajes significativos en el reparto de utilidades, que terminan en pleitos legales por hacerla cumplir en lo que nos corresponde.



**CUADRO 1. TELÉFONOS DE MÉXICO. CIFRAS, 1972-1991**

AÑO	No.APTOS.	LINEAS	LINEAS por EMPL	EMPL. Por MILES DE LINEAS	POBLACIONES	KM CTO.LD	KM CTO/PERSONAL	PERSONAL TOTAL	SINDICALIZADO
1972	1,900,080	1,070,190	63.69	15.70	2,651	5,121,197	304.76	16,804	15,548
1973	2,163,431	1,214,255	67.10	14.90	2,770	5,886,657	325.28	18,097	16,786
1974	2,481,455	1,391,458	70.78	14.10	2,875	7,067,543	359.53	19,658	18,165
1975	2,844,871	1,596,658	77.28	12.90	3,018	8,118,955	392.98	20,660	19,003
1976	3,233,374	1,796,797	81.38	13.40	3,419	10,323,587	467.60	22,078	22,078
1977	3,638,726	2,022,533	86.41	11.60	3,744	12,591,700	537.99	23,405	21,189
1978	4,064,099	2,249,399	90.45	11.06	3,967	13,398,202	538.73	24,870	22,493
1979	4,450,221	2,431,931	93.51	10.70	4,224	14,777,231	568.22	26,006	23,439
1980	4,903,073	2,665,080	96.67	10.30	4,395	16,718,101	606.43	27,568	24,635
1981	5,411,108	2,870,644	97.09	10.30	4,572	20,849,585	705.19	29,566	26,188
1982	5,845,400	3,034,094	96.67	10.30	4,792	24,274,235	773.43	31,385	27,624
1983	6,248,297	3,221,310	99.09	10.00	5,052	27,478,393	845.25	32,509	28,415
1984	6,650,871	3,383,229	97.53	10.25	5,286	28,411,811	819.04	34,689	30,364
1985	7,166,471	3,574,690	95.36	10.50	5,476	30,129,746	803.74	37,487	32,452
1986	7,557,987	3,776,193	92.87	10.80	5,693	31,532,042	775.47	40,662	35,045
1987	8,015,640	3,984,938	92.67	11.20	6,069	37,434,035	870.56	43,000	38,086
1988	8,476,667	4,261,673	85.24	11.70	6,172	42,115,445	842.39	49,995	42,663
1989	9,358,650	4,721,000	95.95	10.40	7,320	50,567,269	1027.73	49,203	41,521
1990	10,103,352	5,189,802	103.98	9.62	10,221	58,810,014	1178.27	49,912	42,100
1991	11,500,000	5,841,702	118.04	8.47	12,869	68,485,140	1383.87	49,488	42,296

AÑO	CONFIANZA	CFZA/SIND	LLAM.LDN (Miles)	LLAM. LD NAL/EMPLEADO	LLAM.LDI (Miles)	LLAM LDI/EMPLEADO	INVERSION (Miles)	IMPUESTOS (Miles)	UTILIDAD NETA (Miles)
1972	1,256	8.08	92,500	5,504.64	10700	636.75	2273661	1,005,686	384,602
1973	1,311	7.81	119,600	6,608.83	14000	773.61	2323253	1,175,244	541,915
1974	1,493	8.22	140,800	7,162.48	17400	885.14	3109720	1,871,089	657,859
1975	1,657	8.72	168,500	8,155.86	19700	953.53	3878056	2,550,548	853,571
1976	2,018	9.14	197,300	8,936.50	23300	1055.35	4817547	4,097,170	1,076,759
1977	2,216	10.46	222,000	9,485.15	24300	1038.24	6324889	5,106,656	1,404,011
1978	2,377	10.57	268,454	10,794.29	29602	1190.27	7457522	6,791,706	1,846,764
1979	2,567	10.95	332,092	12,769.82	38113	1465.55	8126941	8,857,188	2,569,393
1980	2,933	11.91	402,393	14,596.38	47265	1714.49	10458796	10,296,177	3,467,752
1981	3,378	12.90	461,237	15,600.25	56742	1919.16	14302549	14,319,944	5,179,309
1982	3,761	13.61	510,284	16,258.85	55358	1763.84	24792577	25,483,459	9,827,000
1983	4,094	14.41	520,455	16,009.57	52003	1599.65	40617942	45,155,802	24,088,000
1984	4,325	14.24	563,778	16,252.36	55639	1603.94	80326968	67,155,709	30,483,000
1985	5,035	15.52	608,391	16,229.39	60623	1617.17	134406177	88,563,600	31,611,000
1986	5,617	16.03	665,225	16,359.87	69600	1711.67	171248600	171,248,600	71,798,000
1987	6,614	17.37	724,668	16,852.74	78910	1835.12	621237000	500,000,000	293,938,000
1988	7,332	17.19	768,566	15,372.86	103557	2071.35	1,496,905,000	1,349,907,000	1,428,048,000
1989	7,682	18.50	860,647	17,491.76	141500	2875.84	2,331,620,000	2,879,993,000	1,558,495,000
1990	7,812	18.56	951,048	19,054.50	168982	3385.60	4,016,303,000	3,402,401,000	3,204,508,000
1991	7,192	17.00	1,067,840	21,577.76	209596	4235.29	5,653,337,000	4,028,059,000	5,799,019,000

Fuente: Construido con base en Telmex. *Informes Anuales*, varios años

## CAPÍTULO II EXTENSION, INTENSIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

### 1.- El trabajo extensivo

La tendencia a la eliminación o en su defecto a la reducción sustancial del tiempo extra para acentuar el rendimiento productivo del trabajador telefonista dentro de la jornada misma valiéndose para ello de sistemas de medición, constituye un cambio relevante que conviene analizar en detalle a fin de calibrar adecuadamente el impacto que dicho cambio provoca en el trabajador y su actividad, así como en el conjunto de condiciones que intervienen en el trabajo. Mas para comprender dichos cambios primero es necesario ver lo que sucede al laborar tiempo extraordinario.

¿Qué es el tiempo extra? La prolongación de la jornada de trabajo; es una extensión de tiempo donde el telefonista prosigue realizando sus labores más allá del límite convencional de las 8 horas reglamentarias. Al ocurrir esto, el trabajador sacrifica parte de su tiempo libre para convertirlo en tiempo de provecho para la empresa. Esta se apropia, por tanto, de una fracción adicional de tiempo que le pertenece al telefonista y a su familia. De ser tiempo de descanso, recreación, convivencia social y/o familiar, tiempo de reposo y de recuperación de energías, toda fracción de tiempo extra que se labore es precisamente lo contrario: tiempo de desgaste adicional del trabajador, de consumo de energía física y mental entregada para beneficio primordialmente de Telmex, tiempo de agotamiento.

De manera regular, cuando el trabajador se predispone a concluir su jornada de trabajo, esto es, cuando están por cumplirse las ocho horas normales de trabajo, aquel tiene que *interrumpir la ejecución* de sus labores minutos antes, y con esto deja de operar el conjunto de instrumentos de trabajo y materiales con los que realiza su actividad. De igual forma, se interrumpe el uso y con ello la operación de numerosas máquinas o equipo para el trabajo, tales como las camionetas, las máquinas de escribir, las posiciones de operadora, las computadoras, etc.

En este caso conviene diferenciar esta maquinaria de aquella que por el carácter automático de su funcionamiento opera de manera continua: es el caso de todo el sistema de conmutación, transmisión y plantas de fuerza.

Pero al prolongarse la jornada de trabajo, en vez de interrumpirse las labores y el uso de medios e instrumentos de trabajo, lo que tenemos es la *continuidad* tanto de la acción productiva del telefonista, de su desgaste, como del uso de la maquinaria, equipo, herramientas y materiales.

De esta forma dicha continuidad va acompañada de una *marcha regular más prolongada* de la actividad del trabajador, de mayor uniformidad y cadencia en el trabajo en virtud de que no se interrumpe la acción del telefonista. Lo que esto deja como resultado es un mayor volumen de trabajo desplegado por el telefonista que se traduce en una cantidad mayor de actividades terminadas: más instalaciones de aparatos o de líneas, más conferencias cursadas, más desperfectos arreglados, formatos realizados o información procesada en las computadoras, etc.

La base de este incremento en el volumen de la producción la tenemos, pues, *en el aumento extensivo del trabajo* más allá del límite actual de la jornada. Tal es la esencia del tiempo extraordinario.

Pero si al amparo del acuerdo sobre productividad suscrito el pasado 25 de marzo entre el director de Telmex y el secretario general del STRM lo que se pretende es suprimir de manera sustancial el tiempo extraordinario pero sin dejar de producir más (y mejor, según dicen) para cumplir las metas de crecimiento y calidad, eso se puede lograr a través de dos formas principales: *elevando la productividad del trabajo o bien, aumentando su intensidad*.

Estos dos métodos son comprendidos a detalle por los empresarios y directivos; son formas conscientemente aplicadas y que mutuamente se complementan, pero que en su manejo usual, sobre todo ante los trabajadores, las hacen pasar por lo mismo.

¿Por qué las empresas e incluso los funcionarios de Estado conscientemente inducen esta confusión a los trabajadores? Porque los mecanismos de cada una de ellas tienen repercusiones de diverso orden sobre el trabajador, unas más graves que otras. Ocultar dicha gravedad es su objetivo.

Pero veamos a detalle lo que es la intensidad y la productividad del trabajo, cuestiones que no quedan claras, o bien que se ocultan, en la información económica que emite la empresa, ya analizada en el capítulo anterior.

## 2.- El trabajo intensivo

Ya vimos que la característica principal cuando se labora tiempo extra consiste en un aumento extensivo del trabajo. Puede suceder que el patrón ya no autorice el tiempo extra o lo disminuya al máximo, pero que continúe con la pretensión de que el esfuerzo productivo que el trabajador desempeñaba en las horas extras lo siga desarrollando, pero ahora *dentro* de las mismas 8 horas de la jornada. ¿Cómo logra esto? En vez de un incremento en extensión del trabajo, opta por un *aumento en la intensidad* del mismo, esto es, hace que el trabajador rinda más en el mismo tiempo o incluso en tiempos menores; propicia una mayor tensión y esfuerzo del telefonista, lo que a su vez implica un desgaste acrecentado de su persona; descarga en el trabajo mayor energía física y mental. Por lo tanto, se trabaja de una forma *más intensiva a la promedio* durante la jornada de trabajo. En el lenguaje habitual: aumentan las cargas de trabajo. Esto se logra de varias maneras, de las cuales las más importantes son:

a) *Aumentando la velocidad de ejecución del trabajo.* Esto se consigue, por ejemplo, aumentando la supervisión del personal de confianza sobre el trabajador, ya sea porque se haga más estricta y regular o bien, porque aumente el número de empleados de confianza. Otra forma de aumentar la velocidad del trabajo la tenemos en la introducción de máquinas más veloces que hacen que los movimientos corporales del telefonista sean más rápidos y la atención más concentrada: camionetas con motores más revolucionados, posiciones digitales en vez de conmutadores a base de cordones, computadores en vez de máquinas de escribir, etc.

b) *Incrementando el campo o radio de acción del trabajador.* En nuestro caso, se manifiesta en un aumento de la materia de trabajo por desarrollar: más series telefónicas atendidas, más quejas recibidas por zona geográfica a medida que se deteriora la red pública, más poblaciones atendidas, una red telefónica más amplia, la atención ahora de zonas conurbadas, la realización de las labores de varios puestos no cubiertos porque no se contrata personal de nuevo ingreso, etc.

Ya sea haciendo el trabajo más extensivo (asignando tiempo extraordinario) o intensificándolo (manteniendo la jornada habitual de 8 horas con un mayor desgaste del trabajador), el resultado general es el mismo: el aumento de la producción. De manera más precisa: el incremento del producto del trabajo. Dependiendo del área en que nos encontremos, se reflejará en más llamadas, más líneas instaladas, más reparaciones en los selectores, etc. En este caso, aumenta la producción porque el telefonista *agrega una cantidad mayor de trabajo.*

## 3.- La productividad del trabajo

Pero, ¿es posible aumentar la producción *sin que el trabajador agregue una cantidad mayor de trabajo* durante las 8 horas de la jornada? Así es. Se puede producir más con *el mismo gasto de trabajo* e incluso, hasta con un *gasto menor*. Esta es la vía preferida por los empresarios, porque, comparada con la anterior, presenta rendimientos mayores. Esto es precisamente *la productividad del trabajo*. Si la intensidad del trabajo aumenta la producción gracias al incremento de la cantidad de trabajo dejada por el obrero, por el contrario, con la productividad aumenta la producción manteniendo la misma cantidad de trabajo o incluso reduciéndola.

Aquí conviene hacer una aclaración. Generalmente se concibe que la cantidad del trabajo es igual al tiempo de trabajo del obrero. Si esto fuera cierto, bastaría con acumular tiempo durante la jornada para

cumplir con el aumento a la producción. Pero todo telefonista está perfectamente consciente de que hay una diferencia muy marcada entre el trabajar y entre simplemente esperar a que den las 4:00 p.m. En otras palabras, que no es lo mismo hacer tiempo a que realmente se le ponga fibra, músculo, nervios y cerebro para sacar el trabajo que a cada uno le corresponde. No es lo mismo el gasto de trabajo en las horas pico que en las menos pesadas. Pero, ¿entonces de donde brota la confusión entre cantidad y tiempo de trabajo? A la hora de medir el esfuerzo productivo.

Generalmente la producción se cuantifica en horas (usualmente llamadas horas-hombre)<sup>2</sup>. Los empresarios suelen medir la cantidad de productos realizados de acuerdo al tiempo de trabajo, lo que oculta si dicho tiempo de trabajo fue más o menos intensivo, más o menos desgastante o más o menos enajenante. Luego entonces, si se borra el aspecto de la cantidad de trabajo dejada por el telefonista y sólo se toma en cuenta el tiempo, estaremos borrando de un plumazo la vía de la intensificación del trabajo como medio para aumentar la producción y por si fuera poco, confundiéndola con la productividad.

Sin embargo, esta confusión no es casual, como decíamos antes. Hay dos razones principales por las cuales se induce a ella. La primera, porque el hablar de cantidades de trabajo en escala creciente dejadas en una jornada más intensiva lleva al reconocimiento de un mayor desgaste del trabajador, y con ello, al deterioro de su salud, tarde que temprano. Implica que sin mayores tapujos, al llamarle a las cosas como son, se desnudan las verdaderas intenciones: una mayor explotación del trabajador a través de una de sus peores y más descaradas formas. Segunda. Si nos diferenciáramos cabalmente la intensidad de la productividad, entonces tendrían que explicarnos cómo es que bajo la productividad aumenta la producción sin que a su vez se incremente el gasto o la cantidad de trabajo. La respuesta a esto, a su vez explica la segunda razón por la cual se motiva la confusión, y nos regresa al orden lógico del análisis

#### **4.- Aspectos que motivan el incremento de la productividad**

Cuando hablamos de productividad, si no es en el trabajador en quien recae su aumento, será por tanto en aquellos otros aspectos presentes durante el proceso de trabajo. Estos son: a) los aspectos o condiciones técnicas y b) las condiciones sociales que prevalecen en el trabajo.

Entre los primeros tenemos el tipo de tecnología utilizado, la calidad de los instrumentos de trabajo así como de las materias primas empleadas. Las segundas se refieren al modo y los procedimientos con que el trabajador despliega su actividad, las condiciones de trabajo en que labora, el grado y calidad de su capacitación, el tipo de las relaciones obrero-patronales, así como los fines para los que se trabaja (planes y proyectos de la telefonía). En suma, es todo aquello que tiene que ver con las relaciones que se establecen entre el trabajador y los medios materiales de la producción, entre los trabajadores mismos, entre éstos y el personal de confianza (desde los jefes de sección hasta el consejo de administración) y entre los telefonistas y la población en general.

Es frecuente encontrar que ocurren aumentos significativos en la producción cuando se introducen nuevas tecnologías en el proceso de conmutación y de transmisión, cuando se sustituyen las máquinas de escribir por las computadoras, cuando se cambia la red convencional por las fibras ópticas, lo que ocasiona velocidades de transmisión y cantidades de información mucho mayores, generando todo esto la disminución de personal ocupado, con lo que se reduce la participación del trabajador en la actividad productiva.

Un cambio en la organización del trabajo o en sus procedimientos de operación también conlleva a un aumento cuantitativo y cualitativo de la producción *sin que aumente la cantidad de trabajo desplegada por el telefonista*. El antecedente más inmediato de esto lo tenemos en la conversión de los 57 convenios departamentales por tan sólo 29 especialidades, que flexibilizaron la realización de las labores, que compactaron las mismas y el agrupamiento de determinados grupos de telefonistas.

---

<sup>2</sup> Hay formas peores de cómo concebir la productividad. Por ejemplo, comparando el valor de la producción con la cantidad de trabajadores.

La nueva administración de Telmex a base de direcciones operativas y corporativas motivó una nueva distribución y división del personal, que aceleró los flujos de información, incrementó su volumen y perfeccionó la calidad de la misma, sin un aumento de personal sindicalizado y sí por el contrario, con una disminución del mismo.

Cuando se descentralizó el tráfico de larga distancia a las centrales Vallejo, Morales, Estrella y el propio San Juan, hubo un cambio técnico-operativo aprovechando las ventajas de la conmutación digital que a su vez generó una relocalización de las operadoras a los centros Lindavista, Rojo Gómez y San Juan. Esto propició mejores condiciones para el incremento de las llamadas cursadas sin un aumento en el volumen del personal ocupado.

Por tanto, a raíz de un cambio técnico se modificaron las condiciones de trabajo de las operadoras y estimularon el aumento de su productividad.

Poner al descubierto los verdaderos resortes que animan la productividad del trabajo es un riesgo para las empresas. Hoy que tan insistentemente patronos y funcionarios de todo tipo -bueno, ¡hasta el Presidente!- urgieron al involucramiento de los obreros y de sus sindicatos, de las centrales oficiales y no oficiales en la firma del acuerdo nacional sobre productividad, cabe preguntarse: ¿Están todos ellos dispuestos a que el trabajador se involucre realmente en la determinación de los aspectos que motivan el aumento de la productividad del trabajo? O lo que es lo mismo:

¿Están de acuerdo en que no sólo los patronos sino además los trabajadores definan conjuntamente las mejores tecnologías y materiales para aumentar la productividad? ¿Aceptan que el trabajador tenga voz y voto en la definición de los procedimientos y métodos del trabajo y en la gestión administrativa? ¿Dan entrada a que el telefonista sindicalizado conjuntamente con la empresa definan el rumbo y la orientación de las telecomunicaciones?

Este es, obviamente, el meollo del asunto. Las empresas -y Telmex no es la excepción- saben perfectamente que estos son los fundamentos esenciales que elevan la productividad del trabajo, los que han practicado una y otra vez. Involucrar a los trabajadores en esto significa que tengan acceso a la fijación de tales resortes.

La fijación del concepto de productividad en el contrato colectivo de 1988 es un reconocimiento a esta necesidad. Incluso, después de haber sido mutilada por la concertación en 1989, al incluir en su definición el mejoramiento de las condiciones de trabajo, de vida y la capacitación del telefonista, todavía no puede eludir dicho margen de participación de los telefonistas, aunque ya bastante mutilado, pues quedan descartados los restantes aspectos medulares relativos a la productividad. Para Telmex, entre más se oculten éstos a los ojos del trabajador, mejor para ella, pues suprime toda forma de incidencia real de los telefonistas.

Y qué mejor forma de esconder lo anterior, que confundiendo la productividad con la intensidad del trabajo. Esta es la segunda razón por la cual conscientemente se confunden los términos: hacerlo que acentúe su desgaste en el trabajo y que con ello aumente la producción pero sin darle acceso a los resortes principales que animan la productividad, o sea, al conjunto de condiciones técnicas y sociales que prevalecen durante la jornada.

### **CAPÍTULO III    COMBINACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD E INTENSIDAD DEL TRABAJO**

La suma del esfuerzo, ritmo y velocidad a la que cada quien labora en una determinada empresa (por ejemplo Telmex) nos da la *intensidad promedio* del trabajo' Pretender que en la empresa se eleve la intensidad equivale a rebasar dicha media a base de un desgaste más acentuado, más intensivo de los

telefonistas para que a su vez proporcione una suma mayor de productos terminados o actividades realizadas.

Si partimos del supuesto de que en las demás empresas de la rama productiva de que se trate, el grado medio de intensidad del trabajo permanezca constante (en este caso de las telecomunicaciones en el país), en Telmex se mantendrá sostenido ese aumento de la intensidad, con lo que mantendrá ventaja mientras las otras empresas mantengan inalterada la media de la intensidad del trabajo a su interior.

Pero si ahora consideramos que en todas las empresas que forman la rama de las telecomunicaciones en México aumentan sus grados de intensidad del trabajo, a la larga se rebasará esa intensidad media inicial y se tendrá de nuevo una intensidad promedio más arriba de la anterior. Llegado a ese punto, aumenta el desgaste promedio de los trabajadores en el conjunto de la rama y con ello, la masa de productos acrecentada se convertirá ahora en el rendimiento promedio. Intensidad del trabajo y producción acrecentadas, convertidas ahora en un promedio superior al original, son el nuevo punto de partida para que cada una de las empresas que forman la rama de telecomunicaciones acentúe de nueva cuenta la intensidad del trabajo.

Por lo tanto, la generalización de un mayor esfuerzo y desgaste del obrero hasta convertirse en una intensidad media acrecentada lleva, pues, a un aumento de la productividad. Lo mismo sucederá al interior de la empresa, en cada uno de los departamentos y/o especialidades. ¿Por qué si hay un grado mayor del esfuerzo laboral? Precisamente porque esta nueva magnitud del desgaste y rendimiento del trabajador convertida ahora en una media *social* de intensidad del trabajo es la nueva unidad de medida a considerarse en la producción; es el nuevo límite mínimo de cada una de las empresas (o departamentos) que hay que rebasar para que unos produzcan más que otros mediante la intensificación mayor aún del trabajo.

Esto es, en última instancia, lo que a largo plazo busca Telmex con el Acuerdo sobre el Programa Permanente de Productividad: alcanzar ésta a través de la forma más lesiva para los telefonistas, cuestión que detallaremos en un capítulo posterior. No obstante, lo más frecuente es encontrar que las vías que llevan al incremento de la productividad conducen a su vez al aumento en la intensidad del trabajo.

La primera y más importante consiste en el perfeccionamiento de la tecnología de las máquinas. Cuando se sustituyeron los conmutadores electromecánicos por los digitales, simplificaron enormemente las labores de mantenimiento: se dejaron de lavar selectores, de ajustar relevadores, de aceitar y engrasar, de reparar averías dentro de las salas de conmutación, etc. con lo que disminuyó sustancialmente la gran variedad de actividades que se realizan con este tipo de tecnología. El trabajo físico se simplificó, pero no por ello el técnico ganó tiempo de la jornada para un descanso o esparcimiento mayores. Al potenciarse el flujo del tráfico telefónico con la conmutación digital, aumentó la producción y se hizo cada día más masiva. También se incrementó asimismo la velocidad de la conducción de los impulsos eléctricos a lo largo del sistema y se redujeron los tiempos de su recorrido.

Pero, junto con esta mayor velocidad de operación del sistema automático de conmutación digitalizada, aumentó también el tiempo efectivo de trabajo del técnico, es decir, se hizo más intensivo. El estar monitoreando, siguiendo las rutinas, atendiendo los reportes del monitor y de la impresora, estar al tanto más continuamente de las señales de alarma, permanecer prácticamente fijo al monitor y sus periféricos, significa una carga de trabajo mayor, máxime si se considera que el volumen del tráfico atendido es mayor y su flujo más rápido, con lo que aumenta el tedio y la monotonía.

En consecuencia, una mayor velocidad y capacidad de trabajo de la máquina hace que el trabajador aumente la cantidad de su trabajo durante la jornada; hace, pues, que intensifique su trabajo, aunque el tiempo y esfuerzo requeridos para arreglar *una sola falla* hubiese disminuido, comparado con el que se requiere bajo la conmutación analógica. Nadie puede negar que el diagnóstico automático y la simple reposición de tarjetas reducen los tiempos de reparación de los desperfectos, con lo que aumenta la productividad, como tampoco se puede afirmar que con los sistemas AXE, 5ESS y S-12 los técnicos han conquistado más tiempo libre para su persona dentro de la jornada. Las máquinas no se inventaron para liberar al trabajador de los males del trabajo, sino para reducir costos, aumentar la intensidad y

productividad del trabajo y por supuesto, las ganancias.

La misma consideración puede hacerse en el caso de la introducción de terminales y/o computadoras en 04 y 05, la sustitución de los conmutadores a base de cordones por los digitales en el departamento de Tráfico Manual, la sustitución de los teléfonos convencionales por los transistorizados en el caso de Planta Externa o la generalización del uso de microcomputadoras en el área administrativa.

En este último caso, no sólo se reducen los tiempos requeridos para el procesamiento de la información, sino que también aumenta la *capacidad de memoria* de los archivos, lo que equivale al manejo por el telefonista de *cantidades mucho mayores de información* en tiempos cortísimos, con un grado de exactitud envidiable y con los datos impresos casi al instante.

Pero aquí no terminan las bondades de la automatización. Sabido es que con el uso de microcomputadoras se absorben trabajos de varios puestos e incluso de varios departamentos. La *capacidad de centralización y concentración* de la información en bases de datos o en diversos archivos procesados por un computador aumenta el *radio de acción* del trabajo, con lo que tenemos saltos enormes en la *velocidad de operación, cantidad de información procesada y extensión del campo de trabajo*.

Por consiguiente, el perfeccionamiento de las máquinas reporta aumentos notables en la productividad del trabajo así como en su intensidad, independientemente de si estamos hablando del área productiva de conmutación-transmisión, planta exterior, tráfico, administrativos o servicios generales.

## CAPÍTULO IV LAS FORMAS DE CONCEBIR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO

### 1.- El viraje asumido por Telmex

Al medir la productividad del trabajo nos encontramos con dos enfoques básicos: El primero de ellos, concebirla como la cantidad de productos realizados en un tiempo dado. Para el caso de la telefonía, sería la cantidad de llamadas cursadas, aparatos o líneas instalados. Se trata, pues, de tomar como referencia el resultado final de la acción de los 49 mil telefonistas. Por muchos años de manera pública, Telmex midió la productividad bajo la forma de aparatos instalados al año, o bien, la cantidad de líneas por trabajador.

En todos estos casos se toma como referencia una de las actividades representativas de la telefonía (teléfonos o líneas) y se le relaciona con el rendimiento por trabajador. Lo que hay detrás de esta manera tradicional de medición de la productividad es la preocupación por los funcionarios de Telmex del rendimiento del producto a partir de cierta cantidad de inversión en recursos materiales (materias primas, equipo, etc.) y recursos humanos. Es la *vieja y obsoleta* forma de concebir y medir la productividad, que aún en nuestros días se toma como marco de referencia. También es la más burda y nociva para el trabajador, ya que toma el grado de explotación como uno de los resortes esenciales para el aumento de la productividad.

La gran deficiencia de esta forma de concebir la productividad consiste en que *hace abstracción de la vasta serie de procesos de trabajo parciales* que le dan cuerpo a la telefonía como sistema, los cuales en su armonía y acción simultáneas dan como resultado el producto final: la llamada telefónica.

Cuando éstas se cuantifican o cuando se consideran las líneas existentes o los aparatos instalados, se deja de lado lo que sucede en el proceso de conmutación, en el de transmisión, en el área de planta exterior o en la del procesamiento de la información, es decir, se relega a segundo plano lo realmente importante y determinante: cómo se está trabajando, con qué medios, en qué condiciones y con cuál problemática se enfrentan a diario el conjunto de telefonistas. Mientras las cosas vayan saliendo bien para

la empresa, o lo que es lo mismo, mientras los índices generales de productividad y el margen de ganancia vayan en aumento, no hay de qué preocuparse.

Pero cuando éstos caen, y vuelven a caer hasta convertir dicho descenso en una tendencia, ya no temporal sino recurrente, entonces se reconsidera todo: tecnología empleada, cantidad de trabajadores, actitud de los mismos, calidad de los materiales utilizados, requerimientos del mercado, procedimientos del trabajo, tipo de administración, etc.

Esto sucedió después de 1988. Desde cuatro años antes hasta 1992, Telmex obtuvo tasas de crecimiento menores a las registradas años atrás y sus índices generales de productividad también se fueron a la baja, a pesar de que desde los primeros años de la década de los 80's encontramos la digitalización creciente del sistema y aumentos sorprendentes en la inversión de capital, que van desde el 73.3% de incremento anual en 1982 hasta el 262.7% en 1987 y 140.9% en 1988, cifras que aún descontándoles el efecto negativo de la inflación, representan magnitudes importantes en la expansión de la planta telefónica.

No es casual, por tanto, que en 1987 Telmex haya pretendido responsabilizarnos a los telefonistas sindicalizados de la mala calidad del servicio y la disminución de la productividad, como tampoco es casual que en ese mismo año empezara a plantear el control total de calidad como una de las opciones para potenciar el trabajo de los telefonistas, que haya decidido modificar la estructura de la empresa (regionalizándola y creando las nuevas direcciones corporativas y operativas), el crecimiento acelerado y la mayor celeridad de la sustitución de la tecnología analógica por la conmutación y transmisión digitales.

De entonces a la fecha, la productividad y la calidad se convirtieron en los temas principales propagados por la empresa en la vida laboral de los telefonistas, aunque más la primera que la segunda. Lo que guiaba a Telmex era su forma particular de concebir el control total de calidad, desarrollada sobre todo a fines de 1987 y el curso de 1988.

Aunque con los cambios continuos de directivos, la privatización de la telefonía y su apertura a la competencia internacional se abandonó la intención de aplicar el control total de calidad, sin embargo como residuo quedó un viraje en la forma de concebir la productividad. Ahora se mira lo que antes se dejaba de lado: el conjunto de actividades de cada sector de telefonistas.

Telmex con esto ha vuelto los ojos hacia los procesos parciales de trabajo de cada área productiva, de cada especialidad, de cada departamento e incluso de cada puesto de trabajo, lo que constituye un enfoque más completo pero igualmente nocivo en la concepción de la productividad, ya que se sigue apoyando en la intensificación acentuada del trabajo.

## **2.- Alcances de esta forma de concebir la productividad**

No es lo mismo ver el proceso de producción en función del resultado final que el resultado final en función del proceso productivo. Bajo la primera óptica, se privilegia la cantidad de productos terminales realizados y se sobrevalora el peso de la tecnología y materiales empleados para el aumento de la productividad, dejándose a segundo plano el proceso que toma cuerpo a partir del concurso de los miles de brazos humanos de los telefonistas puestos en acción.

Bajo la segunda forma, a la importancia vital de las nuevas tecnologías y de la calidad de los materiales se suman el conjunto de actividades laborales de los telefonistas como aspecto esencial y de primer orden. Tanto la cantidad de productos como su calidad ahora son vistos en función de un *rendimiento óptimo* del proceso de trabajo en su conjunto: tanto de sus elementos materiales como humanos, con lo que la administración de Telmex pone ahora una atención singular en el trabajo del telefonista.

Al pedir a los trabajadores sindicalizados y a los empleados de confianza un reporte de la situación en sus áreas de trabajo y principalmente de las carencias y los cuellos de botella, no consigue un diagnóstico cualquiera de la situación reciente del sistema telefónico, sino un resultado general donde se



ha volcado el conocimiento exacto que cada uno de los telefonistas tenemos sobre nuestro espacio laboral. Con esto Telmex penetra hasta donde sus estadísticas y registros no podían llegar en todos los años anteriores. Haciendo un uso gratis de la experiencia acumulada de cada trabajador, conoce a niveles de profundidad mayores lo que entorpece la marcha de los trabajos. Sin embargo, el primer paso apenas constituye el diagnóstico general de la situación, realizado en 1991.

El siguiente consiste en el recuento exacto de las labores por puesto de trabajo y por especialidad, lo que brinda a Telmex una radiografía exacta de qué cúmulo de actividades realiza cada telefonista; obtiene un conocimiento no sólo de los problemas detectados por el diagnóstico general sino además de cada uno de los fragmentos del quehacer laboral, a detalle.

Finalmente, con el acuerdo permanente sobre productividad suscrito el 25 de marzo de 1992 e incorporado más tarde al contrato colectivo de 1992-1994, se agrega la obligatoriedad de establecer un sistema de medición de tales actividades. Así, el cuadro ya va tomando forma. Primero, dime qué problemas atorran la producción; después, qué y cómo lo haces. Más tarde, establece parámetros para medirlo y ver qué tanto haces; finalmente, fija un incentivo según cuanto más realizas.

Por lo tanto, cuando Telmex pone sus ojos en el proceso productivo, lo hace con una penetración y meticulosidad jamás antes vista, que le brinda un conocimiento exacto de cada uno de los segmentos del trabajo a lo largo y ancho del país, con lo que estará en condiciones de *aumentar el rigor y la ejecución* de las tareas, y sobre todo, del *control* sobre las mismas. Los parámetros establecidos serán un indicador del esfuerzo laboral del telefonista, de su velocidad y la cantidad de trabajo desplegado.

A su vez, dichos parámetros obtenidos a lo largo y ancho del país y en cada uno de los rincones de las especialidades constituirán un *sistema de información* sobre la medición del desgaste laboral, cuestión que antes la empresa no tenía y que sólo contaba con algunos indicadores parciales.

Por primera vez en su historia tendrá por fin un sistema informatizado sobre la multitud de los procesos de trabajo parciales, es decir, sobre la actividad desmenuzada de los telefonistas hasta llegar a la individualidad misma, lo que constituye un fenómeno nuevo en la telefonía.

Dicho sistema de información pudo haberlo conseguido mediante la contratación de asesores externos. En este caso, le hubiera costado tiempo, sus buenos pesos y con el riesgo casi seguro de que los parámetros levantados por los especialistas no fueran tan confiables debido a que por muy profesionales que fuesen, sería imposible que llegaran a conocer a detalle cada una de las actividades de los telefonistas en las 29 especialidades, lo que arrojaría una gran cantidad de errores. Pero, además, en el supuesto de que ya estuviera conformado el sistema de medición por tales individuos, se necesitarían cientos o hasta miles de ellos para darle un seguimiento regular y periódico a los parámetros de cada trabajador. Como se ve, esto no es nada funcional, o en el mejor de los casos, al implantarse de esa manera sería muy costoso y con alto margen de error para Telmex.

Pero al involucrar al propio telefonista en la conformación del sistema de información y medición, a Telmex le sale casi regalada su creación; la logra en tiempos considerablemente menores y, lo que es más importante, dicho sistema tendrá un mínimo margen de errores, ya que no es lo mismo el conocimiento que sobre el trabajo tiene un especialista externo, que la experiencia laboral acumulada del trabajador. Por consiguiente, la empresa extrae *gratis* del telefonista no sólo el diagnóstico (como se hizo en 1991) sino además y principalmente el aporte del conocimiento colectivo que sobre sus labores tiene. Esta experiencia laboral al extraerse en forma colectiva supera a la que se pudiera lograr de manera individual. Es experiencia *potenciada* por la cooperación de los telefonistas, cada quien en su especialidad o departamento, que a la empresa mucho menos le cuesta, ya que por esta nueva potencia laboral que brota de la acción colectiva del telefonista no desembolsa ni un centavo (cosa que debería costarle), pero que en sus resultados perfecciona tanto en calidad como en diseño dicho sistema de medición.

Por otra parte, si mediante la construcción de dicho sistema a través de personal ajeno a Telmex el telefonista queda excluido del seguimiento cotidiano de los parámetros, al involucrarlo no sólo Telmex obtiene las ventajas arriba citadas, sino que primordialmente consigue que el propio trabajador sea quien

le dé seguimiento regular, permanente y sistemático a dichos parámetros, es decir, que sea el telefonista quien le de forma al sistema de medición, que sea él mismo la estructura ósea, muscular y energética del sistema.

Por lo tanto, el sujeto al que se pretende extraer más jugo productivo de su quehacer laboral, al que hay que apretarle más las tuercas para que acentúe la intensidad de su trabajo, es al mismo tiempo el que recopilará la información sobre sí mismo, sobre sus ritmos, velocidades y desgaste laborales *es él mismo la estructura básica del sistema que habrá de medirlo y monitorearlo*. Es, pues, *el autocontrol* del telefonista *hecho sistema*; es autocontrol para la intensificación de su trabajo, autosupervisión, autopresión para lograr un esfuerzo y rendimiento mayores. Es, asimismo, un nuevo sistema de trabajo que burla la necesaria revisión de los perfiles de puesto así como el costo económico que debe pagar la empresa por este cambio sustancial.

Con esto se consuma un *control más acentuado* sobre el trabajo y el trabajador por la empresa, en todos y cada uno de los rincones del sistema telefónico, donde el propio telefonista es quien le brinda los medios estadísticos y la estructura de automedición hecha sistema para que ésta supervise y controle de una manera formidable, acabada y refinada como jamás se había visto, al propio trabajador.

Con esta nueva forma de concebir la productividad es el propio telefonista quien le proporciona a Telmex nuevas armas para su mayor control y desgaste laboral. De esta forma es, por tanto, como la empresa ve ahora el proceso productivo, es esta la manera como revalora su importancia.

Este mayor dominio y penetración sobre el proceso productivo puede tener varios objetivos. Tratándose del aquí analizado (la obtención de mayores niveles de calidad y productividad), se ve en función del producto final: cantidad de llamadas cursadas, líneas instaladas, etc. Esto implica un manejo óptimo de los recursos materiales empleados: centrales con menos interrupciones en su funcionamiento, daños reparados en tiempos menores, usos óptimos de las posiciones digitales, de las computadoras, en fin, de las herramientas y de los materiales empleados en general. En una palabra, un aprovechamiento más eficiente de la planta telefónica. Por lo que respecta al trabajador, un uso más eficiente de su capacidad productiva, es decir, de su ritmo, esfuerzo, velocidad y modo de hacer las labores.

No obstante, levantar un sistema de medición de la productividad con el trabajador como el agente principal en la recolección de la información, conlleva el peligro para la empresa de que éste pueda autorregular su desgaste y esfuerzo productivo para no verse sometido a ritmos de trabajo esquizofrénicos. El límite impuesto para que esto no suceda lo tenemos, de un lado, en la propia Cláusula 195 del Contrato Colectivo, cuando se establece que todo lo relativo a calidad y productividad no implicará "cogestión en la toma de decisiones para la administración de Telmex", lo que significa que el margen de intervención que se le da al telefonista en el sistema de medición es infinitamente limitado, ya que no puede intervenir en todo aquello que implique bilateralidad para la administración de la planta telefónica: tanto en sus aspectos materiales como del propio telefonista.

Se nos restringe la facultad para decidir, junto con la empresa, todo aquello que pueda implicar cambios en los procedimientos del trabajo, la organización del mismo, en el tipo y forma de empleo del equipo y sus materiales accesorios. El autocontrol del trabajador sólo se restringe, pues, a la autopresión y autosupervisión para un rendimiento más intensivo de nuestra actividad laboral, esto es, para aumentar la cantidad de lo trabajado, mas no así la calidad, aspecto que se reserva Telmex para su exclusiva determinación. Sobre estos aspectos volveremos más adelante.

Habrà de ser necesario, por consiguiente, un mecanismo adicional que por sí mismo garantice que trabajemos más duro y en forma cada vez más creciente. Estos son los incentivos. Es el estímulo económico *planeado*, de tal manera que entre más esfuerzo productivo por día rinda el telefonista, mayor será el incentivo que reciba.

## CAPÍTULO V LA MEDICIÓN DEL ESFUERZO PRODUCTIVO

### 1.- Las actividades terminales

En principio, trataremos de las formas de medición del esfuerzo productivo del telefonista. La primera y más inmediata es la referida a la cuantificación de las actividades o tareas terminadas, o lo que es lo mismo, al resultado parcial del trabajo.

Un trabajo terminado es una orden de instalación ejecutada, una orden de reparación realizada, una queja liquidada, determinados postes levantados, una llamada completada, un memo elaborado, etc., lo cual nos puede indicar el trabajo realizado de un individuo o de un grupo de ellos (una cuadrilla o un grupo de oficinistas u operadoras, por ejemplo, según el área que tomemos de referencia). En algunos casos y áreas de trabajo esta forma de medición puede ser representativa y reflejar en forma más o menos fiel el grado de esfuerzo productivo realizado por determinado colectivo de telefonistas, *aunque esto será la excepción y no la regla.*

Esto es debido a que un trabajo terminado no indica por sí mismo el grado de dificultad que hubo para realizarlo, las fases previas que fueron necesarias, los distintos problemas que se presentaron durante su elaboración, la calidad de los materiales utilizados, etc.

Cuando el instalador termina poniendo en nuestra casa el cable marfil o el teléfono, este último no trae impresos los metros de cable No. 18 que se debieron tender, los postes necesarios, las pruebas que se hicieron en la central, la distancia que tuvo que recorrer el instalador desde el centro de trabajo hasta el domicilio, etc. En suma, cada actividad realizada no lleva el sello de su historia clínica laboral. Simplemente, queda el teléfono instalado como signo de terminación *de un proceso*. Lo mismo cabe decir de la teleboleta, del oficio mecanografiado, de la base de datos impresa, etc.

Por lo tanto, sólo cuando en un puesto de trabajo se hacen una o pocas actividades que no requieren de procesos previos, complejos y/o variados, la medición del esfuerzo productivo resulta confiable, aunque, como repetimos, esto será en muy contados casos. La casi totalidad requieren de la consideración del *esfuerzo global* que hubo de plasmarse previamente por un variado número de trabajadores en las diversas fases que componen la realización de tal o cual producto. Es la descomposición de las labores parciales la que debe tomarse como el aspecto fundamental para cuantificar de manera fiel el esfuerzo productivo de los telefonistas así como sus grados de dificultad, tensión e intensidad en el trabajo, para considerar incluso la calidad en los trabajos derivada del grado de calificación puesto por el trabajador, de su experiencia laboral acuñada por los años, así como del tipo de instrumentos y equipo con que labora.

Otras vías adicionales que perfeccionan la medición real del esfuerzo productivo son las que a continuación se mencionan.

### 2.- La cantidad de material empleado

El siguiente aspecto consiste en la *cantidad de material* empleado para una acción determinada. El aumento progresivo de los trabajos realizados se refleja invariablemente en la ocupación de una masa mayor de materias primas y materias auxiliares empleadas durante la jornada. Este es uno de los indicadores más fieles e importantes que reflejan el aumento de la productividad del trabajo. Si analizamos el trabajo de un instalador, la cantidad de órdenes terminadas será un indicador de su intensidad; pero si a ésta le sumamos el volumen de material empleado, esto es, los metros de cable No. 18 y de cable marfil que se llevó para concluir la instalación, tendremos una evaluación más exacta del grado de su esfuerzo productivo, máxime si consideramos que hay unas órdenes de trabajo más lejanas que otras. Lo mismo cabe decir para la actividad de los técnicos de líneas, cables construcción y planta exterior en general.

Veamos ahora lo que sucede en Tráfico. Por muchos años Telmex ha empleado unilateralmente un parámetro erróneo de productividad de la operadora: las llamadas completadas. Esto es incorrecto, pues se dejan de lado la gran cantidad de llamadas recibidas que por múltiples circunstancias no se alcanzan a completar, pero en cuya atención las operadoras han invertido tiempo y esfuerzo corporal y cerebral. Es el caso de todas las llamadas que se anuncian en el conmutador a la hora del *Tío Gamboin*, y que por la similitud de las tres primeras cifras de su número con el del 09 incorrectamente el equipo de conmutación las enruta hacia tráfico manual.

Atender una llamada implica para la operadora visualizar la lámpara que se anuncia, efectuar el movimiento de brazos, manos y dedos para activar la llave, tomar el cordón, enlazar la clavija al jack correspondiente y predisponerse a escribir los datos del abonado en la teleboleta. Finalmente, preguntar el número a donde se desea hablar.

Todo este juego de movimientos corporales y acción cerebral se desarrolla aún cuando resulte una llamada equivocada, lo cual implica esfuerzo productivo y desgaste de energía por la operadora, por lo que necesariamente debe ser considerado para efectos de cuantificación en los parámetros. Así pues, es la llamada contestada el primer parámetro a considerar. A ello habrá que agregarse el aumento progresivo de las teleboletas empleadas, lápices consumidos y otra serie de materiales de consumo continuo para la realización de la llamada, tratándose de la conmutación a base de posiciones con uso de cordones.

En el caso de las actividades administrativas y técnico-administrativas el consumo creciente de material empleado derivado de la mayor productividad del trabajo es más notorio: mayores cantidades de formatos procesados, creciente número de copadoras, mayor consumo de energía por el aumento sustancial del equipo de oficina, etc. que por lo general no se cuantifica de manera regular, en cada área de trabajo o departamento, pero que se manifiesta en volúmenes mayores de materiales que pasan por los almacenes a nivel nacional.

### **3.- Las cualidades físicas de los materiales**

Hay otro tipo de actividades que dan lugar a una consideración de la productividad del trabajo según determinadas *cualidades físicas* de los materiales que se emplean por el trabajador. Es el caso de la *longitud* del cable tendido, de la cepa abierta, del ducto o de la línea privada instalada, etc. También lo puede ser *el peso* en aquellos procesos de trabajo donde se transporta, monta o descarga material y/o equipo.

Casos como el del departamento de Despensas o Archivo General requieren necesariamente de la combinación de parámetros como el peso de las cajas que reciben, la *cantidad* de las mismas e incluso el cuidado que se debe tomar con aquellas cajas que contienen productos frágiles o muy sensibles al movimiento, como la losa y las máquinas electrónicas en el caso de las promociones especiales de la despensa. En esto último es la *configuración física* del material transportado lo que requiere una atención más esmerada de los telefonistas y por tanto, un gasto adicional de trabajo.

Estas son, pues, las tres clases de parámetros a considerar en la valoración de la productividad *por lo que respecta a los elementos materiales* que intervienen en la realización de las tareas. A estas alturas ya se habrá notado que la forma más real de cuantificar el esfuerzo productivo del telefonista consiste precisamente en *la combinación* de éstos y no en la aplicación unilateral de uno solo, aunque pareciera ser representativo a primera vista. Esto es así porque la propia dinámica real de las labores en cada puesto, área o departamento une o ensambla tanto características de diverso orden de los materiales utilizados y del resultado del trabajo como procesos parciales diversos, secuencias y procedimientos de trabajo alternados y/o yuxtapuestos que hacen necesario concebir la medición del esfuerzo productivo desde diversos ángulos para lograr una medición más exacta y fiel del mismo.

### **4.- Los tiempos de transportación**

Sin embargo, aquí no termina lo que debe ser considerado en la medición. Aunado a la consideración de las *magnitudes* de los materiales y equipo empleados, tenemos otros tres aspectos esenciales, tan importantes como aquellos: en primer lugar, *los tiempos* empleados en la transportación del trabajador durante la jornada para el seguimiento o realización de sus tareas; en segundo lugar, *el tipo y la extensión* del campo de trabajo; y finalmente, los relativos al telefonista mismo como sujeto de trabajo.

Los tiempos de transportación dentro de la jornada son relevantes en casos como Choferes, Sría. General, R.I.L. o Conmutadores Privados, donde el traslado en las camionetas para realizar tal o cual orden de trabajo consume una parte importante del tiempo. El grado de congestión vial, el estado de las calles y de las camionetas son factores que alargan o disminuyen el tiempo invertido en el traslado.

## **5.- El campo de trabajo**

El segundo aspecto relativo a la extensión y tipo del campo de trabajo puede hacer más lenta, rápida o pesada la actividad del telefonista. Una zonificación muy ampliada de las ciudades o regiones provocará tiempos de transportación mayores en los telefonistas que laboran en la calle y con ello, además de exigirles un gasto adicional de trabajo por este motivo, disminuirá asimismo su rendimiento. Por el contrario, la fijación de áreas o campos de trabajo más pequeños acortará las distancias recorridas y elevará el rendimiento del telefonista. Es lo que está sucediendo en la Ciudad de México y otras del interior de la República con la apertura de nuevos centros de trabajo.

Pero esto no es privativo de los trabajos de instalación y mantenimiento de la red externa o de todo aquel que labora con vehículos de la empresa. También en las actividades que se realizan dentro de las instalaciones el campo de trabajo juega un papel relevante en la productividad del trabajo. La disminución de técnicos de mantenimiento en las centrales analógicas producto del traslado de un buen porcentaje de ellos a la conmutación digital propició que en los técnicos que se quedaron para el mantenimiento del sistema analógico recayera el peso de una mayor porción del mismo, lo que aumentó *su campo de trabajo*.

A su vez, aquellos que llegaron a la conmutación digital también vieron disminuidas la variedad y complejidad manual de sus tareas pero no así la atención de un sistema de menor capacidad, sino muy por el contrario, también, al igual que sus compañeros que siguen en la tecnología convencional, llevan a costas la responsabilidad de la operación y mantenimiento de un autómata de mucho mayor capacidad que los vistos bajo la tecnología anterior.

De igual forma, en todos aquellos lugares donde se incorpora el uso de las microcomputadoras aumenta el campo de trabajo de quienes las operan, pues con las memorias cada vez más potentes y veloces de estos nuevos instrumentos de trabajo se logra una concentración miles e incluso millones de veces mayor que bajo los registros y controles manuales con que se laboraba antes de su introducción, provocando a su vez la integración de trabajos que antes se encontraban fragmentados y divididos en numerosos puestos de trabajo o bien, en distintos departamentos e incluso hasta en regiones distintas, lo que provoca no sólo aumentos considerables en las cargas de trabajo sino además en su productividad. De ahí la importancia de este parámetro.

## **6.- Las cualidades del telefonista**

Por último, habremos de exponer las características propias del telefonista que intervienen en la productividad del trabajo.

La primera de ellas es el grado de calificación del trabajador, es decir, sus niveles de capacitación, tanto teórica como práctica. No rinde lo mismo un trabajador sin capacitación que aquel que cuenta con ella. El producto del trabajo de uno vale menos que el del otro. Por consiguiente, la competencia internacional exige a Telmex no sólo niveles de calidad y productividad superiores. Le

reclama, además, que sus propios trabajadores tengan por lo menos los niveles promedios de capacitación que rijan a nivel internacional en una rama productiva altamente tecnologizada como lo son las telecomunicaciones. Más aún, la capacitación del trabajador es uno de los resortes fundamentales que potencian la productividad. Dejarla a segundo término implica seguirse moviendo en la mediocridad, aunque de palabra se persiga la excelencia.

Por lo tanto, además de tarea fundamental a lograr por el STRM, la capacitación debe incluirse en el sistema de medición y en consecuencia, *se deben fijar parámetros que la cuantifiquen*.

La segunda cualidad del telefonista como agente productor que se debe tomar en cuenta es *el grado de dificultad* en la realización de las tareas. Así como hay actividades simples y rutinarias en la labor de todo telefonista, también existen aquellas que implican, o bien un grado de dificultad en su realización manual que requiere de una habilidad y experiencia singulares, o bien un grado de conocimiento tal que sólo los años y la preparación teórica los brindan. Es el caso de aquellos técnicos de centrales, de larga distancia, de plantas de fuerza, de planta exterior, operadoras, proyectistas, oficinistas, etc., que han logrado alcanzar un conocimiento casi completo y a detalle de su espacio de trabajo también lo es el de aquellos telefonistas que reparan con una maestría sin igual cables de miles de pares, de aquellos que sacan las fallas más complejas e inimaginables, de las operadoras que completan llamadas casi imposibles, de oficinistas y técnicos que construyen bases de datos como si fuera un juego de niños, o que programan de acuerdo a sus necesidades particulares, etc.

El grado de dificultad constituye un parámetro de singular importancia en todos aquellos trabajos que no tienen una sola rutina monótona y mecánica. Es el caso de todos los trabajos técnicos, administrativos y contables diseminados a lo largo y ancho del sistema telefónico. Habrá de ser necesaria, pues, una atención especial por cada telefonista cuando vaya desmenuzando una a una sus actividades, ya sea por área o por puesto de trabajo para descubrir cuáles de ellas requieren de grados de dificultad que sea necesario resaltar para darles un mayor peso a la hora de la medición y de la negociación de los parámetros e incentivos con la empresa.

Finalmente, habrá de considerarse *el grado de tensión*, y por lo tanto, de desgaste físico y mental que reclama la ejecución de determinada actividad. Al igual que en el caso anterior, no podemos medir con el mismo rasero el despliegue de la actividad del telefonista. En unos casos es mayor que en otros. Ahí donde por la naturaleza de las labores la tensión puesta en el trabajo sea mayor, el telefonista descargará más energía que la promedio; por lo tanto, su organismo le demandará una alimentación y descanso mayores, lo que repercutirá en su gasto individual y familiar.

Si recordamos que ahora Telmex busca la implantación de una forma de trabajo más intensiva a través del programa permanente para la productividad, el desgaste más pronunciado del telefonista al que aquí aludimos no será ocasional sino permanente y más pronunciado y agotador, lo que exige que se le tome en cuenta para el establecimiento de los parámetros y la medición. ¿Cómo llegar a esto? A través de dos formas: mediante una cuantificación negociada de esos grados de tensión en el trabajo donde la experiencia laboral jugará un papel determinante en dicha cuantificación o bien, a través de determinadas pruebas médicas que periódicamente vayan midiendo el desgaste energético del trabajador, cuyos índices constituirán a su vez parámetros a incluirse en el sistema de medición.

Lo expuesto hasta el momento rebasa el punto de vista de Telmex tanto sobre cómo entendemos la productividad y su medición, como con qué parámetros nos auxiliamos para cuantificarla. Respecto a esto último, no se trata de medirla simplemente de acuerdo al resultado de trabajo de cada telefonista o de un área determinada, sino además, de tomar en cuenta los diversos factores que intervienen en el aumento o disminución de dicho resultado, ya sea condicionándolo, determinándolo o simplemente representando de una manera más fiel y completa la productividad del telefonista.

Nuestro punto de vista tampoco consiste en que obligatoriamente se deban tomar todos y cada uno de los parámetros y/o indicadores arriba expuestos para las distintas áreas y puestos de trabajo. No son una receta que invariablemente se tenga que aplicar a como dé lugar. Subrayamos el hecho de que tales formas de medición son viables de acuerdo a las características del tipo de trabajo analizado. Para

unos será conveniente la combinación de determinados parámetros; para otros, habrá de ser necesaria una combinación distinta. Incluso, en otros más se requerirá hasta de algunos otros parámetros no expuestos aquí, que por la naturaleza de las labores se destaquen como necesarios para cuantificar el esfuerzo del trabajador.

Lo importante es no acartonar en esquemas una variedad laboral tan rica como la que encontramos en la telefonía y tener como objetivo la aplicación de aquellos parámetros -los necesarios y suficientes- que reflejen de una manera fiel y lo más exacta posible nuestro esfuerzo y productividad, ya que es el tipo de trabajo el factor que determina el tipo de combinación de los parámetros que habrán de emplearse.

## **CAPÍTULO VI LAS CONDICIONES TÉCNICAS Y SOCIALES QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO**

### **1.- Las condiciones técnicas**

Hasta el momento la administración es la que define la clase de tecnologías a emplear en los distintos procesos de trabajo. Son por lo regular adquiridas en los países imperialistas, lo que implica comprar casi siempre maquinaria configurada de acuerdo a las necesidades y los grados de desarrollo de esos países y en no pocas veces, ya desechadas por la existencia de nuevas e innovadoras tecnologías de punta.

Al llegar dichos sistemas de maquinaria a los puestos de trabajo, se enfrentan con las condiciones laborales propias del país y de manera particular, con la realidad laboral de los telefonistas. ¿Son en realidad tales tecnologías las apropiadas? ¿Se adecuan a la fisonomía de los telefonistas y a los procesos de trabajo de las distintas áreas? ¿Son las óptimas para mejorar la calidad y productividad del trabajo? ¿Sirven para mejorar las condiciones de trabajo? Estas y otras preguntas a menudo se dejan de lado por quienes administran la telefonía o en el mejor de los casos, en teoría son consideradas; pero sólo hasta que se les encuentra operando en la producción es cuando se confirma si son adecuadas al tipo de trabajo, a sus condiciones y a los telefonistas que las operan.

Por tanto, tenemos una gran contradicción: si los telefonistas sindicalizados son quienes en su mayoría se las tienen que ver con la maquinaria y el equipo existentes durante toda su vida laboral; si son ellos quienes de acuerdo a su habilidad, destreza, experiencia y grados de calificación las operan para lograr los óptimos de calidad del servicio telefónico así como de su productividad, resulta sorprendente que su voz y voto no sean tomados en cuenta al momento de elegir entre una tecnología y otra.

La participación de los telefonistas sindicalizados en la investigación y desarrollo constituye una palanca productiva que Telmex hasta la fecha ha menospreciado. Independientemente de que no hacerlo contraviene lo pactado en el contrato colectivo en vigor, mientras no se involucre al STRM en estas tareas, no se logrará el ensamble de la experiencia laboral acumulada del trabajador con su capacidad de innovación tecnológica. Incluso, en las áreas de trabajo se mutila o desdeña la creatividad del telefonista para reconfigurar, remodelar o adaptar la maquinaria y el equipo que emplea. Esto se lo reserva el personal de confianza, aunque también raro es aquel que realiza tales actividades.

Por consiguiente, encontramos una *separación* entre los medios tecnológicos de cada proceso de trabajo con respecto a los telefonistas que se encargan de operarlos o darles mantenimiento. Esta es la peor de las condiciones que impiden el logro de óptimos de producción y de calidad.

Sobra decir que si existe tal divorcio entre la maquinaria y el hombre que la manipula, realmente constituye una hazaña cuando la voz del trabajador es tomada en cuenta para definir su número, el tipo o

incluso el diseño específico requeridos de la tecnología a emplear, su impacto en el proceso de trabajo y el medio ambiente o bien, su adecuación a las condiciones ergonómicas del trabajador.

Jamás se ha preguntado a los técnicos de conmutación/transmisión su opinión respecto a una tecnología específica antes de introducirla; nunca se les ha dado la opción de conocer el espectro tecnológico de otros países con grados de desarrollo mayores o sistemas de telefonía más eficaces, como tampoco la administración se ha preocupado por preguntar a todo telefonista que maneja vehículo como eje de su trabajo el diseño que le permita el menor cansancio y agotamiento para de esta forma potenciar su actividad en base a una jornada menos extenuante. Mucho menos se ha permitido que operadoras y telefonistas técnicos y/o administrativos opinen sobre las computadoras más apropiadas a su espacio laboral, las menos lesivas a su salud, así como la paquetería y/o programación más adecuada.

En todos estos casos al telefonista sindicalizado se le anula la posibilidad de contar con márgenes de decisión. Por el contrario, la norma que Telmex ha seguido consiste en evitar todo tipo de injerencia de los trabajadores en estos asuntos. Más aún, en hacer uso de las nuevas tecnologías para descalificarlos, desplazarlos y apropiarse de su materia de trabajo. Salvo muy raras excepciones, la capacitación a los telefonistas sindicalizados se encuentra en una de las peores crisis de toda su historia, en tanto que para el personal de confianza no se escatiman esfuerzos para efectos de capacitación, incluyendo obviamente los cursos en el extranjero.

La ausencia de una capacitación real a los telefonistas sindicalizados acentúa el divorcio entre éstos y la tecnología empleada, lo que incide en bajos niveles de calidad y eficiencia en la realización de las labores, independientemente del área productiva de que se trate.

Llegar a un sistema de medición e incentivos para elevar la intensidad y la productividad del trabajo sin una auténtica capacitación a los telefonistas equivale a conducir un ejército a una guerra sin el conocimiento por sus integrantes de las tácticas de lucha y del manejo óptimo de sus armas debido a que quienes conducen dicho ejército tienen la intención de reservarse y monopolizar el mejor equipo y armamento, dejando al resto de sus integrantes el triste papel de peones de batalla cuerpo a cuerpo.

Por lo que se ve, esto último es lo que se trae Telmex entre manos, lo que contraviene incluso la definición de productividad pactada en la cláusula 195 del contrato colectivo. Hacer de esta última un sistema generalizado en toda la empresa presupone el cumplimiento de una capacitación óptima al telefonista sindicalizado, misma que debe incluirse en el sistema de medición a través de parámetros que vayan midiendo de manera concisa y exacta los avances en esta materia.

## **2.- Las condiciones sociales**

Perfeccionar la calidad y productividad del trabajo requiere a su vez de un mejoramiento óptimo de las condiciones que intervienen en el mismo, o sea, las condiciones de trabajo. Plasmado como parte integrante de la definición de productividad que encontramos en el contrato colectivo, este aspecto de manera general queda enunciado con ambigüedades notables tanto en las negociaciones entre las cúpulas de dirección como en las que se dan por especialidad o área productiva.

### **a) La organización y división del trabajo**

Tanto la calidad como la cantidad de lo producido dependen de la manera como se organice y distribuya el trabajo, así como de los procedimientos y modos particulares que se emplean para su consecución. Muchas veces el personal de confianza en quien recae la responsabilidad de la conducción de las labores en un área determinada pierde de vista el conjunto de los procesos y la conexión con los más inmediatos de otras áreas, lo que le impide calibrar en sus justos términos las labores de cada uno de los telefonistas que se encuentran a su cargo.

Esto se ha acentuado en los últimos años al hacer recaer en el personal de confianza una multitud de actividades operativas propias de los telefonistas sindicalizados con tal de descalificar su actividad,



sustraerles la materia de trabajo y expulsarlos finalmente hacia actividades de menor importancia y más simples.

El precio que Telmex paga por esto es que tal personal pierde a fin de cuentas una adecuada labor de dirección en el área a su cargo, lo que con el tiempo acentúa los cuellos de botella y deteriora tanto la magnitud de lo producido como su calidad, amén de que menosprecia el conocimiento pormenorizado que tienen los telefonistas sindicalizados de su puesto de trabajo y del área en general.

Si Telmex respetara lo que pertenece al STRM, si dejara de sustraerle su materia de trabajo y si tomara en cuenta la opinión de los trabajadores sobre los procedimientos del trabajo más eficaces y la necesidad de modificar la organización y la división del trabajo para lograr mejores resultados, estamos seguros que el sistema de medición y el programa general de productividad empatarían de una mejor manera con la experiencia que se tiene por los telefonistas sindicalizados de los puntos críticos existentes en cada proceso de trabajo.

#### b) Las condiciones físico-ambientales

El tipo de iluminación y ventilación existentes en un área de trabajo son factores que intervienen en el rendimiento productivo de los telefonistas; de igual forma, el espacio con que cuentan para desarrollar su actividad, la existencia de ruido, humedad relativa, la temperatura, las corrientes de aire, de polvos y/o tóxicos, el tiempo de transportación de su domicilio al lugar de trabajo y viceversa; el que ocupan al transportarse para tomar sus alimentos, la calidad de estos últimos, etc. son elementos de las condiciones de trabajo que deben estar monitoreados en todo programa de mejoramiento de la calidad y la productividad, los cuales a su vez tienen la ventaja de ser medibles.

No se pueden dejar estos elementos a la buena voluntad de Telmex como tampoco a declaraciones bonitas o negociaciones pasajeras. Si de manera tradicional las condiciones de trabajo intervienen directamente en la calidad y cantidad de lo producido; si por lo general la administración las toma en cuenta en función de las máquinas existentes en el área de trabajo dejando a segundo término su impacto en el trabajador ocasionando por esto constantes riesgos a la salud, con mucho mayor razón se convierten en un elemento de *obligada consideración* al tratar de introducir el sistema de medición para el incremento de la productividad.

Una mayor tensión, esfuerzo y desgaste del telefonista acentúa riesgos a la salud, lo que requiere del mejoramiento sustancial de las condiciones de trabajo en que actúa, y que necesariamente implica una verificación, medición y perfeccionamiento constantes de las mismas, cuestión que sólo se adquiere estableciendo formas de medición sencillas pero igualmente eficaces a través de las cuales se vaya detectando dicho mejoramiento.

### **3.- Material, equipo y herramientas**

También el trabajo intensivo hace que se ocupe una mayor cantidad de material (cable, postes, teleboletas, papel, lubricante, etc.), que el desgaste de las herramientas sea más rápido, así como el del equipo que se utiliza. Mayores grados de productividad presuponen, de un lado, la ocupación intensiva de las camionetas, de las computadoras, de las máquinas de escribir, de las copiadoras, de los conmutadores (tanto en centrales automáticas como en Tráfico), etc. lo que exige a Telmex un mantenimiento más eficaz del equipo y la sustitución más rápida de los ya caducos para evitar accidentes de trabajo.

De otro lado, la mayor intensidad a la que se trabaja requiere de un conjunto de medidas de prevención de estos últimos, que van desde exámenes médicos más periódicos y completos hasta de una actuación más intensiva de la comisión mixta central de seguridad e higiene y de la puesta en marcha de manera inmediata de las subcomisiones mixtas a su cargo para una verificación y perfeccionamiento crecientes de las condiciones de trabajo.

Así como en los temas anteriores, el relativo al material, herramientas y equipo utilizados pueden

ser medibles para llevar un control riguroso que evite al máximo los riesgos y accidentes de trabajo.

#### **4.- La supervisión**

Como todo sistema que busca el incremento de la intensidad y productividad del trabajo permite un control y supervisión del trabajador más acentuados, Telmex no se pudo resistir a la tentación y en numerosas áreas de trabajo se está sirviendo con la cuchara grande, aprovechando la inexperiencia de los telefonistas en el manejo de estas técnicas. No faltan, además, de entre el personal de confianza frontera (usualmente llamados de línea) o gerentes, aquellos que alguna vez tuvieron una embarrada de dichas técnicas en sus escuelas y que ahora tienen la oportunidad de su vida para tratar de ponerlas en marcha con el objeto de acentuar el control y sacar lo más que se pueda del trabajador sindicalizado para quedar bien con sus superiores, y más adelante apostar a un puesto superior.

Tanto de estos "ingeniosos" supervisores o gerentes como de las pretensiones generales de la administración por hacer del sistema de medición una opresiva forma de aumentar la supervisión y vigilancia sobre el telefonista sindicalizado hay que estar muy alertas y rechazar tajantemente toda intentona de aprovechamiento de la situación. Lo más fácil que tienen a su alcance es incluir en los formatos de medición los tiempos de inicio y terminación de las labores (llamados por Telmex productos terminales o actividades principales), lo que prácticamente equivale a tener un cronómetro durante toda la jornada, por área de trabajo o por cada telefonista, manejado incluso por él mismo. Esta es la peor de las supervisiones y por las consecuencias negativas que tiene sobre el telefonista sindicalizado, debe ser rechazada.

Se debe tomar en cuenta que todo aumento de la fiscalización, -independientemente del mecanismo que se utilice para ello-, tarde o temprano produce efectos contrarios a los esperados, ya que hace que el telefonista rinda menos que con una supervisión normal, máxime si el llamado sistema de medición se convierte en un sistema de supervisión acentuada sobre su persona y no sobre el trabajo realizado.

#### **5.- Las condiciones laborales**

El último aspecto que comprende las condiciones sociales en que se desenvuelve el trabajo es el relativo a las condiciones laborales. No se puede hablar de un programa permanente de mejoramiento de la calidad y la productividad, como tampoco de la existencia de un sistema de medición si se tiene un ambiente laboral de continuos conflictos. Desgraciadamente, pareciera que mantener una relación laboral conflictiva es la norma a seguir por la administración de Telmex ya que los aspectos más relevantes de la relación empresa/sindicato se mantienen en conflicto.

Entre ellos tenemos el incumplimiento por la primera de la capacitación, sobre todo la relativa a las nuevas tecnologías, la sustracción de la materia de trabajo a través del personal de confianza, de sus filiales o empresas terceras, el no cubrimiento de las vacantes naturales y el empeoramiento de las condiciones de trabajo, por citar las más relevantes, aspectos todos ellos que se convierten en obstáculos para alcanzar los óptimos de calidad y productividad deseados.

### **CAPITULO VII LAS CONDICIONES DE VIDA**

El elemento restante a considerar es el relativo a las condiciones de vida. ¿Qué son las condiciones de vida? Aquellas que dedica el trabajador para el disfrute de su persona y de su familia, y esencialmente se subdividen en dos aspectos: el tiempo y el dinero necesarios para hacer efectivo dicho

disfrute, ya sea a través de la cultura, la recreación, el deporte, el esparcimiento, la educación y las actividades familiares y sociales en general.

Hasta el momento únicamente se ha dicho que con el aumento de la intensidad del trabajo mejorará el ingreso del telefonista, lo que de alguna forma se ha visto a través de los premios otorgados a algunas especialidades y lo que se espera a través de los incentivos y la asignación de acciones por trabajador.

Como este aspecto aún está por concretarse, y al cabo de ocho meses de un esfuerzo acentuado por todos los telefonistas en general que no se ha traducido en un ingreso mayor y sustancial, habremos de dejar planteado:

- a) Con los márgenes de ganancia que ha percibido el consejo de administración tales que se encuentra entre las tres empresas del país que más han ganado, ¿la retribución a los telefonistas sindicalizados guarda una proporción al menos justa de tal forma que compense tal esfuerzo? Creemos que no, y que por tanto la administración debe modificar su postura restrictiva hacia los trabajadores.
- b) El nivel de vida y el poder adquisitivo de los telefonistas ha bajado en los últimos 20 años, a pesar de que se tienen altas tasas históricas de obtención de utilidad neta.
- c) Por el contrario, la productividad de los telefonistas medida en número de trabajadores por cada mil líneas casi se ha duplicado en los últimos 20 años y si la medimos por llamadas de larga distancia/trabajador aumentó más de 10 veces durante el mismo período.
- d) Lo que permite afirmar que la productividad del telefonista en los últimos 20 años ha tenido signos importantes de aumento, a pesar de que su nivel de vida ha disminuido, lo que hace más acentuado su desgaste.

Por consiguiente, para hablar de un mejoramiento real de las condiciones de vida de los telefonistas motivado por un programa permanente de mejoramiento de la calidad y productividad del trabajo, Telmex deberá aceptar la siguiente norma: No sólo retribuir el equivalente al desgaste *adicional* del trabajador motivado por el aumento de la productividad e intensidad del trabajo, sino proporcionar un *ingreso superior* a los índices de productividad logrados.

En segundo lugar, en el supuesto de que se proporcione ese ingreso mejorado a los telefonistas, para disfrutarlo cabalmente se requiere de contar con el *tiempo suficiente* a través del cual hacerlo efectivo, de un lado. De otro lado, un mayor esfuerzo, tensión y desgaste del telefonista producto de una intensidad y productividad del trabajo acrecentadas, reclamará mayores tiempos de descanso para la reposición de las energías perdidas, lo que nos lleva a *la necesidad de reducir la jornada de trabajo*.

Hacer realidad esta demanda no sólo permitirá contar con una fuerza de trabajo en condiciones físicas, anímicas y mentales adecuadas para hacer frente a un trabajo más intensivo, sino además, combinada con un mejoramiento real de sus percepciones económicas, tendrá el tiempo y los medios suficientes para mejorar sus condiciones de vida. De no darse estas dos condiciones, sucederá lo contrario, lo que conducirá tarde que temprano a un agotamiento de los telefonistas que motivará la caída de la productividad y el envejecimiento prematuro de su persona.

Finalmente, hay determinadas condiciones de vida generales que se han convertido en fuertes obstáculos al rendimiento productivo, amen del daño ocasionado a la población. Nos referimos, por un lado, a los grados de contaminación que en el caso de la Ciudad de México han cobrado proporciones alarmantes, tales como el ruido, la basura y los gases tóxicos y polvos del medio ambiente. Por otro lado, las precarias condiciones del drenaje en las ciudades más importantes del país que no sólo acentúan las quejas por los daños ocasionados a la red externa, sino que además deterioran el asfalto y provocan tiempos de traslado mucho mayores de todos los telefonistas que usan camionetas, y en general que aumentan los tiempos de transportación del lugar de trabajo al domicilio y viceversa.

En tercer lugar, el crecimiento anárquico de las ciudades y de la industria que da lugar a grandes urbes con carencias significativas y que provoca la existencia de enormes distancias en la instalación y reparación del servicio telefónico.

Si bien los telefonistas y la administración no somos responsables directos de las condiciones de vida que inciden de manera negativa en la comunicación telefónica, es posible emprender medidas que contribuyan al mejoramiento de dichas condiciones, entre las que se cuentan la mayor inversión de capital en telefonía celular para evitar las enormes quejas de la red física externa, enormes distancias por recorrer, así como tener cepas abiertas en una multitud de puntos en las ciudades con el objeto de poner el cableado subterráneo.

La misma telefonía puede servir de soporte para que los Gobiernos de los Estados cuenten con diagnósticos exactos y actualizados de las condiciones y/o desperfectos existentes en las ciudades.

Y por último, si el Gobierno Federal es tan riguroso e injusto en su política fiscal hacia los trabajadores y en lo fundamental es responsable de mantener a las ciudades con altos grados de contaminación, con la misma rigurosidad y escrupulosidad deberíamos exigirle el pago de una compensación por laborar en condiciones ambientales generales que dañan la nuestra salud, tal y como los funcionarios y/o trabajadores de otros países que laboran en la Ciudad de México han logrado que se les proporcione por sus gobiernos.

## CAPÍTULO VIII ¿QUÉ OPTIMIZAR?

Esta es una de las preguntas esenciales cuya respuesta se diferencia dependiendo de los intereses de las partes involucradas. Hemos visto que en los centros de trabajo donde se ha puesto en marcha el sistema de medición, lo que a Telmex le interesa es optimizar *la cantidad de lo producido*: tantas quejas atendidas, tantas instalaciones realizadas, tantas fallas arregladas, etc. Producción y más producción. Ese es el asunto.

En algunos lugares de trabajo ha asociado la cantidad con la *calidad* de lo realizado. Es el caso de centrales automáticas donde se mide por intentos de marcación del abonado; en tráfico, por tiempos de contestación, o bien, en 05 por quejas pendientes o tiempos de arreglo. Sin embargo, la postura de Telmex minimiza la fijación de parámetros específicos que midan la calidad de los trabajos realizados, como se observa en el conjunto de áreas de trabajo donde la medición está en marcha, por varias razones, a saber:

Entrar de lleno a la calidad de las actividades realizadas en toda la planta telefónica implica llegar a los lados flacos de la administración: la calidad de los materiales empleados, de las herramientas utilizadas, la calidad de su fuerza de trabajo (en otras palabras, la calificación y capacitación de los telefonistas), la calidad del sistema de conmutación y de transmisión<sup>3</sup>, la calidad de la supervisión<sup>4</sup>, de las relaciones laborales, de la organización y procedimientos del trabajo, etc.

Véanse los formatos de medición hasta ahora diseñados y veremos que poco o casi nada se precisa respecto a la calidad de la producción, lo que de seguir en esta tónica, no redundará en los cambios esenciales, a fondo, que requiere el sistema telefónico para alcanzar los tan ansiados parámetros internacionales y la entera satisfacción del usuario.

Al involucrar al conjunto de los telefonistas en lo relativo a calidad y productividad, Telmex no

---

<sup>3</sup> Lo que equivale a evaluar si el tipo de tecnología adquirida es la adecuada a las condiciones propias del país y de su población, así como las formas y grados de transferencia tecnológica, aspecto en el cual hubo un retroceso significativo a raíz de su privatización, etc.

<sup>4</sup> Lo que no es igual al grado o magnitud de la supervisión. Por regla general, entre más acentuada es la supervisión por el personal de confianza, peor es su calidad. Una buena y eficaz supervisión es aquella que no precisa estar encima del telefonista, sino aquella que le da libertad para realizar sus labores en un ambiente laboral agradable y de confianza mutua.

debe nadar entre dos aguas: o abandona dicho proyecto, o acepta que los trabajadores sindicalizados nos metamos realmente de lleno a *todos* los resortes que animan tales aspectos, aceptando que los trabajadores sindicalizados aprovechemos el conocimiento y la experiencia laborales para alcanzar la fijación de parámetros de calidad, aunque eso implique desnudar verdades amargas en lo que respecta a su administración, al desarrollo tecnológico de la planta telefónica, a los medios que emplea, al tipo de capacitación proporcionada a sus trabajadores y a sus estilos de supervisión, por citar los más relevantes<sup>5</sup>.

Al pactarse la cláusula 195 del contrato colectivo en 1990 se estableció como una responsabilidad mutua la óptima articulación entre el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, entre otros aspectos esenciales. Es de lamentar, por tanto, que hasta el momento no haya cristalizado un sistema de medición que articule las dos caras de la producción y que casi por entero se esté desarrollando por la simple cuantificación de la producción, pretendiendo únicamente aumentar la intensificación y el esfuerzo de los telefonistas sindicalizados.

Es indispensable, pues, que del lado del STRM exista una preocupación central por precisar parámetros o factores que permitan darle un seguimiento continuo a la calidad de lo producido tanto a escala general como por cada área de trabajo y especialidad.

El tercer aspecto que contemplan tanto la definición de productividad plasmada en el contrato colectivo como el programa permanente de productividad y calidad suscrito el 25 de marzo pasado, consiste en el *mejoramiento de las condiciones de trabajo*.

Como su nombre lo indica, en tanto que constituyen una condición para el desempeño o realización del trabajo, lo que haya de bueno en ellas propiciará mejores resultados tanto en lo relativo a la cantidad como a la calidad de lo producido. Pero en la medida en que dichas condiciones presenten deterioros más y más acentuados, incidirán negativamente en los resultados generales de la telefonía. Esto no debe quedarse en las meras intenciones. Al sistema de medición deben incorporarse parámetros o indicadores que vayan reflejando el perfeccionamiento progresivo de las condiciones de trabajo.

Lo mismo cabe señalar para los dos restantes elementos signados en los acuerdos arriba citados: la capacitación productiva del telefonista sindicalizado y el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Si el programa permanente y de manera particular el sistema de medición se basan en la actividad productiva del telefonista, con sobrada razón es indispensable fijar indicadores que midan estos dos aspectos, tan vitales en todo sistema de calidad y productividad.

Si el programa permanente no lo entiende la empresa como la creación de una filosa arma empuñada contra el trabajador para sacarle más jugo productivo sino más bien como un medio destinado a mejorar sustancialmente la telefonía en todas sus facetas y procesos, entonces es compromiso de ambas partes hacer realmente efectivo el precepto establecido en dicha cláusula y hacer un esfuerzo por llegar a la óptima articulación de los cinco ejes plasmados:

- 1.- Cantidad de la producción
- 2.- Calidad de la producción
- 3.- Mejoramiento de las condiciones de trabajo
- 4.- Mejoramiento de las condiciones de vida
- 4.- Mejoramiento de la capacitación productiva del trabajador

---

<sup>5</sup> Fijar parámetros de calidad en la producción no equivale a meterse en su administración. Simplemente se precisa qué medir en lo relativo a calidad y cómo hacerlo. Si después de esto saltan a la vista las deficiencias, será de su exclusiva responsabilidad si decide poner manos a la obra o dejar que se acumulen los problemas estructurales que tanto aquejan a la telefonía. En caso afirmativo, si acepta que los telefonistas sindicalizados opinemos sobre las formas de solución e incluso que aporten su experiencia laboral e iniciativa para subsanar tales escollos, teniendo voz y voto en el qué y cómo hacerlo, tanto mejor, aunque eso implique que tenga que flexibilizar el candado tan fuerte plasmado en la cláusula 195 del contrato colectivo, que aplasta la iniciativa y la participación de los telefonistas sindicalizados en los grandes problemas que frenan la industria telefónica nacional.

Muchas veces se ha planteado por la administración que todo es medible, siguiendo lo que marcan las teorías de la productividad, lo cual es cierto. Pues bien, la tarea que se tiene enfrente en cada área de trabajo, departamento y especialidad consiste precisamente en alcanzar esa *articulación óptima de los cinco ejes*, para lo cual es indispensable no sólo descubrir los parámetros relativos a la cantidad de lo producido, sino realmente construir un sistema de medición que articule los parámetros o indicadores de los cinco ejes, esto es, que nos brinde una representación integral del estado que guarda la planta telefónica así como de su desarrollo progresivo tomando en cuenta las necesidades vitales e intereses de todos aquellos que le dan cuerpo y movimiento.

Todo lo realizado hasta el momento en algunas áreas productivas apenas cubre el primer eje de la productividad, siguiendo lo enunciado por la cláusula 195, y eso con errores y limitaciones de singular importancia, entre las cuales resalta la medición de lo producido por algunos de los productos terminales más relevantes de cada área de trabajo, dejando de lado la consideración de muchas otras actividades parciales que necesariamente deben considerarse en la medición.

En el supuesto de que se alcanzara a definir y poner en marcha un sistema de medición que articulara los cinco ejes de la productividad definidos en la multicitada cláusula, se tendría un formidable instrumento en manos de los telefonistas que potenciaría con creces su actividad y que situaría al sistema telefónico en una fase superior de desarrollo.

Pero aún de lograrse esta articulación, quedaría fuera una de las palancas más importantes del desarrollo de la industria telefónica: el aprovechamiento de la experiencia individual y colectiva de los telefonistas sindicalizados, que han acumulado durante decenas de años para orientar conjuntamente con la empresa la telefonía hacia rumbos mejores y más eficaces.

La limitación impuesta al STRM en el contrato colectivo relativa a poner en marcha el programa permanente sin que "implique cogestión en la toma de decisiones para la administración de TELMEX" deja únicamente al STRM la posibilidad de proponer o de opinar en asuntos de carácter vital para la industria. Después de escuchar a los telefonistas sindicalizados, la empresa decidirá si pone en marcha las sugerencias vertidas y resolverá cuándo y cómo hacerlo.

Toda la fuerza que representa la inteligencia colectiva de los 49 mil telefonistas sindicalizados, toda la capacidad creativa y la iniciativa práctica con que cuentan para que en un esfuerzo común con Telmex orienten y conduzcan la telefonía por mejores vías y salven escollos con mayor prontitud y sagacidad, todo esto se mira con recelo; se retoman apenas unas cuantas opiniones y lo demás, lo fundamental, se arroja a la basura. Cuando a los telefonistas sindicalizados se les permitió opinar sobre el estado que guarda el sistema telefónico al practicar el diagnóstico general sobre el servicio, la administración se dio cuenta que arrojaba resultados más completos, sustanciosos y fidedignos que los reportes de su personal de confianza o las estadísticas acostumbradas, en ello pudo calibrar la valía de la participación activa de los telefonistas sindicalizados.

Si mientras estuvo permitida la intervención del STRM en la definición de "todos los aspectos técnicos y operativos" derivados de la modernización de la telefonía no cundió el caos por dicho margen de participación; si además la tendencia de los tiempos actuales apunta a que las administraciones telefónicas reconocen dicha intervención como una necesidad para el mejoramiento óptimo del servicio previa concertación de los límites que cada una de las partes debe guardar, no tiene sentido por Telmex desprestigiar esa fuerza tan importante y vital, y ponerle una camisa de fuerza para evitar su despliegue natural. No puede, por consiguiente, seguir marchando contra corriente so pena de mantenerse rezagada a los cambios y a la competencia nacional e internacionales que tanto le preocupan. Este es, pues, el sexto y esencial aspecto que debe sumarse a esa articulación óptima de la calidad y la productividad del trabajo.

**CENTRO DE INVESTIGACIONES DEL TRABAJO Y ESTUDIOS ECONOMICO-SOCIALES, A.C.**  
**MEXICO, JULIO DE 1992**