

# Cultura laboral y productividad en **TELMEX**

De la milpa a la digitalización

Mario Ortega Olivares

Colección Teoría y Análisis



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
UNIDAD XOCHIMILCO División de Ciencias Sociales y Humanidades

## el autor...

Mario Ortega Olivares es doctor en antropología por la Escuela Nacional de Antropología e Historia, obtuvo el Premio Nacional de Investigación Urbana y Regional en 1991 y el Reconocimiento Ciudad de México en 1997. Es integrante del Sistema Nacional de Investigadores con nivel 1, y fue director de la revista *Argumentos. Estudios críticos de la sociedad*. Labora como profesor-investigador en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco donde coordina el área de Estudios del trabajo. Ha publicado: *Productividad y fatiga laboral*; *La utopía en el barrio* y *Octubre dos. Historias del movimiento estudiantil*, así como diversos artículos arbitrados en Italia, España, Colombia y México.





CULTURA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN TELMEX  
DE LA MILPA A LA DIGITALIZACIÓN

Esta publicación de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, fue dictaminada por pares académicos externos especialistas en el tema.

Primera edición, 15 de enero de 2012

DR © 2012 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Xochimilco  
Calzada del Hueso 1100  
Colonia Villa Quietud, Coyoacán  
04960, México, D. F.

ISBN: 978-607-477-657-7

ISBN de la colección Teoría y Análisis: 978-970-31-0929-6

Impreso en México / *Printed in Mexico*

# Cultura laboral y productividad en Telmex

De la milpa a la digitalización

Mario Ortega Olivares



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD XOCHIMILCO División de Ciencias Sociales y Humanidades



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

*Rector general*, Enrique Fernández Fassnacht

*Secretaria general*, Iris Santacruz Fabila

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD XOCHIMILCO

*Rector*, Salvador Vega y León

*Secretaria*, Beatriz Araceli García Fernández

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

*Director*, Jorge Alsina Valdés y Capote

*Secretario académico*, Carlos Alfonso Hernández Gómez

*Jefe de publicaciones*, Miguel Ángel Hinojosa Carranza

CONSEJO EDITORIAL

José Luis Cepeda Dovala (presidente)

Ramón Alvarado Jiménez / Roberto Constantino Toto

Sofía de la Mora Campos / Arturo Gálvez Medrano / Fernando Sancén Contreras

COMITÉ EDITORIAL

Graciela Lechuga Solís (presidenta)

Francisco Luciano Concheiro Bórquez / Anna María Fernández Poncela

Felipe Gálvez Cancino / Diego Lizarazo Arias

Yolanda Massieu Trigo / Jaime Sebastián Osorio Urbina

Alberto Isaac Pierdant Rodríguez / José Alberto Sánchez Martínez

Verónica Alvarado Tejeda

Asistencia editorial: Varinia Cortés Rodríguez / Alina Sánchez Uribe

Diseño de portada: Irais Hernández Güereca

# Índice

INTRODUCCIÓN . . . . .	11
Una alternativa para la productividad en México . . . . .	11
Los telefonistas ante la digitalización . . . . .	12
Mundialización y cultura local . . . . .	13
Estructura del libro . . . . .	15
<b>Capítulo 1. Un pueblo telefonista . . . . .</b>	<b>17</b>
Tzapotitlan . . . . .	17
Los telefonistas del pueblo . . . . .	18
La modernización de las telecomunicaciones . . . . .	22
Etnografía del pueblo . . . . .	23
Sistema de cargos y mayordomías . . . . .	25
<b>Capítulo 2. De Ericsson a Telmex . . . . .</b>	<b>31</b>
Los telefonistas pioneros . . . . .	31
Clientelismo y reciprocidad en una economía de mercado . . . . .	34
Patronazgo y clientelismo en Telmex . . . . .	35
De la incertidumbre de la milpa a la seguridad del salario . . . . .	38
Cultura, parentesco y empleo . . . . .	40
<b>Capítulo 3. Lo laboral y lo cotidiano . . . . .</b>	<b>45</b>
Producción y reproducción . . . . .	45
Compadrazgo y empleo . . . . .	45
Reciprocidad o mercado . . . . .	47
La envidia y el “trabajo duro” . . . . .	50
Reciprocidad en el pueblo, envidia en el corporativo . . . . .	52
Un clientelismo menguante . . . . .	54
<b>Capítulo 4. La planta externa de Telmex . . . . .</b>	<b>55</b>
Telefonistas de la comunidad . . . . .	55
Los telefonistas de la camioneta . . . . .	58
Labores comunes en la planta externa . . . . .	59
Cómo perciben sus labores los telefonistas . . . . .	65
Salario y gasto familiar . . . . .	71

<b>Capítulo 5. Cultura e innovación productiva</b> . . . . .	77
El sistema sociocultural y tecnológico . . . . .	77
Toyotismo y productividad . . . . .	81
Conductas paradójicas en el interior del taller . . . . .	85
Modernización productiva en Telmex . . . . .	86
Desempeño corporativo de Telmex . . . . .	93
El afán de productividad . . . . .	100
<b>Capítulo 6. Productividad, lo formal y lo informal</b> . . . . .	101
Programas de calidad y productividad . . . . .	101
Los Grupos de análisis, una innovación . . . . .	105
La productividad desbocada . . . . .	108
Indicadores de productividad y competitividad . . . . .	112
La calidad y la productividad percibidas por los telefonistas . . . . .	115
Tecnología digital . . . . .	116
Ética obrera . . . . .	119
Servicio telefónico tras la privatización . . . . .	120
La empresa como fuente de empleo . . . . .	121
Concertación para la producción . . . . .	122
<b>Capítulo 7. Etnografía de los Grupos de análisis</b> . . . . .	125
Los Grupos de análisis en los centros operativos . . . . .	125
Los Grupos de análisis según sus protagonistas . . . . .	129
Secretos de la productividad “a la mexicana” . . . . .	133
Dos casos ejemplares . . . . .	135
La ética del “trabajo duro” . . . . .	145
<b>Capítulo 8. Síntesis</b> . . . . .	149
La telefónica Ericsson y la transformación de Tzapotitlan . . . . .	149
Se constituye Telmex . . . . .	150
La reconversión global de las telecomunicaciones . . . . .	150
Estímulos a la productividad . . . . .	152
La paradoja de la productividad . . . . .	152
Sociedad, técnica y cultura . . . . .	153
Cambio de mentalidad entre los telefonistas . . . . .	154
Conclusiones sobre la productividad y la calidad . . . . .	157
<b>Capítulo 9. Adenda</b> . . . . .	159
Matriz de productividad y competitividad . . . . .	159
Relaciones de consenso y disenso entre gerencia y sindicato . . . . .	160
Relaciones entre las cúpulas y los actores productivos del piso de la empresa . . . . .	161
Lealtad y jerarquías internas en el corporativo . . . . .	162

FUENTES DE INFORMACIÓN . . . . .	165
Libros . . . . .	165
Capítulos en libros . . . . .	167
Artículos en revistas . . . . .	168
Tesis . . . . .	169
Documentos . . . . .	170
Folleto . . . . .	171
Sitios de internet . . . . .	171



# Introducción

## Una alternativa para la productividad en México

ANTE EL EFICAZ DESEMPEÑO global del modelo Toyota, y sus híbridos en el mejoramiento de la productividad y las condiciones laborales, busqué una experiencia mexicana en la que se hubiera revertido con éxito la cultura laboral convencional. Los Grupos de análisis de Teléfonos de México (Telmex), comprometidos con la productividad, la calidad en el servicio y el bienestar de los telefonistas, fueron la respuesta. Localicé un singular pueblo de telefonistas absorbido por la ciudad de México, en el cual residen trabajadores que participan en los programas de productividad de la corporación. Al preguntarles sobre su compromiso con el programa de calidad de Telmex, resultó evidente que la cultura laboral no sólo es simbólica, también posee una eficacia productiva empírica susceptible de acumularse siempre y cuando sea compartida en forma recíproca con los trabajadores. Retomo la definición de Reygadas sobre la cultura laboral:

[...] la cultura del trabajo es la generación, actualización y transformación de formas simbólicas en la actividad laboral. Quiero insistir en la necesidad del análisis bidireccional de los vínculos entre cultura y trabajo, con el fin de indagar tanto la influencia que tiene la acción simbólica sobre el proceso productivo como el papel del trabajo en la formación de la cultura de la sociedad (Reygadas, 2002:20).

Invito al lector a descubrir una alternativa a la llamada *paradoja de la caída de productividad* fordista para entender cómo la *vergüenza de merecer* el pago justo por el esfuerzo realizado entre los telefonistas impulsó a Telmex a la productividad y, con ella, a su expansión global.

## Los telefonistas ante la digitalización

Los telefonistas originarios de Tzapotitlan, comunidad ubicada al sureste de la Cuenca de México, son parte de uno de los pueblos del Distrito Federal donde hasta hace unas décadas se hablaba náhuatl, se cultivaba maíz y se aprovechaba la cosecha lacustre. Aunque este pueblo fue engullido por la mancha urbana de la ciudad de México, sus fiestas patronales son organizadas por un complejo sistema de cargos. Para investigar desde la antropología a una corporación tan compleja como Telmex, se abrieron *ventanas etnográficas* desde las que se pudo atisbar la reestructuración global de la telefonía a partir de las percepciones de un grupo de trabajadores (Adler-Lomnitz, 1982:51). Al analizar los enfoques antropológicos en el estudio de la globalización, Abrahamer considera que: “La antropológica tradicional es empleada junto con el análisis cuantitativo, el análisis histórico y un marco teórico global, pero se pone un marcado énfasis en la etnografía de la percepción de los participantes” (1992:239).<sup>1</sup> Al atender su convocatoria en el libro *La antropología y la fábrica global*, se averiguó cómo y por qué los telefonistas *han participado en el incremento de la calidad y productividad de su trabajo*. También se analizó cómo la transformación de la mentalidad de los telefonistas ante la digitalización de la empresa ha dado frutos productivos (Reygadas, 1998:480).

Para su análisis cualitativo se recopilaron testimonios de los telefonistas del pueblo sobre la calidad y productividad en su trabajo: *a)* la mayoría fueron telefonistas maduros, con una edad de entre 35 y 45 años, que no sin dificultades se han adecuados a la modernización digital y organizativa de la empresa, pero retroalimentan el clientelismo en el interior de la empresa; *b)* auxiliares de jefe que esperan jubilarse de un momento a otro; añoran la administración gubernamental de la empresa y el pago de horas extras no laboradas, además tienen dificultades en el uso de la computadora; *c)* los pocos jóvenes que han logrado empleo en los últimos años por su calificación tecnológica en computación; ellos centran su carrera laboral en una capacitación permanente para impulsar su movilidad en la jerarquía interna y sus ingresos.

Como Vázquez (1988:345) advierte que los trabajadores generan su cultura tanto en el ámbito de la producción como en su vida extralaboral, nuestra etnografía incluye las mayordomías en las que participan los telefonistas encargados de celebrar las fiestas patronales de su localidad.

<sup>1</sup> “Traditional anthropological ethnography is used along with quantitative analysis, historical analysis, and a global theoretical framework but a heavy emphasis is placed on ethnography and the view of the participants”.

## Mundialización y cultura local

Tzapotitlan no existe como una localidad aislada, sino que participa en el proceso de mundialización como otras comunidades estudiadas por la antropología contemporánea. Al respecto, Givins advierte que:

La encuesta a los Departamentos de la American Anthropological Association de 1994 reporta las siguientes predicciones de los jefes de departamento acerca de las direcciones de la antropología en los siguientes 25 años: 1) se pondrá un “gran énfasis en el mundo contemporáneo y en los procesos de cambio global”; 2) la antropología se volverá “más interdisciplinaria”, y 3) “la antropología sociocultural encontrará cada vez más ventajoso involucrar a sus profesores [en programas] de desarrollo sustentable, ecología mundial, estudios ambientales, perspectivas comparativas globales, interdependencia e internacionalización global” (Givins, 1994:1).<sup>2</sup>

Al retomar a Kearny, se documentarán las dimensiones humanas de la reorganización económica y tecnológica en Telmex para adherirnos a la tendencia antropológica de estudiar los movimientos de información, símbolos, mercancías y capitales en el espacio global; así como el significado de la velocidad de tales flujos para la dinámica de las comunidades y la identidad de sus miembros.

Esta revisión examina la literatura antropológica actual en cuestión [...] con el movimiento de información, de símbolos, capital y materias primas en los espacios globales y transnacionales. Se presta una especial atención al significado del incremento contemporáneo en el volumen de tales flujos para la dinámica de las comunidades y para la identidad de sus miembros. También se examinaron las innovaciones en la teoría antropológica y las formas de representación que responden a tales contextos e influencias no locales (Kearny, 1995:547).<sup>3</sup>

<sup>2</sup> “The American Anthropological Association’s (AAA’s) 1994 survey of Departments reports the following predictions by department chairs concerning directions of anthropology in the next 25 years: 1) There will be ‘greater emphasis on the contemporary world and processes of global change’; 2) Anthropology will become ‘more interdisciplinary’; and 3) ‘sociocultural anthropology will find it increasingly advantageous to involve its faculty [in programs] such as sustainable development, world ecology, environmental studies, comparative global perspectives, global interdependence and internationalization’”.

<sup>3</sup> “This review examines current anthropological literature concerned [...] with the movement of information, symbols, capital, and commodities in global and transnational spaces. Special attention is given to the significance of contemporary increases in the volume and velocity of such flows for the dynamics of communities and for the identity of their members. Also examined are innovations in anthropological theory and forms of representation that are response to such nonlocal contexts and influences”.

Featherstone (1996:1) ha cuestionado la existencia de una mundialización cultural absoluta, pues hasta ahora ha sido imposible identificar una cultura global integrada, semejante a las culturas homogéneas de las naciones-Estado. La norma no es que la cultura local resista como un baluarte invencible a la penetración de la cultura global, es más frecuente que opere una reinterpretación local de las tendencias globales; la cultura cosmopolita es recodificada dentro de los marcos culturales nacionales, regionales o locales. Cvetkovich y Kellner (1997:16-19) proponen el concepto de *articulación* para entender las mediaciones entre lo global y lo local, entendida como los elementos sociales y culturales específicos que modulan el predominio de las configuraciones simbólicas mundiales. “El concepto que estamos proponiendo para la mediación entre lo global y lo local es el de articulación. La articulación describe cómo varios componentes societales se organizan en un evento como la Guerra del Golfo” (Cvetkovich y Kellner, 1997:16-19).<sup>4</sup>

Por ello se analizó el cambio de mentalidad de los telefonistas de Tzapotitlan ante la privatización de Telmex, respuesta local a la tendencia global que modernizó a los viejos monopolios telefónicos estatales. Parecía difícil estudiar desde la antropología una corporación compleja como Telmex, con cerca de 45 000 trabajadores, pero los propios actores describirán la estructura social de la empresa por medio de las imágenes conceptuales derivadas de sus experiencias laborales (Adler-Lomnitz, 1982:51). De ahí que, a lo largo de este material, el lector encontrará textos entre comillas con testimonios de los originarios de Santiago Tzapotitlan. Mediante los telefonistas seguiremos el proceso de modernización digital ocurrido en las últimas décadas en Telmex.

Aunque a escala global los servicios de telecomunicaciones responden a un reclamo general de productividad en el mercado global, éstos se desarrollan y coexisten con diversas relaciones laborales en el ámbito local y nacional. Así, por ejemplo, para Eric Wolf:

La antropología tiene métodos para el estudio de algunos fenómenos globales: el impacto de las fuerzas globales sobre situaciones locales y sus efectos; la formación de élites como respuesta a fuerzas globales; las formas en que la gente y su trabajo son movilizados ante las fuerzas de la globalización; todas aquellas situaciones en las cuales las relaciones entre microsituaciones y macroprocesos tienen lugar (Wolf, 1993:9).

Con Reygadas, se analiza cómo *la generación, actualización y transformación de formas simbólicas en la actividad laboral* de los telefonistas ha logrado una eficacia productiva. “Existe una eficacia laboral de la cultura, pues los sistemas productivos son

<sup>4</sup> “The concept we are proposing for mediating the global and the local is thus articulation. Articulation describes how various societal components are organized into an event such as the Gulf War”.

afectados por las tradiciones, actitudes, percepciones y valoraciones de los trabajadores y empleados” (Reygadas, 2002:28).

Se presentarán fragmentos de historias de la vida laboral para conocer la manera en que los telefonistas vivieron en lo *informal* el proceso *formal* de modernización pactado entre Telmex y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). Los telefonistas del pueblo relatarán tanto sus labores cotidianas en los centros operativos de Telmex como los sistemas de monitoreo introducidos con la modernización productiva y cómo éstos los han afectado. Además se destacará su percepción del incremento en la calidad y productividad laboral alcanzado en la empresa.

### Estructura del libro

En el capítulo 1 se describe la manera en que los habitantes de Tzapotitlan fueron obteniendo empleos en Telmex, así como su perfil actual dentro del corporativo; además, se ilustran las características del complejo sistema de mayordomías de los barrios del pueblo encargado de celebrar dos veces al año las Fiestas de Luces y Música. Se incluye un estudio etnográfico de las mayordomías de los dos barrios del pueblo y se comenta el papel que desempeñan la envidia y la rivalidad por el prestigio en el sistema de cargos.

En el capítulo 2 se sigue el tránsito recorrido por los originarios de Tzapotitlan desde campesinos a trabajadores. Se identifica el punto sin retorno de esta travesía en el momento en que el padre de familia obtenía su plaza de empleo permanente en la ciudad. También se comprueba la presencia de telefonistas originarios de Tzapotitlan en centros operativos de Telmex en el sur de la zona metropolitana.

En el capítulo 3 se discuten algunas articulaciones entre la vida laboral de los telefonistas y la vida cotidiana en el pueblo. El capítulo 4 da a conocer las actividades que realizan los telefonistas del pueblo en los centros operativos de Telmex, en especial dentro de la planta externa de Telmex, pues en esta área tronco es donde se ubican más telefonistas originarios de Tzapotitlan.

En el capítulo 5 se presentan distintas perspectivas teóricas en el estudio de las relaciones entre cultura y productividad, también se analizan los cambios operados para elevar esta última en Telmex con motivo de su venta al capital privado. El lector encontrará en el capítulo 6 una descripción *formal* del Programa de calidad y productividad de Teléfonos de México, así como sus metas e indicadores, además de las acciones *informales* que los telefonistas de base y los auxiliares de jefe despliegan para cumplirlas.

En el capítulo 7 se detalla la constitución de unos híbridos de los círculos de calidad toyotistas en la planta externa de Telmex, conocidos como Grupos de análisis. En éstos participan tanto personal de confianza como trabajadores sindicalizados, con el

fin de analizar los obstáculos a la productividad en el servicio telefónico y las formas de superarlos para garantizar así el pago de estímulos por haber cumplido las metas productivas. Los trabajadores comentarán el funcionamiento informal de dichos grupos. Entre ellos sobresalen los testimonios de dos telefonistas sindicalizados con experiencia en la operación de Grupos de análisis en la planta externa de Telmex.

En el último capítulo se presenta el resumen y las conclusiones de la presente investigación, que se propuso analizar el cambio de mentalidad de los telefonistas ante la modernización de Telmex como una respuesta local a la tendencia global de privatizar y modernizar los viejos monopolios telefónicos estatales.

# Capítulo 1

## Un pueblo telefonista

### Tzapotitlan

UN TELEFONISTA QUE PARTICIPA en la vida sindical del centro de trabajo Ángeles Tepapan –ubicado en la zona sur del Distrito Federal– me citó en su domicilio de Tzapotitlan, pues no le permitieron darme una entrevista en las instalaciones de Teléfonos de México (Telmex). Ese domingo, al llegar al poblado, despertó mi atención la gran cantidad de camionetas de la empresa telefónica estacionadas por doquier. El anfitrión me explicó que Tzapotitlan es un pueblo de telefonistas donde hablaban náhuatl. Así, me puse en contacto con personajes que simultáneamente se adaptan a la modernización global de las telecomunicaciones y recrean sus tradiciones mesoamericanas a escala local.

Tzapotitlan es un pueblo originario de la Cuenca de México, ubicado en la delegación Tláhuac, que fue absorbido por la mancha urbana de la megalópolis mexicana. Se ubica en las faldas del volcán Xaltepec, en lo que fue la orilla del desaparecido lago de Chalco-Xochimilco y a un costado de la muy transitada avenida Tláhuac; sin embargo, para la estructura del gobierno del Distrito Federal era apenas una coordinación territorial. El atrio de la parroquia divide espacialmente al pueblo en dos barrios tradicionales: al oriente se encuentra el barrio de Santiago, y al poniente el de Santa Ana. Tzapotitlan es un pueblo alargado que se ubica en una pequeña colina, donde floreció porque lindaba con el lago de agua dulce y con los terrenos más ricos de la zona, a un lado de la actual sierra de Santa Catarina.

Desde la estación del metro Taxqueña se puede abordar un colectivo para llegar a lo que todavía se llama *pueblo*, pero que en términos urbanos es otra colonia de la ciudad capital. Al igual que todo el Distrito Federal, cuenta con un complejo servicio de autobuses, colectivos y taxis que circulan por los ocho carriles de la avenida Tláhuac, pues en las últimas décadas la expansión de la marcha urbana de la ciudad de México sitió al pueblo. Los antiguos campesinos han abandonado el cultivo de las tierras agrícolas ante el desecamiento de las lagunas y los bajos precios del maíz. El suelo de conservación ecológica de Tláhuac es codiciado por las empresas inmobiliarias y las organizaciones de pobres sin vivienda, por lo que es común la venta ilegal de tierras

de la reserva ecológica y el fraccionamiento clandestino del suelo, estimulado por la demanda de vivienda de familias que migran de diversas entidades de la república o de las delegaciones centrales del Distrito Federal; además, los propios hijos de los ejidatarios nativos requieren suelo para construir sus viviendas.

En Tzapotitlan pude conocer a Rosalío Morales Ríos, quien sintetiza la identidad del pueblo: ha sido coordinador delegacional del poblado y miembro del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM).

## Los telefonistas del pueblo

En el siglo xx los habitantes originarios de Tzapotitlan se incorporaron a empleos industriales, especialmente en la telefonía; primero en la compañía sueca Ericsson y después en Telmex. Según estimaciones de Rosalío Morales, mil quinientos jefes de familia de la comunidad son trabajadores telefonistas, gran parte de ellos participan en las mayordomías y cooperan para sufragar los festejos celebrados en los meses de febrero y julio. Algunos telefonistas cultivan sus tierras no tanto como actividad económica, sino por el placer de comer tortillas preparadas a mano por “sus mujeres”, pues ellas sólo aceptan *echarlas* si es con maíz cosechado por sus maridos. Al urbanizarse el poblado, los solares y las chozas campesinas dejaron su lugar a viviendas de mampostería para la familia ampliada; los ingresos de los telefonistas permitieron colocar pisos de mármol, además de comedores y pasamanos de finas maderas, sin faltar las computadoras. En lo que fueron los establos, ahora se guardan camionetas de Telmex en vez de vacas. El contrato colectivo del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana privilegia la contratación en Telmex de los familiares de sus afiliados, lo cual imbrica las relaciones de parentesco con relaciones clientelares bajo las cuales líderes sindicales y telefonistas intercambian trabajo y lealtad, los típicos recursos de un cliente (Adler-Lomnitz, 1994).

En 1992, Steve Dubb descubrió que la dirección sindical de Telmex premiaba a sus simpatizantes y castigaba a los opositores: controlaba los permisos para ausentarse del trabajo y los préstamos a bajo interés para comprar auto o vivienda; decidía quién sería promovido y quién no; determinaba cuáles trabajadores podrían recomendar a un familiar o amigo para cubrir una vacante; agilizaba trámites o los atrasaba en función de la lealtad de un trabajador (Dubb, 1992:24). Tras la privatización de la empresa es muy difícil conseguir una plaza; puesto que ahora se requieren estudios de bachillerato, son pocos los hijos de telefonistas contratados. En la práctica se congeló la planilla de personal en Telmex; la mayoría de los hijos y familiares de los actuales telefonistas no podrán obtener una plaza. Tzapotitlan perderá su carácter de pueblo telefonista pues no se renuevan las generaciones de paisanos del pueblo empleados en Telmex.

En los centros operativos de Telmex, los trabajadores de la ciudad acostumbran hostigar a los telefonistas de Tzapotitlan, a quienes califican con desprecio como *zapotecos*, gentilicio inadecuado porque los identifica negativamente con los indios de Oaxaca. En el pueblo se dice: “Cuando en Tzapotitlan nace un niño, antes de llevarlo al registro civil lo llevan al Sindicato de Telefonistas a sacarle su presolicitud”. Entre los mismos originarios del pueblo se usa el término *zapoteco* para herir el amor propio de una persona; durante las *cascaritas* de futbol ponen nervioso al ejecutor de un *penal* al gritarle: “¿Qué no puedes, zapoteco?”

Cuando los telefonistas de Tzapotitlan se refieren a sus demás compañeros de trabajo, todavía hablan de las personas “de México” o “del centro”, pese a que el pueblo está integrado territorialmente a la vida metropolitana. Los telefonistas del pueblo acostumbran alardear de lo bueno de su empleo, lo que causa molestias a sus paisanos. Se sienten orgullosos de trabajar en Telmex: llegar al pueblo en la camioneta de la empresa es motivo de gran prestigio. Los telefonistas de Tzapotitlan se consideran buenos empleados porque desde pequeños se acostumbraron a la disciplina del “trabajo duro” en las labores campesinas.

Los telefonistas pioneros ya jubilados entraron a laborar en la empresa en los puestos de trabajo más pesados y que requerían menor calificación —por ejemplo, cavar zanjas, reparar pozos o montar postes—, pero a lo largo de su trayectoria laboral fueron escalando puestos hasta llegar a ser parte del personal de confianza como auxiliares de jefes; ahora también hay gerentes, ingenieros y contadores entre otros profesionales originarios de Tzapotitlan.

Los telefonistas “de México” especulan que los “zapotecos” tienen más posibilidades de llegar a ser auxiliares de jefe por “lambiscones”; en su defensa, éstos argumentan que los prefieren porque no tienen miedo a “trabajar duro”. Un indicador de la buena relación de un telefonista con su jefe es que éste le permita llevarse la camioneta de la empresa después de sus labores; en las calles del pueblo es común verlas, aunque en los últimos años ha disminuido su presencia. Durante la modernización de Telmex, los telefonistas de Tzapotitlan dejaron atrás la mentalidad campesina, pero estos mismos telefonistas, inmersos en el moderno mundo de las telecomunicaciones, sufragan en su pueblo un complejo sistema de cargos responsable de celebrar las festividades patronales tradicionales propias de su comunidad.

Abrahamer cuestiona la tesis de que las relaciones de parentesco se debilitan en las comunidades sometidas a procesos de industrialización: “Al contrario de la vieja tesis acerca de la modernización, que predicó la declinación de lazos con la difusión de la industrialización, en todos los casos discutidos aquí los lazos familiares y de parentesco continúan siendo importantes” (Abrahamer, 1992:244).<sup>5</sup>

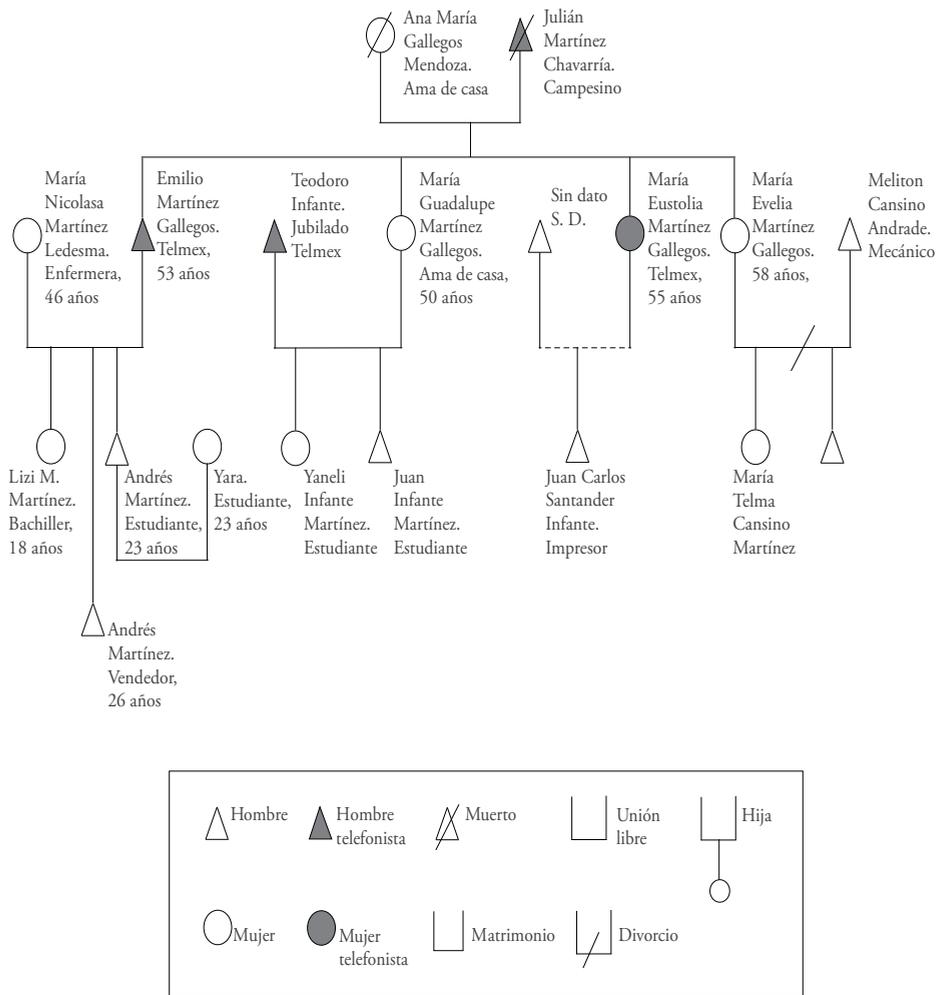
<sup>5</sup> “Contrary to the old modernization thesis, which predicated the decline of in ties with the spread of industrialization, in all the cases discussed here, family and kinship ties continue to be important”.

Tal es el caso de Tzapotitlan, donde los lazos de parentesco han servido para obtener buenos empleos en Telmex, si bien es cierto que no todos los hijos de padres telefonistas gozaron del privilegio, pues éste se otorgó a los varones y las hijas fueron discriminadas (véase diagrama 1.1). Tan sólo en el Centro Culhuacán de Telmex, de los 139 trabajadores listados en el reporte de personal se encontraron 54 originarios de Tzapotitlan y otros 20 del vecino pueblo de Tlaltenco. En otras palabras, 38.84% de estos telefonistas eran originarios de Tzapotitlan y 14.38% de Tlaltenco, comunidades que mantienen una continuidad geográfica y comparten costumbres como las comparsas afrancesadas del carnaval; es decir, 53.24% de estos telefonistas provenían de los dos pueblos vecinos de origen nahua.

A fin de estimar la presencia de telefonistas en Tzapotitlan, realicé un censo de la avenida Independencia, donde se ubicó cada uno de los 108 domicilios para aplicar un cuestionario cerrado que fue respondido en 87% de los casos. Se obtuvieron los siguientes resultados: *a)* 86% dijo que sus familias eran originarias de Tzapotitlan; *b)* 45% tenía al menos un familiar que era telefonista activo, 26% contaba al menos con un telefonista jubilado en su familia, y tan sólo 29% no tuvo trabajadores de Telmex entre su parentela; en los 94 domicilios censados se localizaron 102 telefonistas activos y 43 jubilados; *c)* los telefonistas activos se distribuían entre las distintas áreas tronco de Telmex de esta manera: 57% laboraba en la planta externa, 13% en Comercial, 25% en Conmutación-Transmisión y 5% en Tráfico; de las familias que pagaban su cuota para sostener los festejos de Luces y Música, 8% era vecindada o inmigrante; de las familias entrevistadas, 94% cooperaba económicamente con la mayordomía pese a que sólo 86% de éstas eran originarias del pueblo; *d)* la participación en las comparsas de los carnavales que se organizan en el pueblo no fue tan amplia en esta avenida, únicamente en 49% de los casos algún familiar bailaba en ellas, entre los cuales 49% lo hacía con los Charros, 38% con los Caporales y 9% con los Zapatistas; *e)* fue la Ofrenda a los Muertos, que se monta en los hogares de Tzapotitlan el 1 y 2 de noviembre, en la cual encontramos mayor participación; en 96% de las familias pervive dicha tradición, cantidad que sobrepasa en 10% más al porcentaje de familias originarias del poblado; *f)* de los encuestados, 81% compraban en algún centro comercial y sólo 19% no lo hacía. El centro comercial preferido fue Wal-Mart, con 78% de las preferencias, seguido por Bodega Aurrerá, con 13%; en otros almacenes compraba el restante 9%. Únicamente 45% criaba gallinas y puercos, contra 55% que no lo hacía.

Más adelante se describirá la recepción local, entre los telefonistas originarios del pueblo, de procesos globales como la privatización de los monopolios telefónicos, la modernización digital y la difusión de programas de calidad y productividad laboral. Nos interesa conocer cómo los telefonistas de Tzapotitlan –los mismos actores sociales que participan en el sistema de cargos responsable de los festejos patronales en los barrios del poblado– reinterpretaron el discurso global de la calidad y la productividad de las telecomunicaciones.

**Diagrama 1.1**  
**Parentesco de una familia telefonista en Tzapotitlan**



Fuente: Investigación de campo.

## La modernización de las telecomunicaciones

Tzapotitlan no es un pueblo aislado, pues sobre él han influido los cambios del escenario global. La economía de mercado<sup>6</sup> actual se ha expandido a lo largo y ancho del planeta tras eliminar las últimas barreras a su desarrollo, como lo eran los países del Pacto de Varsovia y los estados de bienestar en el mundo libre. La producción global ha roto los límites del taller y las fronteras nacionales; la permanencia de las compañías en el mercado competitivo depende de lograr niveles de productividad internacionales. El sistema-mundo se ha expandido al planeta entero y ha desatado “Cambios económicos –que– van acompañados de cambios culturales basados en las nuevas comunicaciones y en las tecnologías de la información” (Vargas-Cetina y Ayora-Díaz, 1988:2).

La convergencia de la telefonía con la computación digital desató un agudo proceso de modernización tecnológica que se veía frenado por las rígidas estructuras sindicales y los monopolios telefónicos estatales. La respuesta fue un proceso mundial de privatización de las compañías telefónicas, modernización laboral y adelgazamiento de las plantillas laborales, además de la conversión digital y organizativa para incrementar la calidad y productividad en el servicio telefónico. Kearny (1995) nos ha convocado a documentar etnográficamente las dimensiones humanas de la reorganización económica y tecnológica global en curso, tal como “[...] Harvey y Sassen en estudios con base etnográfica documentan la dimensión social de la reorganización económica y social” (Kearny, 1995:552).<sup>7</sup>

En el presente libro se describirá cómo fue la recepción local, entre los telefonistas originarios del pueblo de Tzapotitlan, de procesos mundiales como la privatización de los monopolios telefónicos, la modernización laboral y la difusión de programas de calidad y productividad laboral; no debe perderse de vista que hablamos de los mismos telefonistas que celebran con ostentación el ritual ancestral del Encendido del Fuego Nuevo mesoamericano.

<sup>6</sup> Retomo el concepto de Giddens de *economía de mercado*: “Un sistema de producción de mercancías, cuya principal relación ocurre entre los propietarios de capital privado y los trabajadores asalariados carentes de propiedades. Esta relación formal es el eje principal de un sistema de clases. La producción de las empresas capitalistas depende de los mercados competitivos y la estructura de precios fijada por la concurrencia entre los inversionistas, productores y consumidores. La poderosa competitividad y la naturaleza expansionista del capitalismo implican que la innovación tecnológica tienda a ser constante y penetrante” (1990:55). En segundo lugar, la economía se distingue claramente de otras áreas sociales. En tercer lugar, existe un distanciamiento entre la economía y la política, basado en la preeminencia de la propiedad privada de los medios de producción. La propiedad privada se refiere más a un gran número de inversionistas privados que a emprendedores individuales. La concentración del capital está directamente ligada a la mercantilización del trabajo asalariado dentro de un sistema de clases. Por último, la autonomía del Estado está condicionada, mas no determinada, por la acumulación del capital.

<sup>7</sup> “[...] ethnographically grounded case studies that document human dimensions of the economic and technological reorganizations addressed by Harvey and Sassen”.

Tzapotitlan es un pueblo originario cuyos campesinos gozaban de los frutos de la cosecha lacustre hasta que se desecaron los lagos de la Cuenca de México. En la Matrícula de Tributos que fue mandada copiar en un códice por el virrey Mendoza aparece su referencia más antigua. Con el ingreso de los telefonistas pioneros a la telefónica Ericsson se iniciaron las dinastías familiares de Tzapotitlan que presentan cierta frecuencia en los centros operativos de Telmex de la zona metropolitana sur.

### Etnografía del pueblo

Los antiguos *huehues* –campesinos que vivieron la transición de la vida campesina a la contemporánea– comentan con orgullo sus mitos y tradiciones. Santiago Tzapotitlan es en la actualidad un asentamiento de la ciudad de México integrado a la nación mestiza, escindido por la desigualdad social y regido por las leyes del mercado, pero las ostentosas conmemoraciones y el sistema de mayordomías a cargo de sus fiestas patronales recrean al pueblo como una comunidad ilusoria. El sistema dual de festejos en Santiago Tzapotitlan sigue un ciclo anual: el 5 de febrero se celebra la fiesta dedicada al Cristo de las Misericordias; los días 25 y 26 de julio se venera con otro festejo a Nuestra Señora Santa Ana y al Apóstol Santiago, patronos de la comunidad. Los ancianos de Tzapotitlan se reconocen a sí mismos como *mexicanos* porque hablan mexicano o náhuatl.

En los últimos años Tzapotitlan ha crecido demográficamente, pero las jóvenes familias originarias que residen en la colonia Conchita –fundada sobre el ex ejido del pueblo– siguen participando en las mayordomías. La excepción son los avecindados o inmigrantes recién llegados, especialmente quienes residen en edificios construidos sobre las pequeñas y antiguas propiedades campesinas.

Las conmemoraciones patronales duales se organizan a partir de la división del pueblo en dos barrios: el del Señor Santiago y el de la Señora Santa Ana. Cada barrio cuenta con sus mayordomías y tiene reservada la mitad del altar en el ritual del Chavarrío, misa celebrada al aire libre ante la presencia del pueblo, cuyos integrantes asisten segregados por dos columnas de sillas, una para cada barrio. La partición del pueblo en dos mitades matiza diversos aspectos de su vida ceremonial. Los abuelos de Tzapotitlan se referían al barrio de Santiago como Tlapcopan u “Oriente”, y al barrio de Santa Ana como Cihuatlampa o “Poniente” (Ruzansky, 1999:161). En el pueblo se dice que al apóstol Santiago, patrono de Tlapcopan, le agrada el color rojo, mientras la señora Santa Ana viste de color blanco en la parroquia. En Tzapotitlan el barrio de Santiago es masculino, y el de Santa Ana, femenino.

La lenta descampesinización<sup>8</sup> o abandono del cultivo de la tierra llegó a su culminación en Tzapotitlan a principios de la década de 1980; en ese entonces, las inunda-

<sup>8</sup> “El concepto de descampesinización se utiliza para designar a aquellas unidades que una vez fueron campesinas y que ahora se encuentran en otra situación” (Pérez, Rebollar y Monroy, 2007).

ciones del ejido destruían los cultivos y los precaristas del Campamento Dos de Octubre asentados en las cercanías del pueblo saqueaban la cosecha. Fue cuando se abandonaron las milpas porque la subsistencia familiar ya no dependía de ellas, sino de los empleos urbanos, principalmente en la empresa telefónica. Los conocimientos agrícolas imbricados en su calendario de festejos rituales perdieron eficacia en la cosecha y se han olvidado. La identidad del pueblo ahora se centra en el sistema de cargos y en las fiestas patronales.

Durante la etapa campesina el ciclo de festejos cumplía una función trascendental: era un marcador que recordaba las fechas claves del ciclo maicero. Cuando las familias extensas abandonaron el cultivo de la tierra este saber perdió importancia. De la correlación entre el ciclo agrícola y el de festejos ya sólo tienen recuerdo aquellos abuelos que labraron el campo. El ciclo es ahora autónomo y adquirió un papel central pues permite diferenciar al pueblo de la ciudad.

En el Tzapotitlan contemporáneo la desigualdad económica y social atraviesa no sólo al pueblo y los barrios, sino también a las familias. En una misma familia ampliada encontramos que el padre es un jubilado de Telmex, el hijo mayor es telefonista en activo, otro tiene una tienda de abarrotes y uno más es médico. El *xocoyote* o hijo menor está desempleado y vive junto con su esposa e hijos en casa de los padres. Algunos nietos estudian secundaria, preparatoria en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) o telecomunicaciones en una universidad privada, mientras que otros manejan un *bicitaxi*. La bisabuela puede ser bilingüe en español y náhuatl, aunque ya no pueda hablar con nadie en esta lengua por permanecer encerrada en casa.

Los telefonistas jubilados y en activo viven en el centro histórico del poblado, en tanto los avecinados con menores ingresos se establecen en la periferia y provocan asentamientos irregulares sobre los ricos suelos de la reserva ecológica. Pero ni entre estos últimos se garantiza una homogeneidad de clase, pues hay personas adineradas que invaden terrenos para instalar panaderías u otra clase de negocios a medida que los asentamientos se consolidan.

La distribución de la población originaria, comprometida cultural y económicamente con las mayordomías, se podría representar gráficamente como el núcleo de un tubérculo ubicado en el centro histórico de Tzapotitlan, del cual se desprenden diversos rizomas cada vez más finos en las nuevas colonias de avecinados; distribución que corresponde más a redes de parentesco que a un espacio territorial delimitado.

Aunque 94% de los habitantes del pueblo sabe leer y escribir, en el imaginario de las familias originarias sigue presente la división dual mesoamericana de Tzapotitlan: en dos barrios. Durante la celebración anual se revive dicha relación. Las mayordomías de cada barrio entran en rivalidad para presentar el mejor castillo de cohetes o invitar a la mejor banda. Recordemos que la celebración de seis festejos dobles era común en estas tierras antes de la conquista (Kirchhoff, 1968:207).

En Tzapotitlan hubo un *dualismo* interno entre el barrio de “los ricos” o Santa Ana, y el de “los pobres” o Santiago, que se fue desdibujando por la reforma agraria y

la gradual incorporación a los empleos urbanos. Dicho dualismo se expresa de manera simbólica en la veneración en cada barrio a uno de los dos santos patronos: Santiago y Santa Ana. La antigua división dual del pueblo en un barrio “de ricos” y otro “de pobres” ha sido rebasada por la incorporación de personas de ambos barrios a los empleos y servicios de la ciudad. La composición de clase en uno y otro barrio ya no es binaria, sino heterogénea. Si hoy existe alguna distribución territorial a partir de los ingresos, ésta tiene un carácter concéntrico según el cual los pudientes se establecen en el centro histórico del poblado y los pobres en la periferia.

### Sistema de cargos y mayordomías

En Tzapotitlan, la responsabilidad de organizar los festejos religiosos incumbe por turno a todas las familias troncales originarias en cada barrio del pueblo. Anualmente una mayordomía de cada barrio se encarga de garantizar los castillos pirotécnicos, las bandas musicales y su alimentación, el enflorado de la parroquia, las misas, los coros, los mariachis, los *toritos*, los trofeos deportivos y los banquetes ceremoniales. Cuando un padre de familia participa en la mayordomía, su prestigio se incrementa en tanto ante sus paisanos que los incita a esforzarse para aportar recursos y trabajo que engrandezcan la conmemoración. Mientras más se compromete con la responsabilidad de la mayordomía, más estimación encuentra entre sus vecinos. Hombres, y ahora también mujeres, participan varias veces en los cargos a fin de llegar a ser algún día presidente de la mesa directiva en la mayordomía para gozar del prestigio que ello implica. La carrera del mayordomo en Tzapotitlan no es lineal: comienza como miembro de la mayordomía, después puede formar parte de la mesa directiva, quizá ser secretario, alcanzar la presidencia, regresar a las filas de los mayordomos y volver para ser tesorero o coordinador territorial; pueden ocurrir todas las combinaciones posibles. Según Wolf, al cumplir sus responsabilidades rituales el hombre prestigiado es considerado idóneo para asumir funciones políticas (Wolf, 1967:195). Es usual que los actores políticos del pueblo hayan cumplido un cargo tradicional en la mayordomía de su barrio.

Ahora bien, como los habitantes del barrio de Santiago incrementaron sus ingresos al laborar en el corporativo telefónico “todo mundo quería ser mayordomo”. Al desaparecer la producción campesina fue necesario recrear la tradición, que ahora es un complejo sistema de dos *moitiés* con 23 mayordomías; 12 en el barrio de Santiago y 11 en el de Santa Ana. Cada mayordomía tiene entre 60 y 250 integrantes, pero siguen creciendo; eligen una mesa directiva con un presidente, un tesorero, un secretario y sus respectivos suplentes. Esta nueva organización con su sistema de cuotas diluye entre la comunidad los gastos que un solo mayordomo y su familia tendrían que cubrir para celebrar las ceremonias.

La polémica función económica de la mayordomía, como atemperante de las diferencias sociales analizada por Wolf (1967:194), ha cedido su lugar a la generación de prestigio. Es un valor simbólico que puede intercambiarse por otro tipo de valores en la red informal de relaciones económicas y políticas que subyace en los intersticios de la sociedad nacional y que lubrica al sistema mexicano, integrado por el compadrazgo y el clientelismo. El prestigio por haber desempeñado con eficacia un cargo tradicional o cultural en el pueblo demuestra la capacidad de un ex integrante de la mayordomía para coordinar tareas complejas como la campaña electoral a escala local.

El barrio ya es más una unidad ritual que territorial, pues sus fronteras se diluyen en la periferia donde el pueblo se traslapa con la mancha metropolitana. En las colonias alejadas del centro histórico de Tzapotitlan, al lado de un mayordomo respetuoso de las tradiciones que coopera económica y ritualmente, hay avecindados que sólo disfrutaban de la fiesta y provocan desmanes. En cambio, los hijos del presidente de la mayordomía en turno acuden a apoyarlo aunque ya no residan ni en el barrio ni en el pueblo.

Sin duda, el motor que impulsa el esplendor de los festejos y los esfuerzos económicos y personales de los mayordomos es el anhelo de obtener el mayor prestigio. Todos los miembros de la mayordomía compiten, pero las mesas directivas lo viven con más intensidad. Hay un *pique* o rivalidad entre las mayordomías para quemar más cohetes, presentar las mejores imágenes pirotécnicas, invitar a la banda musical más exitosa o llevar más y mejores *toritos* de luces y de cohetes. La rivalidad se oculta, las mayordomías afirman trabajar en conjunto, sin embargo, no es raro el conflicto: “O bronca, pero no llegan a los trancazos, uno que otro jalón”. El roce nunca llega a la ruptura.

La palabra *moitié* significa “mitad” en francés. Aunque ya había sido empleada por otros autores, se generalizó como categoría para el análisis de las sociedades binarias tras la publicación del artículo “On Dual Organization in South America” de Claude Lévi-Strauss (1994), en el que el teórico presentó las *moitiés* como la manera más elemental de institucionalizar el intercambio de mujeres mediante el matrimonio recíproco. Desde entonces los etnólogos son propensos a sospechar la presencia de un sistema de parentesco recíproco en sociedades divididas por mitades. Sin embargo, Maybury-Lewis (1979:9) encuentra que las organizaciones *duales* de los ge y los boro-ro de Brasil central no necesariamente incluyen *moitiés* que intercambien mujeres, como sería el caso de Tzapotitlan. Los *huebues* recuerdan que los muchachos de un barrio no podían entrar al otro pues los agredían (Ruzansky, 1999:57); así, se obstaculizaban los noviazgos entre los jóvenes de Santiago y de Santa Ana, por lo cual es difícil que alguna vez hubiera existido algún tipo de reciprocidad matrimonial o casamiento cruzado entre ambos barrios.

El sistema de rivalidad por el prestigio entre las mayordomías de Tzapotitlan se distingue por dos rasgos: *a*) no puede llevar a la eliminación del contrario pues el oponente dual es necesario para continuar el juego de rivalidades, y *b*) es una falsa

competencia. Como cada parte considera de inicio que será la ganadora y que el competidor está perdido, los esfuerzos de la mayordomía antagonista son desestimados e ignorados. Aun en el caso de una derrota evidente, el competidor es despreciado ya que, dada su supuesta debilidad de origen, sólo podría haber ganado cometiendo una traición.

En Tzapotitlan se desata una competencia que va más allá de los individuos hasta involucrar a las familias troncales; aunque parece antagonica, no lo es, pues siempre hará falta el otro para mantener el juego. Dicho sistema parece funcionar bajo la lógica disyuntiva y excluyente entre las *moitiés* fruto de la rivalidad, pero en realidad tiene un carácter simbólico conjuntivo, pues la rivalidad entre *moitiés*, aunque aparentemente divide, en realidad refuerza la identidad de los mal llamados “zapotecos” de uno y otro barrio.

En materia ritual el pueblo no es una comunidad estática: la competencia entre mayordomías impulsa la expansión y el mejoramiento de la fiesta; se dilapida la riqueza para vitalizar los rituales de la comunidad. Los beneficios simbólicos de este sistema dual no son para alguien en específico, todos disfrutan por igual de la fiesta y de la negociación temporal de los antagonismos que ofrece las obligaciones de reciprocidad entre las mayordomías. En el orden de lo imaginario estamos ante un caso de aguda competencia, cuyos frutos no son apropiados de manera egoísta, pues se comparten generosamente en la fiesta. Si nos remitimos al mercado, son las empresas cerveceras las que se llevan la mejor tajada del festejo.

El sistema de rivalidad por el prestigio es complejo: todos se envidian entre sí y se espían mutuamente para saber con antelación si la mayordomía competidora presentará algo que pudiera minimizar el esfuerzo propio. También hay rivalidad por el prestigio entre la danza de los santiagueros y la danza azteca de la que existen tres grupos integrados por parientes directos que rivalizan entre sí.

Son indispensables largas sesiones para establecer los fines de semana en que podrán desfilar las distintas comparsas del carnaval. Cuando charros, caporales o zapatistas se llegan a cruzar en sus recorridos, ambos bandos se quejan de que les bloquearon el paso. Hay rivalidad entre las mayordomías y los grupos culturales, entre los que son telefonistas y los que no lo son, entre las familias de telefonistas dentro de la empresa, entre los telefonistas “zapotecos” y los “chilangos”.

El prestigio en el pueblo es un bien limitado de tipo excluyente que depende de lo ostentoso de los festejos. Todos disputan por el prestigio; sin embargo, este sistema de envidias estimula la celebración de las fiestas, pues la aguda competencia supera cuantitativa y cualitativamente cada festejo y con ello se logra la pervivencia cultural del pueblo y sus barrios binarios. El esquema dual de un barrio de pobres y otro de ricos se disolvió cuando se abrió paso a la estratificación social dentro del pueblo.

Las familias ampliadas del pueblo conviven de manera tan estrecha en el predio patriarcal común, donde edifican viviendas unifamiliares, que cuando el familiar tele-

fonista ejerce su crédito de vivienda, sube de categoría laboral en el escalafón, llega a ser auxiliar de jefe o estrena auto, se manifiesta una desigualdad económica que despierta la envidia de sus hermanos o parientes que ya no pudieron ingresar a Telmex tras la privatización. Por fortuna, la rivalidad desatada por la competencia entre mayordomías reafirma las alianzas en la familia ampliada, dividida entre quienes lograron un empleo en Telmex y quienes no lo han conseguido y quizá nunca lo logren. Para competir frente a las mayordomías rivales, la familia extensa se reagrupa con sus amigos y refuerza sus lazos para defender su prestigio. La principal rivalidad no es contra la mayordomía del otro barrio, pues para conservar su prestigio la mayordomía entrante debe superar o al menos igualar el desempeño de la mayordomía saliente en su propio barrio; hay casos en los que las familias cambian de mayordomía para no tener que colaborar con sus rivales. La envidia también se expresa en los centros de trabajo y dificulta la solidaridad de los originarios de Tzapotitlan dentro del STRM, por ello no cuentan con más carteras dentro del comité ejecutivo pese a sus favorables posibilidades. Los telefonistas de Tzapotitlan presionan a la dirección sindical sólo en caso de un peligro vital, como la amenaza del despido de un paisano.

En Tzapotitlan existen múltiples costumbres asociadas con la reciprocidad simbólica que conviven con la lógica dominante del egoísmo privado, característico del mercado. La función real del *compadrazgo*, bajo la acelerada modernización que profundiza la diferenciación social y cultural, consiste en incrementar las posibilidades del hijo y su familia para tener acceso a oportunidades y apoyos, aun en instituciones como Telmex que les resultan ajenas. Entre más compadres se tenga es mejor, sobre todo si son personajes “importantes” en la ciudad, pues se incrementa el capital social y el prestigio de la familia. Lo anterior no implica que la comunidad haya tenido éxito en la lucha entre la compensación tradicional y el mercado posmoderno, ni que las obligaciones de reciprocidad entre las *moitiés* regulen el antagonismo de clase y diluyan la brecha abierta por los altos ingresos de los telefonistas. El carácter conjuntivo de las rivalidades que evitaría la ruptura sólo existe en el imaginario de los originarios del pueblo, específicamente durante los días de fiesta. Dentro de la economía de mercado imperante en la ciudad de México, la desigualdad de ingresos y posibilidades es profunda, tanto entre vecinos como entre parientes originarios de Tzapotitlan.

Con empleos urbanos como los de Telmex creció el número de personas deseosas de asumir el prestigioso cargo de mayordomo para ser responsables de organizar y sostener los gastos de las frecuentes fiestas, por lo que se rediseñaron dichas mayordomías para incluir a más personas en los cargos. Ahora todos aquellos que pasan a ser cabezas de familia deben pagar cuotas —puede hacerse en abonos— para sufragar las fiestas; tal medida diluyó el prestigio que antes se concentraba en el reducido número de personas que asumía los cargos. En la actualidad, cada una de las 23 mayordomías cuenta con más de 100 integrantes; hasta el presidente y los miembros de la mesa di-

rectiva de la misma mayordomía disputan entre sí por el prestigio de haber realizado una fiesta ostentosa, lo que desata las consecuentes envidias. Por si el prestigio no fuera un buen aliciente, aquellos originarios que no dejaron al corriente sus cuotas con las mayordomías no pueden ser enterrados en los venerados cementerios locales.

El sistema de mayordomías se centra en la función de generar prestigio –valor simbólico que en la sociedad de mercado puede intercambiarse por otro tipo de valores económicos– por medio de la red informal de relaciones económicas y políticas que subyace en los intersticios de la sociedad nacional y lubrica al sistema mexicano, por la vía del intercambio de favores, el clientelismo y el compadrazgo. Cuando una persona adquirió prestigio al cumplir su cargo en la mayordomía, demuestra que podría ser un buen ayudante de jefe en Telmex y, ¿por qué no?, cubrir otros cargos ceremoniales, sindicales, administrativos y políticos. Si el mayordomo administró con eficacia tan complejos festejos, se le puede confiar un préstamo o crédito por un monto considerable, y también se pueden hacer negocios con él.

Tras habitar más de 70 años en la ciudad de México, los originarios de Tzapotitlan saben desenvolverse en la global y contemporánea economía de mercado. El abandono de sus labores campesinas no significó la desaparición de su sistema de cargos y festejos, pero sí su readecuación para utilizarlo como mediador en sus relaciones culturales, sociales y económicas con el mundo citadino. De ahí que los festejos del pueblo se expandan en lugar de desaparecer, sin negar que se ajustan al nuevo contexto en la sociedad de mercado.



## Capítulo 2

### De Ericsson a Telmex

#### Los telefonistas pioneros

JOSÉ MIRAMAR FUE EL PRIMER NATIVO del pueblo de Tzapotitlan que laboró en la compañía telefónica Ericsson. Cuentan que el legendario ingeniero sueco Beckman tenía problemas de personal porque los trabajadores “de la ciudad” no querían cavar las zanjas para los conductos telefónicos, ya que se inundaban durante la época de lluvias, por lo que se le ocurrió salir a enganchar peones a la chinampería para aprovechar la oferta de mano de obra estacional que ofrecían las familias campesinas durante el receso en las milpas. Otra ventaja eran los bajos sueldos que podían aceptar estos peones por contar con el sustento de su producción maicera.

La cercanía del pueblo a la ciudad ya estimulaba la asignación parcial o temporal de algunos integrantes de las unidades campesinas a los empleos urbanos, como sirvientas o en la venta de *tlatloyos*, pero fue hasta que la telefónica Ericsson requirió el empleo temporal de trabajadores baratos y descalificados para canalizar su red subterránea cuando se aceleró el proceso de *descampesinización* en Tzapotitlan.

José Miramar tuvo la suerte de ser contratado e invitó a sus paisanos a laborar en Ericsson como peones para cavar ductos de la red telefónica. Un grupo de 15 canteiros originarios del pueblo se animó y aceptó la invitación, pero la mitad de ellos habrían de desertar. Los campesinos del pueblo se incorporaban con gusto al empleo temporal porque obtenían un ingreso monetario extra a su producción agrícola de subsistencia.

Don Aciano Cruz Chavarría fue de esos pioneros; se sabe que se jubiló en 1964 al cumplir 70 años. Como tenía 40 años de antigüedad, calculamos que ingresó a la telefónica en 1924, época en la que inició la dinastía telefonista de Santiago Tzapotitlan. También se recuerda como pioneros a Manuel Cruz y Porfirio Peña.

Para ir y regresar a México, los telefonistas abordaban un autovía al pueblo en la estación ferroviaria de Tzapotitlan, pero si lo perdían debían permanecer en la bodega de la empresa ubicada en Parque Vía. El gerente les permitía dormir ahí a cambio de cuidar materiales y herramientas, y los originarios del pueblo, por su tradición de reciprocidad, aceptaron y cumplieron de buena manera su doble jornada. Se dice que el

gerente quedó tan satisfecho que les pidió: “Traigan a otros de su pueblo, a mí me conviene gente que trabaja y en quien pueda confiar”.

Luciano Chavarría, arriero de 28 años, empezó a laborar como trabajador eventual en la compañía Ericsson; así se mantuvo durante tres años hasta 1942, cuando consiguió el empleo de planta. Cinco años después llegó a sobrestante encargado de una cuadrilla de 30 hombres formada por sus paisanos y personas ciudadinas, con quienes compartió el orgullo de cablear el Zócalo de la ciudad de México; disponían de un camión Ford para transportar las grandes bobinas con cable armado y de plomo. Luciano recuerda que su jefe era un sueco de gran estatura llamado Peterson, además menciona a Liliam y Forlom. Al mejorar su situación económica ya no fue necesario labrar la tierra. La esposa de don Luciano recuerda: “Como ya me alcanzaba el gasto, comencé a comprar el maíz y todo lo de comer”.

### Imagen 2.1

#### Telefonistas pioneros de Tzapotitlan cavan zanjas para tender las líneas



Colección del C. P. Filiberto Valdés.

Don Luciano, quien llevó a trabajar a la telefónica a Venusiano Cruz y a Benjamín, aclaraba a la cuadrilla su moral de “trabajo duro”: “¡Conmigo van a andar derechos! ¡No quiero que vengan jorobados!” Para tener contenta a su cuadrilla los invitaba a degustar la tradicional comida de Tzapotitlan en su casa, fórmula que habría de generalizarse en el pueblo donde la invitación a jefes, subalternos, compadres y funcionarios al banquete ceremonial en las fiestas patronales refuerza las relaciones clientelares, tanto efectivas como potenciales de las familias del pueblo.

### Imagen 2.2

**Luciano Chavarría (primero a la izquierda)  
y su cuadrilla de telefonistas de Tzapotitlan**



Colección del C. P. Filiberto Valdés.

Los telefonistas intentaron retener a sus hijos para que cultivaran las tierras, pero ellos ya tenían puestas sus ilusiones en la ciudad: deseaban un empleo en Telmex, que pagaba poco pero ofrecía ventajas como la seguridad social y la jubilación. El hijo mayor de don Luciano, por ejemplo, quiso seguir estudiando después de terminar la secundaria, pero el padre, congruente con su estrategia campesina, lo castigó y lo mandó a picar zacate para venderlo en Iztapalapa. Poco después el joven logró ingresar a la telefónica. La racionalidad urbana se impuso pues sus otros hijos fueron a la universidad, estudiaron música, economía y química farmacéutica. En sólo dos generaciones ocurrió la transición ocupacional en esta familia, que pasó de campesina a

obrero y de telefonista a universitaria, pero no todos los hijos de los telefonistas tuvieron la suerte de los hijos de don Luciano.

Algunos permitieron a sus hijos seguir estudios universitarios, pero sólo si correspondían a alguna profesión que fuera útil para laborar en Telmex. En muchos otros casos, los padres no exigían a sus hijos ser buenos estudiantes, ya que ellos habían podido triunfar como trabajadores de Telmex tan sólo con saber leer, escribir y resolver las operaciones aritméticas fundamentales. Al no concebir a la educación como factor de ascenso social, no podían prever que por el cambio tecnológico la empresa iría exigiendo cada vez más preparación académica para tener acceso a un empleo.

Cuando los telefonistas de Tzapotitlan conseguían su contrato definitivo, pasaban a formar parte de ese grupo privilegiado de trabajadores industriales que en América Latina disfrutaban de un empleo permanente, un ingreso garantizado y seguridad social (Adler-Lomnitz, 1982:57). La producción campesina era desplazada a un segundo lugar en el ingreso familiar, y la choza de piedra y paja dejaba su lugar a una vivienda moderna de mampostería con estufa de gas, pero con el altar familiar y la cocina de humo para los banquetes ceremoniales. Pese al empleo de planta, los telefonistas del pueblo continuaban laborando la milpa los fines de semana con el apoyo de sus hijos y otros miembros de la familia. Abandonaron el cultivo hasta la década de 1980, pero no por eso desaparecieron las actividades con carácter mercantil simple de las unidades domésticas. Hoy en día muchos de los hijos de telefonistas que ni estudiaron ni lograron ingresar a la empresa por el congelamiento de plazas subsisten con las llamadas “microempresas” familiares dedicadas a la venta de quesadillas y *tlatloyos*, pequeños comercios, alquiler de sillas y mesas o salones para fiestas; o bien en el empleo informal como quienes conducen los *bicitaxis*, triciclos impulsados por energía humana que transportan a las personas desde las paradas del transporte público hasta sus domicilios, sobre todo en la colonia Conchita, que forma parte del pueblo.

### **Clientelismo y reciprocidad en una economía de mercado**

Adler-Lomnitz (1994:225) descubrió que en México muchas relaciones de mercado están impregnadas por obligaciones de lealtad, condicionadas por la jerarquía relativa de los protagonistas, que pueden llegar a dominar la lógica económica de tales relaciones. Ella coincide con Polanyi (1957:232-269), quien afirma que aun en las sociedades capitalistas existen formas de intercambio como la reciprocidad y el patronazgo. Sin embargo, Adler-Lomnitz encuentra que la distinción entre la reciprocidad, las relaciones patrón-cliente y el intercambio en el mercado no es tan rígida como lo supone Polanyi, porque la naturaleza social del intercambio depende de la distancia social y las diferencias de poder entre las partes: “La reciprocidad puede transformarse en re-

laciones patrón-cliente e incluso los intercambios de mercado pueden contener elementos de clientelismo y reciprocidad” (Adler-Lomnitz, 1994:152).

Según Wolf (1980:34), la amistad instrumental entre una persona común y otra persona tan poderosa, que pueda conceder bienes o servicios, es característica del vínculo de patronazgo, en el que el patrono es hegemónico y el cliente se subordina al primero. A cambio de la ayuda económica y la protección que le otorga el patrono, el cliente debe ofrecerle lealtad y comprobarla en los hechos cuando sea necesario. Desde dicha lógica, en México existe una organización social cónica, estructurada por pirámides replicantes que se estructuran a partir del intercambio de un diferente recurso, que puede ser el trabajo, el capital y el poder (Adler-Lomnitz, 1982:53). Tales estructuras triangulares resultan de la interacción de tres variables: la dirección de la relación, que puede ser vertical (jerárquica) u horizontal entre pares; la clase de recurso intercambiado, ya sea capital, poder, empleo, información o lealtad política; y el modo como esto se articula, formal e informalmente. Para el presente estudio resulta de interés dicha pirámide laboral puesto que tanto los agentes de la empresa como los sindicales pueden otorgar empleo de arriba hacia abajo, a cambio de una lealtad recíproca que los trabajadores industriales irradian de abajo hacia arriba.

Cuando Telmex era una empresa estatal, los trabajadores eran clientes de dos patronazgos, el de la burocracia que administraba la empresa y el de los cuadros sindicales (Adler-Lomnitz, 1994:240). Con la privatización, el poder de la empresa lo usufructúa el personal de confianza; en ambos casos, el sindicato ha ejercido el monopolio del mercado laboral. Adler-Lomnitz descubrió que en México la dirección sindical concede los mejores empleos a sus miembros más leales, lo cual propicia la pasividad y despolitización entre los trabajadores. Para gozar de las prestaciones que otorga la ley, el trabajador requiere el apoyo de su superior sindical (Adler-Lomnitz, 1994:58), tal como ocurre en Telmex, hasta cuyos trámites para préstamos y permisos se realizan *gracias* a la intermediación de los coordinadores y delegados sindicales, por lo que sigue creciendo la deuda de lealtad de los trabajadores.

### Patronazgo y clientelismo en Telmex

La siguiente generación de telefonistas del pueblo siguió una ruta distinta para emplearse en Telmex: se estableció una relación de patronazgo entre las familias de Tzapotitlan y el jefe de personal de Telmex, el poderoso ingeniero Montenegro, de quien se dice: “Tenía pleito casado con el líder del sindicato”.

Dicho personaje acudía con gusto cada medio año a las fiestas patronales del pueblo. Cuentan que llegó a estimar tanto a las familias de Tzapotitlan que las metía a trabajar en la compañía: “Claro, si querían entrar a trabajar, se tenían que arreglar, mediante un dinero, con Montenegro. Pero valía la pena el gasto por conseguir em-

pleo”. Las familias de Tzapotitlan quedaban en deuda de lealtad con Montenegro, pero también se incrementaba su prestigio en la comunidad. Recordemos que para Wolf (1980:24), los vínculos de parentesco y las alianzas establecidas por una familia constituyen criterios esenciales para delimitar la posición de una persona en la jerarquía social aun en las sociedades complejas. Montenegro, en cuanto jefe de personal, ejercía un gran poder que podía negociar por lealtad y dinero: “Él controlaba a todos los que ingresaba a la empresa”. Acrecentaba su hegemonía como jefe de personal de Telmex en la medida en que lograba introducir a más personas de las familias de Tzapotitlan, quienes quedaban obligadas a serle fieles pues el *favor* del empleo los convertía en sus *clientes*, dada la tradición de reciprocidad de los originarios. El jefe de personal adquiría mayor poder ante su *alter ego* sindical y ganaba buen dinero. Como los telefonistas urbanos envidiaban la suerte de los de Tzapotitlan, metían la puya: “¿Cuándo le van a poner el nombre del ingeniero Montenegro a una calle de su pueblo?” Montenegro realmente privilegiaba a las familias del pueblo pues quien no contaba con su beneplácito tenía que formarse a esperar desde la mañana en la oficina de personal con su solicitud, y muchos se iban de ahí hasta ya muy noche con las manos vacías. Eran ya tantos telefonistas originarios de Tzapotitlan que sus compañeros murmuraban: “¡Pinches zapotecos! ¡Son un chingo!” Un auxiliar de jefe originario del pueblo respondía a los quejosos: “Ustedes habrían hecho lo mismo. Recomendar a sus familiares y meterlos a trabajar a como diera lugar”.

Advierta el lector que los entrevistados se refieren a familias que eran apadrinadas por Montenegro para ingresar a Telmex, pese a que el contrato de la empresa es sólo con el telefonista. La relación de patronazgo era entendida en Tzapotitlan como una deuda que iba más allá del individuo, un compromiso familiar de reciprocidad. Pese al carácter moderno de las relaciones productivas en la empresa, en sus intersticios los lazos informales, como el patronazgo de Montenegro sobre los telefonistas, eran el lubricante que garantizaba el funcionamiento del sistema laboral; la empresa podía confiar en la intermediación de Montenegro con su personal para diluir conflictos. En Chile, el pago de dinero al jefe de personal por otorgar un empleo hubiera excluido toda posibilidad de una relación personal entre las partes (Adler-Lomnitz, 1994:139), pero en un pueblo campesino de origen nahua como Tzapotitlan la obligación de reciprocidad de las personas hacia quien les concedía un favor los comprometía a seguir invitando a Montenegro a las fiestas y a otorgarle lealtad en el interior del corporativo telefónico.

Marisol Pérez Lizaaur ha distinguido dos tipos de relaciones en las empresas: “Las formales sancionadas por la ley a través de contratos, donde se defienden los derechos y obligaciones de las partes. Y las informales como el parentesco y las redes de afinidad que interactúan con las primeras” (Pérez, 1994:13-14).

El artículo 13 de los estatutos del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) eslabona las relaciones formales e informales de empleo en Telmex en la medida en que otorga preferencia para ingresar a la empresa y sus filiales: a los deudos

en primer grado de los trabajadores fallecidos, a los hijos de los telefonistas jubilados, a los hijos de los miembros activos permanentes o en receso y a los familiares en primer grado de los telefonistas en general (STRM, 1983:7). Los telefonistas no fueron los únicos trabajadores que preservaron los puestos de trabajo para sus familiares, ésta fue una respuesta generalizada del sindicalismo mexicano para enfrentar el rezago de la cantidad de puestos de trabajo que la industria del país podía ofrecer ante el espectacular crecimiento demográfico de la población.

La respuesta del proletariado urbano fue consolidar sus privilegios, y entre ellos el más importante: el acceso a plazas dentro del sistema formal. Los sindicatos se transformaron en asociaciones defensivas que colaboraban con el aparato estatal para conservar las plazas de los trabajadores para sus familias inmediatas (Adler-Lomnitz, 1994:261).

El artículo 13 de los estatutos del STRM condicionó el acceso al contrato de empleo a las relaciones de parentesco de sus agremiados y generó un híbrido: el reglamento *formal* que institucionalizó las relaciones *informales*. El sindicato estableció con esta cláusula el puente que interconectó la pertenencia a las familias originarias de Tzapotitlan con la obtención de un empleo garantizado y bien remunerado en Telmex, que habría de ser uno de los mejores en el país. El banquete ceremonial en la casa de la familia durante las fiestas patronales crea el ambiente propicio para estrechar lazos clientelares con padrinos, ahijados, jefes, subordinados, funcionarios y, en general, con las personas poderosas y cercanas. Los gastos rituales, además de propiciar el favor de los santos patronos, han asegurado el bienestar de las familias extensas, al menos para la generación madura de telefonistas de Tzapotitlan; por eso las Fiestas de Luces y Música en lugar de declinar se fueron expandiendo y han sido cada vez más ostentosas, sin olvidar el interés de los nativos del pueblo por cubrir de prestigio tradicional su condición de originarios mesoamericanos.

El mecanismo clientelar para ingresar a la empresa exige conseguir una presolicitud avalada por el sindicato; para obtenerla, el aspirante debe solicitar “el favor” a un familiar que trabaje en Telmex y pertenezca al gremio, quien a su vez pide la presolicitud a su delegado sindical u otro líder amigo. Ya con la solicitud en la mano se presenta un examen de admisión, que al principio era elemental y ahora incluye conocimientos de álgebra y electrónica (corren rumores de que se puede pagar un soborno o *mordida* en el departamento de personal para conseguir una vacante). Durante las entrevistas, los paisanos telefonistas reconocieron –algunas veces con dificultad– que obtuvieron la deseada presolicitud para Telmex gracias a sus padres, tíos, primos, cuñados y padrinos de bautizo. Los diagramas de parentesco de las familias estudiadas mostraron las cadenas familiares de ingreso que han seguido los telefonistas de Tzapotitlan para introducir a sus parientes en la telefónica. Un aspirante a ingresar a Telmex puede recibir capacitación informal previa por parte de familiares y vecinos, ya que la vigilancia es

muy laxa: “Antes de entrar a Teléfonos te vas de tercerillo, para que te enseñen a trabajar y las buenas cosas que debes hacer. Ése es el apoyo que recibes como pariente o paisano. Tercerillo [tercer hilo] es la persona que no trabaja en Telmex, como si fuera un *chalán*”.

### De la incertidumbre de la milpa a la seguridad del salario

Los pioneros telefonistas del Tzapotitlan, herederos de una cultura basada en el maíz y la cosecha de los productos de los lagos de la Cuenca de México, eran campesinos sujetos a la incertidumbre del ciclo de lluvias y secas; sus familias se agrupaban en unidades domésticas que completaban sus ingresos con actividades de carácter mercantil simple. Las inversiones de la compañía de teléfonos Ericsson en la capital de México desataron en esta comunidad de habla náhuatl –ubicada a miles de kilómetros de Suecia– un proceso de descampesinización cuyo resultado ha sido la transición de los originarios de Tzapotitlan, de indios labriegos a telefonistas mestizos. Sin embargo, su conversión en parte de la clase obrera no pudo culminar porque los telefonistas debían seguir cultivando la tierra para conservar sus derechos en el ejido; además, contaban con pequeñas propiedades en el cerro que podían labrar en fines de semana.

Por la cercanía del pueblo a la ciudad y por el ferrocarril no fue necesaria una migración permanente. Al principio se quedaban en México y regresaban al pueblo sólo los domingos; luego, con la autovía, iban y venían, salían de madrugada y regresaban por la noche. Ahora, como la ciudad absorbió al pueblo, van y vienen diariamente por toda el área metropolitana y zonas aledañas.

Cavar no era una labor ajena para campesinos acostumbrados a labrar el campo y extraer piedra de los cerros. La organización del trabajo en cuadrillas dirigidas por un sobrestante tampoco les resultaba extraña, pues así habían trabajado con don Emilio Martínez, el amo del pueblo rural. No fue necesario ni alterar sus hábitos alimenticios pues la cuadrilla seguía comiendo a la hora del taco campesino en Tzapotitlan. Ganaron la confianza de los jefes suecos y mexicanos por su “vergüenza de merecer” el sustento con el “trabajo duro” en la milpa, por competir por el prestigio de ser el mejor sembrador y por su respeto a la obligación de reciprocidad con quien les otorgaba una oportunidad. Por ello pudieron llevar a otros paisanos a Ericsson, lo que dio origen a las redes familiares de ingreso al empleo telefónico en el pueblo.

Con relación al respeto por el “trabajo duro”, propio de la cultura campesina mesoamericana, resulta de interés el punto de vista de Dow:

Una investigación de los valores culturales relacionados con la envidia y la producción en una sociedad campesina ha revelado que los campesinos tienen otro sistema de valores culturales en la *Imagen de Producción Limitada*, la cual postula que la riqueza de las comu-

nidades es la suma de la riqueza de sus hogares individuales, que la riqueza puede ser incrementada por el *trabajo duro* de cada hogar familiar (Dow, 1981:362; cursivas nuestras).

En la Ericsson los telefonistas pioneros padecían las burlas y la discriminación de los trabajadores “de la ciudad” por hablar en náhuatl y usar huaraches; la lengua materna se convirtió en una desventaja. Cuando dos paisanos platicaban en su idioma dentro de la telefónica, los telefonistas urbanos se burlaban de ellos gritándoles: “¡Macuarro! ¡Indio bajado a tamborazos! ¡Regrésate a tu tierra!” El estigma se cristalizó en un apodo: en lugar de llamarlos “zapotitlecos”, de manera despectiva les dicen “zapotecos”; emplean inadecuadamente el gentilicio de los zapotecas oaxaqueños para remarcar el carácter indio de los originarios de Santiago Tzapotitlan. Como todavía los chilangos siguen hostigándolos, algunos jóvenes trabajadores del pueblo que resienten la burla ocultan que sus padres o familiares sean integrantes de los danzantes aztecas. Otros, orgullosos, reclaman que los telefonistas *urbanos* “¡Ni siquiera saben de donde vienen!” En cambio, las personas del pueblo atesoran la memoria de sus antepasados al encender velas en su nombre en el Día de Muertos y sostener con terquedad el arraigo a sus costumbres de origen mesoamericano.

### Imagen 2.3 Concheros con camioneta propiedad de Telmex



Fotografía de Mario Ortega Olivares.

## Cultura, parentesco y empleo

En tiempos de la administración estatal de Telmex, contar con una línea telefónica era un privilegio. El teléfono era un bien escaso que circulaba en el mercado negro, los usuarios vendía informalmente sus líneas por un valor superior al que cobraba la empresa. El servicio era de mala calidad y lento: si una ama de casa necesitaba que repararan su línea debía localizar a un telefonista en la calle y pedir como un favor especial su compostura. Otra buena fuente de ingresos de los telefonistas era el pago por trabajar horas extraordinarias más allá de la jornada de ocho horas. Estas horas extra eran concedidas de manera discrecional por los auxiliares de jefe y el personal de confianza, y durante ellas, en la mayoría de los casos, los telefonistas no realizaban otras tareas, sólo permanecían más tiempo en las instalaciones sin hacer nada. Gracias al pago de esas horas extra, los telefonistas de Tzapotitlan podían programar sus gastos ceremoniales en bautizos, bodas y “quince años”. Todavía suelen solicitar por adelantado sus vacaciones de manera que cuenten con el tiempo necesario para cumplir con sus cargos en las mayordomías. Veamos ahora el caso de una familia troncal de telefonistas.

Doña Antonia Pichardo, ama de casa originaria de Tzapotitlan y comerciante de 80 años de edad, se casó con su paisano Silvino Cruz, de ocupación telefonista, quien falleció a los 60 años. Como ocurrió con otros miembros de su generación, la pareja sólo estudió hasta el cuarto año de primaria y tuvo dos hijos que murieron antes de cumplir un año de edad. De sus seis hijos vivos, los tres varones heredaron la plaza en Telmex de su padre finado y una de sus hijas es secretaria en la empresa. Entre sus 20 parientes de la tercera generación, 15 realizaron estudios profesionales. Doce de ellos orientaron la elección de sus licenciaturas a aquellas afines al mercado laboral de Telmex, destacando seis de éstos con estudios en computación. No obstante, sólo el esposo de una de sus nietas es telefonista.

Un grupo de telefonistas originarios de Tzapotitlan se reunió hace poco para discutir de manera informal qué hacer para que sus hijos cubrieran las vacantes adeudadas por la empresa y que se han venido acumulando durante los años de su administración privada. Esto se debe a la transferencia de su materia de trabajo a empresas filiales y a subcontratistas que pueden contratar personal con bajos salarios por no contar con el respaldo de un sindicato como el STRM. En la reunión hubo reproches mutuos por no haber exigido a sus hijos que estudiaran, dada la confianza que tenían en conseguirles la plaza de Telmex. Ahora que ya casi no se abren plazas en la empresa y que se requieren estudios de nivel medio superior especialmente en electrónica y computación, están convencidos de haber tomado una decisión equivocada. Aspiraban heredar a sus hijos las plazas en Telmex, pues ello garantizaría su bienestar y la continuidad social; sin embargo, no previeron que el cambio tecnológico rompería su estrategia. Algunos telefonistas del pueblo me han consultado sobre escuelas

donde sus hijos podrían seguir estudios de comunicación, electrónica, computación o administración. Todavía aspiran a conseguirles empleo en la empresa aunque los jóvenes tengan otra vocación, por lo que hay una gran cultura digital en Tzapotitlan. No es raro que mientras la abuela prepara *tlapiques* en la cocina de humo, el nieto converse por el *chat* de internet en el estudio de la moderna residencia adjunta. Algunos jóvenes capacitados en telecomunicaciones que ya no consiguen ingresar a Telmex laboran en la televisión por cable, en filiales telefónicas que los contratan de manera precaria y en empresas que compiten con Telmex. Las redes familiares de empleo en Telmex son comunes en Tzapotitlan, aunque también se han presentado en otras compañías con menor intensidad.

Aunque de manera formal la cláusula 13 resguarda el derecho de los hijos y familiares directos de los telefonistas, en la práctica este derecho es casi nulo pues la empresa cubre muy pocas de las vacantes que dejan las frecuentes jubilaciones originadas por el envejecimiento de los sindicalizados. Por eso entre las familias troncales telefonistas de Tzapotitlan analizadas predominan las redes de transferencia longitudinal de empleos entre hijos y yernos de los telefonistas jubilados, sobre las redes transversales en las que el empleo telefónico ha recorrido tres generaciones: del padre al hijo y del hijo al nieto. Surge una pregunta: ¿por qué ya no pueden ingresar a Telmex los nietos de los telefonistas pioneros? La respuesta la encontramos en el acuerdo establecido entre la empresa y Francisco Hernández Juárez, secretario general del STRM, para garantizar el derecho de la empresa a trasladar parte de la materia de trabajo de los sindicalizados a empresas filiales y subcontratistas. Con el fin de evitar reajustes masivos de personal, cuando los telefonistas caen en la obsolescencia tecnológica son capacitados en las nuevas tareas propias de la telefonía digital para su reubicación, por lo que no crece la plantilla de personal. Lo anterior, además del espectacular incremento en la productividad alcanzado en la empresa, ha vuelto innecesaria la cobertura de las plazas sindicalizadas que quedan vacantes por las frecuentes jubilaciones. Son contados los hijos y parientes de telefonistas que logran ingresar; además, está disminuyendo el número de telefonistas sindicalizados en relación con los empleados de las otras razones sociales del consorcio. Los miembros del STRM envejecen y al jubilarse no son reemplazados; así, en la práctica el sindicato telefónico tiende a desaparecer a mediano plazo siguiendo los pasos de sus afiliados.

Por ello las redes familiares de empleos en Telmex, rastreadas en las genealogías de los telefonistas de Tzapotitlan, mostraron que el derecho de colocar a los parientes en la empresa se ejerció fundamentalmente de manera longitudinal. Los telefonistas más viejos lograron ejercer el derecho al empleo en Telmex de manera transversal con sus hijos y yernos. Las redes no se extendieron hacia la generación inferior, sino de manera longitudinal: fue la generación de hermanos y cuñados cuya edad gira alrededor de los 40 años más o menos la que pudo obtener una planta en Telmex. Entre la generación de los nietos de los fundadores son escasos los jóvenes

de entre 20 y 30 años con plaza en Telmex, pues la subcontratación bloquea la expansión transversal en las redes familiares de los telefonistas del pueblo y de los telefonistas en general. En otras palabras, estas redes familiares de empleo siguen esta lógica: *a)* los pioneros colocaron a hijos, parientes y vecinos en la compañía telefónica, y éstos pasaron transversalmente los empleos a algunos de sus hijos; *b)* después las redes crecieron longitudinalmente, incluyeron a hermanos, cuñados, primos y concuños; y *c)* el crecimiento transversal de las redes prácticamente se bloqueó pues las vacantes casi no se reponen y la dirección sindical no ha logrado evitarlo.

Los nietos de los telefonistas pioneros no consiguen la plaza en Telmex, aun en el caso de contar con una calificación laboral superior coincidente con el perfil del consorcio. Junto con la declinación del STRM, la tendencia es que las redes familiares de empleo telefónico en Tzapotitlan también se diluyan. Ahora se analizará la genealogía de otra familia telefonista del pueblo.

En el caso de la familia Chavarría, don Filoteo, un telefonista jubilado de 67 años, contrajo nupcias con doña Martina, hoy de 63 años, dedicada a su hogar. El matrimonio tuvo seis hijos y dos hijas. Entre ellos Julián, de 44 años, y Saúl, de 29, pudieron obtener su planta de telefonistas. Sus hermanos no lo lograron: Miguel trabaja como albañil, Luis sufre el desempleo, Rafael y Mauricio se emplean como trabajadores asalariados. Dado que no todos los hijos de los jubilados obtuvieron una plaza de telefonistas, sus ingresos difieren y generan desigualdades. Llegar al predio familiar compartido con la camioneta de Telmex dota de prestigio al telefonista de la planta externa, lo señala como triunfador. Por la desigualdad social, la vecindad inmediata y la cercana relación de parentesco, se genera envidia en el interior de la familia. Un hijo desempleado sabe que hubiera tenido la plaza en Telmex si su padre no hubiera entregado la presolicitud al hermano mayor. Estas envidias internas no llegan a la ruptura porque son desplazadas durante las fiestas patronales, cuando las alianzas de familias troncales agrupadas en la mayordomía local compiten contra las mayordomías de las otras familias del pueblo por el prestigio de organizar los eventos más ostentosos.

En conclusión, la obligada reciprocidad de los antiguos campesinos “zapotecos” hacia quien les hacía un favor, así como su ética laboral o “vergüenza de merecer el sustento con el ‘trabajo duro’”, abrieron las puertas de la telefónica Ericsson a los telefonistas pioneros de Tzapotitlan, a sus familiares y compadres. El empleo permanente o de planta en la telefónica los libró del temor campesino a las malas lluvias y aseguró su sustento, con la consecuente transformación de la unidad doméstica. La relación clientelar con el jefe de personal incrementó la presencia de los originarios de Tzapotitlan en Telmex. Montenegro obtuvo dinero y lealtad gracias a su patronazgo informal. El artículo 13 del estatuto sindical en Telmex convirtió la pertenencia a una familia de Tzapotitlan en el derecho a un empleo permanente y bien remunerado. Las relaciones formales del contrato se hibridaron con las relaciones de parentesco. El sin-

dicato instauró un monopolio del mercado interno del empleo en Telmex que fortaleció la dependencia *clientelar* del telefonista “zapoteco”. Al obtener empleo, un originario quedaba en deuda ante el familiar que lo apoyó, el cuadro sindical que le consiguió la pre-solicitud, y su jefe por representar a la empresa que le otorgó la oportunidad. Por ello, los telefonistas de Tzapotitlan no son agentes libres en el mercado laboral, sino clientes en deuda con sus benefactores. Los empleos telefónicos se transfirieron por redes longitudinales: los pioneros del pueblo consiguieron empleo para sus hijos y los maridos de sus hijas, pero los nietos se enfrentan a la escasez de plazas y casi se ha bloqueado la transferencia transversal de empleos. Por la misma razón, el sindicato tiende a desaparecer al ritmo de la jubilación de sus integrantes, y con ello se interrumpirán las dinastías de telefonistas de Tzapotitlan.



## Capítulo 3

# Lo laboral y lo cotidiano

### Producción y reproducción

EN LA ECONOMÍA DE MERCADO la existencia de los trabajadores transcurre entre dos momentos esenciales que no agotan su complejidad: *a)* el del desgaste de sus capacidades en la producción; y *b)* el de la reproducción biosocial y simbólica de sí mismos y de sus familias en la vida cotidiana. Producción y reproducción no son compartimientos estancos, sino las dos caras de una misma moneda. La economía formalista ha estudiado en extenso la determinación estructural de la reproducción social por parte de la producción y la subdeterminación inversa, pero las particularidades informales que relacionan ambos momentos en cada grupo social específico presentan variaciones simbólicas poco estudiadas. Los telefonistas mencionaron ciertas articulaciones entre la vida cotidiana en Tzapotitlan y el proceso laboral en Teléfonos de México (Telmex), por ejemplo, la imposición a sus hijos de licenciaturas acordes con el mercado laboral de la empresa; el prestigio que conlleva ser telefonista en el pueblo de donde son originarios; las envidias que se desatan entre ellos por la escasez de empleo y por los puestos de auxiliar de jefe; además de las expresiones de ayuda mutua hacia los paisanos que atraviesan alguna dificultad en la telefónica, las cuales pueden llegar hasta la complicidad en el caso de los conflictos que genera la asistencia al trabajo en estado de ebriedad.

### Compadrazgo y empleo

Como hemos visto, el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), en su calidad de administrador del contrato colectivo, ha ejercido en Telmex un monopolio del mercado de trabajo interno. Los hijos y familiares de los telefonistas tenían prioridad en la asignación de plazas y todo aquel que deseaba ingresar dependía del visto bueno del gremio. Si un joven de Tzapotitlan contaba con la suerte de que un pariente trabajara en la empresa tenía su futuro asegurado, lo mismo ocurría con los esposos de las hijas de telefonistas. Si alguien no tenía un pariente sindicalizado podía

alcanzar el parentesco ritual con un trabajador mediante el compadrazgo. Mintz y Wolf (1950:94) definen el *compadrazgo* como una relación que se establece entre individuos por medio de su participación en el ritual del bautismo católico; a partir de ese momento, la pareja que patrocinó al bebé para ingresar a la comunidad católica y los padres de éste son parientes espirituales o compadres. En Tzapotitlan el compadrazgo no sólo convenía a quienes necesitaban un empleo. Conseguir de compadre a un funcionario sindical, un jefe o un ingeniero también era una aspiración de los telefonistas en activo para elevar la posibilidad de conseguir trabajo a sus hijos o de desenvolverse con éxito en la carrera laboral. Los telefonistas correspondían con su *lealtad* en el sindicato o en el pueblo hacia quien los había ayudado.

En la “época de oro” de Telmex como empresa estatal, los jefes y supervisores aprobaban pagos a los sindicalizados por horas extra no laboradas a fin de ganar la voluntad de sus subordinados. Amigables convenios sindicales con la administración burocrática para cada departamento permitían que los trabajadores se negaran a realizar ciertas labores alegando que no estaban descritas en el puesto de trabajo pactado en el contrato colectivo, con la consecuente mengua en su rendimiento y en el servicio telefónico ofrecido. A fin de evitar problemas con el sindicato, la burocracia en posesión de Telmex evitaba rescindir el contrato a empleados incumplidos. Cuando un telefonista caía en el alcoholismo propiciado por las fiestas duales del pueblo, se le otorgaba una licencia con goce de sueldo durante el periodo de desintoxicación. Por estas situaciones la empresa estatal prestaba un servicio telefónico deficiente: eran escasas las líneas telefónicas y lentas las reparaciones; el abonado prefería buscar por su cuenta un telefonista y pagarle por una compostura informal, lo que era conocido por los telefonistas como “guajolote”. En Tzapotitlan los familiares del novio todavía ofrendan un guajolote a los padres de la novia, en reciprocidad por haber entregado a su hija en matrimonio. Curiosamente, al soborno pagado al telefonista por una reparación informal no se le dice “mordida”, como es costumbre en la ciudad de México; entre los telefonistas se denomina “guajolote”, lo que da cuenta de la influencia cultural de los originarios de Tzapotitlan en los centros operativos, sobre todo antes de la privatización.

Desde la perspectiva del clientelismo es fácil entender la ventaja de invertir tantos esfuerzos y dinero en las cada vez más ostentosas fiestas patronales de Tzapotitlan. Hay dos tipos de agasajos: la fiesta del pueblo y el “banquete familiar”. Los patios de los hogares de telefonistas se cubren con lonas, se alquilan mesas y sillas portátiles cubiertas de blancos manteles para sus invitados. En dicho *banquete ceremonial* que se ofrece a patrones, clientes, sobrestantes, ingenieros, líderes de Telmex y familiares, el anfitrión afirma sus lazos clientelares dentro de la empresa, el sindicato, el pueblo, los amigos y la familia extensa. También es buen momento para solicitar un favor al patrón u otorgar algo a los propios subalternos y ahijados. El plato extra de comida o itacate ofrecido al retirarse de la fiesta refuerza la deuda de reciprocidad de los comensales: cuando

sea necesario, puede solicitarse el pago de la deuda simbólica con una presolicitud, un mejor puesto o una licencia de construcción, entre otros favores. Los compadres refrendan los lazos de reciprocidad tanto con sus padrinos-patronos como con sus clientes-ahijados en el banquete ceremonial, tan necesarios para quienes deben sobrevivir en la incertidumbre característica de la vida metropolitana. El telefonista también cumple su obligación de corresponder con reciprocidad los favores económicos, sociales y simbólicos que ha recibido de amigos, colegas, jefes y parientes.

Lo anterior permite entender por qué son los avecindados y no los originarios del pueblo quienes más disfrutan de los costosos festejos. Un telefonista deja claro el asunto: “Los del pueblo nada más bajan a dar una vuelta a la plaza para presumir a sus invitados”. Son los mayordomos de cada barrio junto con sus familias y amigos quienes quedan a cargo de garantizar el éxito de la más grande fiesta de la delegación Tláhuac, pues sus paisanos celebran en casa. La deslumbrante fiesta donde se realiza la ceremonia del Fuego Nuevo también otorga prestigio a los telefonistas originarios de Tzapotitlan, lo cual refuerza su identidad “zapoteca” al proclamarse como herederos de un pueblo con raíces mesoamericanas. De ahí la sustitución de las brillantes comparsas charras del carnaval por la modesta *danza de los sembradores*. La discriminación de la que todavía son objeto los originarios del pueblo en Telmex, empleos, universidades y en la urbe en general, explica su afán de cubrir de prestigio a Tzapotitlan con el manto protector del esplendor prehispánico azteca.

### Reciprocidad o mercado

Antes de discutir las expresiones de envidia entre los telefonistas del pueblo, se introducirá una discusión teórica sobre el concepto. La envidia parece ser un sentimiento individual, un descontento porque otra persona ha obtenido algo que el sujeto desea; sin embargo, es una relación social que genera animadversión del envidioso hacia el envidiado, la cual puede terminar en violencia simbólica o física. Durante su trabajo de campo en Tzintzuntzan, George M. Foster (1965:24) registró tal flujo de expresiones de envidia que la incluyó como un rasgo específico de la cosmopercepción entre los campesinos mestizos de dicha comunidad. En su seminal estudio de la envidia en Tzintzuntzan, Foster la atribuye a la *imagen de bien limitado* propia de los campesinos que viven en entornos ecológicos con recursos circunscritos que, como la tierra, no pueden expandirse.

El autor reconoció que: “La envidia y la ira son emociones que se encuentran en todas las naciones” (Foster, 1965:24), pero advirtió que se expresa de diversa manera de acuerdo con las experiencias locales y los procesos sociales a los que está asociada. Entre los tzintzuntzeños, la envidia por la posesión de la tierra cultivable surgía porque la cantidad de ésta es limitada por naturaleza. Sólo puede ser: “Dividida y redivi-

didada de acuerdo a la ley, la costumbre y el cambio, pero no podía ser incrementada” (Foster, 1965:26).

Los campesinos tenían la sensación de que sobrevivían en un universo social, económico y ecológico, donde había una grave escasez de todo lo deseable, no sólo la tierra, sino también: “riqueza, salud, amistad, amor, afectos, masculinidad, honor, seguridad, protección, respeto y estatus” (Foster, 1965:26), los cuales no sólo existían en cantidades insuficientes, sino que no había manera de aumentarlos.

Podemos entenderlo mejor con la ayuda de un crítico como James Dow:

La teoría de la Imagen del Bien Limitado de George Foster sugiere que la envidia existe en sociedades campesinas porque los campesinos ven que todo lo bueno existe en cantidades limitadas. Creyendo que las cosas buenas en el mundo están limitadas, los campesinos sienten envidia, porque ellos piensan que otras gentes han obtenido cosas a sus expensas. Como lo ve Foster, la envidia está enraizada en una clase de orientación cognitiva encontrada en sociedades campesinas (Dow, 1981:360).

A partir de este modelo, Foster esgrime como corolario primario la imagen del bien limitado: si lo bueno existe en cantidad limitada y el sistema es cerrado, cualquier mejoría de alguien con respecto a lo bueno se considera a expensas de alguien de la comunidad.

Y dado que puede haber duda sobre quién es el que está perdiendo –puedo ser yo– cualquier mejoría significativa se percibe no como una amenaza para un individuo o una familia, sino para todos los individuos y todas las familias. Que la ventaja de uno implique la desventaja de otro, parece ser la clave para entender la Imagen de la Limitación de lo Bueno (Foster, 1972:125-126).

De ahí emerge la incapacidad del campesino individual para asociarse con sus paisanos en la conquista de metas comunes. No los considera compañeros, mira a los otros campesinos como competidores reales o potenciales, lo que le genera una envidia desestructurante:

La razón de la incapacidad para asociarse en los principales esfuerzos comunales aparece ahora con mayor claridad: supuesto que no se puede producir más Bien del que ya existe, la cooperación es una actividad que carece de sentido [...]. Consecuentemente, la renuencia a cooperar es, justamente en la visión del mundo, como la de un bien limitado, una conducta altamente racional [...] [por] la creencia de que cada uno está en competencia directa con cada uno de los demás (Foster, 1972:137).

El fenómeno de la envidia no es exclusivo de Tzintzuntzan, según autores como Chiñas (1973:81) o Kearny (1969:70). Por su parte, Dow considera que “El temor a

la envidia es un problema particular en las sociedades campesinas mesoamericanas” (Dow, 1981:360). En el caso de Tzapotitlan, la envidia, en el contexto mesoamericano, actuaría a la manera de un mecanismo que desorganiza las formas de ayuda mutua en las comunidades: “La envidia, sentimiento personal, individual, también está ligada a comportamientos colectivos, entre los cuales resulta notable la incapacidad de los miembros de un grupo para trabajar en forma solidaria” (Gouy-Gilbert, 1995:32). Por si fuera poco, además de ser una presión social, la envidia representa un peligro simbólico: el envidioso puede lanzar brujería contra el envidiado y provocarle o “echarle” malestares étnicos como el “mal de ojo”.

El modelo cognitivo del bien limitado de Foster ha causado polémica. James Gregory (1975:83), en una revisión del concepto de *envidia* publicada en *Current Anthropology*, reconoce la trascendencia de dicho paradigma, pero lo hace a partir de la amplia aceptación y rechazo que ha generado. Dow (1981:361), en el mismo sentido, subraya que sólo algunos teóricos como Rogers (1969:28) lo han admitido, pero la lista de impugnadores es mayor (Acheson, 1972; Bennet, 1966; Gregory, 1975; Kaplan y Saler, 1966; Kearny, 1969; Kennedy, 1966).

La pasión de los antropólogos al discutir los alcances y limitaciones de la imagen del bien limitado de Foster centró su atención sobre la envidia y eclipsó la *expectativa de reciprocidad* (Gregory, 1975:83-84), esa otra cara de la moneda sin la cual toda interpretación de la envidia entre los campesinos del área mesoamericana es parcial, pues la envidia no es causa, sino efecto de la violación de la expectativa de reciprocidad que “Mantiene la ilusión del absoluto equilibrio; con un acceso igual a lo Bueno, o con una participación de lo Bueno disponible, nadie necesita sentirse envidioso de los demás” (Foster, 1972:155). Por ello en las comunidades campesinas del área mesoamericana: “Se aprecia la conducta que se considera apta para neutralizar las posibles consecuencias de esta envidia, al enmendar la desigualdad” (Foster, 1972:155).

Zarrugh puso a prueba la hipótesis de Foster de que al expandirse las oportunidades económicas, cambiaría la orientación cognitiva o visión del mundo de los antiguos campesinos de una imagen de bien limitado a una conducta contemporánea orientada a metas. Para ello comparó la cosmoopercepción entre un grupo de personas que migraron a Estados Unidos frente a la de sus paisanos que aún residían en Erongarícuaro, Michoacán. En su investigación registró coincidencias entre las ideas de ambos grupos acerca de la pobreza, el hambre, la separación, la soledad, el sufrimiento y las obligaciones de reciprocidad, pese a que las condiciones de vida de los emigrantes al vecino país del norte ya no eran de limitación económica. “La evidencia sugiere que los cambios en el ambiente social y económico no provocan un rápido y automático cambio en todos los conceptos que rodean a la orientación cognitiva. Esto es, no parece existir una relación causal simple entre las circunstancias objetivas y la visión del mundo” (Zarrugh, 1979:113).

Dow, en discrepancia con la visión de Foster centrada en el consumo de los bienes limitados, distingue dos formas de envidia a partir de la producción: *a)* la envidia que corroe a las unidades domésticas campesinas, temida en los pueblos porque desalienta la productividad agrícola; *b)* la envidia dirigida contra los empresarios agrícolas locales, pues bajo esta forma “La envidia dirigida a los neo-capitalistas que amenazan a la comunidad con su acumulación de tierra es ratificada” (Dow, 1981:362) por la comunidad.

En ciertas comunidades mesoamericanas la envidia conlleva la acusación de brujería. Cuando el campesino a cargo de una familia ve reducirse su producción agrícola por abajo del promedio local sospecha que le han lanzado un embrujo, razón por lo cual recibe la protección de los chamanes de la comunidad frente a los envidiosos y sus brujerías. “En el polo opuesto, los empresarios capitalistas son acusados de brujería, invirtiendo los roles tradicionales; en este caso el brujo es el envidiado y no el envidioso” (Dow, 1981:362).

Tanto en la forma campesina como en la forma propia del mercado, el envidiado es el gran productor agrícola. En la producción campesina, a quien se acusa de brujería es al envidioso, cuyo mal sentimiento brota por su incapacidad de producir lo necesario para su familia. En cambio, bajo la producción de mercado el brujo es aquel que genera excedentes agrícolas para sacar un provecho o ganancia y acumula tierras, es decir, el empresario.

### La envidia y el “trabajo duro”

Dow desmintió la imagen de bien limitado atribuida por Foster a las comunidades mesoamericanas tras descubrir que para los propios campesinos la riqueza de sus hogares y la comunidad no tiene limitaciones, pues se puede incrementar con el “trabajo duro” de ellos mismos y de sus familiares (Dow, 1981:362). Desde su punto de vista, entre los campesinos no impera una imagen de bien limitado, sino una estimulante imagen de producción abierta por el “trabajo duro”.

Dow concluye que la imagen de bien limitado no permite explicar la lógica de las unidades campesinas domésticas y sólo es aplicable bajo la economía de mercado. Como la envidia entre los telefonistas de Tzapotitlan ocurre en el interior de una empresa lucrativa y no en una comunidad campesina, la conclusión de Dow justifica el análisis de la escasez de vacantes para los hijos de los trabajadores a partir del concepto del bien limitado.

Entre los telefonistas de Tzapotitlan se manifiesta un marcado anhelo de reciprocidad en sus relaciones con los demás, y se conduce a la envidia cuando se viola dicho principio. En sus centros de trabajo los telefonistas mantienen buenas relaciones sean o no originarios de Tzapotitlan; como ellos dicen: “Nos llevamos a todo dar”. Pero la es-

casez actual de empleos y puestos en Telmex genera envidias especialmente entre paisanos. En los hechos ya casi no hay plazas para los hijos de los telefonistas en la empresa, sin duda las plazas vacantes de Telmex se convirtieron en un bien limitado que desata la envidia. Por ejemplo, los telefonistas del pueblo detallaron con cierto resentimiento los numerosos familiares del líder gremial Francisco Hernández Juárez que gozan de un empleo en Telmex o en el sindicato. La envidia de los telefonistas originarios surge porque suponen que dichas plazas podrían haber sido para sus propios hijos.

Por la importante presencia de originarios de Tzapotitlan en los centros operativos de Telmex, ubicados en el sur de la zona metropolitana, y por las características centralistas del STRM, en el que el mayor peso sindical corresponde a la Sección Matriz localizada en la ciudad de México, era de esperarse una destacada presencia de los originarios en la representación sindical en el STRM, pero no fue así. Los propios actores admitieron que si algún rasgo singular distingue las relaciones internas entre los telefonistas originarios de Tzapotitlan, éste es sin duda la *envidia entre paisanos*. Mientras no se presenten asimetrías, las relaciones entre los originarios del pueblo son cordiales en el interior de la telefónica. En general se admite que hay problemas entre los originarios del pueblo en los distintos centros operativos, pero nada que no pueda resolverse. Desafortunadamente, la escasez de empleos y puestos para auxiliar de jefe despierta la envidia:

Como en toda buena familia, entre los zapotecos nunca faltan los problemas. Cuando alguien obtuvo un ascenso o agarró un huesito [puesto sindical] surge la envidia entre los paisanos. Siempre cae el cielo, se oye decir: “¿Por qué a él y no a mí?” Debido al cargo que escaló el agraciado, sus mismos paisanos comienzan a buscarle defectos, siempre hay celos por los ascensos.

La envidia es más intensa si el agraciado es un paisano, pues ello lo coloca, al menos hipotéticamente, en una mejor posición para ayudar a sus propios parientes a conseguir un empleo, en detrimento de la familia del afectado por la envidia. La envidia hacia sus paisanos es mayor que frente a otros telefonistas porque sus rivalidades no se limitan al centro de trabajo, se extienden al pueblo y corroen las estrechas relaciones entre ellos y sus familias. Al respecto, un telefonista comenta: “Los paisanos te buscan defectos por celos”. La envidia es más intensa entre mayor cercanía se tiene con el afortunado, pues con él se compite por el prestigio ante las mismas familias y personas, tanto en Telmex como en Tzapotitlan. Los celos de los envidiosos se acentúan en el caso de cargos sindicales; llegan hasta a oponerse a que alguno de sus paisanos pueda ser candidato a secretario general del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana:

En los centros operativos somos muy unidos, te unes aunque no sean nativos de Tzapotitlan. Es cierto que los zapotecos somos un poquito cerrados; pero muchos hemos cam-

biado nuestra forma de pensar y ahora les caemos bien. En lo sindical es donde hay muy poquito apoyo a los paisanos que les da por ir al sindicato. Además de Tzapotitlan no hay quien pueda salir de candidato para la secretaría del sindicato. No menosprecio a nadie, pero se necesita un buen nivel intelectual y un roce muy alto para alcanzar esa categoría.

Un sindicalista del pueblo comentó al respecto: “El apoyo entre paisanos de Tzapotitlan en Telmex no es total. Cuando me eligieron coordinador sindical, mejor obtuve el apoyo de otras personas que de mis paisanos. Hay mucho egoísmo y envidias por parte de los propios paisanos, me gustaría que las cosas fueran diferentes”.

En general desconfían de sus paisanos, como se aprecia en este comentario: “Hay mucho egoísmo y envidia entre los telefonistas de Tzapotitlan”. Por ello, los propios *sapporos* (juego de palabras que asocia simbólicamente a los paisanos de Tzapotitlan con los japoneses de la ciudad de Sapporo) prefieren que, en los centros donde predominan los paisanos del pueblo, los representantes sindicales sean telefonistas ajenos a Tzapotitlan. Uno de ellos lo confirma: “Los zapotecos le *tiran* más a un paisano que a uno *de la ciudad*. Si un paisano asciende o destaca se desata la envidia”. También entre los telefonistas no originarios del pueblo brota la envidia, pero la superan para apoyar a los compañeros de su corriente sindical y llevarlos a un cargo sindical con la esperanza de que el agraciado luche por beneficios contractuales para sus correligionarios. Es diferente lo que sucede entre los “zapotecos”, quienes tienen dificultades para anteponer el interés de clase a la envidia entre paisanos. No obstante, cabe aclarar que las envidias se superan ante situaciones graves. Se reportaron casos en que los paisanos intervinieron para evitar despidos en casos de ausentismo por alcoholismo.

### Reciprocidad en el pueblo, envidia en el corporativo

Las envidias que brotan en Tzapotitlan por la disputa por el prestigio entre los miembros de las mayordomías se atemperan por medio de un ritual de reciprocidad conocido como el Chavarrío, celebrado en la octava fecha de la fiesta; dicho ritual evita que se fracturen las formas de convivencia entre paisanos. Durante el Chavarrío tanto el territorio del altar como la propia ceremonia se dividen entre las mayordomías en disputa de una forma tan simétrica que aparenta ser una balanza perfecta. Por si fuera poco, ese día se satura la plaza con música y el humo de los cohetes con el fin simbólico de *limpiar el mal aire* de tanta envidia. En cambio, en el interior de los centros de trabajo de Telmex donde abundan los originarios del pueblo, la envidia entre familiares y paisanos de Tzapotitlan se desata sin ningún ritual de reciprocidad. De ahí que la *envidia* adquiera un aspecto *desestructurante* que no les permite aprovechar la oportunidad de controlar cargos claves en la corporación sindical de Telmex. Por ejemplo, cuando un originario del pueblo sube a auxiliar de jefe, de inmediato sus envidiosos paisanos divulgan chismes.

Por su intensidad, la envidia oculta las manifestaciones de ayuda mutua entre paisanos dentro de Telmex. Los “zapotecos” participan en los grupos y corrientes sindicales del STRM, pero los dirigentes sindicales reconocen que cuando se trata de apoyar a uno de los suyos, los telefonistas originarios de Tzapotitlan anteponen los intereses de sus paisanos a los gremiales, relación que sintetizan en este lema: “¡Paisanaje mata corriente!” En este paisanaje se combinan las palabras *paisaje* y *paisano*; un horizonte cultural que, en este caso, coloca en jaque mate a los compromisos sindicales. Los mismos entrevistados lo admiten: “Los paisanos somos muy chuecos. ¡Hasta les tiramos! Pero si hay un gran problema, ¡los apoyamos!”

La ayuda mutua entre los telefonistas de Tzapotitlan también aflora cuando muere un paisano de su centro operativo: todos aportan su donativo pues reconocen que los apena mucho. Cuando alguno de los originarios está en riesgo de ser castigado o de perder su empleo a causa del alcoholismo, los paisanos actúan en su defensa de manera radical. De lo que sí están orgullosos es de la preferencia que tenían en Ericsson por los telefonistas pioneros del pueblo, en reconocimiento a su “vergüenza de merecer” con base en el “trabajo duro”. Afirman que la presencia de sus padres y parientes en el centro de trabajo los hace ser más responsables, porque aquéllos demandan que le “echen” más ganas en sus labores en reciprocidad a la empresa por darles tan buen empleo, aunque admiten que la administración estatal de la empresa corrompió a los telefonistas creando la costumbre de ganar dinero sin trabajar. Ahora que Telmex es una empresa privada, tienen en mente que se debe producir para conservar el empleo. Llegar al pueblo a bordo de una camioneta de Telmex les sigue otorgando prestigio, si bien no como en otras épocas. Algunos jóvenes telefonistas entrevistados criticaron esa costumbre porque genera envidias entre paisanos y divide a los sindicalistas.

Los telefonistas del pueblo no sólo temen que otro paisano alcance un cargo sindical o un puesto superior dentro de la empresa; incluso el éxito de un pariente directo en Telmex desequilibra las relaciones jerárquicas en el interior de la familia. Las dinastías de telefonistas de Tzapotitlan se alían y compiten no sólo entre ellas, sino también en su núcleo por obtener los empleos y el prestigio. La rivalidad se da tanto en el pueblo como en los centros laborales y dentro de las familias extensas. Cuando un “zapoteco” asciende a auxiliar de jefe sabe que no puede vanagloriarse o “perder el piso” en el trato con familiares y paisanos dentro de la empresa, porque en ellos se apoyará para sacar adelante el trabajo y resolver los problemas del servicio telefónico. Aunque todos aspiran a ocupar algún día el prestigioso puesto de auxiliar de jefe, los critican por exigentes y los califican de *negreros*.

La empresa los maneja y les da un coche para vigilarnos. Los escogen por no ser faltistas, pero también por lambiscones, están a favor de la empresa y contra el trabajador. Se pasan de listos para ocupar los puestos de confianza, llegan al servilismo. Como conocen a

los trabajadores se apoyan en sus cuates o amigos para forzar hacia arriba las cuotas de producción.

Los auxiliares de jefe, originarios del pueblo, procuran evitar abusos contra los paisanos que están bajo sus órdenes, porque sus paisanos traerían a colación la “vida y milagros” de su familia tanto en la empresa como en Tzapotitlan.

### Un clientelismo menguante

Ahora que Telmex es una empresa privada, los mecanismos clientelares subsisten pero menguados. El corporativismo sindical se ha debilitado y la burocracia estatal devino personal de confianza que depende de su competitividad para conservar el puesto. Tras la reconversión digital del corporativo, los empleos son escasos y requieren habilidades tecnológicas; la burocracia sindical ya no tiene mucho que ofrecer. Como la mayoría de los hijos de los telefonistas de Tzapotitlan no han podido —y quizá ya no podrán— ingresar a la empresa, se diluye al “huevo de la envidia”. Bajo los criterios de productividad, cada vez más el telefonista originario antepone su calificación técnica a otros criterios clientelares.

Producción y reproducción son dos fases en las que transcurre la vida de los telefonistas y sus familias. Tras la determinación esencial de la producción sobre el consumo se manifiesta una serie de formas culturales que articulan ambos momentos a las que se ha prestado poca atención por considerarlas fenoménicas. El “banquete ceremonial” articula la vida laboral con la vida cotidiana al propiciar las relaciones clientelares y de reciprocidad que lubrican el buen desempeño de la producción y la reproducción en Telmex y Tzapotitlan. La reestructuración neoliberal ha convertido a los buenos empleos en un bien escaso que despierta envidias. Frente a la limitación de dichos bienes o plazas en Telmex, la estrategia “zapoteca” de vencer las dificultades con base en el “trabajo duro” nada puede lograr. Mientras que la envidia por el prestigio en las mayordomías es atemperada ritualmente en el pueblo para evitar rupturas, la envidia por empleos y puestos no es negociada en la empresa, por lo que destruttura la organización de los paisanos y limita el poder sindical que podrían alcanzar dada su importante presencia en algunos centros operativos de Teléfonos de México.

## Capítulo 4

### La planta externa de Telmex

#### Telefonistas de la comunidad

EN EL CENTRO OPERATIVO CULHUACÁN de la planta externa de Teléfonos de México (Telmex) laboraban 139 telefonistas; 55 de ellos eran originarios de Tzapotitlan, 18 de Tlaltenco y 66 de otros lugares. Tlaltenco es el pueblo contiguo a Tzapotitlan, sólo los separa una línea imaginaria. En ambos pueblos se celebran carnavales y salen a bailar comparsas de charros. La banda de los Jarritos Mochos es preferida en ambos pueblos para acompañar las cuadrillas con la música de “Los pecados de Lola”.

**Cuadro 4.1**  
**Departamento de adscripción de los telefonistas**  
**del Centro Operativo Culhuacán, originarios de Tzapotitlan y Tlaltenco**

<i>Departamento</i>	<i>Número de telefonistas originarios de Tzapotitlan y Tlaltenco</i>
Cables para construcción	8
Cables para gas y electricidad	9
Cables para inmersión	2
Cables para mantenimiento	8
Canalización	8
Instalaciones	8
Líneas de manutención	12
Postería para construcción	2
Postería para mantenimiento	2
Quejas del probador	3
Reparaciones	11

Fuente: Investigación de campo en Tzapotitlan, 2005.

Cada uno de estos dos pueblos adora a diferentes santos patrones y es posible distinguir sus costumbres a partir de sutiles diferencias, pero como se puede apreciar, en el Centro Operativo Culhuacán 53% de sus telefonistas (40% de Tzapotitlan y 13% de Tlaltenco) comparten ciertos rasgos culturales.

**Cuadro 4.2**  
**Categoría de los telefonistas del Centro Operativo Culhuacán, originarios de Tzapotitlan y Tlaltenco**

<i>Categoría Telmex</i>	<i>Número de telefonistas originarios de Tzapotitlan y Tlaltenco</i>
Técnico Especial de planta externa	18
Técnico Universal de planta externa	35
Técnico Integral de planta externa	20
Total	73

Fuente: Investigación de campo en Tzapotitlan, 2005.

Al analizar los apellidos de los telefonistas del pueblo, resultó que Chavarría se repite cinco veces como apellido paterno y tres como materno. Chavarrío es el nombre que se da en Tzapotitlan al ritual del cambio de mayordomías en alusión a la abundancia de personas con el apellido Chavarría en el pueblo. Martínez se repitió cinco veces como apellido paterno y cuatro como materno. El apellido materno Valdez lo compartieron cuatro telefonistas en el Centro Operativo Culhuacán. Dicen que cuando dos personas tienen el mismo “nombre de familia” basta “rascar un poco” para hallar que son parientes, pero la coincidencia de apellidos no garantiza el parentesco. En los tres siguientes casos no hay duda de que estos telefonistas son hermanos que laboran en el mismo centro operativo: los Chavarría Gutiérrez, los Padrón Pinedo y los Echeverría Rivera. En este último caso, los hermanos compartieron hasta la misma antigüedad en su categoría laboral (véase cuadro 4.3).

De los telefonistas originarios de Tzapotitlan que laboran en el Centro Operativo Culhuacán, 73% fue contratado antes de la privatización de Telmex culminada en diciembre de 1990; sólo 18% de los originarios ingresaron a la empresa telefónica tras la venta de ésta. Lo opuesto ha ocurrido con la promoción de su categoría laboral, pues únicamente 29% de ellos la obtuvo cuando la empresa era una paraestatal, mientras que 60% de ellos pudo promoverse a una categoría superior durante la administración privada de Teléfonos de México.

**Cuadro 4.3 Apellidos paternos frecuentes entre los telefonistas originarios de Tzapotitlan en el Centro Operativo Culhuacán**

<i>Apellido paterno</i>	<i>Apellido materno</i>
Chavarría	Castañeda
Chavarría	-
Chavarría	Gutiérrez
Chavarría	Gutiérrez
Chavarría	Martínez
Chávez	Garibay
Chávez	Ricardo
Cruz	Huerta
Cruz	Ortiz
Cruz	Arcos
Cruz	Martínez
De los Santos	Medrano
De los Santos	Valdez
Echeverría	Rivera
Echeverría	Rivera
García	Colchado
García	González
García	Infante
Jiménez	García
Jiménez	Gutiérrez
López	Valdez
López	Hernández
Martínez	Ledesma
Martínez	Infante
Martínez	Valdez
Martínez	-
Martínez	Fernández
Padrón	Pinedo
Padrón	Pinedo
Pérez	De Jesús
Pérez	Rincón
Salas	Chavarría
Salas	Flores

Nota: Se resaltan los apellidos cuando coinciden.

Fuente: Investigación de campo en Tzapotitlan, 2005.

En el Centro Operativo San Antonio Abad de Telmex sólo 15.8% de los telefonistas de la planta externa es originario de Tzapotitlan. A petición propia, se incluyó en la lista de originarios a los telefonistas de Tlaltenco y San Pedro Tláhuac, quienes representan 6.3 y 1.4% del total, respectivamente. De Tzapotitlan y Tlaltenco ya sabemos que son vecinos; San Pedro Tláhuac es el siguiente pueblo sobre la avenida Tláhuac y la cabeza delegacional. La Danza de Santiagueros de Tzapotitlan acostumbra ir a Tláhuac para bailar en honor a San Pedro; en los tres pueblos se montan ofrendas con motivo de Todos Santos y los Fieles Difuntos y en sus comunidades se hablaba náhuatl. De esta manera, el total de telefonistas originarios presentes en el Centro Operativo de San Antonio Abad es de 23.5% del total.

Por otra parte, en el Centro Operativo Zaragoza, ubicado al oriente de la ciudad de México, sólo 12% de los telefonistas de la planta externa son originarios de Tzapotitlan. Entre ellos hay dos hermanos: Gustavo y Ricardo de los Santos Medrano. Existen otros centros operativos de Telmex, especialmente en el sur de la zona metropolitana de la ciudad de México, donde también laboran originarios del pueblo, pero no se censaron por falta de recursos y tiempo.

### Los telefonistas de la camioneta

Los trabajadores de la planta externa de Telmex son los que instalan la línea telefónica en nuestro hogar. Como los vemos todos los días a lo largo de la metrópolis, nos resulta familiar su silueta colgada de los postes telefónicos para reparar las líneas o dando mantenimiento a las casetas de los teléfonos públicos. Portan una carcasa con desarmador, pinzas y un microteléfono, y viajan en camionetas con una escalera de aluminio y el rótulo de la empresa. También se les ve laborar en unas cajas metálicas asentadas sobre las aceras, que son los Distritos o Cajas de Distribución en las que se conectan las líneas telefónicas por pares. Cuando trabajan en los pozos tendiendo cables subterráneos de las líneas troncales pasan desapercibidos; sabemos que se encuentran debajo porque la tapa está levantada y la camioneta a un lado. El pozo es una especie de cubículo subterráneo de concreto con la forma de un octágono alargado y una entrada cuadrada en la parte superior, a cada uno de cuyos extremos llegan ductos de cemento con cuatro orificios. De esos ductos salen los cables que atraviesan el pozo para continuar su trayecto. Estos telefonistas laboran bajo tierra en un ambiente húmedo, oscuro e insalubre; a veces encuentran ratas e insectos en los pozos.

La planta externa es toda la parte de la red telefónica ubicada fuera de las centrales de Telmex e incluye los cables subterráneos, los pozos, los postes y la red de líneas aéreas —estas últimas se enredan cual una telaraña en los postes callejeros, pero preferimos ignorarlas—. Si se pudieran iluminar esos delgados cables se apreciaría que la línea telefónica se monta sobre los postes, llega a una pequeña caja gris aplanada o termi-

nal, y de ahí sale otro cable conocido como “bajante” que va hasta el muro de nuestra vivienda. Ya dentro del hogar, el cable telefónico corre por la intersección de la pared con el techo o con el piso hasta terminar en nuestro auricular. En las colonias residenciales, el cableado tiende a ser subterráneo, aun así se pueden ver unas pequeñas cajas alargadas conocidas como minitorres. Aunque nuestro edificio cuente con ductos para tender los cables, siempre se podrá ver la línea conectada a nuestro teléfono. Por ahí viaja la señal a nuestro auricular, en el que escuchamos la palabra clave: “¿Bueno?”

### Labores comunes en la planta externa

Para laborar en la empresa, hoy en día es necesario haber terminado la educación media superior, además de conocer álgebra, electrónica y computación, tal como aparece en los siguientes requisitos de ingreso:

- 1) Escolaridad: acreditar con certificado oficial haber concluido la educación media superior.
- 2) Conocimientos, habilidades y aptitudes: aprobar el examen de admisión que se conforma de las evaluaciones siguientes:
  - Álgebra
  - Electricidad, corriente directa y alterna.
  - Electrónica, elementos discretos, osciladores, amplificadores, sistemas numéricos y compuertas lógicas de nivel básico.
  - Cómputo: paquetes de sistema operativo, procesador de palabra, hoja de cálculo, de cualquier marca a elección del aspirante y a nivel básico.
  - Psicométrico.
- 3) Capacidad física: aprobar el examen médico.
- 4) Edad: comprobar haber cumplido la edad mínima legal. Cuando el aspirante cubre los requisitos de ingreso, pasa por un periodo como Trabajador en Capacitación, Enseñanza y Adiestramiento de 60 días, aprobado el mismo adquiere la categoría de Ayudante (Telmex y STRM, 2003:15-16).

Presentamos ahora tres algoritmos con las labores más frecuentes en la planta externa elaborados desde el punto de vista de los propios telefonistas: *a)* la atención de quejas de los clientes, *b)* la instalación de líneas, y *c)* la reparación de las quejas originadas en los cables. En ellos se sintetizan las labores productivas efectuadas cotidianamente por los telefonistas de la planta externa (véanse cuadros 4.4, 4.5 y 4.6).

### Imagen 4.1 Telefonista de la planta externa



Fotografía de María Estela Rivera Valencia.

### Cuadro 4.4 El proceso de quejas

1	El cliente reporta la queja por su línea telefónica al servicio 050.
2	El Servicio 050 recibe la queja y pregunta al cliente el problema de su línea. Luego realiza la prueba inicial. A continuación la envía al Centro Operativo.
3	El Centro Operativo recibe la queja y la distribuye a las zonas.
4	El despachador de zona realiza una prueba. Discrimina los daños que corresponden a la Central Telefónica y las quejas debidas a una suspensión de servicio grabada. A continuación: <i>a)</i> reporta la queja al técnico para su reparación; <i>b)</i> envía las correspondientes quejas a las centrales telefónicas; y <i>c)</i> regresa aquellas que corresponden a teléfonos suspendidos.
5	El técnico verifica los puntos de prueba de la línea.
6	El técnico se comunica con el despachador para comprobar los parámetros eléctricos y regresa la orden al despachador para su liquidación.
7	El despachador enlista la atención de la queja para su verificación.
8	El supervisor de zona verifica la solución de la queja y finaliza la orden.

Fuente: Investigación de campo.

**Cuadro 4.5 El proceso para la instalación de una línea**

1	El Centro Operativo recibe las órdenes de servicio.
2	El coordinador de instalaciones recibe y arregla por zonas las órdenes de servicio.
3	El coordinador enlista las órdenes de servicio, también hace una lista de su entrega a las zonas.
4	El auxiliar de zona recibe las órdenes de servicio y verifica el listado.
5	El auxiliar de zona entrega las órdenes de servicio a su técnico universal para la ejecución.
6	El técnico universal distribuye a sus técnicos las órdenes de servicio para su ejecución.
7	El técnico recibe las órdenes de servicio y planifica su trabajo, además: <i>a)</i> ejecuta las órdenes de servicio, recaba la firma de conformidad del cliente; y <i>b)</i> se comunica al Centro Operativo con el técnico especial de zona para su liquidación.

Fuente: Investigación de campo.

**Cuadro 4.6 Proceso para la atención de quejas debidas a los cables telefónicos**

1	El Centro Operativo recibe las quejas debidas a los cables.
2	El despachador de zona recibe las quejas, distingue los daños masivos y los prueba.
3	El técnico verifica los daños masivos.
4	El técnico habla con el despachador y el auxiliar para informar la cantidad de daños.
5	El técnico repara el daño masivo y liquida las quejas.
6	El despachador verifica las quejas.

Fuente: Investigación de campo.

Veamos ahora en un organigrama cómo se estructura al personal de la planta externa (gráfica 4.1). El jefe de zona, reconocido por los trabajadores como supervisor, forma parte del personal de confianza y cuenta con el apoyo de un técnico especial de la planta externa. Este puesto de técnico especial es el de mayor jerarquía al que puede aspirar un trabajador y su posición es ambivalente: aunque está sindicalizado, sus compañeros lo reconocen como el auxiliar de jefe, actúa como un eslabón entre ambas funciones y lubrica el funcionamiento del servicio telefónico. Los telefonistas más antiguos también le llaman sobrestante porque así se denominaba al jefe de una cuadrilla de peones agrícolas. Como la empresa sueca enganchó peones de origen campe-

sino, continuaron usando el antiguo término que pervive en el habla cotidiana de los telefonistas de la planta externa. Los telefonistas critican a los auxiliares de jefe, pero cuando intentan sustituirlos con ingenieros: “Los trabajadores se sientan, no quieren trabajar con ellos y hay daños en la red” (gráfica 4.1).

Otro es el punto de vista de don Pepe, quien tras dedicar toda su vida laboral a Telmex logró ascender de sindicalizado a auxiliar:

A uno le dicen *negrero*, lo odian los trabajadores, hace falta carácter, sangre para tratarlos, ellos tienen derecho a reportarnos porque se les castiga. Tenemos la vara en la mano para reprenderlos cuando cometen una falta, pero que la falta sea firmada porque interviene el sindicato y le llaman a uno la atención. Los trabajadores me amenazan: te voy a reportar al sindicato porque haces trabajo de confianza, no de sindicalizado.

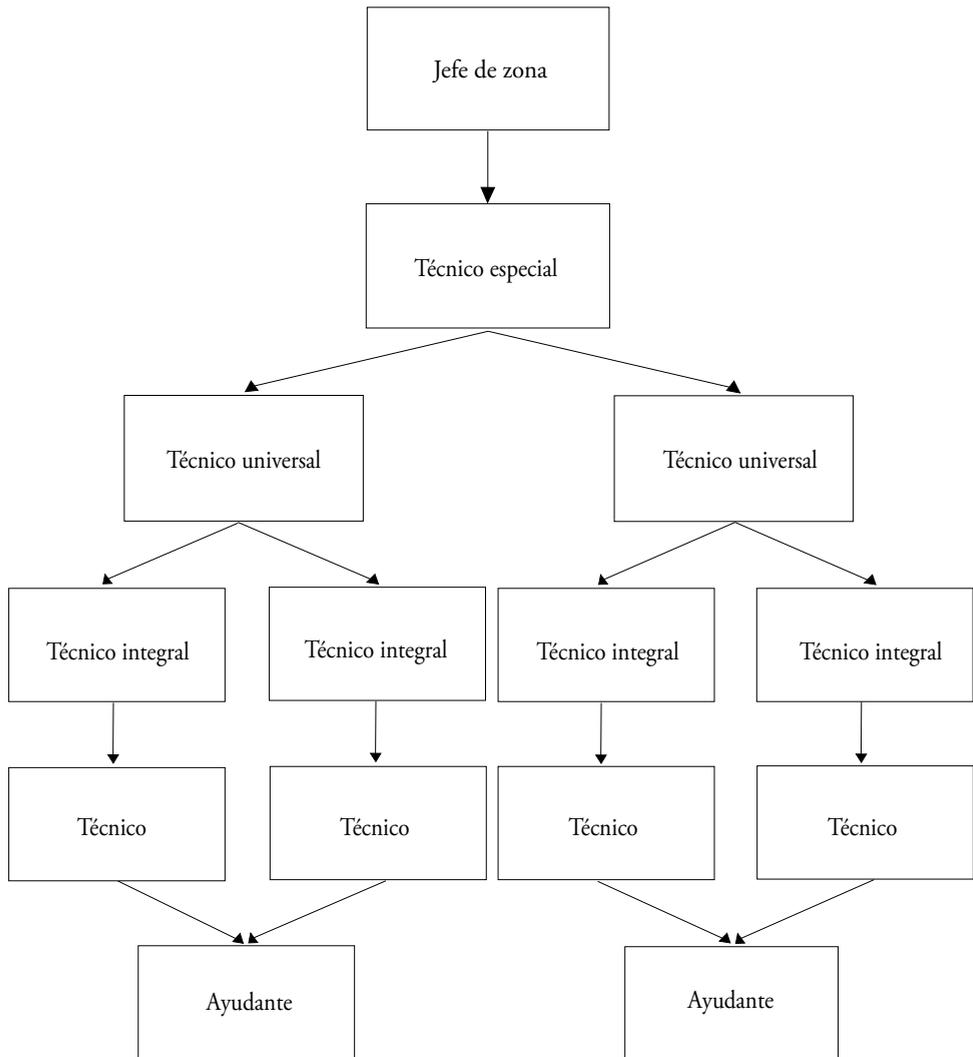
En términos formales, el técnico especial debe administrar y operar los trabajos de la planta externa, incluida la instalación, construcción, canalización, presurización, reconstrucción y ampliación de las redes de acceso al servicio telefónico. Puede ponerse de acuerdo con otras áreas y especialidades de la empresa involucradas con sus funciones.

En el Centro Operativo Culhuacán, 21% de los telefonistas originarios de Tzapotitlan ha alcanzado la categoría de técnico especial. Como en términos absolutos serían demasiados superiores para el personal de campo, algunos de ellos gozan los beneficios monetarios del puesto, pero en la práctica siguen siendo operativos.

El técnico universal realiza: *a)* los trabajos de instalación, mantenimiento y servicio en las miniunidades de conexión a la telefonía pública, así como en las terminales inalámbricas de telefonía fija de voz y transmisión de datos; *b)* las tareas requeridas para la operación, construcción, conexión y mantenimiento de los artefactos que transmiten los servicios de telecomunicaciones. La mitad de los telefonistas originarios de Tzapotitlan en el Centro Operativo Culhuacán alcanzan dicha categoría.

El técnico integral debe cubrir las funciones asignadas al técnico universal en el inciso *b*, además de coordinar grupos de trabajadores de su misma categoría o inferior en la ejecución de las labores propias de la especialidad de acuerdo con las instrucciones del jefe de confianza o del personal de categoría superior designado por dicho jefe para tal efecto. Casi 30% de los telefonistas del pueblo tenían esta categoría en el Centro Operativo Culhuacán, ninguno de ellos se ubicaba en las categorías inferiores (gráfica 4.2).

**Gráfica 4.1**  
**Organigrama *emic* de la planta externa**

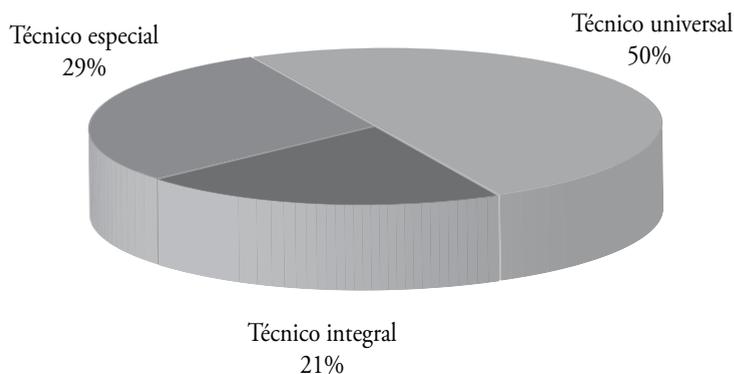


Fuente: Diagrama elaborado por un telefonista de la planta externa, 2005.

Como resultado de la reconversión laboral pactada entre la empresa y el sindicato, los perfiles de puesto cubren formalmente el amplio espectro de tareas de la planta externa con el fin de disponer de manera polivalente de los recursos humanos. La nómina de personal del Centro Operativo Culhuacán adscribe a cada trabajador a un departamento con una función laboral específica (cuadro 4.7). Aunque subsiste la materia de trabajo de canalización, en la práctica la introducción de cables subterráneos ha emigrado a terceros, es decir, a compañías filiales y subcontratistas externos. Antes de la modernización, dichas labores eran cubiertas por el Departamento de Postería, Inmersión y Canalización.<sup>9</sup> Pese a la digitalización, han sido pocos los cambios pues la empresa se encarga de mantener a los sindicalizados lejos de la fibra óptica.

Como el trabajador de las empresas contratistas –llamado “tercer hilo”– no pertenece al STRM carece de las ventajas del contrato colectivo, recibe menores ingresos y labora bajo condiciones precarias. Los “terceros”, como se denomina a las empresas contratistas, han revivido la añeja práctica de conseguir migrantes temporales para laborar como peones en la excavación de los canales por donde se tienden los cables telefónicos subterráneos, conocidos como primarios.

**Gráfica 4.2**  
**Categorías en Culhuacán (planta externa)**



Fuente: Investigación de campo en Tzapotitlan, 2005.

<sup>9</sup> El proceso productivo en el antiguo Departamento de Postería, Inmersión y Canalización, antecedente de la especialidad de la planta externa. Antes de la reorganización de la empresa en cinco áreas tronco con sus respectivos perfiles de puesto, la normatividad asociada con el proceso de trabajo se dispersaba en 52 convenios, que eran una especie de pequeños contratos colectivos negociados a escala departamental, lo cual complicaba la gestión de los recursos humanos a la empresa.

**Cuadro 4.7**  
**Departamento de adscripción de los telefonistas de Tzapotitlan**

<i>Departamento</i>	<i>Número de trabajadores adscritos</i>
Cables para construcción	8
Cables para gas y electricidad	7
Cables inmersión	2
Cables para mantenimiento	6
Canalización	5
Instalaciones	5
Líneas de manutención	10
Postería para construcción	2
Postería para mantenimiento	1
Quejas del probador	1
Reparaciones	8

Fuente: Investigación de campo en Tzapotitlan, 2005.

A continuación, los telefonistas de Tzapotitlan nos comentarán sus labores en la planta externa para conocer el punto vista de los actores involucrados.

### **Cómo perciben sus labores los telefonistas**

La empresa y el sindicato han pactado una semana laboral de cinco días que puede distribuirse de la siguiente manera: *a)* de lunes a viernes; *b)* de martes a sábado; *c)* de miércoles a domingo. La jornada de ocho horas puede asignarse como se muestra en el cuadro 4.8.

Con el fin de asegurar la atención inmediata y oportuna a los clientes, la empresa comunica al sindicato, con siete días hábiles de anticipación, los turnos y horarios necesarios para el servicio telefónico, así como la cantidad y categorías del personal requerido. Por las características de las operaciones –cambio de cables y otros eventos emergentes–, se han pactado turnos que rebasan las ocho horas de jornada y se pagan como horas extra. El turno emergente de 8:00 a 20:00 horas recibe un pago de cinco horas extraordinarias, y el de 20:00 a 8:00 horas es por seis horas extra.

**Cuadro 4.8 Horarios laborales Telmex**

De 7:00	A 15:00 horas
De 8:00	A 16:00 horas
De 9:00	A 17:00 horas
De 10:00	A 18:00 horas
De 11:00	A 19:00 horas
De 12:00	A 20:00 horas
De 16:00	A 23:00 horas
De 17:00	A 0:00 horas
De 00:00	A 7:00 horas

Fuente: Investigación de campo en Tzapotitlan, 2005.

Los trabajadores de la planta externa que laboran jornadas nocturnas recibían 17% más de su salario por jornada. Aquellos telefonistas de la planta externa que bajan ordinariamente en el turno de miércoles a domingo recibían una prima adicional de 70% sobre el salario correspondiente a los días ordinarios de trabajo. En caso de una emergencia, la empresa pagaba dos horas de tiempo extra como mínimo a quienes laboraban fuera de su horario.

El ascenso en la empresa ya casi no se ajusta al escalafón de antigüedad,<sup>10</sup> cada vez más se otorga con base en exámenes. Cada quien puede solicitar sus exámenes para ascender de categoría en cualquier momento sin importar su antigüedad, pues hay un centro de evaluación para tal fin. El escalafón ciego casi se ha ido eliminando y sólo subsiste donde no hay materia de estudio, como entre las operadoras y los trabajadores de limpieza, quienes ascienden por temporalidad y antigüedad, pero en los demás casos los puestos se consiguen mediante exámenes. En la planta externa los telefonistas se promueven demostrando su conocimiento y dominio de los equipos, pues se han ido introduciendo nuevas herramientas, instrumentos y equipos de verificación. Sólo en el caso del técnico universal se requiere que exista una vacante para presentar el examen o un puesto de técnico especial de nueva creación. Los lugares de trabajo de los telefonistas de la planta externa son los centros operativos de su localidad y sus

<sup>10</sup> En la mentalidad de los telefonistas, su carrera laboral ocupa un lugar destacado. Los ascensos dentro de la empresa son parte de sus logros en la vida. José nos relató su carrera en Telmex: “Ingresé como ayudante; después subí de categoría a celador de tercera, así nos decían a quienes subíamos a los postes; luego a celador de segunda y de primera; con los años pasé a sobrestante sindicalizado y por último, a los 20 años de servicio, llegué a la oficina como auxiliar de jefe”.

zonas conurbadas; sin embargo, la empresa puede pedirles un cambio de localidad. Destaca la obligación que tienen los telefonistas de ejecutar sus labores con “La flexibilidad que se desprende de la Ley Federal del Trabajo y de las consecuencias que sean conforme a la buena fe de las partes” (Telmex y STRM, 2003:7).

A continuación el testimonio de un auxiliar de jefe oriundo de Tzapotitlan para conocer cómo estructura la jornada laboral de los telefonistas de la planta externa:

Llego a *chechar* mi tarjeta entre las 7:25 y las 7:30 de la mañana, me pongo a hacer mis órdenes de trabajo para que cuando el trabajador llegue a las 8:00 ya encuentre sus guías puestas. A mí no me tiene que carrerear el supervisor, yo tengo mis obligaciones dentro de la empresa y trato de ser lo más responsable que pueda.

Tengo que llevar mis órdenes bien guiadas para que no se pierdan o extravíen; en una libreta registro todas las que salen, y las que me entregan ya trabajadas, tengo que volverlas a checar para registrarlas y verificar que no falte ninguna orden y que estén al día, por último las entrego a un compañero para que las capture en el sistema Pisa. Yo sólo llevo el registro en una libreta y mantengo las guías en mi poder para conducir mejor el trabajo.

Acompañemos ahora a los telefonistas durante una jornada. Ya checaron o registraron su entrada al centro operativo. A las nueve de la mañana portan la camisola azul del uniforme de Telmex, dejan su ropa de calle en un *locker* y van a la oficina a que les asignen las instalaciones o reparaciones del día. Entre las 9 y las 10 de la mañana acuden al almacén por su herramienta donde firman vales para sacar material y aparatos telefónicos, luego revisan su guía de labores. A la “hora del taco” (tan popular en Tzapotitlan) salen a almorzar en la calle. Los telefonistas conocen las fondas con la comida más sabrosa en su zona, las cocineras se esmeran en atenderlos y les preparan salsas picantes. Después van a cumplir con sus labores.

Para atender una “alta cero” –instalación de línea telefónica residencial en una vivienda– se usan pinzas, desarmador plano y de cruz, tijeras, cordones, rosetas, armetas, engrapadora de golpe, taquetes de plástico y un microteléfono. Para el tendido aéreo emplean cable negro de calibre 18, cable color marfil del 22 para los interiores y un alambre delgado conocido como *jumper*. La “alta cero” es la más común. Al llegar a la zona donde vive el cliente se revisan sus datos en la caja de distribución o distrito; con ayuda del microteléfono se localiza el par de terminales correspondientes a la línea del cliente de acuerdo con su número; se conecta un cable calibre 18 a la terminal o punto de dispersión del poste telefónico, luego se comprueba la línea con el microteléfono y se saca el cable “bajante” al muro del domicilio.

El telefonista se presenta ante el cliente y se identifica con su credencial, luego debe perforar el muro con un criterio estético, coloca taquetes para fijar el cable color marfil calibre 22 por las esquinas de la vivienda, y por último fija la roseta en la que se conecta el aparato telefónico. Se puede hacer una llamada telefónica al probador

cuando se trata de un servicio de precisión como internet por Prodigy Infinitum. Luego se entrega al cliente su número telefónico, su manual y se le explican detalles sobre la instalación, como los tres servicios de valor agregado: Tres a la vez, Buzón de voz e Identificador de llamadas. El cliente llama a un amigo o familiar y pide que se comunique con él para comprobar el timbrado del teléfono. El telefonista no puede retirarse hasta que el cliente aprueba la instalación y firma de conformidad, porque, según los entrevistados, “Ahora se debe trabajar con calidad y no con cantidad como antes”, como lo expresa Andrés:

Hemos crecido, ya no hago las cosas al *ai’ se va*. Si hoy hago poquito mañana tengo que repetirlo. Se trata de hacer todo bien, lo cual cuesta trabajo. Había muchos vicios, decíamos: “A lo mejor esta reparación aguanta tres días”. Pero al día siguiente lo reportaban de nuevo y teníamos que volver a darle mantenimiento. Ahora si dejamos mal la instalación, “de a pellizco”, los supervisores no la reciben.

En la actualidad el trato de los telefonistas hacia los clientes es de amabilidad y respeto, sobre todo con las amas de casa. La empresa realiza una encuesta por muestreo para controlar la calidad total de la atención que recibió el cliente; como las quejas perjudican el bono de productividad, resulta muy efectivo dar un trato cálido a los clientes. Es común que los telefonistas se dirijan a las amas de casa como lo hacen los locatarios en los mercados públicos: “señito”, “güerita”.

El probador es un personaje que, según sus compañeros, “está guardadito” en el centro de trabajo. Los telefonistas se comunican con él desde planta externa para solicitarle pruebas de las líneas. Éste realiza las pruebas por la computadora y señala las fallas, o bien aprueba la liquidación de la queja cuando ya fue resuelta.

Los telefonistas en edad madura comentan que hace 10 años se trabajaba de “a oído”. Las pruebas dependían de la habilidad auditiva y la experiencia del trabajador: “El microteléfono de disco se conectaba a un polo y con el caimán se le pegaba al otro, dependiendo del ruido que hiciera era la falla. Antes la línea podía trabajar en cualquier situación, siempre y cuando tuviera continuidad”.

Ahora, con los servicios digitales y Prodigy, eso ya no es posible: las líneas para transmisión de datos como internet deben estar bien balanceadas. Cuando hacen una prueba se comunican con el probador que opera el sistema Pisa, que mide con exactitud la línea: “Por ejemplo, si una línea nos da 197 kilohoms y la otra 190, se sobrepasa el rango de tres kilohoms y no trabaja bien internet. El desbalance puede deberse a algún aparato inalámbrico, porque trabajan con un capacitor, y cualquier descarga desbalancea la línea y ya no se puede trabajar”.

Después de que el cliente reportó el mal funcionamiento de su línea telefónica, el servicio del 050 en el Centro Telefónico San Juan distribuye la queja a los centros operativos. Las operadoras metropolitanas saben a cuál serie pertenece una línea tele-

fónica tan sólo con los cuatro primeros dígitos del número telefónico; a cada serie le corresponden 10 000 números telefónicos. El telefonista a quien le asignan una reparación se dirige a la caja de distribución o distrito, a partir de sus datos revisa el cable principal para ver si tiene servicio y, de no ser así, se comunica con el probador a la mesa del centro para hacer la comprobación. Si ahí no localiza la falla acude directamente al poste o fachada donde se encuentra el cable secundario y comprueba la línea; en caso de haber servicio telefónico el problema puede estar en el bajante, por lo que prueba el cable calibre 18. Si no hay servicio el problema radica en la cruceta donde se conecta el teléfono —una pequeña caja que tenemos en el hogar—; si no hay falla, se cambia el aparato telefónico. Cuando el problema está en un cable se remite la queja al departamento correspondiente, de no ser así lo repara el propio operario. Antes los telefonistas de la planta externa usaban un equipo de prueba conocido como Isocap 100.

El telefonista que repara los teléfonos públicos recibe su guía con la lista de quejas; cada problema cuenta con una clave impresa, luego analiza la localización de las órdenes asignadas para programar su ruta a partir del aparato más cercano al centro operativo. El trabajador porta microteléfono, tarjetas lectoras, tarjetas analógicas y tornillos. Un problema que incide en el incumplimiento de las metas productivas es la carencia de refacciones para los teléfonos públicos; la obstrucción o daño de las lectoras en las que se introducen las tarjetas prepagadas es el problema más común. En ese caso se abre el aparato para revisar la lectora y proceder a repararla; si se encuentra en mal estado es mejor sustituirla. Cuando falla una tarjeta analógica se cambia y se cierra el aparato. Hay zonas donde los vándalos hacen de las suyas y rompen los auriculares, por lo que es necesario reponerlos. Tras la reparación del teléfono público se llama al centro para comprobar que no haya problemas. Ya de regreso en el centro operativo se reportan las órdenes cumplidas.

Cuando las operadoras del 050 comienzan a recibir quejas de un mismo distrito, sospechan que se debe a un daño masivo y solicitan la intervención de los cablistas de planta externa. Para reparar dichos daños se acostumbra trabajar en parejas y se utilizan como herramientas: pinzas, desarmador plano y de cruz, cuchilla de zapatero, cables, conectores, cinta plástica, módulos de conexión de 25 pares, soplete con tanque de gas y una manga termo contráctil. Un cable puede sufrir una ruptura parcial o total que se detecta mediante una prueba: se abre la caja de distribución, se conecta el microteléfono al par que lleva la corriente, y después se va probando pacientemente la capacitancia de cada par hasta detectar el tramo dañado que tendrá que cambiarse, pero primero se hace una reparación provisional para no interrumpir el servicio. Un cable dañado puede afectar entre 600 y 1 200 líneas telefónicas, por eso cuando hay sospechas de negligencia en la reparación se puede abrir una investigación interna.

Antes de la reparación definitiva del daño se debe limpiar el pozo. Para esto disponen de vehículos con conexiones especiales y bombas eléctricas para sacar el agua; luego

se limpia con pala, escoba, cuchara de albañil y un bote de 19 litros para sacar el lodo y la tierra; el escombros se carga en el vehículo y se entrega en el centro. Un cable subterráneo tiene en su interior muchos cables delgados que conducen los pares o líneas telefónicas. Por ejemplo, un cable de 600 líneas lo forman 100 sectores con grupos de 10 pares; el cable nuevo se empalma para dar continuidad a la red, tarea que realizan dos parejas de telefonistas que trabajan en sus extremos de manera simultánea, pero primero deben *zumbear* el cable. Los viejos telefonistas recuerdan que usaban un aparato *zumbeador*, cuya señal indicaba que se estaba conectando al cable correspondiente; ahora se emplea tecnología de la France Telecom eficiente y práctica. Los empalmes de cables subterráneos se sellan herméticamente, pues los pozos son húmedos y los cables conducen un gas a presión que podría escaparse; el empalme se sella con la manga termo contráctil. Se montan los cierres de seguridad y se aplica calor desde el punto medio a los extremos hasta que se contrae y desaparecen los puntos verdes característicos del material de la manga al retirarse. En el momento de las entrevistas, se usaba un cierre conocido como Saga 1000, que ya no requiere la flama del soplete para sellar. El probador se comunica con los clientes para asegurar que se reanudó el servicio; si no le responden, el personal va a atender al cliente específico para hacer la reparación.

Cuando el cliente reporta que escucha conversaciones de otra persona, los telefonistas abren la caja de distribución y se van probando los pares para identificar en cuál se está cruzando la línea. Esta tarea demanda mucha paciencia y atención. En la caja hay un enjambre de cables y tornillos a veces enmarañados y colocados en lugares equivocados que demandan una labor casi artesanal. A veces pueden hallarse, dentro de las cajas de distritos, pinzas u herramientas olvidadas por el trabajador que las usó la última vez, y es costumbre que éstas se lleven al centro operativo para regresarlas al interesado. Los telefonistas de la planta externa también atienden las fugas de gas en los cables subterráneos. Al presentarse una fuga suena la alarma en la central donde se origina la línea principal dañada, se reconoce al cable por su indicador y se rastrea para localizar el daño y repararlo.

Para la instalación de postes telefónicos los trabajadores laboran en cuadrillas integradas por cuatro, cinco o seis personas. Los postes se transportan en camionetas de 3.5 o 6 toneladas, cada uno se entierra en el suelo a una profundidad de 1.2 metros. Después los telefonistas *visten* el poste con terminales, armellas y cable negro de calibre 18 que conectan a la red. La medida de seguridad al subir a un poste es usar una bandola, es decir, un cinturón que circunda al poste para evitar una caída del telefonista, pues a veces se le adormecen las manos. Durante las entrevistas escuchamos testimonios de caídas de algunos compañeros.

El sistema Pisa opera en una red de computadoras conectadas a la red telefónica desde las centrales hasta el último punto ubicado en los domicilios de los clientes. Pisa es un sistema que prueba las fallas resistivas y de continuidad en la red. Se puede tener acceso al sistema desde las computadoras en los centros operativos pues funcionan

como terminales de la red; después de teclear el número de la línea telefónica se opera con comandos. Al activar alguno de éstos, el sistema prueba la línea desde la central hasta los hogares y posteriormente ofrece una lectura para informar al probador sobre la falla. Desde este sistema se puede detectar cuántos aparatos hay en un hogar, de qué tipo, si hay teléfonos inalámbricos o comunes, si hay o no continuidad, si la línea está rota, si está pelado un cable o si hace contacto con algún metal. En la pantalla aparecen todos los datos de una línea: la dirección, el adeudo, la fecha del corte de pago, la última fecha en que se hizo un pago, los movimientos realizados y la solicitud de servicios digitales. El sistema Pisa es omnipresente pues centraliza la información de las todas las líneas en la red con que cuenta Telmex a lo largo del país. Su predecesor fue el sistema Colors, que para algunos telefonistas era mejor, pero como se operaba bajo el sistema operativo Microsoft Drive Operation System (MS-DOS) se volvió obsoleto y cayó en desuso. Para probar una línea con Colors se empleaban cinco comandos; ahora, con Pisa, un mismo comando prueba la batería, la tierra, el circuito, la continuidad y la capacitancia. Otra desventaja de Colors es que no tenía espacio suficiente para escribir memorándums, pues cuando el telefonista liquida una queja resulta conveniente registrar información: la aceptación del cliente, la de los aparatos que tiene conectados, etcétera. Como Colors sólo ofrecía dos renglones de comentarios, no se podía registrar toda la información y podía repetirse una queja o reincidencia, lo cual afecta los parámetros de calidad para el bono de productividad. Pisa ofrece páginas y páginas para llenar con datos sobre las pruebas y comentarios. Sin duda, Pisa vino a simplificar Colors. Por la velocidad de la innovación tecnológica se introdujo la versión Día a Día del sistema Pisa para la actualización de la información.

### Salario y gasto familiar

En pago por las tareas realizadas y de acuerdo con la jerarquía del puesto desempeñado, los telefonistas de la planta externa devengaban los salarios que aparecen en el tabulador del catálogo 25, que muestra el cuadro 4.9.

Consideremos ahora los ingresos y gastos en el hogar de un telefonista del pueblo ya jubilado, comparándolos con los del hogar de su hijo, que es telefonista en activo dentro de la empresa. La información proviene de sus esposas.

En el hogar del telefonista jubilado se contaba con un ingreso semanal de \$2462.00, integrado por la pensión, una ayuda sindical, la cooperación de un hijo y dos becas para adultos mayores. Estas últimas las concede el Gobierno del Distrito Federal, pero la entrevistada las atribuyó al Partido de la Revolución Democrática (PRD). Esta pareja de ancianos y uno de sus hijos solteros consumían \$1935.00 en siete días; de tal cantidad, \$613.00 correspondían al gasto en servicios médicos y medicinas y \$440.00 para alimentos. En el caso del telefonista activo, su hogar contaba

con \$4391.00 semanales: \$3329.62 es de su salario, esta cantidad incluía un bono por productividad de \$837.00; su esposa aportaba íntegros los \$850.00 de su sueldo al gasto familiar; las becas que recibían sus hijos por tener un promedio escolar de nueve sumaban otros \$200.00 aproximadamente.

**Cuadro 4.9 Tabulador de salarios de planta externa**

<i>Clave</i>	<i>Descripción</i>	<i>Salario diario en pesos</i>
25	Técnico especial	346.22
25051	Técnico universal	297.31
25061	Técnico integral	252.88
25091	Técnico	198.49
25211	Ayudante	167.90
25333	Trabajador en capacitación, educación y adiestramiento	Salario mínimo
25391 <sup>1</sup>	Técnico especial	346.22
25401 <sup>1</sup>	Técnico universal	297.31
25421 <sup>1</sup>	Técnico integral	252.88
25431 <sup>1</sup>	Técnico	198.49
25631 <sup>2</sup>	Técnico especial	346.22
25651 <sup>2</sup>	Técnico universal	297.31
25671 <sup>2</sup>	Técnico integral	252.88
25681 <sup>2</sup>	Técnico	198.49
25821 <sup>3</sup>	Técnico especial	346.22
25841 <sup>3</sup>	Técnico universal	297.31
25861 <sup>3</sup>	Técnico integral	252.88
25901 <sup>3</sup>	Técnico	198.49
25031 <sup>4</sup>	Auxiliar	297.31

Notas: Categorías compactadas y cambio de nomenclatura de acuerdo con la Revisión Contractual 2000-2002.

<sup>1</sup> Personal reubicado de la especialidad de conmutadores.

<sup>2</sup> Personal reubicado de la especialidad de choferes.

<sup>3</sup> Personal reubicado de la especialidad de servicios de tráfico internacional y nacional.

<sup>4</sup> Se conserva el puesto transitoriamente.

Fuente: STRM (2001:75).

El gasto más fuerte correspondía a las comidas fuera del hogar. Al transporte dedicaban \$800.00 semanales. Como adquirirían una despensa sindical por \$200.00, algunos de sus gastos en alimentos no aparecen en el cuadro 4.10. Sobresale su consumo de frutas y verduras al que dedicaba \$350.00 cada siete días. Sus gastos totales a la semana eran de \$4217.00. El hogar del telefonista en activo consumía un promedio de \$834.00 por persona a la semana; en cambio, en casa del jubilado sólo contaban con \$645.00 por persona para un periodo similar. Las esposas entrevistadas subrayaron que no contaban ni con la caja de ahorro ni con el aguinaldo para su gasto semanal.

El jubilado recibía anualmente \$10 000.00 de la caja de ahorro. Tanto el padre como el hijo son de los pocos telefonistas que conservaban sus acciones de Telmex, cuyo valor según las entrevistadas se había triplicado y estimaban alcanzaba un valor cercano a los \$100 000.00 en el mercado de valores.

**Cuadro 4.10 Comparación de ingresos-gastos, en pesos, entre hogares de un hijo que es telefonista activo y su padre que es jubilado de Telmex. Padre e hijo son originarios de Tzapotitlan**

<i>Número</i>	<i>Rubro</i>	<i>Hogar del telefonista activo (hijo)</i>	<i>Hogar del telefonista jubilado (padre)</i>
Composición del hogar			
1	Telefonistas jefes de hogar	1	1
2	Número de jefes en el hogar	1	1
3	Número de miembros del hogar	5	3
4	Hombres entre 12 y 64 años	2	1
5	Hombres mayores de 65 años	0	1
6	Mujeres entre 5 y 11 años	2	0
7	Mujeres entre 12 y 64 años	1	1
8	Solteros de 12 años y más	1	1
Situación ocupacional			
9	Miembros ocupados de 12 años y más	2	1
10	Miembros desocupados de 12 años y más	3	2

<i>Número</i>	<i>Rubro</i>	<i>Hogar del telefonista activo (hijo)</i>	<i>Hogar del telefonista jubilado (padre)</i>
<b>Ingresos en el hogar</b>			
11	Sueldo semanal de telefonista	2 307.62	1 500
12	Sueldo mensual de la esposa	850.00	0.00
13	Pago por productividad	837.00	0.00
14	Ayuda de renta	171.00	0.00
15	Ayuda de despensa	14.00	0.00
16	Ayuda del sindicato	0.00	375.00
17	Número de hijos becados IMSS	2.00	0.00
18	Ingreso por becas IMSS de los hijos	200.00	0.00
19	Número de adultos mayores becado Gobierno del Distrito Federal*	0.00	2.00
20	Ingreso por becas Gobierno del Distrito Federal para adultos mayores	0.00	335.00
21	Donativo de los hijos	0.00	250.00
Total de ingresos semanales en el hogar **		4 381.62	2 462.00
<b>Gastos semanales en el hogar</b>			
22	Alimentos y bebidas fuera del hogar	1 000.00	375.00
23	Vestido y calzado	250.00	50.00
24	Energía eléctrica y gas	200.00	240.00
25	Artículos y servicios de limpieza en casa	150.00	125.00
26	Servicios médicos y medicinas	300.00	613.00
27	Transporte	800.00	50.00
28	Artículos para el cuidado personal	150.00	0.00
29	Carbohidratos: tortillas	45.00	60.00
30	Carbohidratos: sopa de pasta	0.00	45.00
31	Carbohidratos: azúcar y mieles	0.00	12.00
32	Aceites y grasas	0.00	20.00

<i>Número</i>	<i>Rubro</i>	<i>Hogar del telefonista activo (hijo)</i>	<i>Hogar del telefonista jubilado (padre)</i>
33	Despensa del STRM***	200.00	14.00
34	Bebidas no alcohólicas	56.00	28.00
35	Proteínas: res y ternera	120.00	50.00
36	Proteínas: puerco	40.00	0.00
37	Proteínas: aves	200.00	20.00
38	Proteínas: pescados y mariscos	18.00	20.00
39	Proteínas: leche	112.00	0.00
40	Proteínas: derivados leche	125.00	90.00
41	Proteínas: huevo	24.00	10.00
42	Vitaminas y minerales: frutas	52.00	105.00
43	Vitaminas y minerales: verduras y frutas	350.00	8.00
44	Dulces y golosinas	25.00	0.00
Total de gastos semanales en el hogar		4 217.00	1 935.00
Subtotal del gasto en calorías, carbohidratos y grasas		245.00	137.00
Subtotal del gasto en proteínas de origen animal		639.00	190.00
Subtotal del gasto en vitaminas y minerales		372.00	113.00
Subtotal del gasto en los tres tipos de alimentos		1 256.00	440.00

\* Aunque las becas las otorga el Gobierno del Distrito Federal, se las agradecen al PRD, que gobierna la ciudad.

\*\* Las entrevistadas no cuentan con la caja de ahorro ni con el aguinaldo para su gasto semanal. La caja de ahorro del jubilado es de \$10 000.00

\*\*\* Como el telefonista paga \$800.00 mensuales por la despensa sindical, no se registran muchos gastos en alimentos y bebidas.

Tanto el telefonista jubilado como el activo conservan sus acciones Telmex, cuyo valor estiman en \$100 000.00

Mientras en el hogar del hijo se dispone de \$843.40 semanales por cada miembro, en el hogar del padre tan sólo se cuenta con \$645.00 para el mismo rubro.

Fuente: Investigación de campo, enero de 2005.



## Capítulo 5

# Cultura e innovación productiva

*Que los círculos de control de calidad se difundan por todo el mundo, que la calidad en todo el mundo mejore, que se reduzcan los costos, que aumente la productividad, que se ahorren materias primas y energía, que los pueblos del mundo sean felices y que el mundo tenga prosperidad y paz.*

Kaoru Ishikawa (1985)

### El sistema sociocultural y tecnológico

DISCUTIREMOS AHORA EL CONCEPTO de *productividad* pues éste ha sido el eje de las transformaciones de los servicios de Teléfonos de México (Telmex). En las últimas décadas, la competencia global hizo volar los nichos nacionales de producción subsidiada y protegida para resistir la presión en el mercado de las firmas japonesas y sus altas normas de producción; en economías como la británica las gerencias tuvieron que introducir nuevas tecnologías y formas de organización laboral (Elger y Smith, 1997:163). Hoy la productividad es el secreto para la supervivencia en el mercado: la supremacía de quien ofrece más y mejores productos al menor precio es la lógica de nuestra época. La teoría neoclásica de la productividad total de factores la atribuye al óptimo aprovechamiento de tres factores: el trabajo, la maquinaria y los demás insumos.

Al estimar el volumen de trabajo necesario para edificar la pirámide de Teotihuacan, Ángel Palerm concluyó que un pueblo con tecnología poco desarrollada sólo podía construir tales monumentos apoyado en una fuerte organización sociopolítica, que pusiera en marcha y dirigiera las labores de enormes masas de hombres. “Pues si el trabajo humano es el único sucedáneo de la técnica. A menos tecnología más requisito de trabajo humano. Es decir, mayor organización compulsoria” (Palerm y Wolf, 1972:91).

A partir del supuesto de que a más tecnología sería necesario menos trabajo humano, los evolucionistas pronosticaban que el desarrollo tecnológico liberaría a los hombres de la carga del trabajo y de las presiones para realizarlo, pero ignoraba otras combinaciones posibles entre la *alta tecnología* y el *trabajo humano*, como la de *no reducir* la cantidad de trabajo humano para generar más productos con el apoyo de la tecnología compleja. O bien que la coordinación de las labores se podría delegar en

la autogestión de los propios productores, estrategia seguida por las formas emergentes de organización del trabajo.

La industria minera británica recién nacionalizada en 1949 no podía incrementar su productividad al ritmo en que mecanizaba sus tareas. Los mineros dejaban sus labores, caían en un ausentismo de 20% y abandonaban las minas para irse a las fábricas. El Buró Nacional del Carbón canalizó su preocupación al Instituto Tavistock al que encargó una investigación para contrastar una mina con gran producción y alta moral laboral frente a otra mina rezagada. Eric L. Trist interrogó al exitoso personal de la mina Haighmoor sobre cómo se adaptaron con ventaja a las nuevas condiciones técnicas de extracción. La respuesta fue que habían regresado al viejo estilo de trabajo grupal en el socavón: los mineros se reagruparon en pequeñas cuadrillas o grupos autónomos para hacerse cargo del ciclo entero de producción (Trist, 1981:2), con ello revivieron prácticas desplazadas por la mecanización del trabajo, recuperaron la coordinación de sus tareas e hicieron a un lado esa supervisión externa de tipo taylorista que los limitaba al asignar *un hombre a una sola tarea*.

Trist y sus colegas publicaron en 1963 el estudio *La pérdida, redescubrimiento y transformación de una tradición de trabajo*, donde explicaron cómo los mineros recobraron tanto la cohesión de grupo como la autoregulación que habían perdido con la mecanización, y cómo lograron incrementar su participación en las decisiones sobre la manera de realizar las tareas. Trist reveló la ineficacia del modelo industrial británico que fusionó los rasgos burocráticos criticados por Weber con las normas de la administración científica de Taylor; así demostró que el taylorismo burocrático no era el único camino posible en el diseño de la organización del trabajo (Trist, 1981:2).

El ala izquierda del sindicalismo noruego impulsó en 1962 una repentina demanda de control obrero, lo cual despertó el interés de Einar Thorsrud y Eric L. Trist, quienes descubrieron que ni con la integración de representantes de los trabajadores a la dirección de las empresas estatales se había podido eliminar la alienación y el tedio de los trabajadores en los talleres. Por ello propusieron los cinco principios de la democracia industrial que se integrarían a la ley de Noruega en 1976: *a) Variedad; b) oportunidad de aprendizaje; c) poder propio de decisión; d) reconocimiento social; y e) futuro deseable*” (Trist, 1981:15).

Trist descubrió que en la producción industrial ni el sistema técnico ni el social son independientes, sino que interactúan y pueden oponerse o coordinarse para alcanzar un desempeño productivo óptimo, y así confirmar un *sistema sociotécnico* que interrelaciona al sistema humano con el tecnológico. En palabras de Sommerhoff, un sistema de trabajo depende de que los componentes sociales y técnicos se correlacionen en forma directa para producir un fin establecido. Como ambos son coproductores del fruto, las cualidades distintivas de cada uno deben ser respetadas aunque sus diferencias se contrapongan y no alcancen a complementarse del todo. Ambos sistemas son independientes pues el sistema técnico obedece a las leyes físicas, en cambio

el sistema social sigue las leyes de las ciencias humanas y es un sistema con una meta o propósito (Trist, 1981:12). Como se coproducen el uno al otro, los cambios tecnológicos hechos por una sociedad son expresiones críticas de su visión del mundo (Trist, 1981:5). Trist reconoció que la cultura material y la simbólica se entrelazan en una red compleja de causalidad mutua; sin embargo, olvidó el componente *cultural simbólico del trabajo* al referirse únicamente a los factores sociales y tecnológicos en su teoría sistémica y sociotécnica de la producción.

Éstos fueron los principios del nuevo modelo de trabajo que propuso el autor:

*a)* El sistema de trabajo debe recuperar las tareas simples en que había sido descompuesto, para integrarlas como un todo. *b)* En correspondencia, las tareas individuales deben ceder su lugar a las del grupo o equipo de trabajo. *c)* Debe impulsarse el desarrollo de habilidades múltiples en el individuo y promover un incremento en el repertorio de respuestas del grupo de trabajo. Es mejor promover tareas diversas que prescribir roles de trabajo parciales. *d)* El individuo es un complemento de la máquina, no un apéndice de ésta (Trist, 1981:1-2).

Mientras eso ocurría en Europa, en el Extremo Oriente estallaba algo más potente que una bomba atómica. Tras la derrota de Japón durante la Segunda Guerra Mundial, los militares de Estados Unidos afrontaron problemas en sus telecomunicaciones por las frecuentes fallas en el servicio telefónico japonés. Buscando una salida, en mayo de 1946 “Las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezara a aplicar el control de calidad moderno” (Ishikawa, 1985:13) y tomaron medidas para difundir su uso en las industrias en las que seguía aplicándose el sistema taylorista y el control de calidad dependía directamente de la inspección. Sin embargo, ésta, por ser al azar, no incluía todos los productos. Ishikawa criticó tal estrategia vertical porque “Las fuerzas de ocupación impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación apropiada para el Japón. Esto creó problemas, era preciso crear un método japonés” (Ishikawa, 1985:13-41).

En 1949 se estableció un Grupo de Investigación en Control de Calidad (GICC) con la participación de universitarios, empresarios y funcionarios. Para aminorar el choque cultural, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses promovió revistas de divulgación para supervisores como la *Quality Control for the Foreman*, se redactaron textos en japonés y se impulsaron círculos de estudio entre los trabajadores para analizar dicha revista. Los japoneses abandonaron el enfoque de un control de calidad centrado en la inspección del producto final en un departamento especializado, por otro método orientado a dejar de producir artículos defectuosos desde el comienzo y así involucrar a todos los niveles de la dirección de la empresa y sus empleados en el control de la calidad. Esto se basa en círculos participativos creados voluntariamente con

personas interesadas y orientadas al autodesarrollo, “Dispuestas a estudiar cómo no repetir sus errores, promoviendo la creación de otros círculos sobre la base de la ayuda mutua; para alcanzar a largo plazo la participación total de los empleados de la corporación” (Ishikawa, 1985:19).

Los japoneses, de esta manera y sin proponérselo, modificaron la técnica estadounidense de control de calidad que les había sido impuesta. Edward Deming dictó en Japón en el año de 1950 un ciclo de conferencias denominado “Planear, hacer, verificar, actuar”, el cual dejaría una huella tan trascendente que el premio a la calidad japonés lleva su nombre. Uno de los beneficiados por la capacitación en el control estadístico de la calidad promovido por el comando militar aliado fue el ingeniero Ohno, director de la planta automotriz Toyota, quien recreó el control de calidad estadounidense como un sistema sociocultural y tecnológico diferente llamado toyotismo,<sup>11</sup> que fue difundido parcialmente en Estados Unidos bajo diferentes nombres, como Lean Production, Just in Time, entre otros.

De acuerdo con el ingeniero Ohno, tal sistema incluye la seguridad de un empleo de por vida para los trabajadores indispensables, además de un esquema salarial asociado a la productividad individual del equipo y de la empresa y al momento del ciclo de vida por el que atraviesa el trabajador. La bondad de este esquema de estabilidad y remuneración salarial se complementa con un mecanismo de calidad total, en el cual cada trabajador, entendido a la vez como cliente y proveedor, supervisa la calidad de los insumos que recibe y de los productos que entrega a sus colegas. El trabajador regula la calidad de su propia producción al calibrar los insumos recibidos de su compañero proveedor y al asegurarse de no entregar productos defectuosos al siguiente trabajador que aparece como su cliente. Aceptar partes defectuosas de su proveedor le puede generar dificultades cuando entregue lo que armó a su quisquilloso cliente, que comprueba la calidad antes de aceptar sus productos. El sistema incluye la revisión grupal de la producción por parte de supervisores y trabajadores en equipos conocidos como círculos de calidad, así como el constante bombardeo de propaganda en los cursos de capacitación para ganar el consenso obrero con la productividad. Las detalladas mediciones del producto, además de controlar la calidad, son una forma de control sobre el productor: permiten a la gerencia una *dirección por vista* o panóptica de toda la planta industrial y de cada operario en todo momento. Se crea en el trabajador la noción de estar sometido a una vigilancia constante, lo cual genera una tensión interna que los lleva a preocuparse por asegurar la calidad y cantidad de su producción.

<sup>11</sup> En una planta toyotista, los problemas técnicos para elevar la calidad se discuten en pequeños círculos de estudio dentro del taller, en los cuales los trabajadores proponen soluciones que deben ser tomadas en cuenta por los jefes superiores. Los círculos de calidad analizan las metas y distribuyen de manera flexible las tareas y las máquinas para amoldarse a las necesidades productivas, lo que permite elevar al máximo la productividad y corregir los desequilibrios en la producción.

Algunos rasgos básicos de la producción toyotista asociados con la alta productividad son la debilidad sindical, la estabilidad en el empleo, la remuneración ligada a la productividad y el temor a equivocarse generado por el control total de la calidad. Por eso considero que las demandas de productividad externas se manifiestan en el interior de la mentalidad del telefonista como una implicación voluntaria para superar su rendimiento y conservar su empleo. Sin olvidar el papel de la tecnología y las relaciones sociales en el incremento de la productividad, no cabe duda de que el secreto del toyotismo es cultural. Su eficacia productiva tiene que ver con la representación simbólica de los trabajadores: hay que lograr que se involucren por propia voluntad en el incremento de la calidad y la productividad. La representación simbólica del trabajo en la conciencia del personal se ha convertido en una de las principales fuerzas productivas de las empresas. La cultura es una parte del capital al que Reygadas denomina “capital-cultura”. Al respecto, el autor subraya que “Existe una eficacia laboral de la cultura, pues los sistemas productivos son afectados por las tradiciones, actitudes, percepciones y valoraciones de los trabajadores y empleados” (Reygadas, 2002:28).

Obtener el consenso y compromiso para que los productores se involucren con el rendimiento productivo, ya sea por convencimiento, interés o temor, es condición sin la cual no es posible superar el estancamiento de la productividad al que condujo el sistema fordista: atar un hombre a una tarea y cronometrar de manera cada vez más fina pero ineficaz sus movimientos.

### **Toyotismo y productividad**

Tras la posguerra en Japón la productividad se elevaba a niveles insospechados gracias al toyotismo; mientras que en Estados Unidos y Europa occidental se agotaba la estrategia taylorista de elevar la producción pese a sus esfuerzos por reducir las labores industriales a tareas cada vez más simples.

El llamado milagro japonés ocurrió entre 1952 y 1970, cuando su tasa de crecimiento bruto superó los 10 puntos porcentuales anuales. El crecimiento más lento del producto interno por hombre ocupado –una medida de la productividad– permite entender la caída de Estados Unidos y Gran Bretaña ante Japón y Alemania (Valle, 1991:198). Esta baja en los rendimientos preocupó tanto al Comité para el Desarrollo Económico de Estados Unidos que en 1983 encargó un estudio del problema a William Baumol, quien al comparar la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) por hora-trabajador de los Estados Unidos frente a Japón, encontró que durante el periodo de 1950 a 1960 la tasa fue de 5.57 en éste y de sólo 2.41 en aquél. La brecha creció entre 1960 y 1970, pues dicha tasa fue de 9.96 para Japón y de tan sólo 2.51 para Estados Unidos. La diferencia se acortó durante el periodo 1970-1979, pero la tasa japonesa siguió 3.11 puntos por encima de la estadounidense (Baumol, Blackman y Wolff,

1989:88). Por lo que se refiere a la jornada de trabajo, en 1985 las industrias japonesas laboraban un promedio de 43.6 horas a la semana, mientras que las firmas estadounidenses sólo trabajaban 38; en esos días los japoneses aportaban entre 200 y 500 horas más de trabajo que sus contrapartes occidentales (Steven, 1988:111).

Las marcadas diferencias en el control de la calidad entre Japón, Europa y Estados Unidos fueron atribuidas a las características socioculturales de cada nación (Ishikawa, 1985:20). Se pensaba que los círculos de calidad sólo podrían funcionar en culturas con influencia del confucianismo. A principios de la década de 1970, los teóricos británicos consideraban el toyotismo como una desviación y calificaban de ineficaz y clientelar el pago de sueldos al trabajador sobre la base de su ciclo de vida. Esgrimían la tesis de que ocurriría una convergencia para que el sistema japonés evolucionara hacia la racionalidad del modelo europeo, en el que la persona recibe su ingreso por lo que hace y no por lo que es (Dore, 1992:32-33). En la siguiente década ocurrió lo contrario: las industrias británicas sometidas a la presión de la alta productividad japonesa imitaron aisladamente algunas técnicas toyotistas como el “justo a tiempo”, o los “cero defectos”, pero como querían jugar sólo con el boleto ganador (Bar y otros, 1994:xxi) ignoraron los rasgos culturales específicos de la fábrica japonesa, entre ellos la conciencia de la producción, la participación voluntaria, la transparencia en la información y el sentido de unidad en el círculo de calidad. Tras fallar en sus intentos optaron por trasladar plantas japonesas a suelo inglés bajo el principio de riesgo compartido o *joint venture*. El problema de la confluencia de métodos productivos entre Oriente y Occidente se resolvió de una manera inesperada: ocurrió una convergencia cultural, pero no de Japón a Gran Bretaña, sino a la inversa; para el etnocentrismo europeo fue una *convergencia invertida*. Ronald Dore (1992:49) sostiene que ahora las corporaciones de Gran Bretaña, Estados Unidos y Europa se parecen cada vez más a las japonesas, aunque con ciertas reservas pues en países como Inglaterra persisten rasgos del estado de bienestar. Por otra parte, el respeto a las jerarquías superiores, *Kunshu-Kashi* o relación vertical,<sup>12</sup> difícilmente será adoptado por los británicos por ser propio de la cultura japonesa.

<sup>12</sup> La *relación vertical* fue el sostén del desarrollo económico, especialmente de las empresas japonesas. Podemos encontrar la relación *Kunshu-Kashi*, monarca-súbditos en las empresas japonesas de este periodo. Muchos sociólogos consideran la empresa japonesa como una familia. La relación jefe-subordinado (pequeña escala) y la relación empresarios-empleado (gran escala) correspondían a la relación familiar tradicional de Japón. El empresario o el jefe debía tratar a sus empleados o sus subordinados con afecto y los empleados correspondían con el servicio hacia su empresario o jefe. El trabajo de horas extra sin remuneración se basaba en el sentimiento mencionado. Los empleados eran los importantes *hijos de la familia* para la empresa y consideraban al empresario o al jefe como su padre. La prosperidad de la empresa significaba la alegría de los empleados mismos y éste era el objetivo de todos los empleados. Desde el punto de vista del individuo, el trabajo era el medio para el perfeccionamiento de la personalidad o del nivel espiritual, aunque los empleados no lo sintieran conscientemente. Así, había una correspondencia de las ideas sociales con las ideas familiares en la empresa (Wada, 1993:130).

En Estados Unidos, los traslados japoneses en la industria automotriz también encontraron dificultades para implantar el sistema japonés, pues la participación voluntaria de los trabajadores en los círculos de calidad y su involucramiento con la productividad no son parte de la cultura corporativa estadounidense (Kawamura, 1994:48). Las empresas japonesas implantadas en este país intentaron transferir el sistema japonés sin ningún cambio, pero al ignorar los factores humanos y culturales propios de tal sistema no pudieron aplicar tal cual el toyotismo bajo el contexto del *American Way of Life*. Surgieron limitaciones y discordias entre el personal de los implantes toyotistas en Estados Unidos (Kawamura, 1994:29), las empresas japonesas asentadas en el país americano se vieron obligadas a abandonar la transferencia directa del toyotismo y decidieron adaptarse a las condiciones de la cultura laboral local *gringa* (me refiero a una especificidad cultural y no empleo el término como un despectivo). El resultado fue un sistema híbrido que oscila entre los extremos de un *continuum*: va desde una duplicación total del sistema local, en el que se sacrifica la eficacia productiva japonesa que los implantes esperaban obtener, hasta la simple sustitución de algunos rasgos del sistema japonés por prácticas estadounidenses (Kawamura, 1994:29) en una difícil relación. La adaptación cultural del sistema productivo a un contexto local no debió parecer extraña a las empresas automotrices japonesas ya que el sistema toyota surgió como una imitación del sistema de producción en masa de la Ford Motor Company y la Aluminium Company of America. Por ello, Bar y sus colegas, agrupados en la Mesa Redonda sobre Economía Internacional de Berkeley, prefirieron llamar “producción esbelta” (*Lean Production*) al toyotismo, pues la entienden como una desviación de la producción en masa taylorista que se desarrolló en las firmas japonesas bajo un contexto de fragilidad productiva, con escasos recursos, tecnología atrasada y una demanda limitada y diversa (Bar y otros, 1994:xvi).

Como podemos apreciar, ha emergido un nuevo modelo productivo de carácter antropocéntrico que articula con versatilidad el doble interés de la empresa: *a*) al eliminar el trabajo vivo por costoso e indisciplinado; *b*) al lograr un óptimo desempeño de los que conservan el empleo (Kern y Shumann, 1988:12). A tal modelo se le conoce como toyotismo, mejoramiento continuo o *kaizen*, producción esbelta (*Lean Production*), relación cliente-servidor, cadenas productivas o *keiretsu*, justo a tiempo (*Just in Time*) o flexibilidad, según se ponga énfasis en alguna de sus cualidades. Pero no son sino variaciones de un mismo tema, el de un sistema técnico-holístico centrado en el hombre. Por ello considero que, en los modelos productivos derivados de la matriz japonesa, al mismo tiempo que se tiende a eliminar más y más puestos de trabajo, se depende en mayor medida de lograr involucrar en el incremento de la producción a un grupo reducido de trabajadores esenciales. Este proceso de producción *antropocéntrico* pretende obtener más y mejor trabajo con el *involucramiento* de un menor número de trabajadores mucho más capacitados.

La paradoja de la productividad ha sido resuelta: no basta con la modernización digital, el secreto para su ampliación consiste en comprometer a los trabajadores con la excelencia productiva; discutir cómo ocurrió esto en la planta externa de Telmex es el tema del presente libro.

Como hemos dicho, la adaptación del sistema japonés a la cultura laboral estadounidense ha generado un sistema híbrido que combina en forma variable y diversa rasgos de ambas culturas productivas, ya que “[...] la cultura receptora selecciona o hace hincapié en sólo una porción de la cantidad total de fenómenos” (Foster, 1985:34) de la cultura emisora.

Aunque tanto en el caso del toyotismo como en los híbridos de producción esbelta en Estados Unidos se trata de la producción de mercancías destinadas a competir en el mercado, su adaptación a las distintas particularidades culturales locales ha variado la eficacia productiva del sistema (Reygadas, 1998:480). Este aspecto no fue contemplado por Trist cuando descubrió que la tecnología y las relaciones sociales interactúan en el sistema productivo, pues sus estudios estaban concentrados en la cultura laboral europea. Reconozco las cualidades explicativas del concepto de *sistema sociotécnico*, pero para comprender al *toyotismo* debe incorporarse la cultura, el tercer factor que se correlaciona con los dos anteriores durante la producción. Desde mi punto de vista, la productividad depende del óptimo encuentro entre la tecnología, las relaciones sociales y la cultura, dentro de un sistema sociocultural y tecnológico. El concepto de *productividad total de factores* debe ampliarse para incluir esa otra forma del capital, que es la representación simbólica que los productores tienen del trabajo, es decir, la mentalidad obrera que los involucra con la producción, mejor conocida como el *capital-cultura*.

Entre las décadas de 1970 y 1980, los intentos de aplicar el toyotismo en firmas localizadas en México resultaron fallidos. Tras una ligera capacitación con seminarios, se izaba la bandera de la calidad total en la empresa, lo que no pasaba de ser una simulación publicitaria. Por las dificultades, se llegó a proclamar la imposibilidad cultural de la difusión del toyotismo en México, donde se manifiesta la cultura laboral de la improvisación, el famoso *jai' se va!*

La apertura comercial desatada por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) volvió a poner en la palestra el problema de la alza productiva mexicana. La fuerza de los hechos forzó a cambiar esta situación: hoy la Planta Ford en Hermosillo es una de las más productivas a escala global, aunque sufre de una intensa rotación de personal por la insatisfacción de los trabajadores. Las plantas automotrices con sistemas híbridos establecidas por Ford Motors Company y que comparten el riesgo (*joint venture*), General Motors y Toyota, presentan los siguientes rasgos:

- a) Seguridad en el empleo para los trabajadores que componen el núcleo con más capacidades y experiencia; b) una dramática reducción de los niveles salariales; c) prudencia de la

gerencia al desplazar empleados de una labor a otra y al ascenderlos de nivel; y *d*) libertad de la gerencia para contratar trabajadores temporales, para las tareas no fundamentales, dentro de un rango que va de 10% a 20% del personal (Dore, 1992:8).

Al investigar la elaboración de una cultura laboral en la planta Ford de Hermosillo, Sandoval descubrió que los grupos de trabajo se apoyan en un capital simbólico común y estructuran sus actividades en función del significado y sentido que algunos conceptos de la vida cotidiana, “Como la confianza, la cooperación, la responsabilidad, la creatividad, las oportunidades y el respeto; tienen para cada uno de los actores del drama productivo: trabajadores, supervisores y gerentes de la planta” (Sandoval, 1995:11).

En el drama del ámbito productivo, ellos “Se apropian, evitan, modifican, recrean y destruyen sistemas o artefactos tecnológicos a partir de los recursos culturales y simbólicos de que disponen, a partir también de los significados y evaluaciones morales que atribuyen a esos sistemas o artefactos” (Santos y Díaz, 1997:16).

### Conductas paradójicas en el interior del taller

Rosemary Harris (1987:217) cuestiona la difundida preunción de que la voluntad de los gerentes no altera las relaciones laborales por provenir de una sobreestimación de las determinaciones estructurales en la producción industrial. Se adhiere a la tesis de Burawoy en el sentido de que los agentes gerenciales de una corporación deben cumplir dos funciones que parecen opuestas, pero son complementarias y se realizan de manera simultánea.

Por un lado, deben *garantizar el valor de la plusvalía* que habrá de acumular la empresa; y por el otro deben *oscurecer* ante los trabajadores el carácter expoliador de la *plusvalía*, pues es obvio que los trabajadores producen más cuando se encuentran laborando a gusto. “La *oscuridad* de la plusvalía es la acción que la gerencia debe tomar a fin de que los trabajadores disfruten lo que están haciendo. En cambio, *garantizar* el valor de la plusvalía es cualquier acción de la gerencia que involucra a los trabajadores en una mejora de la productividad” (Harris, 1987:220; cursivas nuestras).

En la práctica, los diversos agentes del corporativo participan de manera especializada en una u otra de estas acciones; la alta gerencia se dedica a garantizar la obtención de plusvalía, mientras que la gerencia de obras y los supervisores se preocupan por ocultar su extracción. Esta situación a veces genera contradicciones secundarias entre dichos agentes, en especial cuando la gerencia general responde a la caída de ganancias demandando incrementos productivos a los trabajadores, exigencia que provoca conflictos en el piso de la fábrica y complica la labor de los supervisores. Por esa razón, los capataces se resisten a “apretar las tuercas” a sus subordinados (Harris,

1987:174); como los supervisores suelen provenir de las filas de los trabajadores de base, saben que tal medida suele ser contraproducente pues genera formas salvajes de resistencia entre los operarios. Según Harris, resulta difícil para la alta gerencia reconocer que la productividad depende en mucho de la *buena fe* de los trabajadores, por ello subestima los costos de perder el consenso obrero en los talleres siempre presentes para los supervisores de piso.

Como el capataz no está involucrado directamente en el problema último de asegurar el valor de la plusvalía al vender el producto a los consumidores, permite que los costos suban y la calidad disminuya. El capataz sujeto a presiones sociales por sus hombres suele hacerse de la vista gorda en el taller. Para corregir tal situación, la alta gerencia eleva la presión de la única manera que lo puede hacer, imponiendo nuevas cuotas productivas; pero si estas son incompatibles con el proceso de trabajo en el taller, al poco tiempo los supervisores relajan dichas reglas, hasta que se enfrenta otra crisis de ganancia (Harris, 1987:222).

Según Harris, no basta otorgar al gerente exitoso una garantía de empleo, un sueldo razonable y una tarea bien definida; para que dicho administrador trabaje incondicionalmente por el bien de la corporación que lo emplea, es necesario algo más: “Quizás haya quien lo haga, pero en lo general es más seguro asumir que aunque el bien de la corporación será siempre considerado importante, no será su principal lealtad: que está reservada para sí mismo, para su estatus presente y el futuro de su carrera” (Harris, 1987:236), ya que el interés privado en su máxima expresión no es corporativo, sino singular y personal. Puede ocurrir que en el piso del taller supervisores y trabajadores lleguen a consensos que rompan las normas gerenciales a fin de evitar conflictos en el interior de la fábrica, lo cual no implica que en el momento de discutir temas esenciales como el incremento salarial, cada parte identifique con claridad su propio interés de personal y de grupo.

En el presente libro se analiza el involucramiento exitoso de los trabajadores de Telmex en el incremento productivo para identificar *cómo interiorizaron los telefonistas la modernización de la empresa y decidieron incorporarse a los programas de elevación de la calidad y productividad*, en el entendido de que “[...] los trabajadores desarrollan estrategias laborales para enfrentar las presiones del mercado y los requerimientos de calidad y productividad de acuerdo a sus intereses y necesidad” (Reygadas, 2002:28).

### Modernización productiva en Telmex

Ahora atisbaremos la digitalización global de las telecomunicaciones y su impacto en la planta externa de Telmex desde una *ventana etnográfica* abierta a los telefonistas de

Tzapotitlan. Dicho objeto de estudio es complejo pues atañe al sistema-mundo. Por tradición, la antropología se ha interesado por sociedades simples desde una perspectiva *émic* y no *étic*, lo que nos colocaría frente a un dilema. Sin embargo, hay dos elementos que justifican su estudio desde la etnología: en primer lugar, la búsqueda de mayor productividad en las firmas establecidas en México puede ser más eficaz si, además de la introducción de nuevas tecnologías y formas de organización, va acompañada por un cambio cultural de las personas que integran la corporación; en segundo lugar, el incremento de la productividad por la vía toyotista, o alguna de sus variantes híbridas, requiere de un cambio simbólico de mentalidad, en el cual los supervisores y trabajadores dejen de actuar en el taller sólo como en un área de conflicto y acuerden cómo alcanzar las metas de rendimiento y calidad laboral. De ahí la búsqueda de un proceso productivo en el cual el involucramiento de los trabajadores con la calidad confluyera con la innovación tecnológica y organizativa en el incremento de la productividad.

Dado que en Telmex la cantidad de trabajadores por cada 100 líneas telefónicas se redujo de 9.3 en 1990 a sólo 4.5 en 1999 (Garza, 2002:88), se escogió a los telefonistas. Reconozco que el crecimiento productivo de Telmex obedece también a otros elementos incluidos bajo el concepto de *productividad total de factores*, entre los que sobresalen las inversiones de capital en tecnología digital, pero me centraré en los cambios no tecnológicos (es decir, humanos, organizativos y culturales) necesarios para que la introducción de computadoras y automatismos realmente transformen los procesos productivos; para lo cual me apoyo en el criterio expuesto por diversos autores (Dietter y O'Connor, 1989; Santos y Díaz, 1997; Shimada, 1993; Pennae, 1988). Como veremos en su momento, los riesgos de perder sus empleos por no alcanzar las metas productivas, el peligro de ser desplazados por las empresas competidoras y el temor al desempleo tecnológico por la falta de capacitación desataron un cambio de mentalidad entre los telefonistas.

En muchos casos los telefonistas se han vuelto *prescindibles* para la producción y si no han sido expulsados de Telmex es debido a dos razones: la primera fue la acertada decisión sindical de flexibilizar y hacer recapacitar a los trabajadores obsoletos para que la empresa los ubicara en otras actividades; y la segunda ha sido la expansión acelerada de la empresa. En los relatos de su vida laboral, los telefonistas comentaron cómo experimentaron y vivieron la modernización de Telmex y cómo se alteraron sus percepciones y valoraciones simbólicas de la calidad y productividad del servicio telefónico que prestan a los clientes.

El enlace entre la tecnología y la estructura social ha sido comprobado en forma empírica. Clark y su equipo consideran que los cambios ocurridos en la organización laboral no son un efecto lineal de la innovación tecnológica: “[...] una de las hipótesis principales que guiaron nuestra investigación [sostiene] que la tecnología puede actuar como una variable independiente, que influye en la manera en que los resultados

del cambio tecnológico en el lugar de trabajo son socialmente elegidos y negociados” (Clark y otros, 1998:12).<sup>13</sup> Es decir, son el resultado de una negociación entre los actores del drama productivo a partir de sus intereses particulares. Como resultado de la negociación, los trabajadores pueden sacar ventaja de ésta y humanizar sus condiciones laborales.

A diferencia de la línea fordista en la que la gerencia disciplina a sus trabajadores y los reduce a apéndices servidores de las máquinas; en el círculo de calidad toyotista la productividad depende del *involucramiento* humano, por ello los trabajadores pueden negociar con los supervisores ciertas condiciones de producción. Mientras que la cadena de producción fordista es básicamente una arena de lucha entre trabajadores y capataces, el equipo de calidad toyotista es un ágora de intensa negociación en busca de acuerdos que permitan a ambos actores cumplir las metas de productividad y recibir el pago de sus primas. Los trabajadores se involucran en la búsqueda de la excelencia productiva: *a)* por temor a perder sus empleos; *b)* por la compulsión del control de calidad en la relación cliente-proveedor; *c)* porque como trabajadores de base contratados *de por vida* identifican sus intereses con los de la empresa; *d)* porque así elevan sus bonos o primas de productividad; *e)* porque son copropietarios de algunas acciones de la empresa; *f)* porque les gusta hacer bien las cosas; o *e)* por una combinación de todos estos factores. Este último inciso nos parece acertado para el caso de los telefonistas de la planta externa de Telmex. En síntesis, el problema fue conocer si se generó un consenso entre los telefonistas de la planta externa para involucrarse con el alza de la productividad y la calidad en el servicio telefónico, y por qué lo hicieron.

Con base en los testimonios de los telefonistas aquí se demuestra que, asediados por la digitalización y el reajuste, éstos interiorizaron la innovación tecnológica como una amenaza y transformaron su concepción del puesto de trabajo entendido como un lugar de lucha para concebirlo como un espacio de negociación. Así, el despliegue pleno de sus capacidades en busca de una mayor calidad y productividad es la única manera de conservar el empleo y el salario necesario para su familia. En la elaboración colectiva del consenso para involucrarse en el programa de incremento de la calidad y la productividad de la empresa, influyó más el temor al desempleo que la propaganda de sus bondades. Pasemos ahora a conocer cómo se reformó Telmex tras su privatización para elevar su productividad.

Los sismos ocurridos en la ciudad de México el 19 y 20 septiembre de 1985 destruyeron las más importantes instalaciones de Telmex. La suspensión masiva del servicio puso de manifiesto las deficiencias de la empresa y su inadecuación organizativa y

<sup>13</sup> “[...] one of the principal hypotheses guiding our research, that technology can act as an independent variable influencing the way the outcomes of technological change in the workplace are socially chosen and negotiated”.

tecnológica al cambiante entorno nacional e internacional. La televisión difundió las múltiples y continuas quejas de los abonados a Telmex; un periódico nacional abrió una sección en los avisos clasificados donde los usuarios publicaban sus quejas por los cobros indebidos, la tardanza en las reparaciones, el cobro del servicio aunque hubieran cortado la línea telefónica, la falta de respuesta a las nuevas solicitudes, la corrupción por el cobro de gratificaciones para agilizar las reparaciones, entre otros. La calidad del servicio había decaído por las pugnas sindicales, la mala administración y la falta de inversión debida a las altas cargas impositivas (Galván, 1995:8). Como resultado de las inversiones tecnológicas en agosto de 1986, entraron en funcionamiento cuatro centrales digitales enlazadas por fibra óptica para el servicio de larga distancia de la ciudad de México y comenzó la instalación de una red digital de telecomunicaciones para las maquiladoras de la frontera norte. Se instaló un equipo de computación para el servicio 05 y comenzaron a operar teléfonos públicos digitales para larga distancia. A fines del mismo año, había nueve centros integrados de telefonía electrónica para atender a los grandes usuarios en las 25 ciudades más importantes de la nación (Telmex, 1986).

En la VII Reunión de Planeación Corporativa de Telmex de 1987 se discutió el contexto mundial de las compañías telefónicas (Garza, 2002:63), caracterizado por la apertura de mercados, la demanda de servicios digitales y la desincorporación del Estado de las empresas públicas. En esta histórica reunión la empresa definió su rumbo de expansión, modernización tecnológica e incremento de la calidad; los asistentes propusieron revisar el marco de regulación, reestructurar las tarifas y privatizar la empresa de propiedad estatal. Ahí se analizó el descenso de la productividad de la empresa, atribuido a las dificultades de los jefes y supervisores para controlar el proceso de trabajo en Telmex por la complicada estructura de puestos pactada con el sindicato.<sup>14</sup> De ahí la necesidad de un cambio estructural del contrato colectivo que incluyera “[...] la supresión de los convenios departamentales” (Garza, 2002:93), para que la empresa pudiera “redefinir los límites de su relación bilateral con el sindicato” (Ramírez, 2000). En septiembre de 1989 el gobierno mexicano anunció que Telmex volvería a ser una empresa privada como lo fue antes de su estatización en 1972.

En México, al igual que en otros países en desarrollo, la operación del monopolio telefónico no alcanzó el propósito inicial de ofrecer un servicio universal a los ciudadanos mexicanos ni logró impulsar una industria nativa de telecomunicaciones. Sirvió en cambio como fuente de ingresos para la hacienda pública: las tarifas telefónicas se utilizaron para apoyar las políticas económicas, por lo que rara vez reflejaron el costo real del servicio. Estas tarifas y el costo de acceso fueron incrementados durante la dé-

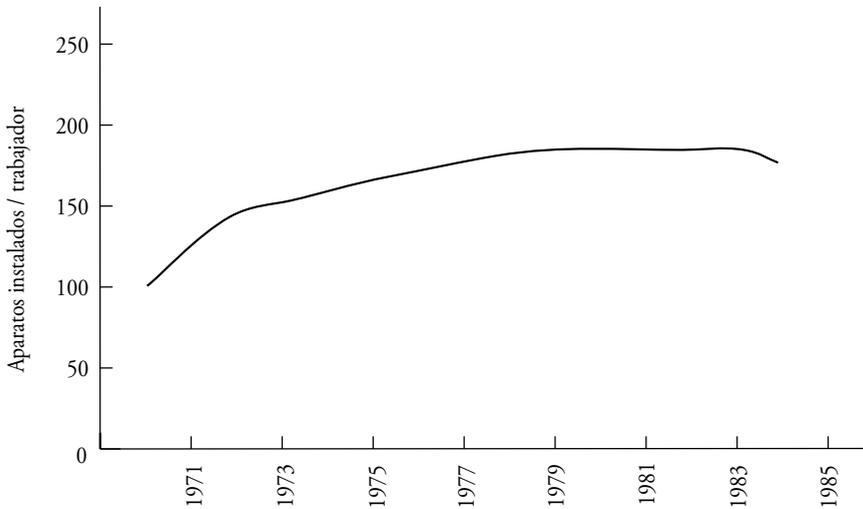
<sup>14</sup> Serrano (1988) reporta un incremento del número de aparatos instalados por número de trabajadores, que pasó de 82.27 en 1970 a 185.17 en 1986. Pero dicho incremento de la productividad física no satisfacía las expectativas de la empresa (véase gráfica 5.1).

cada de 1970, pero siempre con tasas menores al ritmo inflacionario (Galván, 1995:34). Tal situación, junto con las restricciones en el material presupuestal y la reducción del crédito externo, llevó a la decisión de regresar la empresa a la iniciativa privada.

En agosto de 1987, Telmex puso en marcha un Programa Intensivo para el Mejoramiento del Servicio, que se desarrollaría en dos etapas: una de 100 días y la otra a 12 meses, con base en un diagnóstico que detectó las seis principales deficiencias en el servicio telefónico “a) Quejas y reparaciones; b) atención en oficinas comerciales; c) atención de larga distancia por operadora; d) distorsión de las comunicaciones; e) lentitud en el enlace de las llamadas; y f) acceso al servicio” (Vásquez, 1987:406).

De los usuarios, 43% consideraba el servicio de Telmex como regular, malo o pésimo, 27% denunció que los telefonistas pedían gratificaciones; 72% calificaban el servicio por operadora de regular, malo o pésimo, y sólo 64% de las llamadas se contestaban en 10 segundos cuando el objetivo era de 75 por ciento.

**Gráfica 5.1 Evolución de la productividad física en Telmex**



Fuente: Elaborado con datos de Telmex, Informes al Consejo de Administración 1970-1986 (Serrano, 1988:cuadro 3.1).

Lo que generó una conmoción en las telefonistas fue conocer que durante 1986 sólo 10.5% de los usuarios había recurrido al servicio 02 de larga distancia por operadora. Se había preferido el servicio automático de larga distancia conocido como Lada en 89.5% de las llamadas. Eso significaba que 3 539 operadoras de las 11 839 sindicalizadas habían caído en la obsolescencia tecnológica y ya eran innecesarias para dar un

servicio con los niveles de productividad de 1980 (Vásquez, 1987:408). Frente al peligro de un reajuste masivo de personal, el sindicato aceptó negociar su contrato colectivo a cambio de un compromiso de la empresa para evitar despidos. Se otorgó a Telmex la flexibilidad necesaria para disponer y distribuir tanto al personal como a las tareas a fin de alcanzar la producción de servicios telefónicos requerida. Según Enrique de la Garza, en América Latina el empresariado ha favorecido una “flexibilización unilateral y su traducción en desregulación, con intensificación del trabajo” (Garza, 2000:176).

El nuevo contrato colectivo devolvió a los supervisores el control del servicio telefónico en los centros de trabajo. En los perfiles de puesto pactados entre la empresa y el sindicato se incluyó la obligación de los telefonistas de ejecutar sus labores con “La flexibilidad que se desprende de la Ley Federal del Trabajo y de las consecuencias que sean conforme a la buena fe de las partes” (Telmex y STRM, 2003:7).

Antes de la privatización, el personal de confianza de Telmex había enfrentado dificultades para el empleo óptimo de las capacidades de sus 33 400 trabajadores –de los cuales 84% estaba sindicalizado (Ruprah, 1994:20)– pues debía lidiar con 57 convenios por departamento, 620 categorías laborales y 585 montos salariales que regulaban en forma excesiva el proceso de trabajo. Como cada trabajador contaba con un régimen laboral particular, era difícil asignar tareas a un empleado fuera de su estrecho puesto de trabajo. Por si fuera poco, la cláusula 193 del viejo contrato obligaba a la empresa a exponer ante una Comisión Mixta de Nueva Tecnología sus proyectos para el cambio de equipos o introducción de técnicas avanzadas a fin de revisar su impacto laboral. En tales circunstancias, no era fácil encontrar compradores para Telmex. Antes de la venta, el Estado mexicano debía recuperar la capacidad empresarial para administrar y dirigir la producción del servicio telefónico (Jones, 1993:164). El gobierno, la empresa y el sindicato acordaron en forma corporativa, el 14 de abril de 1989, un Convenio de Concertación para la modernización de Telmex que incluyó la negociación a la baja del contrato colectivo para los sindicalizados (Jones, 1993:143). Según Dubb, de la Universidad de California, “Los trabajadores se vieron forzados a hacer concesiones arriesgadas, que fueron la clave para abrir el camino a la privatización de Telmex, lo que ocurrió en diciembre de 1990” (Dubb, 1992:1).

En la cláusula 9 del nuevo contrato, empresa y sindicato reconocieron su interés en prestar servicios de telecomunicaciones de la mejor calidad al menor costo (Telmex y STRM, 1996:7). Por la cláusula 184, los trabajadores quedaron obligados a realizar las funciones de un amplio perfil de puestos además de acatar las tareas y la cuota de productividad que les asignara el personal de confianza a cargo de su centro de trabajo (Telmex y STRM, 1996:123). La compañía recuperó en la cláusula 65 la movilidad temporal o permanente de sus trabajadores, de un departamento a otro y de un centro laboral a otro, de acuerdo con las necesidades del servicio telefónico (Telmex y

STRM, 1996:43-44). Ahí se incluía el traslado definitivo de trabajadores a otro lugar de la República por disminución o desaparición de su materia de trabajo y por exceso de mano de obra en su centro laboral; también se preveía que si el afectado no aceptaba podría jubilarse de acuerdo con la cláusula 71 (Telmex y STRM, 1996:47-48).

El contrato reestructurado, cláusula 27, estableció que la contratación de nuevos trabajadores obedecería a un criterio de productividad en el servicio (Telmex y STRM, 1996:21-24). Con la cláusula 20 se allanó el camino para que el sistema de promoción fuera mediante un examen de competencia laboral, procedimiento que tiende a predominar sobre el escalafón ciego (Telmex y STRM, 1996:16-18).

Para desarticular el poder de gestión compartida que en materia de introducción de tecnologías había alcanzado el sindicato con la cláusula 193 del antiguo contrato colectivo, en la cláusula 195 del nuevo contrato las partes introdujeron un Programa para la Elevación y el Incremento de la Calidad y la Productividad que no implicaría la cogestión en la toma de decisiones para la administración de la compañía (Telmex y STRM, 1996:147-148). Desapareció la obligación de la empresa de consultar los cambios tecnológicos con el sindicato, la cláusula 193 establece ahora que la empresa sólo le informará sobre los requerimientos necesarios de la capacitación de los trabajadores para operar los nuevos equipos (Telmex y STRM, 1996:144-145). En la cláusula 193 se definió la *productividad* como “La óptima articulación entre el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, el mejoramiento de la calidad, de las condiciones laborales y de vida, así como la capacitación de los telefonistas” (Telmex y STRM, 1996:147). (Tal concepto da sentido al presente texto al ligar la productividad en la empresa con la calidad de vida de los trabajadores.) También se introdujo el cumplimiento de las metas de calidad y productividad establecidas por el Título de Concesión otorgado por el Estado a Telmex, así como las metas originadas por la competitividad con otras empresas telefónicas y la satisfacción de los clientes con el servicio. En la cláusula 195 la empresa y el sindicato acordaron la creación y desarrollo de una especie de círculos de calidad llamados Grupos de análisis. Éstos “Podrán emitir recomendaciones que propicien el mejoramiento de la calidad y la productividad y el cumplimiento de metas en su centro o unidad de trabajo, acorde a los requerimientos de las diversas áreas de la empresa” (Telmex y STRM, 1996:147-148). Y se ratificó la constitución de una Comisión Mixta Nacional de Calidad y Productividad a cargo del sistema de medición de la productividad y de los incentivos individuales y colectivos asociados.

Las 620 categorías laborales se redujeron a 131 perfiles de puesto y se unificaron los tabuladores salariales en todo el país hasta reducir la división del trabajo a cinco áreas tronco. En la cláusula 9 la empresa se reservó el derecho de conceder los trabajos para la ampliación del sistema a contratistas si los sindicalizados no demostraban su competitividad en costo, calidad y oportunidad (Telmex y STRM, 1996:7-8). A cambio de esas concesiones sindicales, Telmex se comprometió a introducir los nuevos proyectos de modernización y servicios digitales sin reducir ni el número de emplea-

dos sindicalizados ni sus derechos. Pero en 1997, un año antes de la fecha de la revisión contractual, se modificó la cláusula 37 para permitir el reajuste de trabajadores con la respectiva indemnización, previo aviso al sindicato, en caso de que no se les hubiera podido reacomodar (Garza, 2001:16). En cuanto Telmex se desprendió de la excesiva regulación del servicio telefónico convenida en el viejo contrato, se volvió más atractiva ante los futuros compradores privados.

A diferencia de anteriores ventas de paraestatales que desataron una hostil oposición de la opinión pública y sindical, en la desincorporación de Telmex el Estado mexicano logró una venta tersa sin complicaciones por tres motivos:

*a)* Telmex había sido una empresa rentable aun en los años de crisis, pese a que la opinión pública criticaba las deficiencias en el servicio; *b)* el sector telecomunicaciones nunca estuvo incluido entre los sectores estratégicos, que por mandato constitucional deberían permanecer en manos del Estado; y *c)* por una política de concertación de la dirección sindical, lubricada con recursos económicos provenientes de dicha venta (Clifton, 2000:63).

Durante la enajenación, el gobierno adquirió 467 millones de acciones de la empresa para repartirlas entre los telefonistas sindicalizados con un valor nominal de 325 millones de dólares, paquete financiado por Nacional Financiera con un préstamo que se amortizaría en ocho años gracias a los rendimientos devengados por las propias acciones (Ruprah, 1994:25).

### **Desempeño corporativo de Telmex**

Emitida la convocatoria, 22 de los grupos de empresas calificaron, pero tan sólo tres participaron en la puja final. El Estado reestructuró las acciones para permitir que un grupo mexicano participara en la licitación. Finalizado el proceso y antes de que se iniciaran las actividades de la Bolsa de Valores, se anunció que el Grupo Carso y un puñado de inversionistas mexicanos ganaron la licitación en asociación tecnológica con la South Bell International Holdings y la France Cables et Radio. El Grupo Carso y sus socios compraron 20.4% de las acciones de Telmex, es decir, 2 163 millones de bonos con un valor de 1 757.6 millones de dólares a un precio de 81 centavos de dólar por acción, 6% más del precio que tuvieron las acciones durante el año anterior.

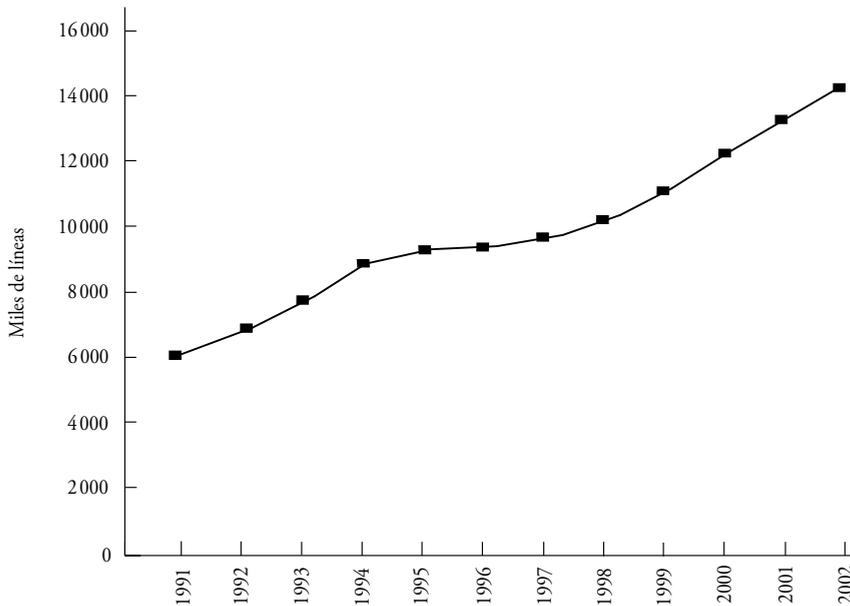
El Estado mexicano ejerció su rectoría durante la venta y emitió un nuevo título de concesión que rompería el monopolio al autorizar que otras compañías participaran en la prestación del servicio después de un periodo de gracia para Telmex. Se mantendría la presencia de un representante de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (sct) en el Consejo de Administración de Telmex, y los servicios telefóni-

cos básicos seguirían regulados bajo el siguiente calendario: *a)* desde 1991 hasta 1993, los precios se adecuarían a la inflación; *b)* en el periodo de 1997 a 1999 funcionaría un factor de ajuste asociado a la productividad; *c)* de ahí en adelante el ajuste habría de ser determinado por los costos en el mercado.

Telmex se comprometió a reportar a la SCT sus programas de calidad y expansión de la red, pues la empresa quedó obligada a incrementar en 12% su servicio básico en los siguientes cuatro años y a cubrir el servicio en las poblaciones con más de cinco mil personas. En el periodo de 1991 a 1993 las líneas telefónicas debieron crecer de 2.5 a 7.5 millones, y la densidad telefónica debía subir de 6.5 a 8.8 líneas por cada 100 000 habitantes. Además, la fibra óptica aumentaría en 13 500 kilómetros y se fijarían parámetros de calidad del servicio que debería cumplir la empresa (Ortiz, 1992).

En la planta externa, antes de la privatización, 15% de la red telefónica ya había cumplido más de 20 años y otro 35% tenía entre 10 y 20 años de antigüedad (Ruprah, 1994:20). El regreso de Telmex al capital privado desató un crecimiento espectacular de sus servicios de telecomunicación: mientras que en 1991 la empresa contaba con sólo 6 025 000 líneas alámbricas, para 2002 alcanzó 14 446 000, un crecimiento de 39.8% (véase gráfica 5.2).

Gráfica 5.2 Líneas acumuladas en servicio

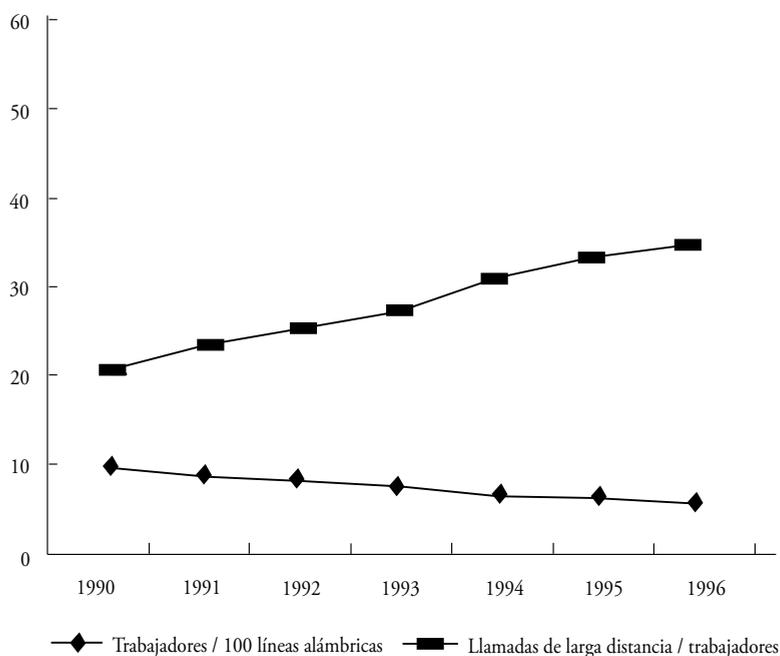


Fuente: Informes anuales de Telmex (1991-2002).

El número de minutos en llamadas de larga distancia nacional en 1991 era de 4 722 000, pero para 2002 había crecido a más de 14 millones, lo que representó un incremento de 196.48%. Por otro lado, el número de minutos en llamadas de larga distancia internacional aumentó de 1 592 000 en 1991 a 4 922 000 para el año 2002, representando un crecimiento de 209.17 por ciento.

Como señala Enrique de la Garza (2002:88), tras la privatización hubo un incremento de la productividad en Telmex (véase gráfica 5.3). Mientras que en 1990 eran necesarios 9.3 trabajadores por cada 100 líneas telefónicas alámbricas, para 1996 ya sólo se requería 4.5 telefonistas. Es decir, bajo la administración privada de la empresa, la tasa de productividad –que resulta de dividir el número de líneas entre el número de trabajadores que las atendían– se incrementó de 10.75 a 22.2 en el periodo referido.

**Gráfica 5.3 Productividad en Telmex**



Fuente: Garza (2002:88). A partir de 1996 la empresa dejó de publicar este indicador.

Para el 31 de marzo de 2010, la empresa contaba con 15 811 000 líneas locales en servicio, pero más de la tercera parte eran líneas de bajo ingreso. Telmex ofrecía así 79.5% de las líneas fijas del mercado (Telmex, 2010c:1).

A finales de 2009 sus ingresos correspondieron a 37.8% del servicio local, 17.5% del servicio de larga distancia, 13.9% de la interconexión, 25.9% de los servicios de

datos y 4.9% de otros servicios como la venta de computadoras, equipos electrónicos y accesorios, así como servicios de facturación y cobranza a terceros como la televisión por cable (Telmex, 2009:11). En 2009 el tráfico local sufrió una disminución de 7.7% si se compara con 2008, lo que resulta en un total de 20 835 millones de llamadas (véase cuadro 5.1). Así lo explica la empresa:

El decremento en el tráfico durante 2009 fue causado principalmente por una mayor competencia de la telefonía celular, de otros operadores y de la telefonía por cable; por la reducción de líneas en servicio; por la migración del tráfico conmutado hacia redes corporativas, redes privadas virtuales y servicios de transmisión de voz sobre protocolo de Internet (voIP) y por nuevas alternativas de servicio (Telmex, 2009:12).

Debe destacarse que, según la empresa, hasta 2009 no se habían elevado las tarifas del servicio telefónico local pues se sostenían las tarifas reales desde marzo de 2001 (Telmex, 2009:12).

La red de larga distancia contaba con 31 091 kilómetros de fibra óptica para interconectar a las principales ciudades del país. El tráfico de larga distancia internacional entrante mediante fibra óptica, microondas, satélites y cables submarinos disminuyó 8.6%, mientras que el tráfico de larga distancia saliente se redujo a 1 352 millones de minutos, equivalente a 31.8% respecto a 2008 (Telmex, 2009:13). El *tráfico de interconexión* que Telmex ofrece a otros operadores de larga distancia local y móvil para completar las llamadas con sus clientes mediante su red, disminuyó 5.7% durante 2009 al ofrecer sólo 43 367 millones de minutos. Tal disminución se atribuye a que el tráfico asociado a los servicios de “el que llama paga” se redujo en 12%. Mientras tanto, el tráfico con operadores de servicios para la interconexión de larga distancia y locales bajó en forma agregada 5.1% por la práctica desleal del *bypass* local (Telmex, 2009:14).

El servicio Infinitum de internet por banda ancha saltó 27.5% entre 2008 y 2009, pues el número de cuentas de acceso alcanzó 6.65 millones (Telmex, 2009:15). “Durante el 2009 continuamos con nuestra estrategia de comercialización de venta de paquetes lo que nos llevó a que en diciembre de 2009 logramos un incremento neto de 1.5 millones de cuentas de banda ancha llegando a 6.5 millones, un incremento del 27.5% con respecto a 2008” (Telmex, 2009:15).

A partir de noviembre de 2008 comenzó a ofrecerse un servicio de facturación y cobranza a terceros a la televisión de paga Dish de México, porque la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofetel) rehusaba permitir que Telmex ofreciera el servicio conocido como *triple play*: teléfono, internet y televisión por cable (Telmex, 2009:16). A finales de 2009 la empresa ofrecía su servicio en 703 000 teléfonos públicos (Telmex, 2009:17).

La compleja *red* de Telmex se integra por otras cinco redes: de acceso, de conmutación, de transporte, convergente y de gestión. El avance tecnológico permite que la

*red externa* de cobre ofrezca accesos de banda ancha con tecnologías digitales, como el ADLS2\* (Asymmetric Digital Subscriber Lines 2 Plus) con velocidades cercanas a los 20 Mbps (Telmex, 2009:18). La red de fibra óptica de la empresa, de más de 109 200 kilómetros, ofrecía la capacidad potencial de atender a 90% de la población mexicana (Telmex, 2009:17). Además se contaba con conexiones submarinas a 28 países (Telmex, 2009:17). El cuadro 5.2 presenta las inversiones de capital realizadas por Telmex desde 2006 a 2009 (calculadas en millones de pesos constantes para 2007 y en millones de pesos nominales para 2009).

**Cuadro 5.1 Desempeño de Telmex**

<i>Concepto/año</i>	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Líneas fijas en servicio (miles)	17 172	18 375	18 251	17 800	17 589	15 882
Cuentas de acceso a internet (miles)	1 741	2 116	2 660	3 320	5 217	6 651
Minutos anuales de llamadas de larga distancia nacional (millones)	16 700	17 853	18 108	18 275	19 687	19 837
Minutos anuales de llamadas de larga distancia internacional (millones)	6 297	7 131	8 997	9 531	8 733	7 526
Llamadas locales totales (millones)	26 782	26 680	26 575	24 892	22 583	20 835
Tarjetas telefónicas vendidas (millones)	273	258	230	187	120	83

Fuente: Telmex (2009:11; 2010a:12).

Teléfonos de México S.A.B. de C.V. es uno de los mayores empleadores no gubernamentales en nuestro país. En el cuadro 5.3 se registra el número de empleados desglorados por segmento desde 2006 hasta 2009.

Las líneas en servicio por empleado son un indicador de la productividad en Telmex, sin embargo, no toman en cuenta el papel que desempeñan las inversiones, otros de los indicadores esenciales de la llamada productividad por factores. Para el 31 de diciembre de 2008, Telmex había alcanzado una productividad de 413.8. El indicador disminuyó en 2009 a sólo 384.5 líneas en servicio por empleado, ya que hasta 2008 se incluían las líneas facturadas con adeudo de al menos dos meses, lo cual rompe la serie que graficamos (véase gráfica 5.4 sobre dicho rubro).

En respuesta a las críticas por monopolio, Telmex separó sus empresas telefónicas sudamericanas y las de directorios con páginas amarillas el 26 de diciembre de 2007. Cada tenedor de acciones de la empresa recibió un número igual de acciones de su clase correspondiente de Telmex Internacional. El 10 de junio de 2008 las acciones de la nueva compañía comenzaron a cotizarse de forma separada en la Bolsa Mexicana de Valores y en la de Nueva York. La mayoría de las acciones con derecho a voto, 71.6% al 5 de marzo de 2010, es propiedad de Carso Global Telecom, S.A.B. de C.V. “La empresa Telecom es controlada por Carlos Slim Helú y miembros de su familia inmediata, quienes en conjunto poseen la mayoría de las acciones comunes de Carso Global Telecom” (Telmex Internacional, 2009:2).

**Cuadro 5.2 Reporte 2006-2009**

<i>Concepto / año</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
Red de datos, conectividad y transmisión	6 104	7 787	7 506	6 061
Planta Interna	1 294	1 444	608	334
Planta externa	3 194	1 329	851	753
Sistemas	801	748	319	165
Otras	2 344	2 132	797	1 685
Total de inversiones de capital	\$13 737	\$13 440	\$10 081	\$8 998

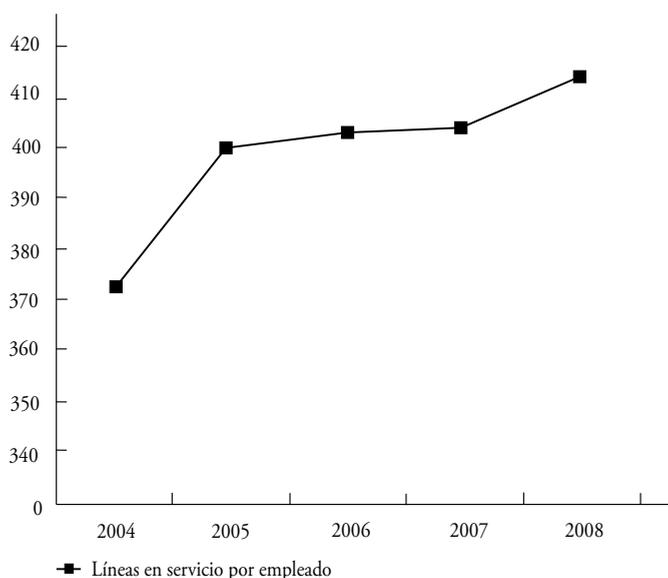
Fuente: Telmex (2009:26; 2010a:17).

**Cuadro 5.3 Personal empleado por segmento 2006-2009**

<i>Concepto / año</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
<i>Personal empleado</i>				
Número de empleados al final del periodo	57 941	56 796	54 317	52 946
<i>Empleados por segmento</i>				
Local	37 660	37 683	35 505	34 364
Larga distancia	6 630	5 016	4 801	4 518
Otros	13 651	14 097	14 011	14 064

Fuente: Telmex (2009:55; 2010a:17).

Gráfica 5.4 Indicador de productividad 2004-2008



Fuente: Telmex (2009:11).

Los ingresos operativos en Brasil se incrementaron 20.6% durante 2009 gracias al incremento en los ingresos de servicios locales, larga distancia nacional, redes corporativas e internet, pero hubo una reducción en los ingresos de larga distancia internacional y otras fuentes de ingreso (Telmex Internacional, 2009:14). En Colombia los ingresos aumentaron 31% en 2009 por un incremento de 37.8% en clientes de telefonía local, por el aumento de 22.8% en los usuarios de internet y por un incremento de 3.1% de subscriptores de la televisión de paga, además de la subida de los ingresos promedio por usuario (Telmex Internacional, 2009:14). En México los ingresos de la empresa de reciente creación se deben a las páginas amarillas, los cuales se redujeron 9.3% durante 2009 (Telmex Internacional, 2009:14). Telmex Internacional también opera en Argentina, Chile, Perú, Ecuador y Estados Unidos, juntos aportaron 8.9% de los ingresos en 2009 y significaron una pérdida operativa de \$1 117 millones. En abril de 2009 en la nueva empresa se aprobó un pago de dividendo de \$0.17 por acción, que se pagó en amortizaciones de \$0.085 en agosto y noviembre de 2009. Dicha cantidad obedeció a un monto integral de unos \$3 000 millones (Telmex Internacional, 2009:15).

## El afán de productividad

La innovación tecnológica abre dos caminos: uno reside en liberar cada vez más a los seres humanos del trabajo que los desgasta; el otro consiste en no reducir el trabajo humano, sino incrementar su productividad mediante apéndices tecnológicos e informáticos y delegando a los propios productores la coordinación de sus labores con base en un premio pecuniario. Este último es el que da sentido a la producción neoliberal contemporánea.

La tendencia global a modernizar los monopolios telefónicos estatales se concretó en México con la venta de Telmex. Se eliminaron diversos obstáculos a la digitalización de la empresa telefónica como: la falta de recursos económicos para la compra de nuevos equipos; el difícil acceso a la tecnología de punta; el complicado esquema laboral regido por 57 convenios departamentales y las cláusulas del contrato colectivo que entorpecían la asignación de tareas y metas de calidad y productividad a los sindicalizados por parte del personal de confianza. La introducción de la tecnología descalificó a muchos trabajadores, quienes ante el peligro de perder el puesto aceptaron su reubicación y recalificación en otras labores. El sindicato utilizó una estrategia tan adecuada para evitar el despido masivo que quienes tuvieron que cambiar su lugar de trabajo subieron de categoría; otros adelantaron su jubilación y todos recibieron acciones de la empresa. Algunos de los desplazados tecnológicos aceptaron reubicarse en otros puestos de trabajo, previa capacitación, o también adelantaron su jubilación. Aquellos telefonistas que conservaron su empleo –entre ellos los originarios de Tzapotitlan– cambiaron su mentalidad ante las demandas de calidad y productividad del moderno servicio telefónico.

# Capítulo 6

## Productividad, lo formal y lo informal

### Programas de calidad y productividad

LA XII CONVENCION ORDINARIA DEMOCRÁTICA del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) celebrada en septiembre de 1987 dio una adecuada respuesta sindical a la decisión gerencial de modernizar la tecnología y racionalizar la gestión de recursos en Teléfonos de México (Telmex). Se acordó proponer a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) el mejoramiento del servicio telefónico en beneficio del usuario, la empresa y los trabajadores. En su documento, la dirección sindical planteó una reorganización del servicio en Telmex con base en la experiencia de los círculos de calidad total toyotistas:<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Para Shimada (1993:24-30), éstas son las cualidades esenciales del modelo antropocéntrico emergente:

1) La producción justo a tiempo, que reduce las tareas de inventariar porque los insumos productivos se entregan sólo en la cantidad solicitada y en el momento en que se necesitan.

2) La producción en pequeños lotes, que ofrece una rápida retroalimentación entre las estaciones de trabajo para minimizar las fallas en la calidad.

3) El control humano del proceso alcanzado: *a)* Al verter el saber obrero en las máquinas, con base en mejoras paulatinas originadas en las experiencias diarias de los trabajadores, en especial cuando se dota la maquinaria con funciones autónomas para prevenir los errores productivos. *b)* Con el control visible de los trabajadores sobre la producción, quienes observan los signos visibles de los errores, además saben cuántos insumos se demandan y cuántos se reciben gracias a la circulación de carteles, en los que se inscriben las órdenes de trabajo (Kan Ban), y mediante alarmas luminosas que advierten al personal en caso de emergencias productivas. En las plantas toyotistas y en sus híbridos americanos, cuando una máquina se estropea o el ritmo de la producción se reduce, los propios trabajadores reparan el equipo o eliminan el cuello de botella (Rifkin, 1996:127). *c)* Con base en la autoadministración de los trabajadores sobre el proceso laboral, pues la gerencia les otorga un alto grado de responsabilidad en el control de la producción para especificar y modificar los métodos y procedimientos en las estaciones de trabajo. *d)* Con la innovación técnica desarrollada por los trabajadores para ahorrar trabajo en sus tareas e incrementar la productividad y la competitividad de su empresa. *e)* Con la autoinspección de los productos por el mismo productor para evitar la propagación de defectos en la calidad. En cuanto se detectan piezas defectuosas, son identificadas, etiquetadas y enviadas al centro de control de calidad por los mismos operarios (Rifkin, 1996:129); el personal puede hasta detener la producción de ser necesario. *f)* Con la disponibilidad de toda la información para los trabajadores a fin de que alcancen altos niveles de calidad

En Japón ha dado magníficos resultados la introducción de *Círculos de Control de Calidad* [...]. La organización de unidades de participación colectiva en el trabajo la haríamos paulatina y sistemáticamente, y en la medida de una mayor idoneidad y capacitación (Xelhuatzin, 1988:345).

El STRM subrayó que los trabajadores de Telmex tendrían que recibir un bono de productividad y ser capacitados “para impulsar la participación consciente de los trabajadores, en círculos de calidad o unidades de trabajo colectivo e incrementar la producción de servicios telefónicos” (Xelhuatzin, 1988:345). Para tal efecto sería necesaria:

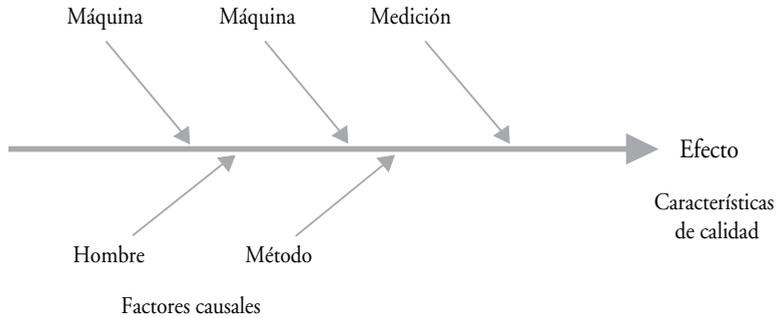
La utilización práctica de las Cartas de Control, y los diagramas de Pareto e Ishikawa,<sup>16</sup> así como el muestreo práctico y teórico [...] Precisamente, el Diagrama de Ishikawa objetiva la identificación de los factores que influyen en la productividad de una manera concreta, en tanto que el Diagrama de Pareto hace una ponderación de cada uno de ellos, [para] lograr una medición de sus prioridades. Ambos son instrumentos accesibles a todos los trabajadores, de manera que el auto-control tiene, como resultado directo, el incremento consciente de la productividad. Por supuesto, igualmente concomitante es el incentivo económico y el mejoramiento de las condiciones de trabajo [...] Las unidades de trabajo colectivo que aquí proponemos reportarían sus resultados precisamente en términos del incremento permanente de la calidad del servicio y de la productividad del Trabajo [...] empresa y sindicato [quedaríamos] en condiciones de competitividad nacional e internacional ante el cambio y la modernización de las telecomunicaciones (Xelhuantzi, 1988:346).

---

(Rifkin, 1996:128). *g*) Cuando los trabajadores mejoran su desempeño, calidad, herramientas, máquinas, sistemas, etcétera, con el fin simultáneo de incrementar su productividad y los bonos que perciben por dicho concepto. La noción de mejora continuada y permanente de las tareas cotidianas es conocida en Japón como *kaizen*, estrategia que permite aprovechar en los círculos de calidad la experiencia colectiva de los trabajadores para encontrar soluciones a las dificultades en la producción (Rifkin, 1996:127). *h*) Con la polivalencia, es decir, el conocimiento del trabajador de las diversas tareas de la planta industrial; esta multicapacitación ofrece a los trabajadores una comprensión de la totalidad del proceso productivo. Tales conocimientos, bien empleados en los círculos de calidad, permiten identificar problemas y sugerir soluciones.

<sup>16</sup> En el modelo de Ishikawa, también conocido como diagrama de “Espinas de pescado” (gráfica 6.1), se representan las cinco causas que desencadenan el efecto de la calidad: el hombre, el método, el material, la máquina y la medición. Éstos son los factores causales que, de acuerdo con Karou Ishikawa (1985:58), permiten alcanzar la meta de la calidad productiva.

Gráfica 6.1 Modelo de espinas de pescado



Fuente: Ishikawa (1985).

En aquella época resultó insólito que un sindicato democrático en México reconociera la necesidad de que los trabajadores se comprometieran con el incremento de su productividad<sup>17</sup> para “obtener mayor producto con los mismos recursos, o incluso reduciéndolo” (Xelhuantzi, 1988:346). Pero el lector debe recordar que el STRM negociaba en condiciones de debilidad, temiendo que la modernización digital condujera a un reajuste de la plantilla laboral debido a la automatización y la descalificación tecnológica.

Desde 1987 los telefonistas se habían pronunciado por un Programa Integral de Productividad y Calidad en las Telecomunicaciones que no sólo favoreciera el crecimiento de Telmex, sino que también elevara el bienestar de los telefonistas. En octubre de ese año se integró una Comisión Mixta de Productividad entre Telmex y el STRM ante la STPS. Se negoció un Programa Permanente para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio bajo el principio de una relación armónica entre los trabajadores y la empresa, y se decidió instituir un sistema de control de calidad estadístico apoyado por la participación de los trabajadores. La empresa aceptó dar a conocer al sindicato sus programas estratégicos para la mejor consecución de los objetivos. A fin de lograr excelencia y calidad en el servicio se acordó abandonar los comportamientos burocráticos y abrir el paso a la acción creativa por medio de un Modelo de Calidad Telmex. En dicho modelo se destacaron siete variables indispensables para impulsar un proceso de cambio productivo: el mejoramiento permanente, la medición, el análisis, la retroalimentación, el autocontrol, la participación y el crecimiento. Dicho

<sup>17</sup> El sindicato de telefonistas, junto con el de electricistas, nucleares, del Instituto Mexicano del Petróleo y la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores, entre otros, convocó a un Primer Encuentro Sindical Nacional sobre Productividad para enfrentar la imposición patronal de programas de incremento del rendimiento laboral, donde participó Mateo Lejarza en calidad de asesor del secretario general del STRM en la mesa 2, titulada “Telecomunicaciones y energía”.

modelo comenzó a inducirse en Telmex mediante un curso de alcance masivo al que asistieron 600 de los actores clave de la empresa y el sindicato.

En septiembre de 1988 la parte sindicalizada de la Comisión de Modernización se pronunció por alcanzar la calidad integral no sólo en las condiciones laborales, sino también en la participación de los trabajadores, así como en las relaciones entre el cliente *que recibe el producto* y el proveedor *que entrega el insumo*. Para los trabajadores la nueva cultura laboral debía ser “Una cultura de servicio basada en una filosofía de la calidad, como un eje cultural pivote y meta de modernización” (Félix y otros, s.f.:4).

Un año después, la convención sindical avanzó al especificar los objetivos esperados por ambas partes en materia de calidad y productividad. La empresa buscaría la eficacia con base en una planificación instrumental, y el sindicato aspiraría a un cambio en la mentalidad, cultura y conducta laboral con un modelo de autogestión.

Con objeto de modernizar el servicio, Telmex había modificado las cláusulas 12, 27, 38, 60, 65, 70, 71, 185, 189 y 193, así como los transitorios 2 y 7 del contrato colectivo. Se eliminaron los múltiples convenios departamentales, con lo que homologaron salarios bajo un tabulador general. El sindicato firmó en abril de 1989 un Convenio de Concertación para la Modernización que reformó el contrato colectivo y compactó las categorías laborales, a cambio de que cuarenta mil telefonistas conservaran su empleo y un frágil reconocimiento del principio de bilateralidad.<sup>18</sup> Según la oposición sindical del STRM, agrupada en la Planilla Amarilla y editora del periódico *Fibra Telefonista*, en el convenio prevaleció una visión empresarial al aceptar que el Programa Permanente de Calidad y Productividad no implicara ninguna forma de co-gestión obrera. En cambio, se acordó que la administración promovería formas de organización laboral apropiadas, basadas en la participación de los trabajadores en los procesos de producción. Asimismo, se integró una Comisión Mixta para alcanzar niveles internacionales en el servicio telefónico, promover el sentimiento de pertenencia de la empresa, dignificar las actividades y promover la satisfacción por ofrecer un mejor servicio. Pese a su inconformidad, los disidentes sindicales recuperaron la definición de *productividad* pactada bilateralmente entre empresa y el gremio —“La productividad sería el resultado de la articulación entre el incremento de la producción y del nivel de

<sup>18</sup> A finales de la década de 1970 se inició la introducción de computadoras en el área comercial y administrativa de Telmex, pero fue con el plan trienal de 1991-1993 que se aceleró el proceso: la descentralización de la empresa sustrajo materia de trabajo del área comercial y obligó a la reubicación de los oficinistas. Por si fuera poco, se ha descalificado su labor pues el personal sindicalizado sólo captura datos mientras que las tareas complejas de programación se concentran en los empleados de confianza. Hasta el trabajo de oficina y de atención de los clientes ha sucumbido ante la computadora. Como dos de los principales puestos de trabajo a la telefonía fueron subordinados por la vía tecnológica, la fuerza sindical se ha visto menguada. Actividades complejas como la programación del equipo se han reservado para el personal de confianza con el fin de garantizar que el servicio telefónico pueda resistir por meses cualquier eventual paro laboral, por ello una de las disputas centrales en la industria de las telecomunicaciones es la posesión del conocimiento digital complejo.

vida de los trabajadores” (Félix y otros, s.f.:1)—, pero sostenían que en Telmex perviven formas de trabajo a destajo.

### **Los Grupos de análisis, una innovación**

En consonancia con el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, firmado por las cúpulas obreras, campesinas y empresariales mexicanas en mayo de 1992, se acordó en 1993 un Programa de Productividad entre Telmex y el STRM. Se pueden distinguir dos fases en la promoción de la productividad en Telmex; la primera fase de experimentación corrió de 1992 hasta casi finales de 1995; la segunda va de 1996 a la fecha.

En dicho programa se establecieron los indicadores básicos para medir la productividad en cada una de las áreas tronco de Telmex y los parámetros para determinar el estímulo asociado al cumplimiento de metas. Se integró una bolsa de premios por productividad en efectivo que se repartiría entre los telefonistas de acuerdo al alcance de las metas; el logro de metas se dividió en rangos de pago proporcional. Con el fin de cubrir las metas exigidas por el Título de Concesión, se fijaron parámetros para la medición de la calidad y productividad en la planta externa, también se establecieron cuantificaciones individuales de trabajo, como el número mínimo de instalaciones y la cantidad de reparaciones diarias por cada telefonista. En otras áreas de la empresa menos estratégicas, estos parámetros de productividad fueron grupales, pero también vinculados a la calidad del servicio y a las metas cuantitativas del Título de Concesión, por ejemplo, el lapso que tarda la operadora en contestar una llamada.

En 1993 se acordó la integración de Grupos de análisis para la evaluación del cumplimiento y la concreción de las metas productivas, así como el pago de los estímulos económicos a los telefonistas. Los Grupos de análisis fueron establecidos formalmente entre la empresa y el sindicato en el Anexo 10 del Programa General de Incentivos a la Calidad, la Productividad y la Competitividad, de acuerdo con esta definición: “El grupo de análisis es un equipo de trabajo conjunto formado por trabajadores sindicalizados y de confianza que aportan sus conocimientos y experiencia para dar alternativas y propuestas que ayuden a alcanzar las metas y objetivos del Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad” (Telmex y STRM, 2001, Anexo 10:1).

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

El objetivo del grupo es el análisis de los resultados para generar alternativas que preven- gan o corrijan las desviaciones, así como aquellas que permitan aprovechar al máximo las

oportunidades, orientándose siempre al logro y superación de las metas de los indicadores tanto internos como de competitividad. El Grupo de análisis no deberá ser una instancia para ventilar o atender problemas de índole obrero-patronal, los que deberán encausarse a las áreas responsables de atenderles a través de los mecanismos establecidos (Telmex y STRM, 2001, Anexo 10:1).

Las actividades de los Grupos de análisis se dividen en dos, la del *facilitador* de su funcionamiento y las de sus miembros, que se limitan a presentar recomendaciones ante el personal de confianza responsable de las decisiones productivas.

### 10.3 Actividades del facilitador:

*a)* Calendarizar, programar y convocar las reuniones del grupo de análisis, informando en tiempo y forma a todos los integrantes del mismo. *b)* Proporcionar todos los insumos necesarios para llevar a cabo las reuniones.

### De los miembros

*a)* Acopiar la información necesaria para el análisis de los resultados que permitan ubicar las anomalías y posibilidades de corrección. *b)* Revisar el proceso de trabajo para detectar su estado, ubicando cuellos de botella, puntos muertos, actividades innecesarias y buscar la simplificación del proceso para hacerlo más eficiente. *c)* Registrar los asuntos y anotar los acuerdos y resultados de cada reunión del grupo de análisis. *d)* Entregar a las instancias que correspondan las propuestas de solución para la corrección de desviaciones, así como los acuerdos, acciones, proyectos y programas para su aprobación, difusión e implementación por parte del personal operativo y/o entidades involucradas observando su seguimiento. Las propuestas de los Grupos de análisis constituirán en todos los casos, recomendaciones para la toma de decisiones de la Empresa, sin que se modifique lo pactado en el punto 3.6 de las bases generales del Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad (Telmex y STRM, 2001, Anexo 10:1-2).

En cuanto a los integrantes de los Grupos de análisis, sus rasgos se enuncian en este perfil:

Los integrantes de los Grupos de análisis preferentemente deberán observar las siguientes características: *a)* Amplia experiencia y conocimientos técnicos y/o administrativos de su entorno laboral, del programa de productividad y de los procesos de su área productiva. *b)* Involucramiento, compromiso y responsabilidad con las actividades que se desprendan de las reuniones del grupo de análisis. *c)* Disposición para el trabajo de equipo y voluntad de servicio (Telmex y STRM, 2001, Anexo 10:2).

El Anexo 10 establece que el *facilitador* de los Grupos de análisis deberá ser un miembro del personal de confianza de Telmex. Sin embargo, se exhorta a que se integren a los Grupos de análisis tres sindicalizados y uno o dos funcionarios de la empresa. En cuanto a su estructura:

Se recomienda integrar los Grupos de análisis por centro de trabajo, hasta por tres trabajadores sindicalizados y uno o dos empleados de confianza. El o alguno de los empleados de confianza, además de participar como miembro, actuará como facilitador. *a)* En cada reunión y previo establecimiento del orden del día, deberá nombrarse un moderador y se registrarán los asuntos tratados. El moderador será rolando en cada reunión. *b)* Los problemas que por su naturaleza requieran la intervención de niveles superiores o de otras áreas, serán remitidos a la instancia correspondiente, para que la empresa y sindicato evalúen de manera conjunta los mecanismos de seguimiento y respuesta. *c)* Empresa y sindicato acordarán a nivel División los mecanismos de evaluación del funcionamiento de los Grupos de análisis (Telmex y STRM, 2001, Anexo 10:3).

En cuanto a la permanencia en el cargo, el Anexo 10 establece su vigencia: “Aun cuando no se puede establecer un periodo obligatorio para pertenecer a un Grupo de análisis, se recomienda que sus integrantes permanezcan al menos tres años, lo que permitiría su desarrollo y eficiencia” (Telmex y STRM, 2001, Anexo 10:3).

Después de presentar las normas formales de funcionamiento de los Grupos de análisis, escucharemos las voces de los sindicalizados disidentes sobre el tema, pues a pesar de que tienen una escasa influencia en la organización de su gremio desempeñan el papel de conciencia crítica.

A pesar de la esperada oposición, los sindicalistas alternativos han manifestado interés por estos grupos:

Los Grupos de análisis son una variante mutilada de los círculos de calidad donde participan telefonistas desde sus centros o unidades de trabajo, junto con el personal de confianza inmediatamente superior. Sus funciones principales consisten en el monitoreo del avance de metas, el cómputo conjunto de [éstas], la detección de los problemas y la fijación de propuestas para su solución y el chequeo del pago correcto de incentivos (Lara, s.f.:17).

Los telefonistas opositores critican a los sindicalizados integrantes de los Grupos de análisis por comportarse como “Un eslabón para asegurar el cumplimiento de unas metas básicamente productivistas; la creatividad y propositividad que se requeriría de la gente se ha sustituido por el destajo” (Félix y otros, s.f.:6).

A pesar de su disidencia, estos telefonistas admiten el lado progresivo de la productividad establecida bilateralmente:

Como aspectos positivos del programa tenemos el acceso, aunque todavía muy limitado, de los telefonistas a una mayor información sobre la marcha de la industria telefónica, sus ritmos de crecimiento y los contenidos de los procesos parciales de trabajo; una participación colectiva [por medio] de los Grupos de análisis –una variante de los círculos de calidad– que, aunque escasa, mutilada e inhibida, es un espacio de participación que antes no se tenía; también ha conducido a una mayor sensibilidad y atención entre los telefonistas para la defensa de su materia de trabajo, ya que la pérdida o la mala realización de los trabajos de las filiales y contratistas merma los incentivos económicos en algunas áreas de la empresa (Lara, s.f:18).

En la práctica, desde 1993 se generalizó en los centros operativos de Telmex que el personal de confianza midiera la producción en los centros de trabajo con gráficos y estadísticas. Pero según los disidentes, ha habido un “maquillaje de números por parte del personal de confianza, principalmente para dar por cumplidas las metas de su respectivo centro de trabajo” (Félix y otros, s.f.:6).

De ser cierta esta denuncia, en varios centros operativos de Telmex habría una manipulación de las metas de productividad, parecida a la que acostumbraban los directores de empresa en la extinta Unión Soviética, según lo describe Adler-Lomnitz (1994:155).

En la revisión del programa de productividad en 1994 se incluyó una encuesta aplicada a los usuarios para evaluar la calidad del servicio, parámetro común a las distintas áreas de Telmex. Los disidentes consideran que los parámetros individuales disminuyeron la solidaridad interna entre los telefonistas. Desde su punto de vista, los jefes reparten las órdenes de trabajo más sencillas y de rápida ejecución, de acuerdo con criterios clientelares, “a los trabajadores que les muestran más lealtad y fidelidad” (Félix y otros, s.f.:6). Los sindicalistas de la Planilla Amarilla también reportan un incremento de las cargas de trabajo debido a que la empresa ya casi no ha contratado más personal y sobre todo por el disparo de la cantidad de líneas por trabajador, indicador fiel de la productividad en Telmex.

Pasemos ahora a ver cómo los bonos de productividad desataron una fiebre productivista entre los telefonistas.

### **La productividad desbocada**

En la primera experiencia del programa de productividad muchas actividades de la planta externa fueron sobrevaluadas, entre ellas la productividad, que estaba abierta para cubrir las metas de instalación de líneas requeridas por el Título de Concesión. Se desató el trabajo a destajo a tal grado que la empresa advirtió el riesgo de descapitalización si no se restringía el programa a una bolsa de premios con un límite superior o, como la llaman los telefonistas, una “productividad topada”. Tal afirmación

fue exagerada, pues el monto de las primas productivas se había fijado de acuerdo con los recursos económicos que la empresa acostumbraba destinar al pago de horas extra. Un trabajador de base devela el funcionamiento informal del trabajo a destajo:

Se pueden hacer a lo mucho tres reparaciones al día, pero con la fiebre de la productividad se hacían hasta seis. Había una trampa, un solo trabajador no puede con seis reparaciones. La transa consiste en que cuando salían en la camioneta, se pasaban a llevar a su primo, su hermano, su sobrino o hasta a un cuate de la calle. Estos le ayudaban a extender cables o le pasaban la herramienta. Al final del día le daban al chavo unos 30 o 50 pesos, así rompían los *records* de trabajo.

Las categorías de Adler-Lomnitz (1994) explican mecanismos como este, que permiten al sector formal de los trabajadores sindicalizados obtener provecho del sector laboral informal dada su carencia de empleo. Los telefonistas alternativos consideran que la empresa cometió un error al fijar las metas productivas en 1993 pues no registró tiempos y movimientos reales ni consideró las diferencias productivas entre departamentos, presionada por su necesidad de superar el rezago en materia de densidad telefónica expresada como el número de líneas por habitante en el país. Desde un principio, 50% de los incentivos se destinó exclusivamente para la planta externa en detrimento de las otras áreas de la empresa. La medición del esfuerzo individual y el privilegio de contar con más recursos para el pago por incentivos de productividad generaron desigualdad y competencia desleal en el área de la planta externa. Con el tiempo el monto se fue reduciendo, los recursos económicos asignados a la bolsa de incentivos quedaron congelados, pues la bolsa de premios no se vinculó con los porcentajes de incremento salarial a los telefonistas.

El nuevo programa de productividad fue un éxito para Telmex: en sólo 10 años incrementó las líneas telefónicas de 6 a 12 millones y redujo el índice de quejas de 36% a 2.79%. Los trabajadores no tuvieron la misma suerte, tan espectaculares incrementos en la productividad no se reflejaron en un incremento de la bolsa destinada al premio por cumplir las metas productivas. El proceso de modernización fue documentado por analistas como Enrique de la Garza y Javier Melgoza (1991), Vicente Solís (1994) y Andrónico Martínez (s.f.).

Según los telefonistas de la disidencia, la negociación bilateral de la productividad ha caído en un regateo milimétrico de los rangos y avances en las metas productivas “Los trabajadores se han visto obligados [ante la amenaza del descenso de su nivel de vida] a prolongar su jornada normal de trabajo, a trabajar a destajo, a aceptar la invasión de su materia de trabajo por las empresas filiales hasta un 80% de los programas de crecimiento y reconstrucción de distritos” (Loera, s.f.:34).

Desde el punto de vista opositor, los principales obstáculos al cumplimiento de los objetivos de los Grupos de análisis han sido el temor de los empleados de confianza a

perder el control en los centros de trabajo y el desconocimiento de los coordinadores sindicales sobre los aspectos administrativos del programa de productividad:

Lo que ha motivado que los Grupos de análisis se conviertan en un instrumento más de la empresa para modificar los turnos y horarios de los trabajadores, para hacer sugerencias que intensifiquen el trabajo o de plano entrarles ellos mismos a los costeos [renovación de cables] de los mejores distritos, sin lograr involucrar al resto de los trabajadores a un esfuerzo colectivo mejor direccionado (Loera, s.f.:34).

En general, los sindicalistas y su directiva consideran que el programa de productividad actual se ha agotado. Reconocen que los trabajadores han conservado sus ingresos dentro de ciertos límites gracias a los bonos, pero aseguran que cada vez es más difícil conseguir ingresos adicionales. Regresando al punto de vista disidente, se considera que sostener tales ritmos de trabajo ha llevado a la desatención de la vida personal, la desintegración familiar y el incremento de los divorcios; además de una pérdida del sentido de identidad sindical y de que malbarataran su trabajo: “Confunden la camiseta, algunos se avientan la puntada de hacer cuatro reparaciones o alguna instalación urgente gratis con tal de llevarse la camioneta a su casa” (Loera, s.f.:25).

La revista *Cambio* es editada por un grupo de sindicalistas independientes y democráticos. Éstos, a diferencia de los sindicalistas opositores de la Planilla Amarilla, han sido electos por los telefonistas de base para participar en la Planilla de los Trabajadores en la que la cúpula sindical mantiene la hegemonía. La modalidad electoral de integrar una “Planilla de los Trabajadores” con sindicalistas seleccionados por los trabajadores desde la base, pero manteniendo en la dirección al líder superior, ha permitido combinar la movilidad interna y la diversidad sindical con la acumulación de experiencias, no sin ciertas dificultades. Pero surge la duda sobre si la democratización sindical está más ligada a la no reelección de los cargos sindicales o a la *revocabilidad* en todo momento de éstos.

Al analizar el convenio 2002-2003 del programa de productividad, la redacción de la revista consideró que se mantuvo el equilibrio en la negociación bilateral al repetirse el esquema del programa vigente, al que califican como un modelo agotado, lo que coincide con la postura de la dirigencia del sindicato. El esperado plan quinquenal de crecimiento firmado en abril de 2001 para la duplicación de las líneas instaladas en cinco años fue pospuesto por la caída del mercado interno. La propuesta de introducir el control estadístico de los procesos de trabajo en la especialidad de la planta externa fue considerada como un avance para promover la productividad. Algunos sindicalistas propusieron aprovechar la pausa involuntaria para dar mantenimiento a la red, prerequisite técnico para su expansión, sobre la base de la inclusión de un nuevo indicador de *mantenimiento preventivo* en el programa de productividad de la planta externa. Por otra parte, la insistencia de la empresa para reintegrar en la planta

externa el indicador de *reparación en el mismo día* causó preocupación entre los independientes, pues implicaría el regreso a una etapa ya superada del programa cuando se sacrificaba la calidad en los arreglos por la oportuna atención de la queja del cliente. Como alternativa para avanzar en la segunda fase del programa de productividad en Telmex, los sindicalistas democráticos adelantaron una agenda de dos momentos. En un primer momento se identificarían los obstáculos a la productividad y se involucraría a los trabajadores en el control estadístico de la producción del servicio. Posteriormente se realizaría un diseño de alternativas, para lo cual se propuso el análisis de los procesos de trabajo de la planta externa en cuanto a la instalación de nuevas líneas, la atención a las quejas y el mantenimiento a partir de una descentralización de decisiones, negociaciones y estructura sindical con apoyo de los grupos de análisis como factor que apoyara y multiplicara las iniciativas productivas.

La alternativa también se construiría mediante la vinculación de la capacitación laboral con las necesidades productivas diagnosticadas en las unidades de trabajo y dando un verdadero carácter polivalente a los puestos de trabajo a cambio de asegurar el empleo a los trabajadores. La revista *Cambio* también convocó a propiciar reuniones interdisciplinarias en las que el personal de distintas áreas de la empresa pudiera discutir los problemas de la productividad. Por ello proponían estructurar intercambios horizontales de experiencias entre los Grupos de análisis de cada división en Telmex, además de la vinculación de los miembros del cada grupo con los telefonistas de las categorías superiores y con aquellos que desempeñaran funciones claves en los procesos laborales; también se promovería el funcionamiento normal de dichos grupos y su institucionalización. La revista sindical invitó a reconsiderar la relación laboral de los sindicalizados con la empresa para ubicar puntos de desacuerdo a fin de dar coherencia y equidad a la movilidad y flexibilidad laborales.

Algunos telefonistas han propuesto vincular el pago de incentivos con las ganancias anuales de la empresa y la incorporación de la actual bolsa de incentivos al salario corriente de los telefonistas como un reconocimiento al esfuerzo aportado durante los años en que ha funcionado el programa de productividad en Telmex, pues se comenta que la ausencia de estímulo inhibiría la productividad.

En resumen, tras las negociaciones del convenio 2002-2003 Telmex avanzó en su estrategia de privilegiar los indicadores externos, ligados a la venta de productos, por sobre los indicadores internos –asociados a la productividad en el proceso de trabajo–. Mientras que en 2001 el peso de los indicadores externos era de 35%, tras las negociaciones quedó en 40%, sujeto a un calendario que los incrementa 2.5% durante el primer trimestre y otra cantidad igual en el segundo trimestre. También se modificó el concepto de *líneas nuevas en servicio por ganancia*, con lo que se consolidaron 1 104 779 líneas telefónicas más al finalizar el año. Además, se acordó contabilizar los minutos facturados de larga distancia y las llamadas efectuadas a promedio por línea con niveles de medición diferenciados por área, localidad y división (Martínez, s.f.:38).

## Indicadores de productividad y competitividad

La empresa y el sindicato renovaron el Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad en 2004 para distinguir dos tipos de indicadores: unos *internos*, asociados al desempeño laboral de los telefonistas en su área tronco —ya sea la planta externa, Conmutación-Transmisión, Comercial o Tráfico—, y otros externos o de *competitividad*, que dependen del desempeño comercial de Telmex en el mercado telefónico.

Son tres los indicadores externos o de competitividad en dicho programa: *a)* un indicador por *ganancia de líneas*, que mide la cantidad de líneas instaladas en cada una de las divisiones corporativas de Telmex: Centro, Occidente, Oriente, Poniente, Sur, Norte, Noreste, Noroeste, Golfo y Sureste; *b)* la cantidad de *minutos facturados de larga distancia*, que en cada división mide el volumen trimestral de su demanda de larga distancia, mercado en el que Telmex compite frente a otras empresas, aunque es dominante; *c)* las llamadas efectuadas, cuyo esquema se parece al anterior, la unidad del cálculo es la división del consorcio y se mide el volumen trimestral de llamadas que efectúan los clientes nacionales (Comisión de Modernización, 2004:6-10). El lector estimará las dificultades de este último indicador en un país como México, donde el uso del teléfono no depende tanto de las necesidades de comunicación, sino del poder adquisitivo de un deprimido mercado interno.

Por otro lado, hay indicadores internos en cada una de las áreas tronco de la corporación. En el caso del área de la planta externa hay siete indicadores ligados directamente a los esfuerzos de sus trabajadores en materia de calidad y productividad:

- a)* El indicador de *quejas acumuladas* se refiere a la calidad del servicio; como su nombre lo indica, va agrupando las quejas que manifiestan los clientes por deficiencias en la calidad y continuidad del servicio telefónico que reciben.
- b)* El porcentaje de *disponibilidad de teléfonos públicos* mide el desempeño productivo mensual de la planta instalada de dichos aparatos, relacionando los tiempos en servicio respecto al tiempo total disponible y a los reportados al final de cada día durante el mes.
- c)* El indicador del porcentaje de *reparación de líneas y circuitos privados* en cuatro horas evalúa la oportunidad con la que se reparan los daños o fallas de líneas y circuitos privados, lo cual tiene que ver tanto con la calidad como con la productividad.
- d)* El indicador de la tasa de *órdenes de servicio liquidadas* mide la oportunidad en la cual se atienden y liquidan los requerimientos de líneas, servicios, equipos y accesorios que contratan los clientes.
- e)* El indicador del porcentaje de *arreglos en tres días* estima la oportunidad en que se repararon los daños o fallas en los servicios de los clientes al momento en que los reportó. La reparación no debe rebasar las 72 horas.

- f) El indicador del porcentaje de *arreglos en el mismo día* también mide la oportunidad en que se repararon los daños o fallas en los servicios de los clientes de Telmex, pero en este caso 85% de las reparaciones debe ocurrir dentro de las 24 horas siguientes.
- g) El último de los indicadores internos, también referido a la calidad, es el de *reincidencia acumulada*, que mide las quejas que se repiten o reinciden en el periodo de un año (Comisión de Modernización, 2004:1-5).

Los indicadores internos (cuadro 6.1) tienen su propia meta y un peso porcentual específico en el cumplimiento general, pero cada uno de ellos cuenta con una bolsa de pago individual. La meta del indicador de *quejas acumuladas* considera los avances en su reducción, pero debe ubicarse entre 1 y 18%, además se pondera con 12.5% del cumplimiento total. Por su parte, el indicador de *disponibilidad de teléfonos públicos* tiene una meta de 98.5% con un peso de 12.5% en el desempeño global. La *reparación de líneas y circuitos privados* posee una meta de 100% y aporta 12.5% al total. Las *órdenes de servicio liquidadas* deben cumplirse en 85%, pero su peso específico es mayor, alcanza 25% del cumplimiento global. En cuanto a los *arreglos dentro de tres días*, su meta es de 95% y su porcentaje respecto al desempeño general es de 12.5%. La meta del porcentaje de *arreglo dentro del mismo día* es de tan sólo 81%, pero su porcentaje es el mismo de los arreglos en tres días. Por último, el indicador de la *reincidencia acumulada* también parte de avances diferenciados como el de las quejas, pero su rango va de 1 al 14%, y su peso en la ponderación es de 12.5 (Comisión de Modernización, 2004:1-5).

Los indicadores de competitividad se aplican por igual a todos los trabajadores de Telmex, pero los indicadores internos varían para cada área tronco. Todos los indicadores operan en forma independiente y sus resultados se calculan por separado. Cada uno tiene un tope máximo, es decir, los telefonistas no pueden producir tanto que rebasen 100% de la bolsa disponible para cada indicador. Parece ilógico que la misma empresa limite la productividad, pero debe recordarse que la oferta de servicios telefónicos no puede rebasar la demanda de los consumidores.

El pago del incentivo está en función del cumplimiento anual de las metas del programa, sin embargo, la empresa hace pagos mensuales y prorratea hasta el equivalente a 85% de la bolsa. El pago anual de 15% que resta depende del cumplimiento de las metas de los indicadores de competitividad, así como del desempeño de las metas de los indicadores internos para todas las áreas tronco del corporativo, es decir, se calcula globalmente según el éxito en el mercado del corporativo.

Hasta aquí los indicadores, metas y ponderaciones del programa de calidad y productividad de Telmex parecen comprensibles, pero cuando se analiza la forma de calcularlos se muestran confusos hasta para un especialista. Sin importar el grado de estudios de los entrevistados, ninguno conoce a ciencia cierta cuánto le van a pagar

por su productividad. Un reparador de teléfonos públicos de la planta externa originario de Tzapotitlan y con estudios de ingeniería industrial admitió no entender nada de los indicadores y metas. Si éste es el caso de un universitario calificado, otros telefonistas de base tienen una idea más confusa de cómo se calcula el bono de productividad. De lo que sí están seguros es de que los indicadores controlan su desempeño, y consideran que su objetivo no es evaluar la productividad, sino al propio telefonista. Pese a no manejar el cálculo de los indicadores, los telefonistas saben que los parámetros son cada vez más exigentes. Es como un tormento de Sísifo: “Cuando casi llegamos al 100%, elevan los parámetros un poquito más, y suben las metas”.

**Cuadro 6.1 Indicadores internos con metas y ponderaciones**

<i>Indicadores</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Meta</i>
Quejas acumuladas	12.5	Avances diferenciados, con mejora de 1 al 18%
Porcentaje de disponibilidad de teléfonos públicos	12.5	98.5%
Porcentaje de reparación de líneas y circuitos privados	12.5	100%
Porcentaje de órdenes de servicio liquidadas	25	85%
Porcentaje de arreglos dentro de tres días	12.5	95%
Porcentaje de arreglos dentro del mismo día	12.5	81%
Reincidencia acumulada	12.5	Avances diferenciados, con mejora de 1 al 14%
Total de ponderaciones	100	

Fuente: Comisión de Modernización (2004:4-5) (el conteo total es del autor).

Este desconocimiento de los indicadores no es por desinterés, el problema es que la Comisión de Modernización ha sofisticado tanto el cálculo de metas e indicadores que su comprensión resulta confusa.

## La calidad y la productividad percibidas por los telefonistas

En un principio, el Programa de Calidad y Productividad negociado entre Telmex y el STRM no fue bien recibido por los telefonistas de base. En los antiguos Convenios por Departamento el trabajador podía eludir algunas tareas apelando a lo pactado en el perfil de su puesto, pero ahora: “Con la productividad, todos sabemos que el que trabaja gana y el que no trabaja no gana. Muchos trabajadores no se esforzaban y recibían lo mismo que los buenos trabajadores, no era justo. Los convenios miden el esfuerzo de las personas que más trabajan”.

La mayoría considera que los acuerdos los beneficiaron, pues si se esfuerzan realmente y producen les pagan una especie de sobresueldo. Al respecto, Fidel expresa su opinión:

Si uno quiere ganar más, tiene que trabajar más. Aparte de su trabajo le pagan a uno por orden realizada, vulgarmente se le llama “destajo” ahora le dicen “productividad”. El incentivo es la manera de mejorar la productividad, al reparar un teléfono se debe dejar al 100% en calidad y en el menor tiempo posible. Te toman en cuenta los días que tardamos en hacer una reparación desde que entra la queja hasta dejarla lista, pero si tardas tres días no te dan productividad.

Los telefonistas reconocen que dicho pago los estimula para hacer el trabajo bien y con mayor calidad. Por eso el convenio de calidad y productividad beneficia al cliente y representan un desafío a los trabajadores para ser mejores. Los telefonistas comprometieron su desempeño: “Antes no se checaba el servicio que dábamos a los clientes, ahora hay encuestas para calificar el grado de calidad del servicio, así se logra un mejor desempeño de la productividad”.

Admiten que en realidad no es necesario un esfuerzo exagerado para alcanzar las metas productivas: “El programa es bueno porque hay más organización, si trabajas un poquito más te pagan productividad. Porque cumpliste tus metas y tu parámetro es un estímulo para que hagas tu trabajo con mayor calidad”.

En cuanto al impacto del pago por calidad y productividad sobre la economía de los trabajadores, las opiniones variaron. En el caso de los telefonistas cercanos a la jubilación, muchos de los cuales son Auxiliares de Jefe, su sentir fue negativo porque vivieron la época dorada de la administración estatal de la empresa, cuando los jefes repartían las horas extras de manera discrecional aunque no fueran necesarias. Esos telefonistas se acostumbraron a ganar dinero simplemente por permanecer más tiempo en las instalaciones de la empresa. Por su parte, los jóvenes telefonistas de Tzapotitlan contratados después de la privatización de la empresa consideran que el bono por su desempeño realmente los beneficia.

El pago por productividad introduce desigualdades en los ingresos. Los telefonistas perciben dicho premio como un bien limitado en los términos de Foster, de ahí

que surjan envidias entre los telefonistas. La empresa ha mantenido la tecnología de punta de la fibra óptica para la transmisión de datos fuera del alcance del personal sindicalizado de la planta externa, lo cual genera descontento.

Al iniciarse el programa de productividad, la empresa tenía que cumplir las metas de expansión de la red incluidas en el Título de Concesión, por ello se le pagaba al instalador tanto como produjera, lo cual generó actitudes *destajistas*. Ahora en algunos casos se reporta que en sus centros de trabajo hay acuerdos informales para homologar el pago de productividad, lo cual desata envidias entre quienes sí cumplen con sus metas productivas por el pago igual a los rezagados y también desvirtúa la función de incentivo del bono. Con estos acuerdos informales para repartir con homogeneidad el premio por productividad, los sindicalizados no sólo desvirtuaron su función competitiva, también aspiraban a alcanzar condiciones simétricas en su centro de trabajo. Pero cuando se reparte el bono de productividad por igual, tanto a quienes se esfuerzan como a quienes no trabajan, se rompe la reciprocidad y surgen las envidias expresadas a través de las críticas a los desobligados. Por supuesto, contar con una camioneta nueva o un sedan de Volkswagen –bienes sin duda limitados dentro de Telmex– también provoca envidias, lo cual desestructura la solidaridad interna.

Sin embargo, los entrevistados aclaran rotundamente: “Si no nos ayudáramos en el trabajo, ¡no habría producción!” La cooperación en el trabajo, entre los integrantes de las parejas de *cablistas* y los miembros de las cuadrillas conformadas indistintamente por originarios y no originarios del pueblo, se reporta como una relación cordial con algunas excepciones. No podría ser de otra manera pues sin la ayuda mutua entre los telefonistas de los diferentes departamentos y áreas tronco, sería imposible ofrecer un buen servicio telefónico a los clientes de la empresa. La etnografía da cuenta de que entre los telefonistas tanto de Tzapotitlan como urbanos se busca establecer un buen ambiente de trabajo, incluidas las relaciones de colaboración entre jefes y trabajadores, lo cual no niega la existencia de conflictos en ciertas ocasiones. En los centros de trabajo con una importante presencia de “zapotecos”, se espera que los parientes se apoyen en sus labores, ya sean telefonistas de base, jefes o ingenieros, pero esto no niega la intensa envidia que sufren cuando un pariente o paisano asciende en la empresa.

## Tecnología digital

La privatización de Telmex abrió el camino para la introducción de tecnologías contemporáneas. En el caso de la planta externa con los nuevos equipos digitales, la prueba de las líneas ya no depende de la sensibilidad del oído humano para distinguir y detectar las fallas. El monitoreo automático de los cables facilita la localización de los daños o fallas neumáticas para su pronta reparación. En colonias suburbanas donde es difícil tender el cableado se utiliza telefonía inalámbrica que funciona con base en an-

tenas de repetición, como en la telefonía celular. Para hacer una instalación se coloca una antena receptora orientada hacia la antena matriz, así se evita la instalación de postes para el cableado.

Sin embargo, la gran transformación del servicio telefónico ofrecido por la planta externa se debe a la introducción de sistemas digitales para el control de las líneas. El sistema digital Pisa integró a todas las centrales y líneas de Telmex en el territorio nacional en una sola red que ofrece información sobre el estado de las líneas particulares desde cualquiera de sus nodos terminales a través de una computadora.

Sin duda, este sistema incrementó la eficacia del servicio telefónico: al controlar las labores de los técnicos de la planta externa, ya no es posible el registro doble de una falla ni ignorar una queja. El sistema opera una función de control panóptico sobre los telefonistas, pues registra cuáles tareas han sido asignadas y a cuál trabajador, además de la evolución puntual de su desempeño laboral. El cálculo de la productividad por el indicador de órdenes de servicio liquidadas depende del sistema Pisa como fuente de información. Para no afectar al personal, el sistema separa las órdenes pendientes de atención por motivos atribuibles a los trabajadores de aquellas que no lo son, como los clientes, la solicitud de dispositivos, la falta de líneas, dificultades comerciales, problemas de la red principal y secundaria, la falta de equipo y materiales, etcétera. Pese al carácter omnipresente del sistema Pisa sobre la planta externa, los telefonistas mantienen un cierto grado de autonomía. Luego de haber recibido su guía de trabajo emitida por computadora, es el propio trabajador quien analiza las quejas, programa sus rutas de trabajo y selecciona los materiales a utilizar. También escoge el momento y sitio de su desayuno o almuerzo. Por eso persisten algunos telefonistas que trabajan poco y sin calidad, van a ingerir los alimentos en su casa y hasta asisten a laborar con aliento alcohólico.

Aunque hay normas para las instalaciones, la diversidad de estructuras urbanas en barrios y colonias, la permanencia en la red de materiales de distintas épocas y tecnologías y lo intrincado de los cables en la ciudad de México convierten al telefonista en una especie mitad arácnido humano, mitad arqueólogo responsable encargado de la urdimbre de líneas telefónicas. La conexión de cables es completamente manual, las manos deben operar con destreza pinzas, tijeras y desarmadores, y en el caso de las líneas troncales constituidas por cientos de delgados alambres, su labor es prácticamente la de un tejedor artesanal. Además, el telefonista interactúa persona a persona para lograr una estética que satisfaga a los clientes en el montaje de la línea dentro de sus hogares, resuelve sus dudas y hasta oferta los servicios telefónicos de valor agregado y la conexión a internet con el servicio de Prodigy. La encuesta telefónica por muestreo a los clientes para saber si recibieron un servicio de calidad obliga a los telefonistas a tratar con amabilidad y gentileza a sus clientes, por eso no se retiran de su domicilio hasta recibir la firma de conformidad, actividades que hasta ahora no puede realizar una computadora.

Los telefonistas de la planta externa están conscientes del peligro de desempleo por obsolescencia tecnológica. Varios entrevistados remarcaron que a la empresa le conviene introducir equipo digital porque ya no tienen que contratar más personal humano, como ocurrió con las operadoras de larga distancia tras la introducción del servicio automático de Ladatel. Por ello, la capacitación en las nuevas tecnologías es considerada una conquista sindical entre los entrevistados. La recepción de dichas tecnologías digitales no ha sido igual entre los trabajadores: algunos telefonistas maduros prefirieron pedir su jubilación porque no las entendían; en cambio, los jóvenes y quienes desean permanecer más tiempo en la empresa demandan capacitación para garantizar su empleo: “Si no sabes te vas quedado abajo, te estancas, hay que ajustarse al cambio de las computadoras”.

Para los jóvenes contratados después de la privatización el manejo de la computadora no representa problemas pues fueron seleccionados con ese perfil que aprendieron en la escuela. Los telefonistas pioneros no sabían leer ni escribir, ahora sus familiares llegan incluso a ser excluidos por estar sobrecalificados. Algunos de los telefonistas originarios entrevistados tenían estudios truncos o terminados de ingeniería a nivel licenciatura y seguían desempeñando trabajos manuales. Los telefonistas de edad madura están orgullosos de haber recibido calificación laboral, pues antes eran los “mugrositos” que excavaban canales para la red subterránea y ahora son técnicos que lucen camisola de cuello azul con el escudo de Telmex y operan equipos de monitoreo digital: “Parecemos niños con juguetes nuevos, hasta nos gusta nuestro trabajo, es más fácil”. Hoy en día la comunicación telefónica en la época de internet es estratégica en empresas y oficinas. Cuando el técnico llega a reparar sus líneas es recibido con toda clase de atenciones, a veces tratan directamente con el gerente.

Algunos entrevistados han tenido cierta dificultad para aprender las nuevas tecnologías, pero saben que cuentan con el apoyo de los instructores del instituto tecnológico del corporativo, Inttelmex. Sólo un entrevistado, cercano a la jubilación, se manifestó contra las nuevas tecnologías: “Como tengo más tiempo prefiero medir las fallas de a oído, el aparato casi no lo uso; sólo pido la prueba al de la Mesa para liquidar la queja”.

Los entrevistados admiten la eficacia del sistema digital Pisa porque antes trabajaban a lápiz y con formatos, ahora el sistema les permite saber cuánto trabajo tienen, en qué etapa están, cuántos días hay de dilación y la razón por la que se ha detenido alguna queja, todo en forma impresa. Por operar con el sistema operativo Windows, el sistema Pisa es más amigable.

## Ética obrera

Los entrevistados manifestaron tener un cierto gusto por sus labores:

Para enfrentar a la competencia hay que hacer más esfuerzo, pero yo lo hago con gusto. Telmex es una empresa que me da una satisfacción económica un poquito arriba de un salario mínimo, porque ya no tenemos el poder adquisitivo de antes, ahora tenemos que prestar un servicio a la sociedad.

En general, los entrevistados manifestaron orgullo por haber logrado un empleo en la empresa. En cuanto a la satisfacción en el trabajo, todos dijeron que no cambiarían nada de su trabajo. En un solo caso se me dijo: “Me gustaría cambiar la forma de pensar de mis compañeros”. En cuanto al personal de confianza, comentaron que algunos sobrestantes siguen con la bandera autoritaria; sin embargo, consideran que a través de los cursos de capacitación más de 60% de los supervisores han entendido que con el diálogo se trabaja mejor. Si los jefes explican a sus subordinados las razones de sus órdenes, no hay conflictos. Dicen tener la suficiente confianza con sus jefes como para que les comenten qué asuntos los aquejan y que no se ofenden si les señalan algún error porque el supervisor ofrece las pautas de corrección.

Existen indicios en algunos centros operativos de que se continúa encubriendo el abuso del alcohol. Cuando el supervisor identifica a alguien que no trabaja o realiza actos prohibidos: “Los agarran y les abren una investigación, el castigo puede llegar hasta la rescisión del contrato”. Entre los telefonistas existe cierto recelo hacia los trabajadores irresponsables, por ello reclaman: “El flojo me quita mi propia productividad”.

Los entrevistados expresaron de manera inesperada una ética laboral, como en el caso de Carlos: “Todos trabajamos por dinero, claro, hay que tener una *moral de trabajo*”. La competencia representada por las otras empresas telefónicas y la creciente falta de empleo en el país generan preocupación. Ya no sucede como antes, bajo la administración estatal, que la empresa y los supervisores consentían la irresponsabilidad laboral a cambio de no tener conflictos con los trabajadores. Pero perviven, aunque con un poder menguado, los compromisos clientelares con jefes y líderes sindicales. Los telefonistas son conscientes de que ahora sí es necesario trabajar pues la empresa ya es privada. El llamado a “¡echarle ganas!” en la atención al cliente expresa la conciencia de los telefonistas sobre su necesidad de ofrecer un servicio de calidad. El principal aliciente de los telefonistas del pueblo para cumplir en Telmex es su propia familia: “La competencia, AT&T y Alestra ya tienen telefonía alámbrica. Uno quiere a su familia y aquí en Telmex está el pan, ¡hay que cuidarlo!”

La eliminación de la porosidad en la jornada laboral propia de la modernización también fue comentada: “Hay que hacer tu actividad como se debe, antes había tiempos muertos, pero ya pasaron a la historia”.

Cuando un centro operativo está a punto de no alcanzar la meta productiva, se convoca a todo el personal para demandar que le “¡Echen más ganas!” Pero donde hay acuerdos de pago homogéneo surgen las inconformidades: “Si yo trabajé más, es injusto que me paguen el mismo porcentaje que al desobligado”. En general los telefonistas suelen tolerar a los incumplidos por ser sus compañeros, pues prefieren que no haya riñas: “Hay que hablar con ellos no para que se sientan mal, sino para ser insistentes en que no afecten la productividad de los demás”. Un auxiliar de jefe reconoció que es molesto para quien trabaja que otros –“díque trabajen o no lo hagan”–. De acuerdo con su experiencia con el personal a sus órdenes, calculó que sólo 2% cae en dicha situación: “Eso sí, de los 40 que tengo a mi cargo, no he sabido de uno que no falte un lunes o que algún día se le pasen las copas, pero la mayoría no son flojos”. Cuando surge el conflicto, suele suceder que el representante sindical hable con los rezagados y los motive para alcanzar las metas, remarcando que es en beneficio de ellos mismos.

### Servicio telefónico tras la privatización

Los telefonistas cambiaron la percepción de su empleo a partir de la privatización de Telmex,<sup>19</sup> a la que atribuyen las modificaciones en la organización del trabajo pues el cambio tecnológico no ha sido profundo en la planta externa. Están seguros de que la privatización “puso las cosas en orden”; sin embargo, se quejan de que se incrementó

<sup>19</sup> Trabajo y sentido común, los telefonistas recordaron estos populares refranes:

a) A desquitar el sueldo, el que no cumple ¡se echa la soga al cuello!

b) Con micro, pinzas y desarmador ¡cualquiera es reparador!

c) ¡Listo, compañero! Levanta tu herramienta, revisa que no quede nada. ¡Te espero en la camioneta!

d) Al mejor cazador se le va la liebre. A la mejor cocinera se le va un tomate entero.

e) No hay instalador sin tijeras.

f) Antes decían: *¡Ai' se va!* Ahora dicen: “¡Haz bien la reparación! si no quieres que te regresen tus cochinas”.

g) Antes, cuando había trabajos extra, decían: “Va a haber guajolote”. Ahora que la empresa es más productiva, dicen: “¡Ya se comieron al guajolote!”, “¡Ya se extinguió el guajolote!” o “¡Ya cayó en decadencia el guajolote!”

h) Para manifestar extrañeza se pregunta: “¿Qué pasó, compita?”

i) Cuando algún jefe rebasa sus atribuciones, le dicen: “¡No, papito, así no va!”

j) Antes decían: “Tú conecta la línea. Con que diga bueno... ¡ya nos vamos!” Ahora la computadora nos dice si checa o no. Si no prueba uno la línea, otro compañero tendrá que regresar a repararla.

k) “Cablista sin tijeras ¡no es cablista!”

También han integrado en su vocabulario habitual algunos lemas publicitarios de la empresa:

1) Hablando se entiende la gente. Para los telefonistas eso es el diálogo.

2) El cliente es primero.

3) Como dice la propaganda: *Comunicar es nuestra empresa.*

la carga laboral, pero no aumentaron los beneficios. Los telefonistas con más experiencia añoran las horas extra porque eran más redituables, pero admiten que se las pagaban por no trabajar *realmente*. Ahora están conscientes del incremento de su productividad y del cambio en el servicio: “Antes el cliente reportaba una falla en su línea telefónica y tardaban de uno a dos meses en atenderla, en cambio ahora hay un límite de tres días para que recupere el servicio total”.

Los telefonistas atribuyen la mejora en la calidad de los servicios de Telmex a dos factores, uno humano y otro técnico. Respecto al factor personal opinaron que: “Para mejorar la calidad, primero debemos cambiar nosotros, si no hubiéramos cambiado, ni la calidad ni la productividad funcionaría”. El pago por productividad ha cambiado la actitud de los telefonistas ante el trabajo: “Antes si te incapacitabas no había problema, en cambio ahora te incapacitas y no te pagan la productividad. Nadie quiere que lo regañen, por eso hay una comunicación más personal entre el cliente y los telefonistas”.

Los telefonistas consideran que la calidad depende mucho de la personalidad del jefe de centro, pues si él quiere quedar bien los estimula a laborar: “Yo le echo ganas, cuenten conmigo. Cumplan, trabajen, apoyándonos entre nosotros vamos a estar bien en la calidad”. Sin embargo, otro entrevistado atribuyó las mejoras en la calidad “A que los auxiliares de jefe nos hemos puesto más exigentes con el trabajador”. En cuanto al papel de la capacitación técnica en la mejora cualitativa del servicio, recordaron que los viejos telefonistas eran recelosos para compartir sus conocimientos técnicos.

Los avances en la calidad del servicio se aprecian directamente en la reducción del número de quejas al reconstruir los distritos de la red telefónica, Sin embargo, subsisten problemas con el abasto de herramientas y materiales en algunas zonas. Por ejemplo, en barrios o pueblos del Distrito Federal donde hay muchas ferias y festejos, los castillos pirotécnicos destruyen los cables de alta capacidad y es difícil conseguirlos. Para algunos trabajadores la falta de equipo es un motivo para reclamos sindicales y una buena disculpa para eludir sus tareas.

### **La empresa como fuente de empleo**

Los telefonistas consultados reconocen que su afiliación al STRM les otorga seguridad en el empleo: “Aunque el sindicato sea *charro* nos defiende. No fácilmente me pueden despedir, el sindicalizado tiene más defensa que el personal de confianza”. Pero ahora se sienten menos protegidos por su organización sindical. Por lo general, los telefonistas consultados otorgan su consenso pasivo al líder del STRM, sin embargo, consideran que su poder ha menguado. Se reconoce al sindicato por haber evitado despidos y reajustes mediante la concertación con la empresa. Un telefonista que fue delegado sindical manifestó que su sindicato es de los mejores por tener propuestas para la Ley

Federal del Trabajo, la de Comunicaciones y la de Reforma Eléctrica; claro, con la participación de la Unión Nacional de Trabajadores. Los telefonistas jóvenes con estudios de ingeniería y de más reciente ingreso opinaron diferente: “El sindicato no tiene mucha importancia para mí, es como otra administración sobre el trabajador. Me ayudaría a defenderme, pero hasta este momento no lo he necesitado, ya que soy responsable en mi trabajo”.

Los telefonistas tienen presente las diferencias entre una administración estatal y una privada en Telmex, pues esta última debe sostener su competitividad para seguir existiendo. La opinión de este telefonista considera que ahora sí se valora el esfuerzo personal. Los trabajadores desean una empresa exitosa que les asegure el empleo. Ellos saben que Telmex no es la única empresa telefónica en el mercado de las telecomunicaciones y se preocupan por ello. No faltaron reclamos de que el esfuerzo de los trabajadores no es retribuido en forma adecuada: “Le están *echando* muchas ganas los del Grupo Carso, el futuro es más prometedor, están ganando mucho dinero. Pero para ellos, para los trabajadores a lo mejor no”.

### **Concertación para la producción**

La negociación bilateral entre Telmex y el STRM barrió los obstáculos formales e informales al despliegue de las capacidades productivas de los telefonistas en la planta externa, y la desaparición de los contratos por departamento permite ahora que la empresa movilice a su personal de acuerdo a los requerimientos del servicio telefónico. Los telefonistas no se oponen a la flexibilidad laboral siempre que la empresa la retribuya con equidad. Como hemos visto, durante la primera fase del programa hubo un estallido en la productividad de la planta externa para cumplir con las metas de Título de Concesión. Esto generó formas de trabajo destajista que llegaron hasta a la subcontratación de familiares y amigos para incrementar el número de instalaciones y, por tanto, el premio pecuniario. Cubiertas las metas, la empresa tuvo que topar la productividad por las limitaciones del mercado nacional interno en materia de telecomunicaciones. El pago del bono por el cumplimiento de metas ha ido perdiendo su función estimulante de la productividad pues se ha rezagado en relación con los incrementos salariales por los acuerdos informales locales para homologar su pago sin considerar el desempeño laboral de los trabajadores en lo particular. Esto, en lugar de cohesionar a los telefonistas, siembra envidias y desarticula la solidaridad sindical.

El Programa de Calidad y Productividad emplea indicadores que poco indican, pues por su complejidad no son comprendidos ni por aquellos telefonistas con estudios superiores en ingeniería. En la planta externa, donde los trabajadores son semiautónomos por el carácter casi artesanal de sus labores, el sistema Pisa devolvió el control

del servicio telefónico a los supervisores al transparentar el desempeño de cada trabajador en cada tarea.

El control panóptico del sistema digital Pisa, el temor a la obsolescencia tecnológica y la conciencia de que “cuidar a Telmex es cuidar el sustento familiar”, indujeron a los telefonistas a comprometerse con el incremento de la productividad. Esto se sintetiza en la idea de cumplir con la empresa, que les ofrece un empleo seguro y bien retribuido con el esfuerzo de un “trabajo duro” y bien hecho.

Las expectativas de los telefonistas frente a Telmex varían según su situación. Los telefonistas maduros no tuvieron otra opción que adecuarse a la modernización y aprender las nuevas tecnologías, pero conservan sus tradiciones clientelares. Los telefonistas que están por jubilarse añoran la corrupción laboral en la empresa pública, tienen dificultades y no están interesados en las nuevas tecnologías. Por último, los jóvenes técnicos que ingresaron por su calificación aprovechan el pago por productividad y la estrategia de su carrera laboral es escalar puestos sobre la base de una capacitación permanente; en general, confían más en su formación técnica que en la organización sindical.



## Capítulo 7

# Etnografía de los Grupos de análisis

### Los Grupos de análisis en los centros operativos

CONVIENE RECORDAR QUE, SEGÚN SE HA ACORDADO en forma bilateral, los Grupos de análisis de Teléfonos de México (Telmex) deben analizar los resultados productivos y buscar alternativas para prevenir o corregir obstáculos al cumplimiento de las metas de los indicadores de productividad, sin involucrarse en cuestiones obrero-patronales (Telmex y STRM, 2001, Anexo 10:1). Dichos grupos tienen una estructura mixta integrada con personal de confianza y sindicalizado bajo la coordinación del jefe de centro. Sin embargo, cuando los telefonistas se refirieron a los miembros de los Grupos de análisis sólo incluyeron a los sindicalizados y excluyeron a sus supervisores por ser personal de confianza. En adelante emplearemos este sentido para referirnos a los Grupos de análisis, por ser ése el término de uso cotidiano de los telefonistas.

Por lo general, en cada Grupo de análisis participan en promedio tres sindicalizados por cada uno de los tres departamentos básicos de la planta externa, todos ellos telefonistas experimentados e interesados en sus procesos de trabajo. Pero los telefonistas advierten que los integrantes del grupo no deben buscar mejoras sólo para su departamento, sino para todo el centro operativo. Sólo los integrantes de los Grupos de análisis creen que su participación no es remunerada y que deben trabajar fuera de horas laborables. Admiten los telefonistas que los Grupos de análisis apoyan a la red que tiene problemas al reunirse una vez a la semana y a veces a diario. Desde su punto de vista, la función principal de los Grupos de análisis es vigilar los indicadores para saber si se alcanzan las metas requeridas para el pago de la productividad.

Desde el punto de vista de los entrevistados, los Grupos de análisis cumplen dos funciones básicas. La principal es cotejar el avance de las metas e indicadores establecidos por la empresa para la planta externa con el fin de garantizar su cumplimiento y el pago de la bolsa de incentivos correspondiente. Sólo algunos mencionaron una segunda función: proponer formas para simplificar los procesos laborales y mejorar el funcionamiento de la red telefónica. “El Grupo de análisis está para negociar las condiciones de trabajo, en cuanto a materiales, herramientas, equipos y problemas laborales

que impidan alcanzar las metas. Canaliza las peticiones para un mejor funcionamiento de las tareas y les da seguimiento. Son intermediarios entre los trabajadores y la empresa, pero no interviene en materia obrero-patronal”.

Se espera que los integrantes sindicalizados de los Grupos de análisis vigilen el cumplimiento de las órdenes de servicio telefónico en tiempo y forma para alcanzar las metas mensuales, así como advertir a la empresa sobre los obstáculos al desempeño de la productividad. El grupo debe entrar en acción cuando se rebasa la cantidad de quejas aceptadas en un mes y analizar dónde se localiza la falla pues corren el riesgo de no recibir la bolsa de incentivos. Los telefonistas insistieron en señalar la falta de equipo y herramientas como uno de los principales obstáculos a la productividad. Es importante discriminar cuáles quejas provienen de la propia planta externa y cuáles de las otras áreas tronco de la empresa para no cargar con los errores de otros.

Integrantes de los Grupos de análisis consideran satisfactorio que el jefe del centro tome en cuenta sus opiniones, reconocen también que la tarea del grupo es cuidar las metas de la productividad y los procesos laborales, además de auxiliar en todo lo posible a su centro operativo para cumplir las metas. También les queda muy claro que: “Para atender los problemas obrero-patronales está el coordinador sindical y después de él los delegados”. Comentaron que en las reuniones semanales del Grupo de análisis se analizan los aciertos y los contras de las labores en los departamentos.

Los daños masivos por causas naturales o vandalismo repercuten en las metas de la productividad. En algunos centros operativos, para no perder los premios, los propios integrantes del Grupo de análisis trabajan colectivamente de manera intensa, “le echan montón a los distritos problemáticos”, lo cual no entra en sus funciones. Debido a ello, algunos telefonistas critican a los integrantes de los grupos por ser “mandaderos” o servidores de la empresa. Los sindicalizados de los Grupos de análisis consideran correcto apoyar a su centro laboral en casos críticos, pero lamentan que el personal de confianza lo convierta en una obligación. Los Grupos de análisis también padecen la incompreensión de sus compañeros telefonistas de base. Mientras unos les reclaman por trabajar de más otros los acusan de holganza: “En mi centro los del Grupo de análisis sirven para tres cosas: para nada, para nada y para nada, todo lo hace el personal de confianza. Tienen la mala fama de que se dedican a veranear, les dicen ‘grupos de parálisis’ por no hacer nada”.

Como los sindicalizados del Grupo de análisis se reúnen a solas con los jefes del centro operativo, surge la desconfianza. Algunos temen que aprovechen el puesto en su beneficio: “Seguido cambiamos a los integrantes del Grupo de análisis, pero luego luego se acomodan y se ponen de acuerdo con los de confianza”. Los sindicalizados de los Grupos de análisis reclaman a sus detractores: “Bueno, ahí está tu productividad, ¿qué peleas?” También señalan que:

Mientras no les afecta sus bolsillos, no se acuerdan del Grupo de análisis. Pero al enterarse [de] que no se alcanzan las metas comienzan los chismes, no reconocen que son ellos mismos quienes se atrasan en el trabajo. Sin embargo, los Grupos de análisis son un avance importante que no quieren reconocer ni la empresa ni el sindicato, es algo como un control de calidad en una fábrica para que todo salga mejor.

Los trabajadores rezagados en sus labores ponen en riesgo el cumplimiento de las metas y el pago de la bolsa de productividad a la mayoría de sus compañeros. Se espera que los sindicalizados del Grupo de análisis dialoguen con ellos en términos cordiales para averiguar de dónde proviene el problema, animarlos a cumplir con sus tareas y en caso de ser necesario enviarlos a un curso de capacitación para vencer el obstáculo, pero en la práctica se genera inconformidad entre los trabajadores. Frente a las dificultades por la productividad, los sindicalizados del Grupo de análisis no deberían obligar al trabajador a incrementar su producción, sino convocar a todos los sindicalizados del departamento para salvar la prima de productividad. Pero en algunos testimonios se confirma el hostigamiento sobre los retrasados: “El Grupo de análisis empuja a los trabajadores remolones. Está detrás de ellos, los visita para averiguar por qué van atrasados, por qué no se reportan. Les piden que le echen ganas en su trabajo”.

Un centro operativo de la zona metropolitana había caído a los últimos lugares de productividad, pero logró saltar a los primeros:

Del *veintitantos* lugar en productividad subimos al octavo. El secreto de mi Grupo de análisis fue que acompañamos en campo a los rezagados para sugerirles cómo elevar la calidad para garantizar sus empleos. La marcación ha sido personal, pero a esta labor de convencimiento los rezagados la descalifican con el mote de *terapeada* (terapia psicoanalítica).

En algunos centros, si el rezagado no responde acuden con el delegado sindical para que hable con el renuente; los telefonistas rezagados se defienden: “¿Cuál calidad moral tienen los del Grupo de análisis para decirnos flojos? Ellos andan *de manita* con los jefes y no producen nada. ¡No están para obligarme a trabajar!”

Los entrevistados consideran que hay buenas relaciones entre los sindicalizados y los jefes en el Grupo de análisis; surgen problemas cuando no se cumplen las metas productivas, pero se discute para alcanzar consensos pues una caída en la productividad también afectaría al personal de confianza: “A fin de cuentas vamos en el mismo barco”. En última instancia, tanto los sindicalizados como los auxiliares de jefes provienen de la misma base de telefonistas, se conocen entre sí y saben cómo tratarse: “Si hay un problema se pelean en sus reuniones, pero cuando lo resuelven hasta se abrazan...” Los telefonistas suspicaces subrayan que los sindicalizados del grupo tienen muy buenas relaciones con los jefes, por eso dejan que se lleven la camioneta a su

casa. En general confían en que tanto la empresa como el sindicato están pendientes de la productividad y saben que a veces negocian algunos puntos para cubrir el expediente y cumplir formalmente las metas e indicadores.

Los supervisores han encontrado dos salidas a las presiones que reciben de la cúpula gerencial para cumplir las metas productivas en el piso de la empresa. En primer lugar, obtienen un listado de los telefonistas rezagados del sistema digital Pisa y lo entregan a la parte sindical del Grupo de análisis. La respuesta común es arrojarlos sobre los rezagados para presionarlos a laborar. La segunda alternativa consiste en convenir el cumplimiento de las metas en el papel ajustando los datos de productividad real a las metas impuestas desde la cúpula, con lo que ganan el consenso de los subordinados. También es frecuente que los supervisores descarguen las medidas correctivas y cargas laborales adicionales sobre los sindicalizados del Grupo de análisis. Por ello los telefonistas de base que pertenecen a estos grupos puntualizan que su función sólo consiste en detectar los problemas a los que se enfrenta la calidad y la productividad, cuya solución es responsabilidad del personal de confianza.

Otra forma de descargar responsabilidad por las caídas productivas es atribuir las quejas al uso de equipo de otras empresas. Los Grupos de análisis se preocupan por detectar las fallas atribuibles a las empresas filiales o subcontratistas pues éstas no son imputables a los sindicalizados. También se descuentan las quejas originadas por la central telefónica y otras áreas, lo cual desata el regateo por la productividad entre los departamentos de Teléfonos de México.

Coordinadores y delegados influyen en el nombramiento de los sindicalizados que se integran a los Grupos de análisis. Cuando algún centro operativo no cubre las metas surgen fricciones entre los delegados y los sindicalizados de los grupos. Sin reconocer que el incumplimiento de objetivos es responsabilidad compartida, ciertos delegados acusan al Grupo de análisis y le reclaman por afectar el bolsillo de los trabajadores. Previendo dificultades, los miembros de los grupos acostumbran informar a los delegados cuando algo camina mal en la productividad, les solicitan que tengan al día a los trabajadores y que promuevan la creación de nuevos turnos o el abasto de herramientas y equipos. A veces los integrantes del grupo se sienten hostigados, llegan a “tirar el arpa” y prefieren retirarse.

En general, hay un ambiente de incompreensión entre la base telefonista y los integrantes sindicalizados de los Grupos de análisis, como se refleja en las burlas de que aún son objeto por parte de los más jóvenes, quienes por su capacitación técnica y universitaria tienden a ser individualistas. Sin duda, las fricciones crecen cuando no se cubren las metas ni los indicadores: “Los compañeros achacan al Grupo de análisis que no alcancemos las metas. Sin embargo, la responsabilidad es de nosotros como trabajadores, no hay que echarles la culpa, ellos no van a hacer todo”.

Los sindicalizados del grupo deben vigilar al personal de confianza y presionar a sus propios compañeros: “Salen a revisar si los supervisores autorizan el personal ne-

cesario o a ver si hay problemas. Los trabajadores les reclaman porque no los presionan adecuadamente para cumplir al 100 por ciento”.

Veamos un ejemplo de las relaciones entre trabajadores de base e integrantes sindicalizados del Grupo de análisis:

Cuando hay alguna inconformidad se habla con el grupo, si tú me pides trabajo también tengo derecho a pedirte cuentas. Te pido como trabajador que me respondas a la confianza que te doy, porque tú me estás calificando. Si nos dicen en qué estamos fallando, se puede buscar una solución.

Se reconoce que el funcionamiento de la parte sindicalizada de los grupos depende del carácter de quienes la integran y de quien asume el liderazgo. Fueron muy pocos los comentarios en el sentido de que el Grupo de análisis lleva una buena relación con los demás trabajadores. En algunos centros operativos los telefonistas de base no tienen trato directo con los grupos, pues la relación está mediada por los delegados sindicales. También en este caso hay molestias cuando los delegados: “Les recuerdan a los compañeros que ahora somos trabajadores universales, que tienen que hacer de todo. Hay que aprender de todo para que lo hagamos bien”.

En la jerga de los sindicalizados, el “tercer hilo” es el trabajador de una empresa subcontratista. Pero este mote se puede extender a quienes no tienen una relación directa con la empresa. Durante mi investigación, para evitar explicaciones de lo que hacía un antropólogo en los centros de trabajo, me presentaban como un *tercer hilo*.

### Los Grupos de análisis según sus protagonistas

Comentaremos ahora el funcionamiento de los Grupos de análisis en tres centros operativos de la sección Matriz en el área metropolitana de la ciudad de México, vistos desde la perspectiva de dos telefonistas expertos.

Nuestro primer entrevistado es un telefonista de edad madura a quien nos referiremos con el nombre ficticio de don Atanasio para respetar su privacidad. A mediados de la década de 1990 fue invitado a integrarse al Grupo de análisis del centro San Felipe de Jesús (ficticio) por un sindicalista de Tzapotitlan. Don Atanasio al principio se negó pues creía que sus miembros: “Eran un grupo de parásitos, que no estaban haciendo nada y que tan sólo buscaban beneficios personales”. El dirigente sindicalista lo convenció al precisar que lo invitaba para cambiar la imagen del grupo. Muchos telefonistas le dicen “granjeros” a los integrantes del Grupo de análisis porque se dedican a “cultivar la flojera”. En la nota encontrará el lector más expresiones humorísticas del gremio.<sup>20</sup> Es tanta la presión que sienten algunos miembros de los Grupos de aná-

<sup>20</sup> Chistes de los telefonistas sobre telefonistas. a) Doña Mariquita, al comunicarse por teléfono de larga distancia, marca un número equivocado. Entonces pregunta con tono angustiado:

lisis por alcanzar las metas, que en ciertos casos ellos mismos salen a reparar los daños que pueden abatir la productividad. Pero hay un problema cuando lo hacen, a pesar de no ser su función: los jefes se van habituando y quieren convertir la excepción en regla. Por ello don Atanasio les recordaba la esencia de dichos grupos: “No, espérate, el Grupo de análisis no está para eso; como su nombre lo dice, está para analizar”.

Cuando nuestro telefonista se incorporó al grupo, el centro operativo ocupaba el sitio 38 entre los 41 centros de la sección Matriz capitalina en materia de productividad. Se dice que en el centro imperaba la corrupción pues se perdían tanto el plomo de los cables como los aparatos. Don Atanasio admite que algunos telefonistas podrían haberlos sustraído para venderlos, pero el problema real era organizativo: no había un buen control de los bienes de la empresa y a veces el material perdido seguía montado en la red. Otro telefonista del pueblo comentó que recibir un salario sin trabajar también es corrupción:

---

—¿Ya llegó Julio?

La operadora le responde con voz profunda:

—Ay, señora. No sé de qué parte del mundo llama usted, pero ¡aquí todavía estamos en mayo!

b) Después de trabajar y sudar la gota gorda para alcanzar sus ocho reparaciones, dos bateadas y una cerrada, al *Taquetito* —era su apodo— lo atropelló un autobús de los Chimecos. Su alma con todo y microteléfono fue a parar al cielo, llegó ante la presencia de San Pedro y le dijo:

—¡San Pedrito! ¡Ya vine!

—¿Quién eres tú?

—¡Soy telefonista! —le contesta el *Taquete*.

—Dame tu expediente y veré qué puedo hacer por ti.

Al rato regresó San Pedro y le avisó:

—Para elegir dónde te vas a quedar, tienes que pasar 24 horas en el infierno y 24 en el paraíso.

Bajaron en elevador, ya en el infierno apareció un diablo muy simpático y le advirtió:

—Compañero, aquí vas a vivir muy bien; tienes seguridad en el empleo, tienes productividad aunque estés de vacaciones, tendrás vacantes aseguradas, cuando vengan tus hijos te daremos una retabulación y pagaremos tu recibo telefónico. ¡Tú disfruta! ¡Yo me encargo de todo! Como puedes ver, aquí todo es de un verde precioso: el jardín, las flores, todo. Es más, aquí están todos tus conocidos; vamos a comer y a bailar.

Nuestro joven *Taquetito* comió langosta, bebió vino y se divirtió como nunca. Pero pronto pasaron las 24 horas y tuvo que subir al paraíso. Ahí le entregaron su arpa cual bohemio jarocho; sones y huapangos se escuchaban de nube en nube.

Una vez cumplido el plazo, se presentó San Pedro y le dijo:

—Bueno, ahora tienes que decidir dónde quieres estar.

El joven *Taquetito* pensó: “En el paraíso me divertí y hasta aprendí el son del tilingo-lingo. Pero está mejor el infierno, ¡me voy al infierno!”

De nuevo lo bajaron al infierno, pero ahora se encontró un lugar desolado; sus amigos estaban harapientos y demacrados. Entonces le preguntó al diablo:

—Oye, ¿éste no es el mismo lugar al que vine! ¿Dónde está mi categoría, mis vacantes, mi retabulación y mi langosta?

El diablo le contestó:

—Lo siento, amigo. Estábamos en elecciones. ¿Ya votaste? ¡Ya te fregaste!

En 1985 la corrupción era del orden de 100%, ahora de 10 trabajadores dos no le entran a la productividad porque ya están viciados. Hay personal de confianza que tampoco le entra, no comprenden que las condiciones ya no son las mismas, ya no podemos agarrarnos a la greña de cada rato.

Don Atanasio reconoce que entre telefonistas, los del Centro Histórico y los de Victoria son los más sacrificados porque trabajan en los pozos con agua sucia, lodo y ratas. La reacción inmediata de don Atanasio al ver las condiciones en que estaba el centro operativo fue “organizar a los jefes y a los telefonistas de las categorías superiores”, pese a su carácter de empleado subordinado. En cuanto comenzó a actuar el Grupo de análisis, la situación fue repuntando poco a poco, pero lo lograron presionando a sus propios compañeros. Como trataron de establecer un orden, los telefonistas reaccionaron con recelo sin comprender que ellos buscaban alcanzar un estándar de calidad:

Al principio tratamos de imponer el orden, presionábamos a los compañeros. Hay trabajadores que dejan de hacer las cosas, les pasa igual que con los hijos. Si yo dejo a mi hijo libre, va a hacer lo que le dé la gana. Si empiezo a poner reglas, normas y lo voy ajustando, mi hijo va a empezar a caminar de otra manera. Después comprendí que el orden no se impone, sino que debe encuadrarse poco a poco, deben encontrarse las palabras para llevarlos de la mano.

Los miembros sindicalizados del Grupo de análisis se dividieron las tareas: uno analizaba las quejas; aquel, las instalaciones, mientras que otro “lidiaba” con sus com-

---

c) Las vacantes  
Alegre ríe Slim  
rascándose la panza,  
porque gracias a la alianza  
las vacantes  
llegaron a su fin.  
Paco le allanó el camino,  
lo mismo a sus carnales.  
Contratar a gente nueva,  
a través de las filiales,  
Hoy ya está canijo.  
Meter a nuestros hijos,  
pues entran de confianza,  
o contratan a terceros,  
esta sarta de cuatrerros.  
La capacitación  
¡Fue horrible, fue horrible!

¡Ese acuerdo temible!  
A Enrique Rossáinz  
la Parca le dijo: ¡qué jaíz!,  
ya te llegó tu hora,  
por ese acuerdo malora.  
Cuál fue la sorpresa,  
al ver la gradualidad  
como forma de ascenso.  
¡Pero qué barbaridad,  
ese acuerdo tan menso!  
De los huesos se lo llevó  
por pactar la capacitación  
con criterios empresariales.  
Siempre la misma canción,  
sus recetas neoliberales  
nos dieron más de lo mismo.

pañeros pues resultó muy bueno como capataz. Después de un análisis detallado de las quejas, descubrieron que sólo 35% correspondía a los trabajadores y 65% restante procedía de fallas de la nueva tecnología. Las centrales telefónicas de repente dejaban de funcionar, “se caían” los equipos, lo cual generaba quejas que se contabilizan en la planta externa. Entre las áreas tronco de Telmex la comunicación a veces falla. Según don Atanasio, la planta externa sólo tiene comunicación con el área tronco Comercial cuando a ellos les interesa; tampoco tienen comunicación con Proyectos ni con el servicio 050: “Cada quien hace lo que cree necesario para su propia parte, pero no vamos en un solo sentido”.

Tras dos años y medio de experiencia de don Atanasio y sus compañeros sindicalizados en el Grupo de análisis, comprendieron que ellos sólo debían identificar los problemas que afectaban a la productividad, pero quienes tenían la responsabilidad de enfrentarlos eran los jefes por ser personal de confianza. Cuando éstos les reclamaban, respondía: “¡No, papá! Espérame... es que este no es mi trabajo, mi trabajo es detectarlo”. Así empezaron las fricciones, la parte de los trabajadores buscaba evidenciar a los jefes ante el sindicato; por su lado, los jefes se protegían responsabilizando al Grupo de análisis de las medidas correctivas: “Es que el Grupo de análisis dice que ustedes deben hacerlo...”

Las medidas para la reorganización creaban molestias entre los telefonistas. Según don Atanasio, cuando mejor trabajó el Grupo de análisis fue cuando más lo odiaron: “Todo mundo decía que éramos nosotros los que imponíamos, había quien francamente nos odiaba”. En otros centros de trabajo, cuando los telefonistas designados se desinteresan por participar en el Grupo de análisis, no se preocupan por buscar información, se limitan a recibir la que les ofrece el personal de la empresa y sólo avalan los resultados productivos, ven su nombramiento como unas vacaciones: “Vengo y checo, para que me vean un ratito. Luego me voy con mi familia, voy a hacer mis *business*, me dedico a hacer de todo menos al Grupo de análisis”. Por ello, don Atanasio se opone a que se elija a los integrantes del Grupo de análisis por popularidad, pues no se trata de buscar al más simpático, sino al que tenga una visión amplia de los quehaceres en la planta externa.

Tras muchos disgustos, el centro operativo ascendió al quinto lugar metropolitano en productividad. Don Atanasio ya estaba muy estresado, nervioso... Por ello propuso la rotación semestral escalonada de los telefonistas en el Grupo de análisis para que el nuevo integrante fuera capacitado por los que aún no terminaban su periodo. Asimismo, recomendó la revocabilidad del cargo para poder retirar a quienes no tuvieran buen desempeño.

En Telmex el sindicalizado recién nombrado para integrarse al Grupo de análisis puede elegir tres formas de desempeñar su cargo: *a)* avalar la información proporcionada por el personal de confianza sin objetar nada para poder dedicarse a sus asuntos personales; *b)* promover un acuerdo de asamblea para que todos los trabajadores, tanto

productivos como improductivos, reciban un pago homogéneo como estímulo por su laboriosidad; *c*) o asumir el cargo, analizar los obstáculos a la productividad y proponer soluciones, con las consecuentes críticas de los trabajadores rezagados. Si el integrante del Grupo de análisis asume su papel sufrirá la incompreensión de sus compañeros telefonistas; los telefonistas de base los consideran holgazanes, aunque saben que no reciben compensación extra por tal tarea. Los telefonistas rezagados alegan con cierto rencor que los del grupo no hacen nada, pero a ellos los quieren obligar a trabajar, algo que en ciertos –pocos– casos no se logra ni con presiones.

En general hubo escasos comentarios que reconocieran una buena relación entre los sindicalizados del Grupo de análisis y los telefonistas de base. Por su labor de convencimiento sobre los rezagados para que cumplan sus metas, conserven su empleo y no sean sancionados, los califican de capataces, *lavacocos* o *terapistas*. Mientras no se afecte el bolsillo, nadie valora a los sindicalizados del Grupo de análisis, pero cuando no se cubren las metas comienzan los problemas: los telefonistas de base les reclaman por no haberlos presionado para producir. Cuando los sindicalizados del Grupo de análisis vencen dichos obstáculos y logran un buen funcionamiento productivo, adquieren prestigio y poder en los centros operativos, de lo cual se enorgullecen.

El principal obstáculo al cumplimiento de los fines productivos del Grupo de análisis son algunos auxiliares de jefe, por eso los entrevistados sólo reconocen a los sindicalizados como integrantes del grupo y excluyen a los supervisores. Por su parte, los mandos intermedios consideran innecesarios a los Grupos de análisis. Antes de su constitución ellos ya daban seguimiento a los resultados productivos, sólo que no los comunicaban para mantenerse delante de los telefonistas y conservar su hegemonía. Los supervisores consideran el centro de trabajo su coto de poder, por ello ven con recelo cualquier ingerencia y se muestran renuentes a proporcionar la información productiva al grupo. Cuando los abusos del supervisor inhiben la productividad, se le convoca a aceptar propuestas para el beneficio general. El Grupo de análisis puede convertirse, sin buscarlo, en el supervisor de los supervisores. Los mandos intermedios de la empresa tienden a ser un obstáculo al impulso de la calidad y la productividad, pues se oponen a las reformas laborales pactadas.

(Circula el rumor de que las cúpulas gerencial y la sindical llegan a negociar el pago de los estímulos de productividad correspondientes a los indicadores de competitividad, pero no cuento con datos al respecto.)

### **Secretos de la productividad “a la mexicana”**

La movilización productiva en los centros de trabajo arranca cuando se da la voz de alarma de que no se cubrirán las metas de productividad y calidad. Cuando se sabe que faltan pocas quejas para quebrar el parámetro, los propios trabajadores expresan

su voluntad de evitarlo, pues se encuentra en riesgo su bono. Por eso los Grupos de análisis se centran en el cumplimiento de los objetivos laborales y descuidan sus otras funciones, como la simplificación del proceso laboral y el mejoramiento del servicio. Entre los Grupos de análisis más atrasados, la respuesta de sus miembros sindicalizados a la caída de productividad es “echarle montón”, involucrarse todos en el esfuerzo; aunque ésta no es su función, contribuyen a resolver el problema.

Los telefonistas de base integrados al Centro Operativo saben que si no se cumplen las metas productivas serán víctimas de la agresión simbólica de sus compañeros; los culparán al no recibir el pago de su productividad. Por ello reaccionan de inmediato cuando el personal de confianza les pasa la “lista negra” de telefonistas rezagados, a quienes estigmatizan por no esforzarse para cubrir sus cuotas de productividad. Aunque el sindicato recomienda el convencimiento de los rezagados, es más común la coerción directa para que produzcan. El Grupo de análisis o los delegados presionan a los atrasados directamente en el campo con buenos resultados, pues al sentirse vigilados los telefonistas que no laboran lo suficiente trabajan más. Sin duda, éste ha sido uno de los secretos del éxito productivo entre los Grupos de análisis que investigamos.

Otra estrategia para incrementar la productividad consiste en dialogar con los rezagados para que conserven su empleo, y así elevar la calidad y la producción. Se averigua quién crea problemas y de ser necesario se le canaliza a cursos de capacitación. No faltan las amenazas, pues también se les advierte que si no responden los pueden sancionar. Los sindicalizados del Grupo de análisis saben que no funciona dar “consejos de manual” a los telefonistas expertos de la planta externa, la lógica de la defensa de su puesto laboral es más contundente. Pero hay rezagados que ni cuando reciben sus estímulos reconocen el esfuerzo de sus compañeros del Grupo de análisis; es más, se burlan de ellos: “¡No que no! ¡Y sin tanta *terapeada!*” Los entrevistados también admiten que hay casos extremos, como un puñado de telefonistas rebeldes que ni bajo presión directa se ponen a trabajar, así como algunos supervisores alcohólicos que se desentienden de sus obligaciones, no les interesa la productividad y ya sólo esperan su jubilación.

Según los testimonios para elevar la productividad, en un centro operativo no son necesarios grandes cambios: basta con establecer el orden en las labores, lo cual funciona mejor si no se impone y se alcanza por el convencimiento, pues cuando cada quien sigue las normas todos caminan mejor. El desorden productivo no sólo se presenta en los centros, sino también en las relaciones entre las áreas de la empresa; cada quien realiza lo que considera necesario y las áreas no caminan en el mismo sentido. En cuanto a la ética obrera del Grupo de análisis, varios testimonios subrayaron que un representante sindical no debe aceptar la corrupción ni de su bando ni del otro.

Los telefonistas activos de Tzapotitlan reconocen que sus paisanos eran “cerrados”, se aislaban de los telefonistas urbanos, pero ahora su mentalidad está cambiando. La

fama de intransigencia de los *zapotercos* (una forma de resistencia cultural con la que ellos mismos se califican) va quedando atrás con las nuevas generaciones técnicamente capacitadas. Las relaciones entre los telefonistas del pueblo y los “de la ciudad” por lo general son cordiales y de cooperación. Mientras no haya asimetrías, se prestan herramientas y materiales, se apoyan y capacitan recíprocamente.

## Dos casos ejemplares

Tras su experiencia en el centro anterior, don Atanasio pidió su traslado al Centro Operativo Baleares (ficticio), pues por su experiencia el coordinador sindical lo mandó llamar. Este Grupo de análisis tenía buen prestigio, pero cuando don Atanasio buscó la información del centro no encontró nada; comprendió que los datos con los que contaba provenían del empleado de confianza. El prestigio que había adquirido el grupo se debía a la habilidad verbal de uno de sus integrantes, según el relator: “sus palabras eran mero adorno”.

El grupo anterior había detectado un punto neurálgico de fallas en la colonia Balcones (ficticia) del Distrito Federal. La primera actividad del nuevo grupo analítico fue revisar los daños en la red a partir de las estadísticas y trazar una ruta de cables conflictivos. Durante su inspección de campo encontraron que los problemas se debían a dos factores: la antigüedad de los cables y las filtraciones de agua provocadas por unos baños públicos; como solución propusieron: “Un plan maestro que consiste en el cambio de los cables de plomo por otros de plástico. Se trabaja desde la Central donde empieza la vertical, se baja a los pozos y se cambian los puentes en las cajas; es una tarea laboriosa, como de hormigas”.

Aunque el Grupo de análisis insistió durante un año en el cambio de cables, su propuesta no encontró eco entre el personal de confianza: “Por varias circunstancias a los jefes no les interesaba, no tenían sensibilidad para ver el trabajo hacia adelante, al igual que los trabajadores sindicalizados se dedicaban a emborracharse”.

El Grupo de análisis descubrió que se dejaban sin atender un promedio de 15 quejas diarias con el pretexto de que el técnico había encontrado las viviendas cerradas. Para evitar que creciera el indicador de quejas no atendidas, se pidió que el técnico universal de la planta externa o sobrestante fuera a revisar si realmente esas casas estaban cerradas. En cuanto los telefonistas vieron que se estaban revisando las casas reportadas, disminuyó el promedio de 15 a sólo dos. Otra queja que se puede descontar de las metas de productividad de un centro operativo es la conocida como 809, que atribuye el desperfecto al uso de equipo ajeno a la empresa. El Grupo de análisis encontró que algunos de sus compañeros recurrían a ella cuando no podían resolver algún desperfecto. El problema es que la queja no resuelta se vuelve a presentar y si otro telefonista más hábil la repara cuenta como queja reincidente.

El Grupo de análisis tuvo problemas con un telefonista que prefería beber que trabajar, lo que afectaba el cumplimiento de las metas productivas del centro: “Nosotros aferrados a que ese compañero trabajara y él aferrado a que no. No lo íbamos a hacer trabajar”.

Cargando la presión de cumplir las metas, el Grupo de análisis recordaba a sus compañeros que la única razón por la que les pagan en Telmex es por laborar. El Grupo de análisis encontró que algunos de sus compañeros no realizaban ninguna actividad alegando estar lastimados:

Veías a alguien metido entre los archivos, que se pasaba todo el día con la frente inclinada en el pupitre. Pero cuando salía un “guajolote” trabajaba duro. Cuestionamos a la parte de confianza y nos dijeron que había un arreglo, pero no sabían cuál era. De repente tuvimos a seis holgazanes en una zona sin hacer nada. Esas personas se sentían agredidas por nosotros.

La parte sindicalizada del Grupo de análisis proponía que se asignaran a dichos telefonistas tareas sencillas o analíticas, como ordenar las conexiones en las cajas u almacenar papeles en la oficina, lo que provocaba fricciones con los delegados sindicales.

La función de los delegados es defender lo que está escrito en el contrato. Aunque suene empresista, deben ver por la empresa, si la empresa se va a pique nos quedamos sin trabajo. Como Grupo de análisis les dimos duro a muchas personas que afectaban la productividad porque así nos lo permite el *Libro azul*.<sup>21</sup> Por ejemplo, el jefe de camionetas las enviaba a reparar a un taller donde tardaban 15 días en regresarlas, nos quitaba la fuerza material para trabajar.

El Grupo de análisis cuestionó a la administración porque los trabajadores que llegaban a las ocho permanecían en el centro hasta las nueve o diez de la mañana y regresaban a las dos y media de la tarde, pero el jefe de Centro no quiso alterar dicha situación para no tener problemas. Éste es un buen ejemplo de cómo los gerentes de obras, quienes están en contacto directo con los trabajadores, son renuentes a “apretar las tuercas” a sus hombres pues prefieren no tener problemas con ellos, a pesar de que tal negativa afecte el rendimiento productivo de la empresa. Tal como indica Harris:

Los supervisores de piso no están directamente involucrados con el problema fundamental de asegurar la plusvalía vendiendo el producto a los consumidores; para ellos los costos pueden elevarse y se puede dejar de lado la calidad, porque las presiones sociales a las que los someten sus hombres no les permiten apreciar todo lo que ocurre en la empresa. El alto mando, para recuperar la dirección, ejerce presión de la única manera que puede hacerlo, imponiendo nuevas reglas; pero estas resultan incompatibles con el “proceso de tra-

<sup>21</sup> En el llamado *Libro azul*, aparece toda la información referente al Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad de Telmex, incluidas las metas y los indicadores.

bajo” en el piso de fábrica. Por ello los supervisores o capataces relajan las nuevas normas después de un tiempo razonable, hasta que sobreviene otra crisis de ganancia. Para Burawoy esto ejemplifica cómo la preocupación de los supervisores por asegurar la cooperación de sus hombres “obscurece la extracción de plusvalía”; en cambio, la alta gerencia, preocupada por la rentabilidad de la empresa, se dedica a “asegurar la plusvalía como superávit”. Parecen tener objetivos incompatibles, pero, por supuesto, en realidad la rentabilidad total también depende de las actividades “encubridoras” de los capataces (Harris, 1987:221-222).<sup>22</sup>

También nos comentaron que cuando los sindicalizados del Grupo de análisis no recibían material y herramientas del jefe de centro subían al siguiente nivel de decisión para solicitarlo al gerente de operación.

Cierta vez en que el coordinador sindical tuvo problemas con el jefe de centro, el dirigente solicitó a sus agremiados del Grupo de análisis que le ofrecieran elementos para removerlo. Aunque al principio no estuvieron de acuerdo, aceptaron informarle: “No aquello [que] había hecho mal, pues había sido de buena fe; sino lo que dejó de hacer por el centro operativo”. El entrevistado se siente satisfecho pues así cumplieron su responsabilidad como telefonistas y como sindicalizados. Por supuesto, el jefe del centro fue transferido.

Don Atanasio formó parte de la primera Comisión de Productividad del STRM, en la que le correspondió calificar los tiempos y movimientos de las tareas del departamento de Cables. El relator dice haberlos fijado de manera que pudieran realizarse con tranquilidad y sin presiones. Recuerda que con el primer programa de 1993, cuando Telmex se abrió a la productividad, sus compañeros obtenían de 10 a 15 millones de los pesos de esa época trabajando a destajo (recuérdese la inflación de la moneda por aquellos días), pero la empresa se echó para atrás e introdujo metas que limitan la productividad con un tope.

A don Atanasio le gustaría que sus compañeros entendieran las metas del programa de productividad para que decidieran si las pueden alcanzar o no, pero reconoce que los telefonistas no comprenden a los comisionados sindicales cuando van a explicarles los nuevos rangos y porcentajes cada año: “Esto se debe a que ni los propios co-

<sup>22</sup> “Shop managers are not directly involved with the ultimate problem of securing surplus value by selling the product to customers; therefore cost are allowed to go up and quality to slide, as foremen, subject to social pressures from their men, turn a blind eye to much that is going on. To restore the situation higher management exerts pressure in the only way it can, by imposing new rules; but these are incompatible with the shop’s ‘labour process’, so after a while, shop management relaxes the new rules until in time another profit crisis arrives. All this Burawoy sees as an example of the shop managers’ concern to secure the co-operation of their men –as he puts it, their concerned with ‘obscuring superplus value’; higher management being concerned with profitability for the corporation has been concerned with ‘securing surplus value’, thus they seem to be at loggerhead, but in reality, of course, overall profitability depends equally on the ‘obscuring’ activities of the shop management”.

misionados entienden las metas e indicadores”. Como los telefonistas de base no comprenden las cuentas, les recomienda mecanizar las operaciones para calcular las metas productivas. De cuando en cuando, delegados, comisionados y personal de confianza le piden que se las explique, pero cuando se aburren lo dejan “para otro día”. El programa de productividad, los indicadores y sus metas aparecen en el llamado *Libro azul*, en el que se compendia el programa desde sus inicios en 1993 hasta la fecha. Pero don Atanasio comenta:

Lo que te voy a decir es de risa, el *Libro azul* lo reparten a los delegados en la Convención. El programa se pacta a principios de año, pero a ti te lo dan a fines de septiembre, ¿para qué te sirve? Tienes tres meses para aprendértelo y ejecutarlo, porque el siguiente año cambian las reglas nuevamente.

Su grupo también concluyó la inconveniencia de que los telefonistas se lleven las camionetas a sus casas porque crean conflictos al sindicato. Muchos quieren llevarse el vehículo para ahorrar gasolina y aceptan condiciones laborales extracontractuales. El jefe les dice: “Te presto la camioneta y te quedas hasta las seis de la tarde y puedes pasearte en ella. Pero cuando quieren, se las retiran hasta con amenazas”.

Por la sed de prestigio ante su familia y vecinos, algunos telefonistas de Tzapotitlan aceptan dichas condiciones: “A mí me la prestan, no me la traigo a fuerza. Te puedes traer la camioneta porque eres alguien que pesa, ¡alguien de respeto!”<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Consideremos ahora un conflicto interno con motivo de la productividad en la planta externa de la sección matriz. El 15 de octubre de 2002, la asamblea de los telefonistas de la sección matriz del STRM renovó sólo cuatro representantes, dos de la división sur y dos de la división oriente de la ciudad de México para la revisión del Programa General de Incentivos a la Calidad y la Productividad, aplicable en 2003. Aunque la comisión negociadora debe integrarse con 11 representantes de las secciones foráneas y otros 11 de la matriz, el comité ejecutivo autorizó sólo el cambio de cuatro miembros de la sección matriz con el argumento de que no era necesario renovarlos a todos. A decir de los entrevistados, esos representantes foráneos se han perpetuado en el cargo –han hecho antigüedad en la comisión–. En una asamblea sindical los telefonistas de la sección matriz identificaron las siguientes carencias en la Planta Exterior: vacantes, infraestructura, red principal y secundaria, mantenimiento preventivo, insumos, vehículos, materiales, calidad de las herramientas, sistema de medición Pisa, invasión de filiales, pérdida de la materia de trabajo y bolsa de pago de productividad limitada por un tope.

Entre otras propuestas, se discutió promover un nuevo indicador en el programa de productividad asociado al mantenimiento productivo de la red telefónica, ya que muchas de las quejas provienen del abandono de ésta. Desde su opinión, por más que los telefonistas se esfuercen en cumplir al 100% los indicadores externos, sólo pueden aspirar a ganar 60% de la bolsa de premios por productividad, ya que el resto depende de los indicadores de competitividad externos en los cuales los trabajadores de la planta externa no pueden influir. Por ello pidieron el pago del monto total de la bolsa y que ésta tuviera un incremento anual proporcional a las utilidades de Telmex.

Aunque se acostumbra la publicación de un tríptico con información sobre el avance en las negociaciones, en este caso no fue posible. Hubo tantas divergencias que los cuatro representantes emergentes de la sección matriz (de la ciudad de México) decidieron publicar un reporte propio. En éste compararon

Cuestionado sobre la posibilidad de promover los Grupos de análisis en otras empresas mexicanas, don Atanasio respondió: “Los Grupos de análisis podrían funcionar en otras empresas en México, pero se necesitan trabajadores con conciencia obrera ética, con honradez y responsabilidad, lo que en nuestros días es difícil”.

Cuando se viene abajo la productividad, es común que el personal de confianza entregue una lista de los trabajadores reincidentes al Grupo de análisis. “¡Y uno se va como toro de lidia sobre los compañeros!” Don Atanasio y sus compañeros entendieron que no se requiere pelearse ni con los trabajadores ni con los delegados. Es mejor exponer el problema y dialogar con ellos.

Cuando descubrieron que nadie revisaba el trabajo de los reparadores de líneas, el grupo desarrolló una estrategia para reducir el número de quejas: pidieron a los sobrestantes que cumplieran con su obligación y revisaran al azar algunas de la quejas. También solicitaron al jefe de centro una revisión mensual de algunas quejas para enterarse de lo que realmente sucedía en la red de la planta externa. Se pueden evitar las quejas en el servicio si tanto sindicalizados como personal de confianza cumplen con sus funciones.

La empresa y el sindicato acordaron en la cláusula 195 del contrato impulsar un programa para la permanente elevación y mejoramiento de la calidad, productividad y competitividad que implicara cogestión en la toma de decisiones (Telmex y STRM, 2000:58). Don Atanasio recuerda cómo, ante la apatía del personal de confianza, los sindicalizados del Grupo de análisis ganaron hegemonía en el centro de trabajo sobre la base del consenso:

Tomamos poco a poco todo el control en el centro de trabajo. En el anterior centro operativo lo habíamos tomado a manera de choque, en Baleares aprendimos a emplear las palabras para convencer. El sindicato propuso una vez que los trabajadores tomáramos la administración en nuestras manos, eso es, el Grupo de análisis. He comprobado que sí se puede, lo difícil es encontrar trabajadores con ganas de correr el riesgo y que el sindicato los apoye, el Grupo de análisis adquiere un poder exagerado. Cuando comenzamos vimos que el desorden era organizativo. Nadie tenía el control de los cables, nadie sabía

---

los nuevos indicadores con los de 2002, mostraron así las afectaciones que el nuevo programa implicaba para los sindicalizados. Estos nuevos representantes se quejaron pues la comisión, bajo la hegemonía de la cúpula sindical del STRM, “Aceptó la imposición del indicador del porcentaje de arreglos en el mismo día. Una reducción del 35% en quejas acumuladas (con el ejemplo del *Libro azul*) para los Centros Operativos que se encontraban en el primer rango. En reincidencia acumulada el impacto de la reducción es del 69.56% en el primer rango (también tomando el ejemplo del *Libro azul*). Así como resolverle el problema financiero a la empresa y retirar el indicador de percepción del cliente (que cobramos sin problema). En órdenes de servicio aceptan que la empresa nos penalice por las pendientes, indicador que se complica doblemente bajo esta forma de medición por el agresivo programa de crecimiento que va del 74% hasta el 190% según la división” (Torres *et al.*, 2004:2).

qué tenía que hacer, nadie te daba el material... Por eso creamos el Centro General de Instalaciones, sentamos a dos compañeros que desde ahí sacaban todas las instalaciones, las distribuían y las encargaban, estaban al tanto de todas las instalaciones que se iban haciendo.

Cuando convences a las partes logras caminar, logras un prestigio y un enorme poder, a veces hasta encima del jefe de centro... Donde ya te tiene miedo, donde atiende todas tus sugerencias porque si no las impones a la fuerza. Pero si eres consciente, no debes ser soberbio, si tienes una tarea debes hacerla como se debe, si respetas tu trabajo te respetas a ti mismo.

Otro telefonista expresó la siguiente opinión sobre la cogestión:

El contrato dice que los Grupos de análisis o círculos de calidad no pueden aplicar la cogestión. No entiendo. Me dicen que participe para hacer más eficiente el trabajo, y a la mera hora me dicen que no. Por eso los círculos de análisis no funcionan. La empresa no ha aceptado que tengamos metas propias, se cierran a recibir propuestas.

A continuación se comentará una experiencia en otro centro operativo. En Tzapotitlan tuve la oportunidad de entrevistar a un joven telefonista que estudió ingeniería pero no finalizó su licenciatura porque logró ingresar a Telmex. Nos referiremos a él como Conrado para respetar su anonimato.

Conrado es padre de tres hijos; una estudia primaria y los otros dos, secundaria. El entrevistado reconoce que los Grupos de análisis son un instrumento convenido entre la empresa y el sindicato para alcanzar estándares de calidad internacionales en el servicio telefónico. Telmex no hubiera podido alcanzar los actuales niveles de productividad con trabajadores habituados a la corrupción, a pedir propinas o *guajolotes* por dar un servicio, o a cobrar horas extras sin haberlas laborado. Nadie valoraba la importancia de ofrecer con calidad un servicio de comunicación humana. “Hasta 1985 había una corrupción laboral generalizada, si no entrabas en el círculo de la corrupción quedabas fuera hasta de los derechos sindicales porque los propios delegados participaban en ella”.

Con la venta de Telmex al capital privado hubo un cambio de mentalidad, los trabajadores comprendieron que ya no podían seguir como antes, pero estaban a la deriva: “Por fortuna alguien propuso una idea que venía de Japón: crear Grupos de análisis para fomentar la productividad y la calidad. ¡Ya no habría más dinero gratis!”

En la actualidad, los telefonistas deben cumplir un parámetro productivo para obtener un porcentaje mayor de ingresos y consideran que la introducción de las metas por centro de trabajo resultó del estallido de la productividad ocurrido en su primera etapa. Fue entonces que se establecieron metas y parámetros de medición para cada área tronco, así como grupos de calidad para alcanzarlas.

Poco a poco van a ir entrando a la cultura laboral de los japoneses, allá la empresa es todo, porque te proporciona lo que necesitas para vivir. Por ahora los grupos de calidad se forman a nivel de centro de trabajo, en un futuro se pretende que se dividan por zonas y cada una tenga el suyo, hasta que cada quien sea el analista de su propia labor.

Desde su punto de vista, los telefonistas son afortunados al contar con círculos de calidad como los Grupos de análisis porque así reciben un sueldo remunerativo. Pero Conrado admite que algunos trabajadores no reconocen a Telmex como su empresa: “Es Carlos Slim quien se lleva el dinero por carretadas”.

Cuando Conrado ingresó a Telmex no se sintió parte de la llamada familia telefonista, no logró su integración hasta que participó en el Grupo de análisis de su centro operativo, al que denominaremos Omeyöcan (ficticio) por el peso específico de los originarios de Tzapotitlan. Al preguntarle sobre los requisitos para integrarse a un Grupo de análisis, Conrado comenta que no se requiere ser un especialista en todas labores: “Hay que entender el proceso para la instalación de una línea, para atender una queja. Saber qué pasa con los trabajos, quién los autoriza, de dónde sale el material y cómo se pide”.

Desde su perspectiva, para alcanzar las metas es necesario involucrarse con la producción, tanto en las tareas del personal de confianza como en las de los sindicalizados: “Telmex establece metas anuales pero son negociables; tras haber visitado el campo y haber reconocido las necesidades de personal, de camionetas, de materiales e insumos, las podemos programar”.

Aunque las metas sean anuales, se presentan variaciones de acuerdo a las estaciones climáticas. Pese a la avanzada tecnología buena parte de la red telefónica en la ciudad de México sigue siendo una *red de temporal*, pues usa cables con forro de papel que fallan en la temporada húmeda. Recuerde el lector la importancia que tenían las dos épocas de lluvias y secas en las labores campesinas en la Cuenca de México.

La época de lluvias es un problema porque los niños salen de la escuela y los compañeros se van de vacaciones. Los pocos que quedamos jamás podríamos cumplir las metas, ni trabajando hasta la ocho de la noche. Se requiere que el Grupo de análisis presente una propuesta que resuelva el problema, pero que no esclavice al trabajador. Que hagan lo que tiene que hacer, pero que lo hagan bien, y eso de las ocho de la mañana a las cuatro de la tarde.

Le decimos a los compañeros que no se cansen porque se van a decepcionar. Que hagan lo que tienen que hacer de las ocho de la mañana a las cuatro de la tarde. Si gustas un poquito de productividad, toma tus alimentos en sólo una hora, platica cinco minutos con tus compañeros y vete a laborar. Sabemos que *sí se puede*, el método japonés no deja lugar a dudas: cuando el compañero se siente identificado con la empresa le entra a trabajar.

Para Conrado las funciones de la parte sindicalizada del Grupo de análisis consisten en analizar los procesos productivos, encontrar las fallas y proponer métodos para que no se detengan: “Y sin deseos de exhibir ni de poner en contra empresa y sindicato. La intención del Grupo de análisis es hacer que el punto del trabajador y el punto del supervisor converjan en un solo punto que son las metas”. La finalidad es encontrar los obstáculos en los procesos de trabajo y proponer las formas para sacar adelante la productividad. La estrategia que se ha seguido en el Grupo de análisis de dicho centro operativo busca que las mentalidades divergentes de los trabajadores y el supervisor se reorienten hacia la meta común de alcanzar las metas productivas, pues de ello dependen los premios por productividad. “Nos decían ‘los grupos de parálisis’ porque creían que no hacíamos nada. Pero nos cambiaron el nombre, ahora nos dicen ‘los lavacocos’, ‘los *terapistas*’, porque constantemente organizamos sesiones con lluvia de ideas. Algunos nos reprochan ser como capataces”.

La experiencia de este Grupo de análisis es importante pues lograron remontar del último lugar de productividad en la zona metropolitana. El secreto del éxito se debió a que acompañaban a los rezagados a campo para sugerirles la manera de elevar la calidad y convencerlos de que incrementar la productividad aseguraba sus empleos, diligencia que, como hemos visto, fue calificada por sus compañeros como una *terapeada*. La actitud de los telefonistas ante los sindicalistas del Grupo de análisis cambia en el momento en que reciben su bono de productividad. Conrado los llama a la sensatez: “Nos dicen cosas chuscas, pero ¿qué tal cuando les llega su pago? Si un técnico que gana unos mil pesos en promedio alcanza una productividad al cien por ciento, recibe mil quinientos pesos. Pero si los estándares no se cumplen, lógico que sólo van a llegar unos cuantos pesos”.

Conrado recordó que el Grupo de análisis se integra por dos partes que colaboran mutuamente “para que el proceso productivo sea armónico. Que no corrompan los análisis inclinándose a un lado o el otro, sino que descubran la causa real del problema”. Conrado convoca a que las personas “de arriba” tomen conciencia, pues considera que los supervisores obstaculizan el funcionamiento de los Grupos de análisis, pues al resistirse a darles información. Conrado y sus compañeros sindicalizados se dieron cuenta de que los supervisores ya realizaban un análisis de la productividad antes de la creación de los grupos, pero no comunicaban sus conclusiones a los trabajadores por temor a ver rebasada su autoridad:

Los que se oponen no son los gerentes, más bien son los jefes intermedios. Algunos supervisores me han preguntado: “¿Para qué quieren Grupo de análisis? ¡Si ya hay supervisores!”

Nosotros les respondemos: “No te supervisamos a ti, si te pido la información, si te pido que me dejes entrar a tu computadora no es para supervisarte. Lo que queremos es encontrar el problema, para que el proceso productivo no se detenga”. Si no aceptan replicamos: “¡Espérate, papá! Tú tienes que controlar lo que te toca y lo sigues haciendo, no te

lo vamos a quitar. Pero [cuando] afecte la producción, vamos a hacer propuestas que quizás te afecten, pero es en beneficio de todos, no en beneficio propio”. No todos resisten, de 10 supervisores dos se sienten agredidos.

Conrado rememora a un supervisor que les dijo: “No puede ser, yo tengo que ir delante de ustedes”. Y los sindicalizados del Grupo de análisis le respondieron: “¡*Quibuole*, papá! ¿Tú vas adelante? ¡Entonces tú analizas! Aquí nadie va delante de nadie, si persiste esa idea la cultura laboral no ha cambiado del todo”. Los telefonistas acostumbran llamar “papá” a los jefes, líderes o compañeros que intentan establecer relaciones paternales ante ellos. Silverio, un sindicalista disidente, también critica a los supervisores:

Los programas retomados de otros países, como la experiencia japonesa de la Nissan, no han funcionado pues no toman en cuenta la idiosincrasia mexicana. Serían [mejores] programas bilaterales que permitieran la creatividad y la innovación. El problema es que los jefes sienten que su autoridad se rebasa, son autoritarios porque es su forma de reafirmar su poder.

Regresando al testimonio de Conrado, en su grupo analítico están convencidos de que la mejor manera de armonizar las relaciones entre empresa y sindicato es evitando abusos de ambas partes. Tras la experiencia de enfrentar los esquemas burocráticos, Conrado reflexiona: “el Grupo de análisis logró levantar la productividad de nuestro centro. No me siento orgulloso, nuestro interés es que los grupos de calidad tengan una cultura laboral diferente. Le dije al supervisor: ‘¡córtate las uñitas! Porque no te venimos a atacar, el enemigo no eres tú, el enemigo real es la cultura de la pasividad del mal trabajador’”.

En la medida en que las corporaciones “[...] atacan las pirámides organizativas y transfieren cada vez más responsabilidades en la toma de decisiones a las redes y equipos” (Rifkin, 1996:206), el personal más afectado y por ello el más renuente al cambio de cultura laboral es el de los mandos medios, supervisores y capataces. Conrado no sólo critica a los supervisores, también cuestiona el desempeño de los representantes sindicales:

Tampoco los delegados han cambiado su cultura laboral. Siguen con la “antigüita”, donde al trabajador se le defiende a costa de lo que sea, tenga o no tenga razón. Un delegado no debe aceptar la corrupción ni de sus compañeros ni del otro bando. Debería haber una cultura sindical fuerte entre los trabajadores, pero lo tomamos a juego, llegamos a elegir a compañeros que ni siquiera pueden hablar en público.

Además de la resistencia presentada por los supervisores y delegados, los telefonistas del Grupo de análisis encuentran obstáculos entre sus propios compañeros: “De los 107

trabajadores, unos 20 se sienten agredidos. Nos dicen ‘capataces’, pero no nos peleamos con ellos, tratamos de convencerlos de que no es por ahí, lo mismo con los de la empresa. Como Grupo de análisis vamos a contracorriente”.

Conrado reconoce que los indicadores van al ascenso y que cada vez es más difícil alcanzarlos:

Los indicadores nos van llevando a un estándar internacional. Cuando los alcancemos ahí van a querer rebasarlos hasta convertirnos en hormiguitas; que tengan que dar todo, hasta su último pensamiento por la empresa. Pero tengo la esperanza de que cambie la cultura laboral. No quiero que nos paguen de más, sino que me paguen exactamente lo que yo hago y merezco por mi “trabajo duro”.

Este último reclamo es congruente con la expectativa de reciprocidad propia de la cosmovisión de los originarios del pueblo. En Tzapotitlan las personas acostumbran demandar la remuneración que “merecen” por el esfuerzo de su “trabajo duro”. Algunos jefes de familia de Tzapotitlan, tras cumplir con sus labores, se sientan a la mesa del comedor y reclaman a voz en cuello: “¡Ya vine a merecer!” Dan a entender a su esposa que ya ganaron su comida, ya tuvieron la “vergüenza de merecer” sus alimentos “con el “trabajo duro” y el sudor de su frente. Las jefas de familia, en su calidad de anfitrionas, invitan a comer a sus “invitados” en los banquetes ceremoniales empleando esta frase colonial: “Pasen ustedes a merecer sus alimentos”. También Conrado, como telefonista originario de Tzapotitlan y miembro sindicalizado de un Grupo de análisis, sintetiza su percepción de la cultura laboral con el concepto de *merecer* el pago justo en retribución al duro esfuerzo realizado.

La información recopilada entre los telefonistas de Tzapotitlan demostró cómo acostumbran esgrimir la ética de la “vergüenza de merecer” y el derecho a una remuneración justa al esfuerzo del “trabajo duro”. Con ello dan sentido a las relaciones que se establecen con sus compañeros, el personal de confianza y Telmex. Desde esa lógica de reciprocidad, ellos agradecen a la empresa el empleo que les otorga cumpliendo las metas, pero esperan que Telmex les garantice el salario digno que merecen por trabajar duro y que remunere con justicia el esfuerzo adicional realizado.

Aunque el anhelo de reciprocidad por el trabajo ejecutado es universal en la cultura humana, sus manifestaciones específicas varían de cultura a cultura. Por ejemplo, los trabajadores japoneses se esforzaron en recuperar la planta industrial durante la postguerra porque consideraban como familiar<sup>24</sup> su relación con la empresa. Al reco-

<sup>24</sup> Al cuestionar la peculiaridad de la cultura japonesa, Yasushi Wada Tanaka concluye que su rasgo fundamental ha sido la llamada relación familiar vertical *Honke-Bunke*.

“La *Honke* era la rama principal de la familia y la *Bunke* era la familia lateral. La *Honke* era heredada al primogénito. El primogénito era el jefe del trabajo familiar, era el heredero de los bienes de la familia, y era el que hacía los ritos para el dios de la casa y él administraba la tumba de la familia. Este

nocerse como *hijos del empresario*, laboraban horas extra sin remuneración, seguros de la reciprocidad de su *buen padre* empresarial que compartiría con ellos la futura prosperidad de la compañía (Wada, 1993:130-131). Sin embargo, no podemos ignorar que uno de los secretos de la economía de mercado es la violación del principio de reciprocidad, pues consiste en que el corporativo remunere de manera parcial el esfuerzo de sus empleados.

### La ética del “trabajo duro”

Entre los telefonistas prevalece la incompreensión hacia la parte sindicalizada de los Grupos de análisis, sin embargo, descargan sobre ellos la vigilancia del cumplimiento de metas. Cuando es probable no alcanzarlas y poner en riesgo el pago del bono de productividad, los telefonistas rezagados les achacan la culpa por no haberlos presionado lo suficiente. Cuando el riesgo es inminente, se despliega la acción emergente de todo el centro operativo para cubrir las metas.

Un integrante del Grupo de análisis puede evitarse problemas con una actitud permisiva de dejar hacer y dejar pasar. La resistencia de los supervisores a compartir con los Grupos de análisis la información productiva, que es una de sus fuentes de poder, es el primer obstáculo a vencer para elevar la productividad. En los casos presentados se comprobó que los sindicalizados de los Grupos de análisis están interesados y pueden reformar el proceso laboral para incrementar la productividad. A veces

---

primogénito de *Honke* estaba en un nivel superior a todos los miembros de grupo. El jefe de la familia principal tenía el deber de proteger a las *Bunke*. En cambio, las *Bunke* debían servir a la familia principal. El jefe de la familia principal daba el afecto a las *Bunke*, y las *Bunke* esforzaban [*sic*] a servir a la familia principal con la abnegación. Esta era la relación vertical en el parentesco. La razón de la existencia de esta vinculación en el parentesco estaba en una condición económica-social difícil para la subsistencia, aunque fuera una familia extensa. Por lo tanto las *Bunke* servían a la familia principal con toda abnegación para que su grupo de parentesco fuera muy sólido y fuerte”(Wada, 1993:127). Sobre esta “relación vertical” se sostuvo el desarrollo económico de las empresas japonesas después de la derrota en la Segunda Guerra Mundial.

“Podemos encontrar la relación *Kunshu* [monarca]-*Kashin* [súbditos] en las empresas japonesas de ese periodo. Muchos sociólogos consideran la empresa japonesa como una familia. La relación jefes-s subordinados (pequeña escala) y la relación empresarios-empleados (gran escala) correspondía[n] a la relación familiar tradicional de Japón. El empresario o el jefe debía tratar a sus empleados o sus subordinados con afecto y los empleados correspondían con el servicio hacia su empresario o su jefe. El trabajo de horas extra sin remuneración se basaba en el sentimiento mencionado. Los empleados eran *los hijos de la familia* importantes para la empresa; y los empleados consideraban al empresario o al jefe como su *padre*. La prosperidad de la empresa significaba la alegría de todos los empleados y éste era su objetivo. En el punto de vista individual, el trabajo era un medio para el perfeccionamiento de la personalidad o del nivel espiritual aunque los empleados no lo sintieran conscientemente. Así había una correspondencia de las ideas sociales con las ideas familiares en la empresa” (Wada, 1993:130-131).

sólo es necesario “supervisar a los supervisores” para que cumplan su función de vigilar el desempeño de sus subordinados.

Los telefonistas rezagados en la producción suelen ser sometidos a diferentes formas de presión para que se esfuercen, por ejemplo, que el delegado sindical les llame la atención. La parte sindical de los Grupos de análisis también recurre al convencimiento, los acompañan a sus labores en el campo y les señalan las ventajas de producir y alcanzar las metas para conservar el empleo. (Al seguimiento individual del rezagado por los miembros del Grupo de análisis también se le llama “marcaje personal”.) Cuando los telefonistas más rezagados ponen en riesgo el cumplimiento de metas –y por tanto el pago de la prima de productividad– los demás posibles afectados los someten a presiones y violencia simbólica.

Hay una salvaje reconversión neoliberal a la que se ha sometido a los trabajadores en el país, como ocurrió con el despido de más de 44 000 electricistas y la toma violenta de sus instalaciones por parte de la Policía Federal, antes de que se publicara la ley de extinción de la compañía de Luz y Fuerza del Centro.<sup>25</sup>

Los telefonistas saben que ahora hay que hacer de todo y aprender de todo, por eso la capacitación se convirtió en un reclamo sindical. Reconocen que en una empresa privada la única razón por la que les pagan un sueldo es por trabajar. Alcanzar las metas de calidad y productividad le conviene tanto al personal sindicalizado como al de confianza, por lo que todos deben colaborar. La empresa representa todo para los telefonistas, pues ella les proporciona lo que requieren para vivir. Defender a Telmex frente a la competencia en el mercado de las telecomunicaciones es defenderse ellos mismos y a sus familias. Consideran que los delegados sindicales no deben encubrir a los irresponsables, sino apoyar a la empresa pues sin ella se quedarían sin empleo. Desde la mentalidad de los telefonistas del pueblo, el cobro de horas extra no laboradas era una forma de corrupción en la que cayeron durante la época de la administración burocrática y estatal. Ahora la “vergüenza de merecer” su sueldo a base de “trabajo duro” los obliga a garantizar el bienestar de su familia cumpliendo con las metas de calidad y productividad. Esperan que la empresa responda a sus esfuerzos con el justo pago a sus esfuerzos productivos; sin embargo, el hecho de que la empresa “se lleve el dinero a carretadas” en magnitudes desproporcionadas a sus incrementos de sueldo y bonos, les deja dudas sobre la reciprocidad de Telmex como patrón.

<sup>25</sup> Según Miguel Ángel Granados Chapa (*Reforma*, 11 de abril de 2011), el informe energético de la Cuenta Pública emitido por la Auditoría Superior de la Federación demostró que “El cálculo de exterminar al sindicato se fundó en supuestos falsos, aparecen algunas de las razones de fondo de la inviabilidad financiera del organismo afectado, que condujeron a extinguir a una empresa más que centenaria a través de sus diversas modalidades. Una de esas razones no explícitas fue reforzar los privilegios de productores particulares y estimular la privatización del sector eléctrico, que se practica a la luz del día no obstante la prohibición constitucional de que particulares participen en la generación de energía eléctrica”.

Si bien los entrevistados están seguros de que la empresa ha valorado a los originarios de Tzapotitlan por su trabajo, les preocupa no poder conseguir empleo en Telmex para sus hijos y familiares:

La empresa lo ha visto, nosotros como pueblo tuvimos padres telefonistas, por eso uno le echa ganas para estar ahí. A la empresa le gustó más el rendimiento de un telefonista de Tzapotitlan por su “trabajo duro” que el de uno de la ciudad, los mismos papás nos orientan en el trabajo. Los jóvenes ya entran con mejor preparación, pero desde que se privatizó la empresa han sido contadas las contrataciones. Telmex ya no le cubre al sindicato las vacantes, ahora se abren donde lo requiera la empresa. Por lo regular el crecimiento de Telmex se da en provincia.



## Capítulo 8

### Síntesis

#### La telefónica Ericsson y la transformación de Tzapotitlan

EN LA DÉCADA DE 1930 ARRANCÓ en Tzapotitlan una transformación estructural y cultural de gran impacto. Las inversiones de capital sueco de la compañía telefónica sueca Lars Magnus Ericsson en la ciudad de México confluyeron con el éxodo de los campesinos de la pobreza. Al conseguir empleo como peones en la telefónica y en otras industrias urbanas, se aceleró el abandono de las labores campesinas en sus unidades domésticas. La metrópoli no recibía con los brazos abiertos a los indios de Tzapotitlan: les asignaban las peores tareas y los menores ingresos, y si charlaban en náhuatl eran discriminados por los habitantes “de la ciudad”. En respuesta a la violencia simbólica y a la exclusión que sufrían en la ciudad de México por su condición india, los jefes de familia prohibieron a sus esposas enseñar el *mexicano* a sus hijos. Un pueblo que llegó al extremo de degollar a tres profesores para que no enseñaran castellano inició su huida del náhuatl: con la lengua se perdieron danzas que incluían cantos y versos en mexicano.

El éxodo del náhuatl y el abandono de las tradiciones más ligadas ocurrió de manera paralela al retiro de las labores campesinas. Los originarios de Tzapotitlan trabajaban eventualmente como peones en Ericsson y combinaban los empleos asalariados con la producción campesina para completar los gastos de la unidad doméstica. El camino sin retorno se recorrió cuando la telefónica los contrató en forma permanente y les otorgó el empleo de planta. Tras asegurar el bienestar económico familiar, las tierras ejidales fueron abandonadas poco a poco. Los salarios industriales permitieron liberar a las mujeres de las actividades mercantiles simples, como la venta de productos derivados del maíz en los mercados capitalinos. El poder patriarcal dentro de las familias se acrecentó: ahora el padre podía decidir a quién y en qué orden heredar a los hijos no sólo las tierras, sino también los empleos telefónicos, lo cual desataba la desigualdad y la consecuente envidia entre hermanos.

## Se constituye Telmex

El 23 de diciembre de 1947, el empresario sueco Axel L. Wenner-Green, propietario de Corporación Continental S.A. y de la Mexikanska Telefonaktiebolaget Ericsson, instruyó a Bruno Pagliali, José Joaquín César hijo y Octavio Fernández Reynoso para que en su representación firmaran la constitución de Teléfonos de México (Telmex). El 24 de enero del siguiente año se unificó la gerencia de la empresa bajo el mando de quien había sido director de Ericsson, el legendario Gunnar Hugo Beckmann, ingeniero que solía enganchar peones en los pueblos cercanos a la capital mexicana.

Con la fusión de las dos empresas para integrar un monopolio telefónico en México y el paso de la empresa al sector estatal se vivió la “época de oro” de los telefonistas de Tzapotitlan. En el estatuto sindical se introdujo una cláusula clientelar que monopolizó el empleo en Telmex para beneficiar a los hijos de los trabajadores sindicalizados. Tal monopolio laboral era usufructuado por las familias extensas de Tzapotitlan, el sindicato corporativo y los administradores de la empresa paraestatal. El trinomio lubricaba las relaciones laborales internas.

Ahora Telmex es de nuevo una empresa privada, pero el mecanismo subsiste, sólo que el corporativismo sindical se ha debilitado y la burocracia estatal dejó el paso a personal de confianza que depende de su eficacia para conservar el puesto. Dicho monopolio clientelar ha sido un híbrido que enlazó la relación *formal* del contrato de trabajo con las relaciones *informales* del parentesco de los originarios de Tzapotitlan. La hegemonía del clientelismo en Telmex encontró sus mejores aliados en el *compadrazgo* y en la obligada *reciprocidad* de las personas del pueblo hacia quien les otorga un favor. Los banquetes ceremoniales familiares ofrecidos durante los festejos de Tzapotitlan se prestan para articular favores y lealtades entre jefes, parientes, padrinos, ahijados y dirigentes gremiales, de manera que el consumo de tiempo y dinero en el sistema de mayordomías y en el pago de cuotas para los ostentosos festejos resulta en una buena inversión.

En la práctica ha concluido el proceso de abandono de las labores campesinas, pero no se logró completar su polo opuesto, es decir, la integración de las familias a la clase obrera industrial. Muchos de sus descendientes no han logrado integrarse al estrato de asalariados con derechos garantizados por un contrato colectivo y sueldos competitivos, y subsisten realizando actividades simples de carácter mercantil en la economía informal o desempeñando empleos precarios y temporales en los servicios, aun en el caso de los jóvenes recién egresados de las universidades.

## La reconversión global de las telecomunicaciones

La segunda gran transformación de los telefonistas de Tzapotitlan ocurrió durante las dos últimas décadas del siglo xx. En Gran Bretaña se inició una ola global de pri-

vativación en los monopolios telefónicos nacionales que confluyó con la desincorporación de Telmex del sector económico paraestatal. La Comunidad Europea sintetizó la experiencia británica en el llamado Libro Verde de las Telecomunicaciones, que sirvió como modelo para la privatización de diversos monopolios telefónicos nacionales.

En el caso de Telmex se siguió a grandes rasgos el modelo inglés con dos excepciones: *a)* la adecuación financiera de las acciones de la empresa para facilitar su venta a un grupo de empresarios nacionales, una decisión cuestionable desde la lógica competitiva del mercado; *b)* la concertación entre la empresa y el sindicato para evitar un reajuste masivo de personal en Telmex, decisión política que evitó la oposición a su venta al sector privado. Este último acuerdo fue un acierto y al mismo tiempo un error para el sindicato. Prácticamente ningún trabajador perdió el empleo,<sup>26</sup> pero ahora Telmex prácticamente no cubre las plazas desocupadas por los sindicalizados, prefiere ofrecerlas a empresas filiales y subcontratistas. Por eso entre las familias telefonistas de Tzapotitlan predominan las redes de transferencia longitudinal de empleos entre hijos y yernos de los telefonistas jubilados. El crecimiento transversal de las redes hacia la siguiente generación se bloqueó, por ello se tiende a una declinación cuantitativa del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) al ritmo de la jubilación de sus afiliados.

La empresa privatizada, interesada en cubrir las metas fijadas por el Título de Concesión, intensificó la instalación de líneas en la planta externa y ofreció el pago de un bono por productividad. Los telefonistas de Tzapotitlan, acostumbrados a la estrategia campesina de mejorar sus recursos con base en el “trabajo duro”, aprovecharon la oportunidad incrementando su producción por dos vías: el trabajo intensivo y la *subcontratación* informal de parientes y vecinos para instalar el mayor número de líneas telefónicas en el menor tiempo posible.

Estimulados por lo que consideraban una *merecida* retribución a su esfuerzo, los telefonistas cubrieron las metas antes de lo programado. Fue necesario menguar el frenesí laboral marcando un límite superior a la bolsa de productividad. La implicación de los telefonistas con la productividad de la empresa gracias al pago de un bono por calidad y productividad, aunada a las inversiones en tecnología digital, rindió frutos. Mientras que en 1990 las acciones de Telmex pagaban una utilidad de \$0.7856, en la siguiente década ésta se elevó a 226.68%. Al cuarto trimestre de 2009, en Telmex:

La utilidad neta de la participación controladora registró [cinco] mil millones de pesos. 67% mayor con respecto a la del cuarto trimestre de 2008. La utilidad por acción fue de 27

<sup>26</sup> Algunos telefonistas que no serían despedidos, pero sí reubicados en centros laborales lejanos, prefirieron solicitar su liquidación. Otros que debían recalificarse en materia digital prefirieron la jubilación, pero fueron casos muy aislados.

centavos de peso, 68.8% mayor en relación al mismo periodo del año anterior y de 41 centavos de dólar [...], un incremento de 64.0% con respecto al cuarto trimestre de 2008 (Telmex, 2010b:2).

### **Estímulos a la productividad**

Tras la privatización de Telmex se pactó con el sindicato un programa de calidad que estimuló la productividad en la planta externa, cuyo eje fue un limitado híbrido de los círculos de calidad de estilo Toyota, conocido como Grupo de análisis. La resistencia de los supervisores a compartir con los Grupos de análisis la información productiva que les da poder ha sido el primer obstáculo a vencer para elevar la productividad.

Los telefonistas de base de los Grupos de análisis han demostrado estar interesados y ser capaces de reajustar el proceso laboral para incrementar la productividad. A veces sólo es necesario vigilar a los supervisores para que cumplan su función de vigilar el desempeño de los subordinados.

En general los telefonistas no comprenden los indicadores del programa de calidad y productividad pues los consideran cada vez más complejos y exigentes. Pese a que no se requiere gran esfuerzo para cubrir las metas productivas, algunos telefonistas se siguen rezagando. Cuando se cae la productividad en un centro, los sindicalizados del Grupo de análisis y los delegados sindicales tratan de convencer a los rezagados para que cumplan sus labores. Ante el temor de no recibir el pago de sus primas, el Grupo de análisis da la voz de alarma, se desata una movilización general en los centros de operación para incrementar la calidad y la productividad, pero tras la corrección del rezago regresa la calma hasta que vuelve a presentarse la próxima crisis productiva.

Para muchos telefonistas el bono de productividad ya no es considerado como un pago extra por el desempeño laboral excelente, sino como una parte de sus ingresos que se les descuenta por no haber cumplido las metas. Pese al pago de la prima, los entrevistados consideran que la prosperidad de la empresa no se ha compartido con los trabajadores.

### **La paradoja de la productividad**

En las últimas décadas del siglo xx las corporaciones estadounidenses contemplaron con impotencia la invasión de su mercado interno por mercancías japonesas de bajo precio. Lo paradójico fue que ni las millonarias inversiones en tecnologías digitales aportaban la anhelada competitividad. Tras comparar los sistemas japoneses y los occidentales se descubrió que la clave de la productividad no se encontraba sólo en las inversiones de alta tecnología, sino fundamentalmente en la mentalidad de los em-

pleados que las operan. La paradoja de la productividad ha sido resuelta: el secreto del incremento productivo contemporáneo es *antropocéntrico* pues requiere un cambio cultural en la conciencia de los trabajadores que los comprometa con la excelencia productiva.

El sistema Toyota articuló el doble interés de las empresas de eliminar lo más posible el trabajo vivo por costoso e indisciplinado, y obtener un desempeño óptimo de aquellos empleados imprescindibles por sus habilidades o capacitación al implicarlos con las metas productivas. La innovación tecnológica abrió dos rutas laborales: una busca reducir el empleo del *costoso* esfuerzo humano sin sacrificar la magnitud de la producción; la otra ruta incrementa la productividad de los trabajadores con el apoyo de apéndices tecnológicos o digitales al reducir la masa de empleados y delegarles la coordinación de sus propios esfuerzos a cambio de un premio en metálico. Esta última ruta da sentido a la producción en los tiempos de la globalización neoliberal. En los círculos de calidad la productividad depende del consenso de los trabajadores, lo que les permite negociar con sus supervisores algunas condiciones laborales.

En su afán de incrementar la productividad, las corporaciones globales se esfuerzan por lograr el debilitamiento de la organización sindical: una estabilidad en el empleo sólo para una minoría de trabajadores indispensables; una remuneración ligada a los incrementos productivos; y que el temor a equivocarse —generado por la presencia panóptica de artefactos y estrategias organizativas que controlan la calidad del desempeño— presione a cada productor en lo individual.

### Sociedad, técnica y cultura

Al interrelacionar lo social con lo tecnológico, el concepto de *sistema sociotécnico* superó las limitaciones del modelo productivo de Taylor, pero excluyó un componente básico: ignoró la representación simbólica que tienen los trabajadores sobre las razones para esforzarse en el trabajo. Para comprender plenamente los procesos productivos emergentes, es necesario incluir el factor cultural en sus relaciones con los elementos sociales y tecnológicos.

Dado que la llamada excelencia productiva depende de un óptimo encuentro entre la cultura laboral, las relaciones sociales y la tecnología, resultó necesario construir un concepto alternativo, el de un *sistema productivo sociocultural y tecnológico*. Éste amplía los elementos de la llamada *productividad total de factores* al incluir esa otra forma del capital, que es la representación simbólica que los productores tienen del trabajo; es decir, la mentalidad obrera sobre las razones para producir, cuya eficacia simbólica se acumula como *capital-cultura* en beneficio de las corporaciones. Siguiendo la estrategia de Reygadas:

Trataré de averiguar la eficacia simbólica de estas formas de organización del trabajo, indagando su incidencia sobre las culturas laborales de las personas que son ocupadas por estas empresas. En forma paralela analizaré la eficacia laboral de la cultura al estudiar cómo estos esquemas productivos se ven afectados por las tradiciones, actitudes, percepciones y valoraciones de los trabajadores y empleados. De este modo, los métodos de trabajo resultantes no corresponden de manera exacta con los programas originalmente diseñados por las empresas, sino que sufren modificaciones de acuerdo con las confrontaciones y compromisos que se suscitan entre los sujetos implicados (Reygadas: 2002:28).

El secreto del incremento de la productividad reside en el efecto combinado de factores tecnológicos y sociales con un cambio cultural de la mentalidad de los trabajadores que los involucre con la excelencia productiva, sin olvidar el efecto que la vigilancia panóptica tiene sobre la producción, cuando los empleados saben que son observados puntualmente.

### Cambio de mentalidad entre los telefonistas

El telefonista pionero de Tzapotitlan se ganó la confianza de sus jefes suecos por estar acostumbrado a *merecer* el sustento con el “trabajo duro” en la milpa, esforzarse en ser reconocido como el mejor sembrador y cumplir su obligación de reciprocidad hacia quien le hacía un favor. Con base en ello, los originarios pudieron conseguir empleos para familiares y paisanos en Ericsson, dando inicio a las redes familiares de empleo telefónico en el pueblo.

Por su cultura de reciprocidad, los peones quedaron obligados ante la empresa, que al pagarles el sueldo seguro que *merecían* garantizó el sustento de su familia y los liberó de la amenaza cíclica del hambre propia del cultivo de temporal. La eficacia simbólica de la ética del “trabajo duro” y la cultura de reciprocidad campesina se transformaron en un *capital-cultura* productivo para la empresa telefónica desde sus inicios. El soborno para obtener un empleo en la empresa no los eximió de reciprocitar la debida lealtad al jefe de personal, mecanismo que promovió el incremento de los telefonistas originarios de Tzapotitlan en los centros de trabajo de la zona sur en la ciudad de México.

Los telefonistas de Tzapotitlan no eran agentes libres en la venta de su mano de obra. Ya que obtenían el empleo por su cultura de reciprocidad, quedaban comprometidos con el pariente que consiguió la presolicitud, el líder sindical que los recomendó y la empresa. El nuevo telefonista habría de corresponder: al pariente con su respeto y manteniendo el “buen nombre” de la familia en Telmex; al líder del STRM con su voto corporativo, y a la empresa con “trabajo duro” para ser congruente con su ética laboral de merecer el sustento con base en el esfuerzo propio.

Fue durante la administración estatal en la empresa cuando el clientelismo de la burocracia, el corporativismo sindical y el compadrazgo convergieron en Telmex, lo cual llevó a una situación tal de ineficacia en el servicio telefónico que los usuarios preferían pagar un soborno o *guajolote* para reparar su línea. Los jefes otorgaban a discreción horas extra que se pagaban sin necesidad de laborarlas, los dirigentes sindicales vendían las plazas, la administración se resistía a reajustar al personal incumplido y alcohólico para evitarse problemas con el sindicato. Todos ganaban con la corrupción: los burócratas, los jefes, los sindicalistas, los telefonistas y sus familiares que obtenían un empleo; todos, excepto el corporativo y los usuarios del servicio telefónico. Pese a su ética del “trabajo duro”, los telefonistas de Tzapotitlan se adecuaron de manera pragmática a lo ventajoso de una situación que después ellos mismos calificarían como *corrupta*. Cada patriarca ejercía un gran poder en la familia extensa pues no sólo decidía cómo repartir la tierra entre sus hijos, sino también los empleos en Telmex.

La reprivatización de la empresa aligeró el clientelismo imperante durante la época en que fue controlada por la burocracia estatal. La empresa privada adelgazó el contrato colectivo sindical para contar con trabajadores dispuestos a trabajar donde y cuando fuera necesario, y los convenios departamentales se compactaron en perfiles de puesto universales. La decadencia del poder sindical y la escasez de empleos para los familiares debilitó las relaciones clientelares. Ahora los telefonistas con más estudios y habilitación dependen menos de sus buenas relaciones con jefes y dirigentes sindicales para conservar el empleo. Los telefonistas originarios de Tzapotitlan dejaron atrás las inercias de la administración estatal y se adecuaron a los requerimientos de la empresa privada; por su interés personal de ganar los incentivos y conservar el empleo recodificaron los objetivos del programa de calidad y productividad sobre la base de su ética del “trabajo duro” y su anhelo de reciprocidad. Así, ahora algunos admiten ser portadores de un cierto *empresismo*: reconocen que cuando hay una relación obrero-patronal armónica el proceso laboral es más productivo y defienden a Telmex como una estrategia para conservar su empleo, con lo cual logran aumentos sobresalientes en la instalación de líneas telefónicas y en la atención a las quejas de los clientes.

Siendo el suelo laborable un bien escaso, la producción campesina requiere del “trabajo duro” para su ampliación. De ahí que la ética laboral de los originarios de Tzapotitlan se resume en estas frases coloquiales: “¡Hay que chingarle!, ¡hay que entrarle!” Así cubrirán las metas de calidad y productividad y garantizarán el bienestar de su familia, con la expectativa de que el corporativo responda a sus esfuerzos con un pago justo. Sin embargo, el hecho de que la empresa acumule capital en magnitudes desproporcionadas a los incrementos de sueldo y a las primas de productividad que ellos perciben, les deja dudas sobre la reciprocidad de Telmex.

La cláusula x del estatuto sindical imbricó las relaciones familiares con las clientelares. Los lazos de parentesco no se debilitaron en Tzapotitlan: tras el abandono de las tareas agrícolas adquirieron eficacia para obtener un empleo en Telmex. La reestructu-

ración neoliberal convirtió a los buenos empleos en un bien escaso que despierta envidias. Frente a la limitación de las plazas en Telmex para los hijos de sus trabajadores, la estrategia de vencer las dificultades con base en el “trabajo duro” nada puede lograr. La escasez de empleos y mejores puestos de trabajo enfrenta a los propios telefonistas como competidores. Mientras que la envidia por el prestigio en las mayordomías tiene un carácter competitivo y es atemperada ritualmente en el pueblo, la ocasionada por empleos y cargos no es mediada ni negociada en Telmex, sino que es una envidia desestructurante, lo que debilita la estructura social de los originarios de Tzapotitlan en el interior de Telmex y limita el poder sindical que podrían alcanzar dada su presencia numérica en algunos centros operativos metropolitanos clave de la empresa. La envidia es más intensa entre los trabajadores de Tzapotitlan que hacia los telefonistas en general, pues además de competir por plazas y puestos, rivalizan por el prestigio ante las mismas familias tanto en el pueblo como en la empresa. Sin embargo, la envidia se deja a un lado ante problemas graves como el riesgo de perder el empleo por alcoholismo o el fallecimiento de un paisano.

La planta externa de Telmex parecía haber quedado fuera de la innovación digital porque la instalación y reparación de líneas telefónicas ha seguido siendo manual. Los telefonistas en la planta externa disfrutaban de una relativa autonomía por la ausencia de una cadena fordista en sus labores, por lo que el proceso de producción del servicio telefónico dependía del ánimo de los trabajadores. Tal situación fue superada con la introducción del sistema Pisa para el control productivo. Este sistema digital centraliza la información de producción y consumo de servicios telefónicos para cada división, cada centro y cada trabajador de la empresa.

En la mentalidad de los telefonistas el sistema Pisa se representa como una torre panóptica omnipresente que los vigila y elimina el anonimato de aquellos telefonistas responsables de las instalaciones defectuosas y la mala atención a los clientes. Los cambios tecnológicos y sociales de la empresa se interiorizaron en la mentalidad de los telefonistas y alteraron su cultura laboral ante el temor a que las compañías competidoras desplazaran a Telmex del mercado a caer en la obsolescencia tecnológica y los reajustes del personal contratado que ahora es prescindible. El despliegue pleno de sus capacidades en busca de un mejor desempeño en sus puestos de trabajo ha sido la mejor manera de conservar el empleo y los ingresos necesarios para sostener a sus familias.

Las expectativas de los telefonistas originarios ante la modernización de Telmex variaron según su situación en la empresa. Los telefonistas maduros no tuvieron otra opción que adecuarse a la modernización y aprender las nuevas tecnologías, pero conservan sus tradiciones clientelares. Los telefonistas que están por jubilarse añoran las prácticas de corrupción laboral en la empresa pública, tienen dificultades y no están interesados en las nuevas tecnologías. Por último, los jóvenes técnicos aprovechan el pago por productividad, y la estrategia de su carrera laboral es escalar puestos en la empresa mediante una capacitación permanente; confían más en su formación técni-

ca que en la organización sindical. En general los telefonistas no sólo entendieron la lógica de un servicio telefónico privado con calidad y productividad contemporánea, sino que se acoplaron a ella por el propio interés de conservar tanto el empleo como la empresa que se los ofrece. Como no se consideran copropietarios de Telmex, la mayoría vendió sus acciones de la empresa a la primera oportunidad. Desde su punto de vista, el mejor incentivo para incrementar la productividad son los mayores ingresos, sin embargo, reconocen excesos y simulaciones por parte de ellos, de los representantes sindicales y del personal de confianza para alcanzar las metas de productividad. Tanto los trabajadores como los supervisores sienten la presión de cumplir con las metas e indicadores; el interés compartido en alcanzarlas los compele a tratar de armonizar esfuerzos productivos, lo cual no elimina las imprescindibles fricciones entre jefes y subordinados.

Al dejar atrás la época de la burocracia estatal en Telmex, cuando les pagaban por no hacer nada, los telefonistas de Tzapotitlan cambiaron su mentalidad de trabajo: ahora se comprometen a elevar la calidad y la productividad. Los telefonistas del pueblo no quieren que les paguen más, sino que en reciprocidad a su productividad les paguen lo que están seguros de haber merecido.

### **Conclusiones sobre la productividad y la calidad**

Se concluye que los telefonistas se incorporaron al programa de productividad de la empresa tras haberse convencido de que:

- a) La empresa debe sobrevivir en el competitivo mercado de las telecomunicaciones, pues sin ella no tendrían empleos.
- b) La mejor manera de asegurar el empleo es la capacitación continua, que permite laborar con calidad.
- c) En una empresa privada ya no se puede cobrar sueldo sin trabajar.
- d) Necesitan del estímulo por productividad para sostener a su familia.
- e) Es mejor cumplir con las metas productivas que someterse al hostigamiento de supervisores o del Grupo de análisis.
- f) Es preferible realizar una instalación telefónica de calidad que cargar con el estigma de una queja del cliente grabada por el sistema panóptico digital, pues se afecta la prima de productividad propia y la de los integrantes del centro operativo.
- g) Se deben alcanzar las metas de calidad y productividad, sin importar el medio para asegurar el bono. Ya sea mediante el esfuerzo personal, la cooperación laboral, el acoso sobre los compañeros rezagados o hasta simulando su cumplimiento en el papel.

A manera de tesis: asediados por el reajuste de personal, los telefonistas interiorizaron la innovación tecnológica como una amenaza y adecuaron su percepción del puesto de trabajo a las exigencias de la empresa privada. Mientras que la cadena de producción fordista era una *arena de conflicto* sindical, el círculo de calidad toyotista es un *ágora de negociación* donde se concertan compromisos entre los supervisores y sus subordinados para elevar la productividad. El despliegue pleno de sus capacidades en busca de una mayor calidad y productividad es percibido como una manera de conservar el empleo y el salario necesario para su familia, dentro del cual incluyen el bono de productividad. Es decir, en la elaboración colectiva del consenso para involucrarse en el programa de incremento de la calidad y la productividad de Telmex influyó más el temor al desempleo que la propaganda de sus bondades. La cultura laboral de los trabajadores no sólo es simbólica, también posee una eficacia productiva empírica susceptible de acumularse. Es un *capital-cultura* que se puede acumular, siempre y cuando sea merecidamente compartido con los trabajadores.

## Capítulo 9

### Adenda

#### Matriz de productividad y competitividad

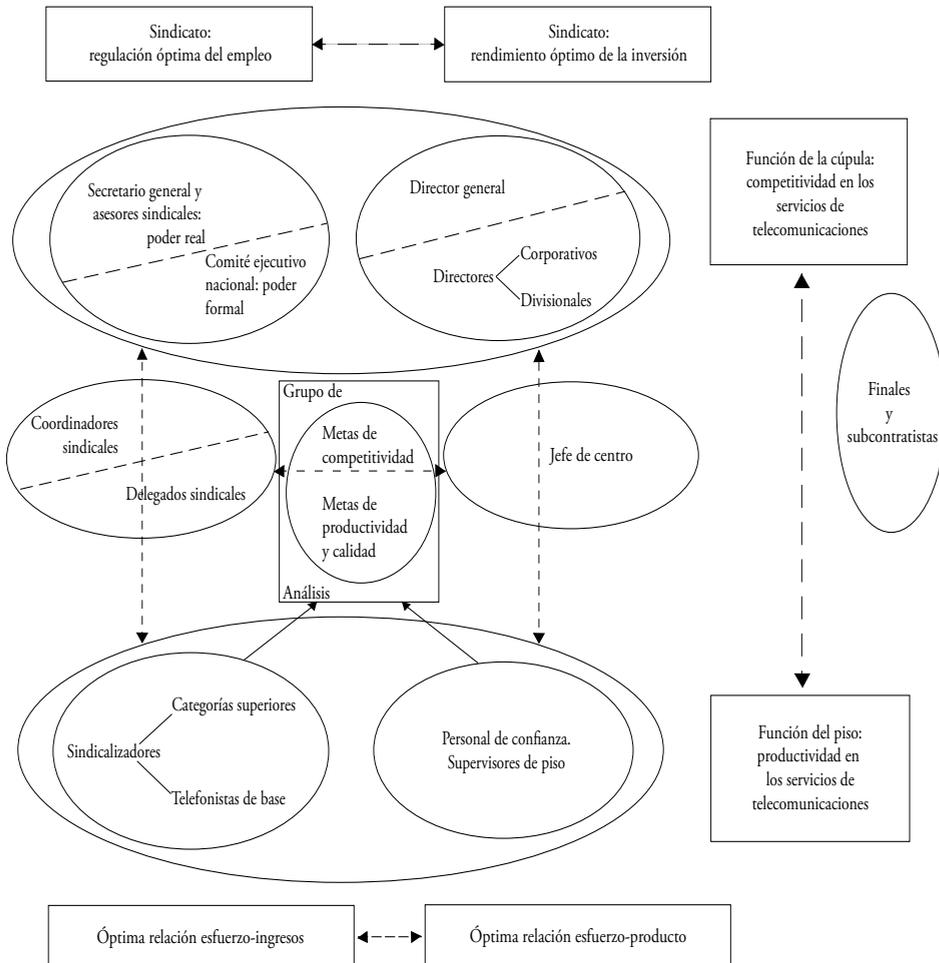
PARA ENTENDER LAS DIVERSAS RELACIONES de los actores sociales que participan en la generación del servicio telefónico se construyó un tipo ideal (gráfica 9.1) al que se denominó matriz de productividad y competitividad. Tal paradigma gráfico no pretende representar de manera exhaustiva al corporativo, tan sólo incluye aquellos factores que inciden sobre el Grupo de análisis. Identifiquemos primero los elementos de dicha matriz, elaborada a partir de los testimonios de los trabajadores. En el ángulo superior derecho se ubica el óvalo de las diferentes direcciones de la gerencia empresarial, tanto la general como las corporativas y divisionales. Frente a él, en el ángulo superior izquierdo, encontramos el óvalo sindical que incluye al secretario general y asesores, quienes ejercen el poder formal, así como al Comité Ejecutivo Nacional, que ejerce el poder real.

En el ángulo inferior derecho encontramos el óvalo correspondiente al personal de confianza de los centros operativos, los supervisores de piso o auxiliares de jefe. En el lado opuesto, en el ángulo inferior izquierdo, está el personal sindicalizado, entre quienes podemos distinguir a los trabajadores de las categorías superiores de los telefonistas de base comunes.

Vayamos ahora a la parte media de la matriz, en cuyo lado derecho se representa al jefe del centro con otro óvalo, en oposición al óvalo de la izquierda donde se simboliza a coordinadores y delegados sindicales.

El Grupo de análisis se representa justo en el centro de la parte media, por ser el encargado de dar el seguimiento a la calidad y la productividad en los centros operativos de Telmex. Fuera de cuadro, en el extremo derecho, ubicamos a las empresas filiales y subcontratistas, hacia donde la empresa desplaza cada vez más materia de trabajo.

**Gráfica 9.1 Matriz de productividad y competitividad**



Fuente: Investigación etnográfica.

### Relaciones de consenso y disenso entre gerencia y sindicato

La matriz de productividad y competitividad puede leerse en forma horizontal o vertical. Procedamos al análisis del primer modo. Podría suponerse que los directores, jefes de centro y supervisores –colocados en los óvalos a mano derecha– viven una permanente confrontación con sus *alter ego* los actores de los óvalos sindicales del lado opuesto, el secretario general, los asesores, los miembros del comité, los coordi-

nadores, los delgados y los telefonistas sindicalizados. Sin embargo, en la práctica cotidiana los actores de cada campo de la empresa, el gerencial y el sindical, prefieren ponerse de acuerdo para evitar problemas y obstáculos a la producción, eso sí, cada quien con sus pares al mismo nivel.

Mientras no surja un conflicto de intereses, la relación entre las partes gerencial y sindical –a decir de los telefonistas entrevistados– tiende a ser cordial. Sin duda, la negociación de salario y condiciones laborales tensa a los actores en dos bloques de intereses, pero tras la firma del contrato colectivo las aguas vuelven a su cauce; si hay dificultades con las ganancias también se altera dicha relación. A contracorriente de lo esperado por el sentido común, la confianza mutua entre Carlos Slim y Francisco Hernández Juárez es un secreto a voces. En los centros operativos los telefonistas desconfían de sus representantes sindicalizados ante el Grupo de análisis, pues temen que al gozar de un trato aparte con los supervisores obtengan beneficios personales.

Tanto los auxiliares de jefe como los sindicalizados provienen del mismo piso del servicio telefónico, surgen de la misma base trabajadora, por ello se conocen mutuamente y saben cómo tratarse. Es común que el jefe se apoye en sus amigos, compadres, familiares y paisanos para sacar adelante los trabajos, y en reciprocidad el supervisor les asigna las tareas menos pesadas y más sencillas. No faltan aquellos que “nunca están de acuerdo” con nadie, pero se necesita un cierto acuerdo entre las partes para entregar un buen servicio telefónico a los usuarios.

### **Relaciones entre las cúpulas y los actores productivos del piso de la empresa**

Ahora se procederá a leer en forma vertical la matriz de productividad y competitividad. En la empresa también se presentan diferencias y conflictos entre la cúpula directiva y el personal de confianza responsable de los talleres de piso, así como entre la cúpula sindical y su base de telefonistas. Veamos primero las tensiones en el interior gerencial entre la cúpula directiva y los supervisores de piso. De acuerdo con Harris (1987:220), los agentes gerenciales de una empresa cumplen dos funciones estructurales que parecen opuestas, pero son complementarias y se realizan de manera simultánea. Por un lado, para que la empresa sea competitiva, el director general y sus directores divisionales deben garantizar las ganancias de los accionistas; por el otro, los jefes de centro y sus auxiliares deben matizar los aspectos injustos del trabajo asalariado para que los telefonistas laboren a gusto y eleven su productividad.

Los conflictos entre ambos estratos de la jerarquía gerencial surgen cuando la dirección general de la empresa debe enfrentar la caída de utilidades elevando las metas e incluyendo más indicadores a fin de incrementar la productividad, lo cual genera conflictos en el piso de la empresa y complica la labor de los supervisores, quienes se resisten a “apretar las tuercas” a sus subalternos pues saben por experiencia propia que

la productividad depende en mucho de la “buena fe” de los telefonistas, sobre todo cuando los nuevos requerimientos productivos son incompatibles con un proceso de trabajo eficaz para generar un servicio telefónico de calidad. Colocado entre estos dos actores, el jefe del centro intenta mediar entre las posiciones de los supervisores de piso y la cúpula gerencial.

Entre la cúpula sindical y la base telefonista también hay desfase de intereses. Para defender su monopolio sobre el mercado laboral interno, la dirección del sindicato debe cumplir simultáneamente dos funciones a veces contradictorias. Por un lado, ha de proteger la competitividad de la empresa, de cuya existencia depende su poder sindical; por el otro, debe conservar o mejorar los ingresos y las condiciones de vida de sus afiliados a fin de conservar su hegemonía. Por ello las cúpulas gerenciales y las sindicales llegan a ponerse de acuerdo en momentos críticos, aumentando metas e indicadores para garantizar las utilidades y la supervivencia de la empresa y el sindicato, lo que también afecta la eficacia de las relaciones laborales entre supervisores y telefonistas sindicalizados en el piso de Teléfonos de México.

La función tanto de coordinadores como de delegados es bajar la decisión cupular a las bases telefonistas para justificar las nuevas metas e indicadores productivos y de calidad sin dejar de transmitir las inconformidades de los telefonistas a la jefatura sindical. Ni el personal de confianza del piso ni el sindicalizado de base tienen muchas opciones. Terminan por aceptar las metas impuestas por las cúpulas e intentan cumplirlas hasta donde es posible. Cuando no lo consiguen, pueden negociar un acuerdo pragmático, de manera que el personal de confianza les “regale un poco de productividad”, a cambio de que los telefonistas corrijan su conducta productiva.

Según los sindicalistas de oposición, el personal de confianza a veces “maquilla” las cuentas para dar por cumplidas las metas productivas (Félix y otros, s.f.:6), con lo cual ambos cumplen en el papel las exigencias de sus respectivas cúpulas y garantizan que sus ingresos incluirán el estímulo por productividad. Dicho compromiso se logra pese a los diferentes objetivos que cada actor social persigue en la gestión del esfuerzo laboral. Por un lado, los supervisores se afanan por obtener más y mejores servicios telefónicos del esfuerzo de los trabajadores; por el otro, los telefonistas buscan obtener las mejores condiciones e ingresos con el menor esfuerzo posible. Debemos aclarar que la simulación es ocasional, pues si se generalizara comprometería la productividad real de la empresa.

### **Lealtad y jerarquías internas en el corporativo**

Harris (1987:236) cuestiona la lealtad de los actores sociales a la empresa a partir de un ejemplo. Pese a que en momentos críticos los directores resguardan el bien del corporativo, preservan la lealtad última para la defensa de su propio estatus personal y carrera profesional. Aunque los accionistas otorguen garantías de empleo y altos in-

gresos a un director gerencial, siempre corren el riesgo de que éste sucumba ante una mejor oferta de las empresas competidoras o ante su propio interés personal.

El secretario general del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) es otro buen ejemplo de las dificultades para cuestionar la lealtad entre los estratos de la jerarquía sindical. Si alguien duda que el líder telefonista defienda con eficacia a los trabajadores que representa, basta recordar que sindicatos como el ferrocarrilero sucumbieron junto con la empresa en el mercado por negarse a concertar.<sup>27</sup> En cambio, los telefonistas conservaron sus empleos tras la reconversión y gozan de salarios remuneradores. Sin embargo, el líder también ha conservado su estatus como secretario general por varias décadas y ha protegido a aliados y familiares. Al respecto, los propios telefonistas entrevistados señalaron: “En su caso, ¿quién no haría lo mismo?”

No cabe duda de que cada actor del drama productivo telefónico antepone su propio interés al de su corporación, ya sea gerencial o sindical. No es raro que telefonistas de Tzapotitlan trabajen tiempo de más a cambio del permiso para llevar la camioneta a su casa dado el prestigio que ello otorga entre las familias y el pueblo, ni que los auxiliares de jefe “se hagan de la vista gorda” ante irregularidades de su personal, como el alcoholismo o la pérdida de herramientas y equipo a fin de evitar conflictos laborales, o que el coordinador y los delegados sindicales promuevan acuerdos de asamblea para distribuir por igual los estímulos entre los más productivos y entre los desobligados.

Vista de manera abstracta, la matriz de productividad y competitividad representa a la empresa de manera ideal, como un proceso en homeostasis permanente, pues una ruptura estructural a fondo queda fuera de la óptica de la dirección sindical, centrada en conservar con la mayor versatilidad posible su monopolio sobre el mercado de trabajo interno en Telmex. Sin embargo, dicha matriz entra en crisis cuando menos se espera, como cuando los sindicalizados de un Grupo de análisis descubrieron que la gestión entre la empresa y el sindicato permite operar el servicio telefónico con eficacia productiva y óptima calidad, con base en pequeños cambios como la integración de una informal comisión central de quejas que supere el desorden tolerado por los supervisores en el piso de los centros operativos, pero este es un caso aislado.

Podemos concluir que, según la experiencia de los entrevistados, una medida eficaz para incrementar la producción es organizar a jefes y telefonistas de las categorías superiores para que cumplan su labor de supervisión; además, se recomienda la revi-

<sup>27</sup> Entre 1994 y 1995 se privatizaron los ferrocarriles en México tras una reforma al artículo 28 de la Constitución que reservaba su operación al Estado. El sindicato aceptó que la red se dividiera en varias empresas, permitió que unos cuarenta mil trabajadores perdieran su fuente de empleo y todavía les cobró 160 millones de pesos por concepto de cuotas. Los afectados se preguntaban en 2009: “¿A dónde fueron a parar casi 7 000 de los 12 500 millones de pesos del fideicomiso para el pago vitalicio de jubilaciones y pensiones de más de 50 000 trabajadores ferroviarios del país?” (*Milenio*, 22 de noviembre de 2009).

si3n aleatoria de las quejas para reducir su incidencia. Para instalar y reparar la cantidad de l3neas requeridas por las metas empresariales no es necesario hacer un gran esfuerzo, por lo que existe una cierta porosidad en la jornada laboral.

## Fuentes de información

### Libros

- Abrahamer, Frances y Michael L. Blim (1992), *Anthropology and the Global Factory. Studies of the New Industrialization in the Late Twentieth Century*, Bergin & Garvey, Nueva York.
- Adler-Lomnitz, Larissa (1994), *Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana*, Miguel Ángel Porrúa/Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- Baumol, William J., Sue Anne Batey Blackman y Edward N. Wolff (1989), *Productivity and American Leadership. The Long View*, Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge/Londres.
- Clark, Jon, Ian McLoughlin, Rose Howard y Robin King (1998), *The Process of Technological Change*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Chiñas, Beverly L. (1973), *The Isthmus Zapotecs: Women's Roles in Cultural Context*, Holt, Rinehart and Winston, Nueva York.
- Comisión de Modernización (2004), *Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad. Programa 2004. Indicadores, metas, ponderaciones*, Teléfonos de México/Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, México.
- Cvetkovich, Ann y Douglas Kellner (1997), *Articulating the global and the local*, Westview Press, Oxford.
- Dietter, Ernst y David O'Connor (1989), *Technological and Global Competition. The Challenge for Newly Industrializing Economies*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, París.
- Dubb, Steve (1992), *Trozos de cristal, privatización y política sindical en Teléfonos de México*, Latin American Studies Association, Los Ángeles.
- Featherstone, Mike (1996), *Global Culture, Nationalism, Globalization and Modernity*, Sage Publications, Londres.
- Foster, George M. (1972), *Tzintzuntzan. Los campesinos mexicanos en un mundo en cambio*, Fondo de Cultura Económica, México.

- Foster, George M. (1985), *Cultura y conquista. La herencia española de América*, Universidad Veracruzana, Xalapa.
- Garza, Enrique de la (coord.) (2000), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, El Colegio de México/Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/Universidad Autónoma Metropolitana/Fondo de Cultura Económica, México.
- Garza, Enrique de la (2002), *La democracia de los telefonistas*, Plaza y Valdés/ Universidad Autónoma Metropolitana/Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional, AFL-CIO, México.
- Giddens, Anthony (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, Stanford.
- Harris, Rosemary (1987), *Powerlessness in Industry. An Analysis of the Social Relations of Production*, Tavistock Publications, Londres.
- Ishikawa, Kaouru (1985), *¿Qué es el control total de calidad?*, Norma, Santa Fe de Bogotá.
- Katz, Friedrich (1996), *Situación social y económica de los aztecas durante los siglos XV y XVI*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Históricas, México.
- Palerm, Ángel y Eric Wolf (1972), *Agricultura y civilización en Mesoamérica*, Secretaría de Educación Pública (SepSetentas, 32), México.
- Polanyi, Karl (1957), *Trade Market and Early Empires*, Free Press, Nueva York.
- Reygadas, Luis (2002), *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Gedisa, Barcelona.
- Rifkin, Jeremy (1996), *El fin del trabajo*, Paidós, México.
- Rogers, Everett M. (1969), *Modernization among Peasants: The Impact of Communication*, Holt/Rinehart and Winston, Nueva York.
- Ruprah, Inder (1994), *The Divesture of Telmex*, Comisión Económica para América Latina, Santiago de Chile.
- Sandoval, Sergio (1995), *De la fábrica automotriz japonesa a la Ford de Hermosillo, construyendo una cultura de trabajo de grupo*, xx Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, 2 al 6 de octubre, México.
- Santos, María Josefa y Rodrigo Díaz (1997), *Innovación tecnológica y procesos culturales. Algunas perspectivas teóricas*, Fondo de Cultura Económica/Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Thomas, Norman D. (1974), *Envidia, brujería y organización social de un pueblo zoque*, Secretaría de Educación Pública (SepSetentas, 166), México.
- Wolf, Eric (1967), *Pueblos y culturas de Mesoamérica*, Era, México.
- Xelhuantiz-López, María (1997), *Telecomunicaciones y estrategias sindicales en las Américas*, Internacional del Personal de Correos, Telégrafos y Teléfonos, México.

## Capítulos en libros

- Bar, Francois *et al.* (1994), “Foreward: Globalization and Production. Berkeley Roundtable on the International Economy” en Tetsuo Abo (ed.), *Hybrid Factory. The Japanese Production System in the United States*, Oxford University Press, Nueva York.
- Garza, Enrique de la (2001), “La democracia en tiempos del postcorporativismo. El caso del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana” en Enrique de la Garza (coord.), *Democracia y cambio sindical en México*, Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional, AFL-CIO/Fundación Friedrich Ebert/Plaza y Valdés, México.
- Gouy-Gilbert, Cécile (1995), “Entre tradición y modernidad. La gestión de la envidia” en Carmen Nava y Mario Alejandro Carrillo, *México en el imaginario*, Universidad Autónoma Metropolitana, Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, Gresal, Universidad Pierre Mendes France, México.
- Kawamura, Tetsuji (1994), “Characteristics of the Japanese Production System and its International Transfer Model” en Tetsuo Abo (ed.), *Hybrid Factory. The Japanese Production System in the United States*, Oxford University Press, Nueva York.
- Maybury-Lewis, David (1979), “Introducción” en David Maybury-Lewis (ed.), *Dialectical Societies: The Ge and Bororo of Central Brasil*, Harvard University Press, Cambridge/Londres.
- Ortiz, Rosario (1992), “Concertación en Telmex” en G. Bensunsan y S. León (coords.), *Negociación y conflicto laboral en México*, Fundación Friedrich Ebert, México.
- Reygadas, Luis (1998), “Cuando el trabajo se vuelve capital. La cultura laboral como patrimonio” en Eyra Cárdenas (comp.), *Memoria, sesenta años de la ENAH*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México.
- Shimada, Haruo (1993), “Japanese Management of Auto Production in the United States. An Overview of Humanware Technology” en Shimada Haruo, *Lean Production and Beyond. Labor Aspects of a New Production Concept*, Organización Internacional del Trabajo, Genova.
- Trist, Eric (1981), “The Evolution of Socio-Technical Systems” en Andrew H. Van de Ven y Joyce William F., *Perspectives on Organization Design and Behavior*, John Wiley, Nueva York.
- Wolf, Eric (1980), “Relaciones de parentesco, de amistad y compadrazgo en las sociedades complejas” en Michael Banton (comp.), *Antropología social de las sociedades complejas*, Alianza, Madrid.
- Zarrugh, Laura (1979), “From *Limited Good* to Expanding Opportunity” en Margaret Clark, Robert V. Kemper y Cynthia Nelson (eds.), *From Tzintzuntzan to the “Image of Limite Good”. Essays in honor of George M. Foster* [número conmemorativo de *Kroeber Anthropological Society Papers*, núms. 55-56], Berkeley, California.

## Artículos en revistas

- Acheson, James M. (1972), "Limited Good or Limited Goods? Response to Economic Opportunity in a Tarascan Pueblo", *American Anthropologist*, vol. 74, núm. 5, octubre.
- Adler-Lomnitz, Larissa (1982), "Horizontal and Vertical Relations and the Social Structure of Urban Mexico", *Latin American Research Review*, vol. xvii, núm. 2.
- Bennett, John W. (1966), "Further Remarks on Foster's 'Image of Limited Good'", *American Anthropologist*, vol. 68, núm. 1, febrero.
- Clifton, Judith (2000), "On the Political Consequences of Privatization: the Case of Teléfonos de México", *Bulletin of Latin American Research*, vol. 19.
- Dore, Ronald (1992), "La fábrica japonesa hoy", *Sociología del trabajo*, núm. 15, primavera.
- Dow, James (1981), "The Image of Limited Production: Envy and the Domestic Mode of Production in Peasant Society", *Human Organization*, vol. 40, núm. 4, invierno.
- Elger, Tony y Chris Smith (1997), "¿Japonización global? Convergencia y competencia en la organización de los procesos de trabajo", *Iztapalapa*, núm. 42, julio-diciembre.
- Foster, George M. (1965), "Cultural Responses to Expressions of Envy in Tzintzuntzan", *Southwestern Journal of Anthropology*, vol. 21, núm. 1, primavera, Albuquerque, University of New Mexico, pp. 24-35.
- Garza, Enrique de la y Javier Melgoza (1991), "Sindicatos frente a la productividad: telefonistas y electricistas", *El Cotidiano*, núm. 41, mayo-junio.
- Givins, B. Trucker (1994), "Sociocultural Anthropology the Next 25 year", *Anthropological Newsletter*, vol. 35, núm. 4.
- Granados Chapa, Miguel Ángel (2011), "Plaza pública", *Reforma*, 11 de abril, México.
- Gregory, James R. (1975), "Image of Limited Good or Expectation of Reciprocity", *Current Anthropology*, vol. 16, núm. 1, marzo.
- Kaplan, David y Saler Benson (1966), "Foster's 'Image of Limited Good': An Example of Anthropological Explanation (In Brief Communications)", *American Anthropologist*, vol. 68, núm. 1, febrero.
- Kearny, Michael (1995), "The Local and the Global: Anthropology of Globalization and Transnationalism", *Annual Review of Anthropology*, vol. 24, pp. 547-565.
- Kearny, Michael (1969), "An Exception to the 'Image of Limited Good' (In a Brief Communications)", *American Anthropologist*, vol. 71, núm. 5, octubre.
- Kern, Horst y Michael Shumann (1988), "Hacia una reprofesionalización del trabajo industrial", *Sociología del trabajo*, núm. 2, invierno.
- Kennedy, John G. (1966), "'Peasant Society and the Image of Limited Good': A Critique", *American Anthropologist*, vol. 68, núm. 5, octubre.

- Kirchhoff, Paul (1968), *Las 18 fiestas anuales en Mesoamérica: 6 fiestas sencillas y 6 fiestas dobles*, sobretiro de Verhandlungen des xxviii Internationalen Amerikanisten Kongresses, Stuttgart-Múnich, 12, bis 8, band 3.
- Lévi-Strauss, Claude (1944), "On Dual Organization in South America", *América indígena*, Instituto Indigenista Interamericano, vol. iv, núm. 1, enero.
- Mintz, Sydney W. y Eric R. Wolf (1950), "An Analysis of Ritual Co-parenthood ('compadrazgo')", *Southwestern Journal of Anthropology*, vol. 6.
- Pennae, K. (1988), "The Productivity Paradox", *Business Week*, junio.
- Solís, Vicente J. (1994), "Balance de la política de productividad en Telmex", *Trabajo y democracia hoy*, núm. 17, año 4.
- Steven, Rod (1988), "The High Yen Crisis in Japan", *Capital and Class*, núm. 34, primavera.
- Thomas, Norman D. (1988), "Dual Barrios and Social Class Development in Middle America", *Ethnology*, vol. xxvii, núm. 2, abril.
- Vázquez, Luis A. (1988), "Cultura obrera entre los cordeleros de Yucatán", *Estudios sociológicos*, vol. vi, núm. 17, mayo-agosto.
- Valle, Alejandro (1991), "Productividad: las visiones neoclásicas y marxista", *Investigación económica*, núm. 198, octubre-diciembre.
- Vásquez, Pilar (1987), "Los telefonistas y el PYMES. ¿Hablando se entiende la gente?", *El Cotidiano*, núm. 20, noviembre-diciembre.
- Vargas-Cetina, Gabriela y Steffan Igor Ayora-Díaz (1988), "Introduction. Local Expressions of Global Culture. Four Case Studies from Mexico", *Urban Anthropology*, vol. 2, núm. 27.
- Wolf, Eric (1993), "Entrevista", *Antropológicas*, núm. 8, octubre.

## Tesis

- Aréchiga, Laura A. y Alejandro García (2001), *Santiago Zapotitlan: identidad y tradición. Dinámica cultural de un pueblo cuicahuaca*, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México.
- Galván, Humberto Baruch (1995), *Desarrollo y perspectivas de Teléfonos de México ante privatización y apertura a la competencia en el sector de telecomunicaciones*, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México.
- Jones, Claudio Gerardo (1993), *Acción sindical y autonomía sindical. Los telefonistas y la reestructuración de Telmex (1976-1989)*, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México.
- Pérez Lizaur, María de la Soledad (1994), *El empresario, la tecnología y el poder, dos empresas en un momento de cambio estructural*, Universidad Iberoamericana, México.

- Ramírez, José (2000), *El Contrato Colectivo de Trabajo del STRM*, UAM-Iztapalapa, México.
- Román, Miguel Ángel (1995), *El proceso de privatización de Teléfonos de México en un contexto de globalización mundial, un análisis comparativo con los casos de la British Telecom, Compañía Telefónica de España y France Telecom*, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Ruzansky, Anette (1999), *Las mayordomías en Santiago Zapotitlan, un pueblo de Tláhuc*, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México.
- Serrano, Pablo (1988), *México: el impacto de la crisis en los trabajadores. El caso de Teléfonos de México*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía, México.
- Wada, Yasushi (1993), *Los valores familiares y el cambio cultural. La base del cambio cultural en Japón*, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México.
- Xelhuantzi, María (1988), *El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, doce años (1976-1988)*, STRM, México.

## Documentos

- Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) (1983), *Estatutos del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana*, STRM, México.
- \_\_\_\_\_ (2001), *XXVI Convención Nacional Ordinaria, Comisión Obrero Patronal*, STRM, México.
- Teléfonos de México (Telmex) (1986), *Informe anual 1986*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1987), *Programa intensivo para el mejoramiento del servicio, julio 1987*, Telmex, México, pp. 29-65.
- \_\_\_\_\_ (1988), *Informe anual 1988*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1989), *Informe anual 1989*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1990), *Informe anual 1990*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1991), *Informe anual 1991*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1992), *Informe anual 1992*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1993), *Informe anual 1993*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1994), *Informe anual 1994*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1995), *Informe anual 1995*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1996), *Informe anual 1996*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1997), *Informe anual 1997*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1998), *Informe anual 1998*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (1999), *Informe anual 1999*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (2000), *Informe anual 2000*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ (2001), *Informe anual 2001*, Telmex, México.

- \_\_\_\_\_ (2002), *Informe anual 2002*, Telmex, México.
- \_\_\_\_\_ y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) (2001), “Anexo 10” en Teléfonos de México (Telmex) y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), *Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad de Teléfonos de México*, S. A. de C. V., Telmex/STRM, México.
- \_\_\_\_\_ (1988), *Contrato Colectivo de Trabajo*, Telmex/STRM, México.
- \_\_\_\_\_ (1996), *Contrato Colectivo de Trabajo*, Telmex/STRM, México.
- \_\_\_\_\_ (2000), *Contrato Colectivo de Trabajo*, Telmex/STRM, México.
- \_\_\_\_\_ (2001), *Programa general de incentivos a la calidad, productividad y competitividad de Teléfonos de México*, S. A. de C. V., Telmex/STRM, México.

## Folleto

- Torres, Efraín, *et al.* (2004), *Representantes de planta externa Informan*, Divisiones Oriente y Sur de la sección matriz, edición de los autores, México (tríptico).

## Sitios de internet

- Félix, Ramón Evaristo y otros (s.f.), “Balance de cuatro años de productividad y calidad en Telmex”, Colectivo de Trabajadores Telefonistas en Fibra Telefonista (consultada en 2004), *El programa de productividad en Telmex. Materiales de discusión desde la perspectiva de los trabajadores telefonistas*, [<http://www.fibratel.org>].
- Lara, Miguel Ángel (s.f.), “La productividad en Telmex. Crítica a la visión oligárquica de la productividad” en Fibra Telefonista (consultada en 2004), *El programa de productividad en Telmex. Materiales de discusión desde la perspectiva de los trabajadores telefonistas*, [<http://www.fibratel.org>].
- Loera, Jesús de (s.f.), “Reflexiones sobre la productividad en planta externa” en Fibra Telefonista (consultada en 2004), *El programa de productividad en Telmex. Materiales de discusión desde la perspectiva de los trabajadores telefonistas*, [<http://www.fibratel.org>].
- Martínez, Andrónico (s.f.), “Productividad 2002 o hasta dónde quedó la zanahoria” en Fibra Telefonista (consultada en 2004), *El programa de productividad en Telmex. Materiales de discusión desde la perspectiva de los trabajadores telefonistas*, [<http://www.fibratel.org>].
- Pérez, José Isabel, Samuel Rebollar y José Francisco Monroy Gaytán (2007), “Descampesinización de una comunidad indígena campesina en México”, *Observatorio de la economía latinoamericana*, núm. 75 (consultado en 2010), [<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/prm.htm>].

Teléfonos de México (Telmex) (2009), *Reporte Anual presentado de acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores para el año terminado el 31 de diciembre de 2008* (consultado en 2009), [<http://www.telmex.com/mx/corporativo/index.html>].

\_\_\_\_\_ (2010a), *Reporte Anual presentado de acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores para el año terminado el 31 de diciembre de 2009* (consultado en 2010), [<http://www.telmex.com/mx/corporativo/relacionInver.html>].

\_\_\_\_\_ (2010b), “Cuarto trimestre 2009”. Resultados relevantes (consultado en 2010), [<http://www.latibex.com/act/esp/resulta/2010/telmex%20internacional%2004T09T.pdf>].

\_\_\_\_\_ (2010c), “Primer trimestre de 2010”. Resultados relevantes (consultado en 2010), [[http://www.telmex.com/mx/corporativo/pdf/pt\\_descarga.jsp?a=01TRIM10.pdf](http://www.telmex.com/mx/corporativo/pdf/pt_descarga.jsp?a=01TRIM10.pdf)].

\_\_\_\_\_ y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) (2003), *Perfiles de Puesto: planta externa* (consultado en 2004), [<http://www.strm.org.mx/docs/pp-pxt.htm>].

Telmex Internacional (2009), *Reporte Anual que se presenta conforme a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores por el ejercicio concluido el 31 de diciembre del 2009* (consultado en 2010), [<http://ns7.telmex.com/assets/docs/TELINTReporteAnual2009.pdf>].



*Cultura laboral y productividad en Telmex. De la milpa a la digitalización*, número 24 de la colección Teoría y Análisis de la División de Ciencias Sociales y Humanidades, se terminó de imprimir el 24 de enero de 2012, la edición y producción estuvo al cuidado de Logos Editores, José Vasconcelos 249-302, col. San Miguel Chapultepec, 11850, México, D. F., tel 55.16.35.75, [logos.editores@gmail.com](mailto:logos.editores@gmail.com). La edición consta de 1 000 ejemplares más sobrantes para reposición.





## **Novedades editoriales**

*TRILCE a la luz de la hermenéutica simbólica.  
Propuesta metodológica para el estudio poético*  
Araceli Soní Soto

*Resistencia al porvenir.  
Las distopías en el cine hollywoodense*  
María Josefa Erreguerena Albaiteiro

*Retórica, política y administración pública.  
Por qué fallan las reformas administrativas*  
Marcelo Moriconi Bezerra

*Globalización versus desarrollo.  
Las nuevas condiciones para un proceso  
de cambio estructural viable y sustentable*  
Etelberto Ortiz Cruz (coord.)

*La educación primaria en la formación social  
mexicana de 1895 a 1970*  
Alejandro Martínez Jiménez

*Luchas "muy otras". Zapatismo y autonomía  
en las comunidades indígenas de Chiapas*  
Bruno Baronnet, Mariana Moya y Richard Stahler-Sholk

*Marx, lógica y capital. La dialéctica de la tasa  
de ganancia y la forma-precio*  
Mario Robles Báez

*Guía de preguntas y ejercicios prácticos  
de microeconomía*  
Mario Capdevielle y Mario Robles Báez

*Elementos básicos de estadística y probabilidad  
para ciencias sociales*  
Isaac Pierdant y Jesús Rodríguez

## **Publicaciones periódicas**

*Argumentos.  
Estudios críticos de la sociedad, núm. 67*  
La sociedad compleja: el pensamiento  
científico y la práctica sensitiva

*Veredas.  
Revista del pensamiento sociológico, núm. 23*  
México rumbo al 2012:  
geografía y tendencias electorales

**DCSH Publicaciones**

<http://dcshpublicaciones.xoc.uam.mx>

**O**btener el mayor incremento productivo es el desafío para las corporaciones enfrascadas en la agresiva competencia por el mercado global, ese es el tema de *Cultura laboral y productividad en Telmex*. Ante la introducción del servicio de larga distancia automático en Teléfonos de México, el sindicato, previendo la obsolescencia tecnológica de las operadoras, propuso la firma de un convenio que garantizara el cumplimiento de las metas de expansión inducidas en el título de concesión. Resultado de las negociaciones entre empresa y sindicato se firmó un programa de incentivos a la calidad y la productividad, en el que se fijaron parámetros para evaluar el desempeño laboral y se estableció un monto de premios. Estas medidas, junto con una generosa inversión en tecnología digital, dispararon a tal grado los beneficios del consorcio, que sirvieron como plataforma para su expansión global en América Latina.

En este libro se analiza cómo y por qué los sindicalistas interiorizaron la digitalización de la empresa y decidieron implicarse a profundidad en la superación de la calidad y la productividad del servicio telefónico. También se trata el éxito de Telmex en la aculturación de los círculos de calidad Toyota en el contexto mexicano, mediante Grupos de análisis conformados por personal agremiado y de confianza que aportan conocimientos y experiencia para alcanzar las metas y los objetivos productivos. Testimonios recogidos entre los vecinos de un singular pueblo de telefonistas, Tzapotitlan, actualmente absorbido por la ciudad de México, demuestran que la cultura laboral posee una eficacia productiva empírica susceptible de acumularse, siempre y cuando los trabajadores compartan una porción real de los beneficios alcanzados,

