



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

ARAGÓN

LA MODERNIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL  
CENTRO OPERATIVO SAN ANTONIO ABAD Y  
SU IMPACTO EN EL PROCESO LABORAL Y  
EL SABER OBRERO (1997-1998).

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
JOSE ALBERTO HERNÁNDEZ RÍOS

ASESOR: LIC. RAUL FLORES MARTÍNEZ

BOSQUES DE ARAGÓN, ESTADO DE MÉXICO

SEPTIEMBRE DE 2005

m. 347814



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## *Agradecimientos*

*A la memoria de mis padres Alfonso Hernández Ramírez y Catalina Ríos López que con sus consejos sembraron en mí la semilla del trabajo, el estudio y la honestidad, principios que me han guiado a lo largo de mi vida y que sin ellos no hubiese sido posible caminar un largo sendero por el camino del saber, para ellos mi gratitud y mi cariño permanente por que heredé de ellos una cultura con ética.*

*A mi esposa Sandra Escobar que supo defender de manera firme sus decisiones y el sagrado derecho de la libertad de elegirme como su esposo de lo cual yo me siento orgulloso porque siempre hemos estado seguros que el amor siempre esta fuera del alcance de lo esquemático, comercial o de los prototipos enajenantes y que ella sabe que ha construido escaleras para subir al cielo. Para ella que supo poner un poco de luz en mi camino le agradezco con todo mi amor su apoyo para concluir este trabajo.*

*A mis hijos Tonatiuh Hernández y José Alberto Hernández, les agradezco su apoyo desde que se inicio la investigación hasta su conclusión, esperando que en el futuro ustedes puedan alcanzar sus objetivos que se han trazado para su vida.*

*Con cariño agradezco el apoyo y confianza que me brindó mi hermana Constanca Hernández en los momentos más difíciles y críticos del desarrollo de este trabajo.*

*A los luchadores sociales de este país irredento agradezco, sus opiniones y puntos de vista que me ampliaron un horizonte mayor respecto a la realidad de nuestro país, muy en particular a mi compadre Jorge Martínez García que ha sabido transmitir su conocimiento generacional como clase obrera conciente y que a pesar de la crisis ideológica actual se ha mantenido en la trinchera por sobrevivir a diario en esta ciudad difícil y por seguir resistiendo al lado de las grandes mayorías oprimidas. Así mismo quiero agradecer al amigo, luchador social y defensor incansable de las causas del pueblo, Antonio Martínez que con su práctica y conocimientos ha logrado construir muros de agua "contra el capital y contra la enajenación del trabajo e ideología.*

*Muy en particular a mi asesor de tesis el profesor Raúl Flores Martínez, agradezco toda su orientación y recomendaciones que enriquecieron esta investigación.*

*Espero que esta tesis pueda ser un grano de arena en la construcción de los sueños y anhelos por construir un país mejor y justo.*



*No sabría obrar con calma,  
con sosiego y mansedumbre  
pues llevo fuego en el alma,  
y acometo de costumbre.*

*Quiero que sea mi vida,  
una sola acometida  
emplear mi energía y mi poder,  
en alcanzar la cima del saber.*

*Y tanto el corazón como la mente  
me mandan que no sea indiferente  
vivir ocioso, vegetando  
peor sería que la muerte.*

*Yo retaría a la propia suerte,  
con tal de poder seguir luchando.*

*Fragmentos del joven Maex*

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1 Las condiciones históricas del cambio laboral en el ámbito mundial.</b>	5
1.1 Antecedentes, desarrollo y crisis de la organización científica del trabajo.....	6
1.2 Nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajo.....	14
1.3 Las nuevas relaciones entre Economía, Estado y sociedad.....	20
<b>Capítulo 2 La privatización de Teléfonos de México y su impacto en la estructura laboral de la planta exterior</b> .....	28
2.1 Modificación de las relaciones laborales y su impacto en el proceso de trabajo de la planta exterior.....	29
2.2 Nuevas figuras en el proceso laboral de la planta exterior programa de productividad y grupos de análisis.....	43
<b>Capítulo 3 El Grupo de Análisis y su repercusión en el proceso laboral en el centro operativo San Antonio Abad en el periodo 1997 – 1998</b> .....	79
3.1 De los convenios departamentales a los perfiles de puesto en el centro operativo San Antonio Abad.....	80
3.2 Los procesos fundamentales del trabajo y las nuevas formas organizativas del proceso productivo en el centro operativo San Antonio Abad.....	83

## INDICE

3.3 El grupo de análisis y el programa de productividad 1997.....	97
3.4 Las categorías superiores y el perfil de puesto.....	108
3.5 Detección de modificación del proceso productivo.....	112
<b>Consideraciones finales.....</b>	<b>135</b>
<b>Fuentes de información.....</b>	<b>138</b>

## INTRODUCCIÓN

La Empresa Teléfonos de México S. A. de C. V., se encuentra organizada en cinco grandes áreas laborales, las cuales tienen carácter nacional: tráfico (operadoras) responsable de la recepción-transmisión de llamadas nacionales e internacionales vía operadora y automática; conmutación-transmisión (centrales) encargada de la operación y mantenimiento del cerebro central del equipo de conmutación, tanto en recepción y transmisión de llamadas, así como del punteo de las tablillas de los clientes a los cables de salida de la red; comercial administrativos es la responsable de la facturación de líneas nuevas y de pagos de servicios telefónicos y accesorios; planta exterior encargada del enlace físico de las diferentes redes para dar acceso a la telefonía básica y otras; y servicios generales (almacenes, limpieza) destinada a la limpieza y mantenimiento de inmuebles y la prestación de otros servicios al personal.

La presente investigación tiene por objeto, el estudio del *Grupo de Análisis* y su repercusión en el proceso de trabajo del Centro Operativo San Antonio Abad que pertenece al área tronco de la Planta Exterior de la dirección sur de la Empresa Teléfonos de México en el Distrito Federal, durante el periodo de 1997 a 1998. Así mismo es importante mencionar que el estudio en cuestión tiene una particular relevancia dado que el sustentante de esta tesis se introduce en ella como investigador social y al mismo tiempo se asume como actor del proceso de la misma, esta situación implica en los hechos un doble papel que tiene como resultado por un lado el análisis objetivo del proceso y por el otro, la recuperación testimonial.

En esta investigación, el uso de equipos que tienen como componentes básicos la tecnología automatizada en un 100%, es minoritaria y localizada solamente en

algunos procesos de trabajo de las especialidades laborales aquí desarrolladas. Por lo tanto, los aspectos tecnológicos no se tratarán a fondo en esta investigación.

El aspecto predominante a investigar en el área tronco de la planta exterior, serán las modificaciones en la organización del trabajo y dentro de esta la nueva figura laboral, el Grupo de Análisis que tiene particular relevancia en las condiciones del control del proceso general del trabajo y puede ubicársele dentro de las nuevas formas del trabajo, mas conocidos como *Círculos de la Calidad* que son una nueva figura dentro del proceso productivo cuya experiencia fue trasladada del modelo Japonés a la empresa Teléfonos de México, bajo la forma denominada *Grupos de Análisis*.

En su adaptación existe una diferencia sustancial: mientras el *Círculo de la Calidad*, es reducido a los aspectos técnicos de detección y corrección de fallas en la elaboración del producto o servicio y son grupos pequeños dirigidos por la supervisión y la gerencia, en el *Grupo de Análisis*, la participación es amplia y mayoritariamente sindicalizada, cuyos objetivos no se han limitado a la sola detección de fallas o errores en la producción del servicio telefónico, sino que ha abarcado el análisis, organización y planeación del trabajo de las diferentes líneas de producción y que lo han integrado en una coordinación general del trabajo, lo que ha generado que ellos se conviertan en dirección natural colegiada de la producción en su centro laboral.

Los *Grupos de Análisis*, son introducidos en Telmex, formando parte del programa de productividad desde 1990, bajo el convenio firmado por la empresa y el sindicato, cuyo marco legal se encuentra plasmado en la cláusula 195 del contrato colectivo de los trabajadores telefonistas.

Los *Grupos de Análisis*, existen en las otras áreas laborales de la empresa, pero es en el área tronco de la planta exterior donde se desarrollan con más facilidad, debido fundamentalmente a que la tecnología no es su aspecto predominante, sino más bien, es la nueva organización del trabajo un caldo de cultivo que permite que estos se desarrollen con más facilidad. En esta línea de ideas es importante mencionar que uno de los objetivos de ésta investigación es dar a conocer esta nueva figura laboral y su repercusión en el proceso de trabajo y aportar, elementos que permitan a los trabajadores del Centro Operativo San Antonio Abad recuperar el control sobre los procesos de la producción en las diferentes especialidades.

Este trabajo puede servir de soporte en consecuencia, para estudios posteriores en algún otro de los 41 centros operativos de la planta exterior del área metropolitana de la ciudad de México o en la planta exterior de las diferentes localidades a nivel nacional o en el estudio de los *Grupos de Análisis* de las otras áreas que componen la empresa y otros tópicos relacionados.

El primer apartado de esta investigación, hace referencia a las condiciones históricas de cambio en el mundo del trabajo, sobre las nuevas tecnologías y formas organizativas de los procesos productivos.

El segundo apartado, trata sobre los cambios en la estructura organizativa de Telmex, a partir de su apertura a la inversión transnacional en 1989, lo que trajo entre otras consecuencias el establecimiento de los *Grupos de Análisis* y su impacto en el saber obrero, que es aquel conocimiento acumulado de los trabajadores sobre el control operativo del proceso laboral, así como del tiempo y el ritmo de trabajo.

El tercero y último apartado analiza la experiencia del *Grupo de Análisis*, y su impacto sobre el *perfil de puesto* y el control del proceso productivo en el Centro Operativo San Antonio Abad; enfocando su atención en la planta exterior de Telmex.

## CAPÍTULO 1

### LAS CONDICIONES HISTÓRICAS DEL CAMBIO LABORAL EN EL ÁMBITO MUNDIAL

Desde los años cincuenta el modelo fordista y taylorista de la producción venían manifestando síntomas de una crisis que estalló a mediados de los años setenta lo que trajo como consecuencia que el capital se planteara nuevas alternativas de solución, encontrándolas en la aplicación de la ciencia, la tecnología y las nuevas formas de organización del trabajo. En ésta búsqueda desarrolló nuevas tecnologías bajo la idea de crear un nuevo modelo de la organización del trabajo lo que le ha permitido flexibilizar, diversificar y modificar el proceso de trabajo, creando con ello una nueva era tecnológica que la llevó a desarrollar una nueva máquina herramienta: la computadora actual, cuyo objetivo ha sido el de combatir el poder acumulado del conocimiento creado durante largos años lucha del obrero masa dentro de la fábrica.

Con la aparición de esta nueva máquina el capital se planteo: a) desplazar el control del proceso productivo que detentaba el obrero masa, que en sus manos constituía un poder hegemónico, b) combatir la organización sindical que le daba carta de constitución a la clase obrera para abrir diferentes frentes de lucha, c) destruir los diferentes instrumentos de lucha de la clase obrera pero fundamentalmente la huelga en sus diferentes modalidades (por desequilibrio de los factores de la producción, por solidaridad, etc.)

Fueron estos objetivos del capital contra la organización de la clase obrera los que dirigieron el nuevo modelo de la organización del trabajo el cual ha tomado como vehiculo a las nuevas tecnologías, lo que le ha permitido flexibilizar, diversificar y



modificar el proceso de trabajo que principalmente tiene como su objetivo, debilitar la organización de la clase obrera.

Estas nuevas tecnologías y formas del trabajo han buscado romper el control que la clase obrera había construido en el proceso de la producción, durante varias décadas de lucha por su emancipación desde mediados del siglo XIX cuando surge el trabajador de oficio y posteriormente la figura del obrero masa.

## 1.1 ANTECEDENTES, DESARROLLO Y CRISIS DE LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

Disueltos los gremios, se guardó el oficio como patrimonio familiar, su enseñanza y aprendizaje se limitó a la descendencia dentro de la institución familiar. En esta pauta el oficio fue guardado celosamente por cada una de las familias, en secreto, ya que del conocimiento operativo así como de la experiencia acumulada dependía, la organización sindical y ello forzaba al capital a negociar, con ventajas importantes para los obreros organizados (Coriat, 1997: 11).

El oficio se organizó en asociaciones, desde donde se lanzó la resistencia permanente, pero la base de su fuerza se encontraba en guardar el saber y conocimiento operativo de las máquinas y sus accesorios. Fue así como los obreros calificados y organizados en asociaciones, boicotearon a los dueños de los talleres que contrataban obreros no especializados. En esta línea de resistencia, la escasez de obreros de oficio, fue una presión importante para el capital, que se vio forzado a proporcionar mejores condiciones de salario y de trabajo.

Ante esta situación permanente de resistencia que presentaba la escasez de obreros de oficio y boicot incesante, los dueños del capital se vieron en la necesidad de buscar salidas a tal situación la cual fue encontrada con la unión del capital y la ciencia, que tuvo como resultado la aparición de la máquina, como un instrumento de sometimiento, y por medio de la cual ya no se requerían obreros de oficio, porque las nuevas cualidades operativas de esta máquina eran fáciles de aprender y operar en un corto tiempo, requiriéndose unas cuantas aptitudes de destreza.

El capital por fin pudo encontrar en la máquina un medio de evitar las formas de resistencia de las asociaciones creadas por el oficio, y a partir de ese momento el trabajo de los obreros, ahora se podía realizar con obreros no especializados, incluyendo niños y mujeres. En este tenor la máquina no solo tiene cualidades de tipo económico, sino que representa el control y regularización de los movimientos de los obreros dentro del proceso productivo, requiriendo operaciones más simples capaces de realizar por obreros no calificados de oficio.

Con la aparición de la máquina, los obreros reaccionaron con la destrucción de la misma. Este movimiento fue identificado como ludista el cual surgió en Inglaterra en 1812 y llevó el nombre de su líder Ned Ludd. quien consideraba como el enemigo principal a la nueva introducción tecnológica dentro del taller. Fue así como mas adelante, el movimiento obrero auspició el cartismo, movimiento político y social que nació en Londres en 1838, en donde se envió una carta al parlamento pidiendo:

-- sufragio universal.

-Parlamento elegido cada año.

-Supresión del certificado de propiedad (los candidatos al Parlamento tenían que tener propiedades, con lo que los obreros no podían presentarse nunca).

-Un salario para los parlamentarios.

-Igualdad de circunscripciones territoriales > había ciudades con tan solo un representante en el Parlamento.

Estos movimientos obreros no fructificaron, porque las condiciones incipientes de lucha de los trabajadores fueron directamente en contra de la maquinaria desviando el objetivo de su organización sindical y la lucha de clases en contra de los patrones, por lo que buscaron otras formas de resistencia.

Con el advenimiento de las nuevas máquinas surge un movimiento por la organización del trabajo cuyo creador es Frederick Winslow Taylor que convierte al oficio en blanco de sus ataques, planteando que " los obreros tenían muchos tiempos muertos dentro de la producción lo que equivalía a un paro permanente dentro del taller", por ello una de sus tesis centrales es que, quién controla los tiempos dentro de la producción, es quién dirige y puede cambiar su rumbo, y por ello Taylor implementa el control de los tiempos muertos dentro de la producción, introduciendo el cronómetro y la norma en el proceso laboral (coriat: 1997.23-24).

El cronómetro, medía los tiempos de los movimientos que realizaban los obreros en la ejecución de sus tareas dentro del taller, y la norma establecía una secuencia de reglamentos administrativos y de organización laboral, en el momento de la producción. Estas dos innovaciones organizativas dentro del proceso laboral constituyeron lo que se le conoce como administración científica, según Braverman (1982. 106) son los métodos de administración y organización del trabajo.

El objetivo central de la administración científica fue terminar con el oficio, para quitarle el control que tenían los obreros sobre la producción. En esta lucha por el control del tiempo de la producción, dentro de la fábrica, Taylor logra descubrir, que lo

que hace del oficio un modo efectivo de resistencia a la intensificación del trabajo, era el conocimiento y control del proceso de producción industrial propiedad exclusiva, monopolizada por los obreros de oficio, en donde no participaban los patrones. Es así, como esta lucha se concretiza en una relación de fuerzas en el conocimiento, de tal forma que quien domine y conozca la forma de operar el proceso de producción, se hace dueño de los tiempos de la producción (Coriat, 1997: 24).

El obrero al adquirir el conocimiento sobre el cronometro y la norma, también logró en un proceso largo y gradual dominar y controlar los tiempos de producción dentro del taller, y organizo la resistencia desde el puesto laboral hacia la organización sindical, creando un nuevo frente sindical.

Ante ello el capital reaccionó creando un nuevo modelo de producción apoyado en el modo de producción taylorista, pero adicionando una línea tecnológica al nuevo modo de producción. Este fue uno de los aportes que contribuyeron al control del tiempo dentro la producción, que surgió con Henry Ford en 1918 con la línea de montaje, la cual utilizaba los transportadores de cadena y de cinta.

Este nuevo proceso de trabajo constituido por la línea de montaje y la cadena, fue una continuación de la lucha que había iniciado Taylor por quitar de las manos de los obreros el saber de operación del proceso industrial. En esta pauta una de las características fundamentales fue la circulación en línea de un conjunto de piezas, frente a los puestos de trabajo donde los obreros debían permanecer en sus puestos de trabajo participando en la realización de una parte del montaje integral, cuyo objetivo era acabar con los movimientos innecesarios, es decir acabar con los tiempos muertos.

Una de las consecuencias principales de esta lucha fue la especialización en el puesto de trabajo, es decir, el perfeccionamiento operativo en la realización de una sola actividad que suponía la producción en cadena. Es así como tal método de producción proponía el control absoluto del tiempo y el movimiento del trabajador para someterlo a la cadencia sin fin de la propia maquinaria a diferencia del Taylorismo.

La especialización y dominio en los ritmos del trabajo, así como el conocimiento de la nueva maquinaria introducida por Ford, más tarde tendría como resultado la creación de un obrero masa con un dominio sobre el nuevo proceso de producción, lo que le permitió conocer todos sus ajustes y sus adaptaciones, así como su mantenimiento correctivo, preparándolo de este modo para una nueva etapa de lucha que se manifestaba primero dentro del taller y que la trasladaba en formas de resistencia nuevas no solo en el ámbito local o regional sino también mundial.

Fue así como durante una larga época el sistema capitalista descansó en el modelo de trabajo taylorista-fordista, el cual se caracterizó por: el trabajo fragmentado en puestos individuales, el montaje debía hacerse en una sola línea y la banda transportadora era de ritmo rígido o fijo. Por ello algunos conocen al modelo como "trabajo rígido" a éste método de trabajo se le conoce (ver: Coriat, Bráverman) como la organización científica del trabajo.

Los pilares que en el mundo laboral había levantado el sistema capitalista de producción basados en el modelo taylorista-fordista, manifestaron de 1974 a 1975 un agotamiento de su forma de producción, por ello uno de los argumentos principales por parte del capital, para dar por terminado este modelo capitalista de producción es el que se refiere a "la búsqueda de la productividad, ya que el modelo taylorista-fordista se había estandarizado". Sin embargo esta afirmación no tiene sustento porque en el

fondo lo que el capital buscaba era tomar de algún modo el control del proceso laboral, el cual para esos momentos los trabajadores tenían hegemonizado este control y del cual el capital se encontraba excluido. En ese sentido, el obstáculo a superar por parte del capital, era el control del proceso de la producción por parte del obrero masa, que se convirtió en un poder dentro de la fábrica y que generaba una organización sindical sin precedentes y que reclamaba ya en ese momento su participación de la plusvalía.

Uno de los argumentos del capital fue que se había producido un estancamiento en los niveles de la productividad, teniendo como consecuencia una caída en la acumulación del capital. En este sentido Lara Sánchez comenta “que no hay una caída de acumulación del capital ni de la productividad en este período de cambio del modelo productivo,” y esto lo podemos ubicar en las estadísticas siguientes de los países desarrollados, considerando los niveles de productividad: las variaciones son el 3.1, 0.6, y 0.9 que corresponde a los periodos de 1960-1973, 1973-1979 y 1979-1991 respectivamente.

Como podemos apreciar en el periodo de 1960 a 1973 se da un aumento de la productividad sin precedente, que hasta la actualidad no ha podido ser superada, esto nos ha llevado a sostener que no es solamente la búsqueda de la productividad lo que quiere el capital, sino que en el fondo es quitar al obrero masa organizado sindicalmente, el control del proceso de la producción para trasladarlo a la administración patronal.

El capital, al hacer inversiones para la creación de nuevas formas del trabajo y la obtención de las nuevas tecnologías, ha tenido como objetivo trasladar el conocimiento y la experiencia laboral de toda una época taylorista – fordista, a la nueva administración patronal cuya égida es el eficientismo y productivismo.

Como se menciona anteriormente este saber hacer del obrero masa, desarrollado y especializado en el interior de la fábrica logró consolidar un poder de dominio y regulación del proceso operativo en la ejecución del producto, que en sus manos se convirtió en un poder de resistencia desde el taller y su organización sindical que fortaleció todas las formas organizativas del proletariado a nivel mundial y que reclamó una porción de la plusvalía a los patrones, a lo que estos respondieron con la declaración de crisis del modelo de producción (Lara, 1997: 30). Asimismo tal declaración de crisis del modelo de producción taylorista-fordista tuvo como consecuencias inmediatas: crisis energética, de materias primas, alimentaria , ecológica, y financiera.

La crisis del modelo laboral tuvo su origen desde la década de 1930, según Benjamín Coriat (1997:123) por la resistencia masiva- principalmente - de los obreros al trabajo repetitivo y parcelado. En esta pauta desde 1930, la resistencia de la clase obrera aparece de forma permanente en sus diferentes modalidades (paros laborales dentro y fuera de la fábrica, huelga por mejora salarial, condiciones de trabajo, huelgas por solidaridad) como un instrumento capaz pero también eficaz contra la organización científica del trabajo.

Fue en el año de 1971 cuando esta resistencia de los obreros especializados alcanzó un reconocimiento mayor por parte de los medios masivos de comunicación y los aparatos del Estado. Es así como en las luchas obreras de 1971, destaca la del taller de los "térnicos" en la fábrica de la Renault- Le Mans, en Francia, ya que ahí era donde se fabricaba una pieza esencial, y por lo tanto el paro laboral, detiene la producción no solo en Le Mans, sino en toda la empresa en general, poniendo en evidencia la ineficacia de la organización científica del trabajo (Coriat 1997: 125).

La inoperancia de la organización científica del trabajo surge como consecuencia del control que tiene en esos momentos el obrero, sobre la producción, pero particularmente sobre el tiempo para la realización de una pieza que es esencial para la producción global del sistema fordista de producción. En esta lógica el centro de esta resistencia obrera que alcanza su madurez a principios de los años setenta se encuentra una nueva figura diferente del obrero de oficio: el obrero masa especializado, fortalecido por su conocimiento del proceso de trabajo y es él quien tiene y controla los nuevos tiempos de la producción en masa o en serie como es mas conocido.

El obrero masa surgió del aprendizaje de la fábrica moderna, y donde este tipo de maquinaria solo necesitaba unas cuantas cualidades específicas de tal obrero. En esta pauta es así como desde principios del siglo XX hasta los años setenta, logró este trabajador apropiarse del saber de operación de la maquinaria moderna, así como también de los tiempos dentro de la producción.

El obrero masa poseedor de este conocimiento operativo de la producción, donde tenía escaso margen la patronal y su administración, fue el blanco central a combatir en esta nueva revolución tecnológica y organizativa del trabajo. En este sentido ello fue así porque el capital ha querido disputar en esta nueva era del cambio laboral, el saber de producción del obrero masa, que ya para ese momento se articulaba en torno a su organización sindical lo cual le daba amplias posibilidades de negociar mejoras en salario, condiciones de trabajo, y otras prestaciones extraordinarias, es decir, reclamaba una parte de la plusvalía.

Las formas y líneas de resistencia levantadas por el obrero masa, desde el interior de la fábrica, como tortuguismo, brazos caídos, boicot productivo, huelga, huelga por solidaridad y otras tantas formas de lucha, se caracterizaron porque su



fuerza procedía del conocimiento y control del proceso productivo, constituyendo un poder exclusivo de los trabajadores, del cual estaban excluidos los patrones. Este fue el motivo central por el cual los capitalistas buscaron una salida, que les permitiera quitarle ese poder del saber hacer, que estaba en posesión del obrero masa y esa salida fue el desarrollo de las nuevas tecnologías fundamentalmente la informática, en oposición a ello los capitalistas declararon públicamente la crisis del modelo de trabajo taylorista-fordista con el argumentando inverosímil de la caída de la tasa de ganancia (Lara, 1997: 30).

Ante esta declaración de la crisis del modelo laboral, el capital buscó un relevo eficaz poniendo el acento en los progresos científicos y su aplicación, así como en nuevas formas de trabajo que le permitirían revertir esta tendencia, entre las que destacan las tecnologías de información, ya que son reconocidas como el centro medular de esta revolución tecnológica.

## 1.2 NUEVAS TECNOLOGÍAS Y NUEVAS FORMAS DEL TRABAJO.

Una de las preocupaciones fundamentales del capital fue desarrollar tecnología que transfiriera la experiencia laboral de los trabajadores sindicalizados y pudiese configurar a través de ellas una nueva organización del trabajo donde la administración tuviese el control de la producción. En esta pauta, la necesidad de desarrollar tecnología por parte del capital ha tenido como objetivo central, trasladar toda la experiencia laboral y el gran cúmulo de conocimientos del obrero masa sobre el proceso productivo, que en manos de los trabajadores se había convertido en un poder

en el interior de la fábrica que ya en esos tiempos la lucha era por disputar la plusvalía de la fábrica del periodo taylorista-fordista.

La preocupación del capital coincidió con el período de la Segunda Guerra mundial que va de 1930 a 1945, donde fue destruida gran parte de las plantas industriales y se tuvo la necesidad de crear nuevas tecnologías de acuerdo a las nuevas necesidades de la producción capitalista. En este contexto, en esta guerra, se destruyeron inmensos valores materiales y humanos, lo que incluyó la desaparición de millones de fábricas completas, y originó que los capitalistas iniciaran un proceso de inversión muy importante, hacia la innovación tecnológica, originándose una revolución tecnológica, creando tecnologías nuevas en diferentes áreas de aplicación dentro de las cuales destacan: la tecnología de la información, biotecnología, tecnología de materiales, tecnología espacial, tecnología nuclear, tecnología de nuevas fuentes de energía. De tal forma que dentro de estas tecnologías, la que destaco de manera importante fue la tecnología de la información, teniendo una aplicación central en el ámbito del trabajo

La nueva revolución tecnológica, se origina en la década de los cincuenta con la miniaturización de los diversos medios de producción como es el transistor y posteriormente los chips y semiconductores, que son los componentes actuales de los sistemas computarizados. Fue así como esta nueva tecnología surgida a fines de la década de los sesenta y comienzos de los setenta lograron acuñar un poder de cálculo, cuyo característica esta basado en una capacidad de programación y reprogramación de las máquinas.

Las tecnologías de la información han tenido un papel muy importante, en el proceso productivo, en las que se combina la computación y telecomunicaciones,

teniendo como base la microelectrónica. Con estas innovaciones en ascenso surge en 1971 la microcomputadora columna vertebral de las máquinas modernas, que tuvieron como característica central evitar las líneas de resistencia desarrolladas por el obrero masa.

Con el nacimiento de la microcomputadora en 1971, se convierte en el centro medular de las nuevas máquinas modernas de con un poder de calculo importante basado en una capacidad de conocimiento lógico y reprogramable. Que tienen como sus características principales: (Coriat, 1996: 27).

a) el traslado del control del proceso de trabajo, que el capital utilizó para intentar en este interregno la extracción del saber obrero en la producción y ha intentado depositarlo en la gerencia de la administración patronal.

b) la descomposición del proceso laboral en fases diversas, que ha permitido relocalizar el proceso de producción en diferentes países, regiones o localidades distantes, por medio de altas velocidades de transmisión de datos, imágenes y voz.

c) la reducción de fuerza viva que opera las nuevas máquinas modernas. En este tenor el espacio donde se efectúa el proceso productivo se ha visto disminuido.

Estas invenciones e innovaciones son las que han impactado de forma importante la organización de los trabajadores, como en el caso de la huelga o resistencia organizada de los trabajadores, la empresa puede trasladar porciones importantes o en su totalidad de la planta productiva, hacia otros lugares lejanos o hacia otros países haciendo inoperante la presión ejercida por los trabajadores.

De forma paralela a estos cambios en la tecnología, se han implementado una serie de innovaciones en la organización productiva, la cual se inserta dentro de las *nuevas formas del trabajo*. Esta nueva forma que adquiere el trabajo tiene como uno de

sus objetivos el desplazamiento de la organización laboral basada en el trabajo fragmentado, lineal y estandarizado, cuya finalidad es combatir la figura del obrero masa sindicalizado y su organización productiva. (Revista Horizonte Sindical, 1995: 53).

Dentro de estas nuevas formas del trabajo se encuentra el modelo ohnista, surgido en la década de los cincuentas, que tomó el nombre de su creador el Ingeniero Taiichi Ohno, quien fue empleado de la fábrica de automóviles Toyota Motors, este modelo ohnista, según Benjamín Coriat (1996: 85) parte de la lógica inversa a la Taylorista-Fordista e inicia su proceso a partir de los pedidos hechos a la empresa y de los productos que efectivamente están contratados, programando a partir de la venta, las necesidades en materiales y recursos, pasando el pedido desde el último puesto hasta el primero, estableciendo flujos de información inversa que va del final de un puesto, hasta el principio.

Tal modelo nuevo de producción rompe con el modelo taylorista - fordista, y constituye un nuevo proceso de producción capitalista, que parte principalmente de:

1. La distribución del trabajo en islotes de trabajadores.
2. Realización del trabajo en grupos reducidos, con la finalidad de romper el trabajo en puestos individuales y tareas fragmentadas.
3. La organización del trabajo se realiza en una red de minilíneas.

Este modelo ohnista de la organización del trabajo se basa en dos principios fundamentales:

a) la de producir en el momento preciso o justo a tiempo, que significa producir únicamente lo que necesita el cliente, empleando únicamente los insumos necesarios

para la producción del pedido, cuyo resultado es aproximarse a tener cero existencias en almacén.

b) la autoactivación de la producción que significa el autocontrol del propio trabajador sobre la calidad del producto o servicio.

El principio de autoactivación de la producción del modelo ohnista, significa la desespecialización de los trabajadores para convertirlos de obreros parcelados a plurioperadores, mas conocidos como polivalentes o multifuncionales, dentro de éste principio de autoactivación de la producción se encuentra el *círculo de la calidad*, el cual es formado por un grupo pequeño, que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente, dentro de una empresa y que tiene como parte de sus actividades promover el autodesarrollo, desarrollo mutuo y el control y mejoramiento de la empresa (Thompson, 1984: 3).

Los *círculos de la calidad*, han funcionado dentro del principio de autoactivación de la producción, como extractores del conocimiento de los obreros, trasladando este saber a la administración de la empresa, por medio de la sistematización de la experiencia laboral de los trabajadores, utilizando métodos estadísticos y métodos de análisis de los procesos productivos, que entre estos últimos se encuentran: lluvia de ideas, diagramas de flujo, análisis de Pareto, diagramas de causa y efecto, histogramas, análisis de costo beneficio.

El proceso que sigue el *círculo de la calidad* para la solución de problemas es el siguiente, aunque puede haber variaciones:

- a) Identificación del problema
- b) Análisis del problema
- c) Búsqueda de soluciones

- d) Selección de un problema
- e) Presentación de la solución a la gerencia
- f) Ejecución de la solución
- g) Evaluación de la solución

Desde el punto de vista del modelo ohnista, los círculos de la calidad o equipos de trabajo deben ser parte de la administración, pero para asegurarse de ello no pueden ser autogestionarios, sino solamente subordinados a la política administrativa de la empresas. Sin embargo los círculos de la calidad al encontrarse en una posición estratégica de la producción, pueden seguir los lineamientos de la administración capitalista o construir su propio espacio del saber obrero que le permita ser una herramienta para el desarrollo de iniciativas que fortalezcan la organización de los trabajadores porque son ellos los que agrupan la información de las diferentes líneas del proceso de trabajo, la analizan y pueden sistematizar toda esta información en directivas claras del trabajo específico que bajo un programa productivo pueden ayudar a la recuperación del control del proceso productivo por los trabajadores.

Siendo una de las tareas fundamentales del *círculo de la calidad*, la identificación de problemas y su solución en las diferentes líneas de la producción tiene gran importancia para mejorar el proceso general del trabajo, es por esta razón que se convierte en una herramienta de la organización del mismo. Es en esta tendencia como los *círculos de la calidad*, al encontrarse apropiados de un conocimiento muy específico de las diferentes áreas de la producción y que además ubican los diferentes problemas productivos y plantean sus soluciones, se convierten en una instancia colectiva de los trabajadores que empieza a tomar algunas decisiones cotidianas en el proceso laboral aunque se encuentre prohibida la cogestión dentro de la empresa. Aún

bajo estas circunstancias, los *círculos de la calidad* se convierten de manera natural en una instancia técnica y a fin de cuentas colegiada dentro de la producción, que bajo un proyecto diferente al empresarial podría articularse con instancias sindicales dentro del área laboral y abrir espacios de reflexión para la organización sindical de los trabajadores.

Son estas innovaciones tecnológicas y de organización en el trabajo las que presionan hacia los grandes cambios multidimensionales tanto en la economía, el estado y la sociedad, los cuales se abordan en el tema siguiente.

### 1.3 LAS NUEVAS RELACIONES ENTRE ECONOMÍA, ESTADO Y SOCIEDAD.

Los cambios ocurridos por efecto de esta innovación tecnológica se encuentran precedidos por una serie de experimentaciones y estudios de la organización del trabajo. Por ello los cambios organizacionales se encuentran en primer lugar y dan paso a los cambios tecnológicos, estos dos factores impactaron el ámbito de la economía, el Estado y la sociedad. Es así como la tecnología, ha servido como un vehículo eficaz para llevar, de forma más rápida a todos los puntos del planeta la nueva concepción de explotación capitalista, que hoy se le conoce como neoliberalismo.

En 1947, el neoliberalismo surge en la ciudad de Mont Pelerin Suiza, como un grupo que combate al comunismo, entre los que se encontraban: Milton Friedman, Karl Popper, Ludwig von Mises, Wilhem Roepke, Frederik Von Hayek, Raymond Aron, Jean Francois Revel, Walter Lippman y Salvador Madariaga. Sin embargo es en los años setenta cuando comienza su auge, al comenzar la crisis de la teoría económica

Keynesiana, es pertinente señalar que el neoliberalismo es un pensamiento económico-filosófico que tiene como matriz el liberalismo del siglo XIX y el fundamento básico sobre el que descansa la ideología neoliberal, está ligado a la idea liberal de que la libertad de los hombres esta ligada a la protección de la propiedad privada y a su aprovechamiento ilimitado de los bienes producidos ( Kurnitzky, 1998:3).

El neoliberalismo aparece, en años recientes despojado ya de las ideas iluministas acerca de los fines sociales y de la reflexión en torno a sus perspectivas humanistas, que el liberalismo sostenía como principio; es así como el neoliberalismo traslada las ideas naturalistas de la selección natural retomando de ella el principio de la sobrevivencia del mas fuerte y las coloca en el terreno de la economía, sosteniendo que el planeta entero es el medio natural para la competencia comercial sin restricciones, haciendo al mismo tiempo a un lado sus consecuencias sociales (Kurnitzky, 1998:10).

Ligado a la utilización de nuevas tecnologías, el neoliberalismo impulsa en todo el planeta una política de libre competencia de mercado eficiente, y en la esfera de la economía, defienden el libre comercio internacional, destrabando barreras proteccionistas de las naciones, que bajo el lema de modernización para enfrentar la competencia, introducen cambios tecnológicos en las plantas productivas de las naciones dependientes, a tales cambios se les concibe como modernización industrial, entendida esta dentro de los cambios cuantitativos en los niveles de desarrollo económico, tecnológico, político y cultural (Fabelo, 2000: 17,22). En esta pauta, las tecnologías que se introducen en las economías dependientes son tecnologías de menor nivel y en la mayoría de los casos son obsoletas en sus países de origen, ya que



la hegemonía y monopolio de las tecnologías de punta se encuentran en los países desarrollados, como elemento estratégico de dominio (Marini, 1987:68).

Tal proceso de modernización productiva se caracteriza por la aplicación de la electrónica y nuevas formas de organización del trabajo que en el proceso modernizador de la economía se ha orientado a una mayor competencia de mercado, provocando una "selección natural de las empresas más fuertes y flexibles". En esta línea el impacto fue la quiebra, fusión y desaparición de miles de pequeñas y medianas empresas.

Una de sus consecuencias inmediatas fue la desocupación de la mano de obra de dichas empresas, por ello a mediados de los noventa se observó una cantidad cada vez mayor de desempleo, precisamente como consecuencia del proceso de modernización de miles de empresas se ha llevado a efecto una oleada privatizadora en áreas y empresas que antes eran consideradas como nacionalizadas o de inversión restringida al Estado, observándose una mayor afluencia de capital transnacional.

Procesos productivos completos, se han transnacionalizado por medio de su privatización, asignándoles la "maquila" lo cual ha convertido a la mayoría de países dependientes en fuentes importantes de generación de divisas y en proveedoras de empleo precario, el cual se caracteriza por tener contratos eventuales y temporales, reducción o desaparición de la asistencia social (seguro social, jubilación, pensiones y otras), disminución del salario, no sindicalización, contracción de las condiciones laborales y sin contrato colectivo.

En todos estos cambios económicos, el Estado capitalista ha tenido un papel central, incluyendo el de su propia transformación y la adopción de una política

neoliberal, por parte del Estado capitalista tradicional, hizo que su estructura y sus políticas cambiaran.

En este contexto los cambios que el Estado capitalista ha tenido principalmente son:

1. El abandono de la política de participación y principal inversionista de ramas estratégicas de la nación, así como su retiro de la rectoría económica, por la de impulsor de la competencia y el libre mercado.
2. Impulsor de privatizaciones en las empresas y servicios que antes eran de participación mayoritaria del Estado, dando acceso al capital transnacional.
3. Principal impulsor de la conversión de la planta productiva, con el argumento de la competencia y la eficiencia.
4. Reformador de políticas fiscales, gravando a amplios sectores que antes estaban exentos.
5. Abandono de políticas populares, por defensa de políticas de eficiencia.

La política neoliberal impulsada desde los países hegemónicos presionaron con una campaña ideológica a nivel mundial hacia cambiar la concepción del Estado y la economía con el objetivo de ser competitivos en el ámbito internacional, ya que de otra forma no iban a tener los créditos necesarios o financiamiento adecuado y se iban a quedar rezagados de los adelantos de la modernización.

Como efecto de los cambios llevados en la economía y el Estado, su impacto social tuvo como resultado un signo negativo en los siguientes rubros: los derechos de las naciones sobre el subsuelo, el espacio aéreo, la tenencia de la tierra, el empleo, la ecología, las garantías de los trabajadores y los sindicatos, la seguridad social, los derechos de las Universidades públicas - promoviendo su privatización por medio de la

reducción del financiamiento público que corresponde al Estado en un primer momento, y en un segundo momento impulsando proyectos de modificación en sus leyes orgánicas, reglamentos y normatividad para convertirlas en entidades competitivas, intentando quitarles el carácter autónomo y masivo de la educación (Garrido, 1995:8).

Dentro de éstas afectaciones a la sociedad, resalta el embate al mundo laboral, ya que debido a la utilización de nuevas tecnologías y nuevas formas organizacionales, millones de trabajadores han sido eliminados de los procesos económicos y los diferentes tipos de empleo han sido reestructurados, disminuidos o desaparecidos por esta razón en el mundo existen en la actualidad mas de 800 millones de desempleados (Rifkin, 1996:17).

Por primera vez en la historia, el trabajo humano esta siendo desplazado paulatinamente del proceso de la producción, pues los trabajadores asalariados de fábrica, tienden a desaparecer, emergiendo con fuerza los trabajadores del sector servicios, desde la década de los setenta (De La Garza, 1992:6). En este sentido una inmensa mayoría de trabajadores según Jeremy Rifkin (1996:33) no se sienten preparados para enfrentar el nuevo entorno tecnológico en el ámbito laboral.

Por el uso de nuevas tecnologías y nuevas formas organizacionales, el impacto social ha sido devastador en el mundo laboral, teniendo los resultados siguientes:

1. Se ha tenido un aumento geométrico del subempleo por medio del trabajo informal de la economía.
2. Aumento en la migración de cada país, pero principalmente de América Latina hacia los Estados Unidos de Norte América, en búsqueda de empleo.

3. Ha disminuido la participación sindical dentro de la población económicamente activa, debido al cierre, por incosteabilidad y competencia, de un número importante de empresas.
4. La terciarización productiva, que es la transformación de la empresa centralizada a pequeñas empresas generando que actividades fases o procesos enteros de la producción se den a realizar a terceros con bajos salarios y menores condiciones de trabajo, en donde no existen sindicatos y por lo general estos trabajadores son contratados para efectuar labores para la empresa central pero que a su vez la empresa no los reconoce como sus trabajadores sino que estos están registrados como parte de otra razón social o contratista o subcontratista.(Conde,1997: 33)
5. La maquila ha traído como consecuencia una reducción de la libertad esencial de organizarse sindicalmente y de negociar colectivamente sus condiciones laborales.
6. Dentro de las empresas que han sido modernizadas se han encontrado cambios que se orientan hacia la flexibilización laboral.

En esta ola de cambios que ha experimentado la economía y el Estado, la sociedad es cada vez más concebida como un mercado de consumo con la cual se promueve el individualismo como paradigma, y los lazos de solidaridad que antaño tenía la sociedad, cada vez más se ha tratado de convertirlos en lazos comerciales, las personas son concebidas como un número mas de consumidores o consumidores potenciales.

En lo particular la sociedad esta siendo engrosada por una gran masa de miseria y población superflua, entendida esta como seres humanos los cuales no le dan ganancias al capital y que por lo tanto han dejado de ser necesarios para el pequeño grupo que maneja la economía y detenta el poder, por consiguiente, la vida de esta

población ya no es legítima sino tolerada y por lo tanto ha perdido su derecho a vivir (Forrester, 2003:22).

En este contexto no es casual que la Universidad Pública sea objeto cada vez más, de políticas privatizadoras, cuyo objetivo sea controlar y limitar el conocimiento, la ciencia y la investigación, como elementos estratégicos para la subordinación de los países dependientes a la hegemonía de las agencias financieras como lo es el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

Finalmente la concepción neoliberal de que ahora son las leyes del mercado las que regularán no solo la relación de competencia en el ámbito de la economía, sino esta relación se traslada a la relación que guarda el propio Estado y de este con la sociedad dentro del nuevo modelo de producción capitalista, tratan de evitar su responsabilidad en la seguridad social y la protección asistencial, mas bien se impulsa y desarrolla una concepción de competencia y consumo y toda entidad, individuo, o colectividad que no comparta el nuevo modelo es marginado de esta dinámica de producción-competencia-consumo que por esencia es enajenante, donde la ley máxima es: el mercado como paradigma.

## FUENTES DE INFORMACION CAPITULO 1

Conde, Raúl y otros. "El modelo neoliberal, el trabajo y el sindicalismo", **Cuadernos del seminario SNTE**, 1997.

Coriat Benjamín. **El taller y el cronómetro**. México: Siglo XXI, 1997.

Coriat Benjamín. **El taller y el robot**. México: Siglo XXI, 1996.

Chomsky, Noam, et, al. **La sociedad global**. México: Joaquín Mortiz, 1995.

De la Garza T., Enrique. "Cambio tecnológico y demandas sindicales: La experiencia internacional", **Cuadernos de trabajadores 3**, Año 1, No.4, 1992.

Fabelo, José Ramón. "Nota sobre modernidad y modernización", **Revista el cuervo** No.23, Universidad de Puerto Rico en Aguadilla, 2000.

Forrester, Viviane. **El horror económico**. México: Fondo de cultura económica, 2003.

Garrido, Luis J. "Introducción", **La sociedad global**.\_ México: Joaquín Mortiz, 1995.

Kurnitzky, Horst. "El neoliberalismo: Una nueva religión", **Revista ya basta** Publicación mensual. España No. 10, 1998.

Lara, Miguel Ángel. "Economía, política y telecomunicaciones: entorno mundial", **Revista economía internacional** No. 54, abril-junio, Director. Ricardo Escárcega. Publicación trimestral, Universidad de Puebla, 1997.

Marini, Ruy Mauro. **Dialéctica de la dependencia**. México: Era, 1987

Thompson, Philip C. **Círculos de calidad**. Colombia: Norma, 1984.

Rifkin, Jeremy. **El fin del trabajo**. México: Paidós, 1996.

Sotelo Valenci, Adrián. **México: dependencia y modernización**. México: El caballito, 1993.

## CAPÍTULO 2

### LA PRIVATIZACIÓN DE TELÉFONOS DE MÉXICO Y SU IMPACTO EN LA ESTRUCTURA LABORAL DE LA PLANTA EXTERIOR

Durante el gobierno del presidente Salinas de Gortari fue aplicada una política neoliberal, cuyo aspecto principal fue el lanzamiento de las empresas del estado a ser competitivas, este razonamiento sirvió de soporte para la privatización de las empresas que se encontraban administradas por el gobierno, conocidas como empresas descentralizadas del Estado, que bajo el argumento de eficientar y hacer rentables las empresas que se encontraban bajo la responsabilidad del Estado, el gobierno publicitó, desarrolló y aplicó la privatización como una forma de financiar la modernización de la planta productiva.

Este plan privatizador se concretó con la fusión, transferencia, desaparición y venta de las empresas de responsabilidad estatal hacia el capital privado, es en este contexto que desde el Estado y bajo la dirección de una política externa neoliberal del Banco mundial y el Fondo Monetario internacional, en que la empresa Teléfonos de México es puesta a la venta, con el débil argumento de inyectarle financiamiento para su modernización, aun cuando la empresa se encontraba sana en sus finanzas.

Con la privatización de Telmex fue permitida la entrada del capital trasnacional en su composición accionaria, y con ello se dieron una serie de cambios en su relación laboral, organización y administración. En este sentido es importante señalar que el paso de Telmex de ser una empresa estatal a manos privadas se encontró inmersa en los cambios mundiales en el aspecto tecnológico y la organización del trabajo, y fue

dirigida por el capital transnacional, grupos de capitalistas del país y el Estado Mexicano (Rangel, 1989: 7).

## 2.1 MODIFICACION DE LAS RELACIONES LABORALES Y SU IMPACTO EN EL PROCESO DE TRABAJO DE LA PLANTA EXTERIOR.

Los elementos previos al proceso de privatización en el caso de Telmex son dos: introducción de nueva tecnología y la concertación para la modernización de Telmex.

En el primer aspecto, el cambio de tecnología analógica por digital se inició en 1979 con la puesta en marcha de las primeras diez centrales digitales, y se acentuó en 1985, esta tecnología analógica consistió y se le denominó así porque los dígitos marcados corresponden al número de pulsaciones eléctricas al momento de marcar un número telefónico y se caracteriza por el sistema de maquinaria que se apoya en la electromecánica y el magnetismo, con la diferencia de que la tecnología digital consiste en que las pulsaciones se convierten al código binario de ausencia y presencia de señal (comúnmente denominado unos y ceros) para conmutar la llamada, su base tecnológica esta apoyada en los transistores, semiconductores y chips, todos ellos elementos de estado sólido, este cambio tecnológico para finales de los 80s' permitió multiplicar a siete veces la velocidad de marcación telefónica (Lara, 1992:79-85).

El segundo aspecto, antecedente directo de la privatización es el que se refiere al Convenio de Concertación para la modernización de Telmex celebrado el 14 de abril de 1989 entre el gobierno federal, la empresa y el sindicato, cuyo objetivo fue flexibilizar el contrato colectivo de los trabajadores, es decir modificar cláusulas importantes del



contrato colectivo, esto fue posible aun con la resistencia de un numero importante de trabajadores, que hasta la fecha mantienen sus posiciones.

Como resultado del Convenio de Concertación fue modificado el Contrato Colectivo de Trabajo de los telefonistas, y al respecto es pertinente destacar aquellas modificaciones más sobresalientes (De la Garza, 1990: 51):

1. Los 57 convenios departamentales fueron cambiados por 26 perfiles de puesto, modificando el tabulador de 585 categorías a 134, de 500 niveles salariales que se tenían anteriormente se compactaron a solo 41 niveles. En términos laborales esto significó la modificación de las actividades contenidas en los convenios departamentales, las cuales se referían a la operación, instalación, mantenimiento, programación, distribución, planeación y análisis del trabajo, el cual era realizado de forma manual, ordenado en carpetas, formatos, y libretas de apuntes.
2. Se modificó la cláusula 193, donde se definía "las nuevas labores y otros aspectos que generen los proyectos de modernización, digitalización e implementación de nuevos servicios, los cuales se pactarán y se revisarán los convenios departamentales respectivos". En este tenor el sindicato tenía una participación directa en los proyectos de modernización ya que se le informaba ampliamente al sindicato, y se formaba una comisión mixta, integrada por empresa y sindicato (5 y 5), de nueva tecnología que definía todos los aspectos técnicos y operativos de la implementación de la modernización" para lo cual se estableció un formato de información que la empresa debería proporcionar al sindicato, esta señalaba condiciones de trabajo afectadas hasta características técnicas de los equipos, de tales cambios se le informaría al sindicato con un año de anticipación.

En la implementación de nuevas tecnologías se incluía un diagrama de flujo detallado y los pasos que había que darse para culminar con la aprobación bilateral de los proyectos de modernización y se establecían fechas para cada etapa.

La cláusula 193 contenía el pacto de revisar los convenios departamentales afectados reglamentándose las nuevas labores y condiciones de trabajo en forma bilateral, incluía también que el personal sindicalizado debería de participar en labores de investigación y desarrollo de software y cerraba su compromiso de no reducir personal por modernización, pero a partir de este cambio en dicha cláusula, al sindicato solamente se le informaría sobre los proyectos de modernización, nueva tecnología y nuevos servicios que la empresa juzgue convenientes, con ello quedó el Sindicato limitado en la participación de los nuevos proyectos de la empresa tanto tecnológicos como de modernización.

En el Contrato Colectivo de trabajo antes de 1988, no existía la movilidad, pero se estableció en 1990 en el propio contrato en las cláusulas 65, 68, 69, 70, 71, 71bis, 72, 73, 74 y 75 la movilidad local y nacional de los trabajadores cuyo objetivo ha sido transformar al trabajador telefonista en un trabajador polivalente al cual se le conoce como "universal" es decir, un trabajador que pueda realizar actividades de cualquier categoría y puede también efectuar actividades de otras especialidades diferentes a la suya.

Es importante señalar que desarrollar el trabajador polivalente, ha tenido una doble intención: la primera se refiere a romper el control del proceso laboral que tenían los trabajadores sindicalizados en cada especialidad departamental durante un largo período y por el otro, eliminar la resistencia de los trabajadores a moverse en cualquier categoría o lugar laboral.

En este sentido, es importante señalar que durante el periodo de los convenios departamentales que inicia en 1950 y que termina en 1988 fue la columna vertebral en la relación obrero patronal de los telefonistas, cuya característica principal era el trabajo especializado y fragmentado, donde la experiencia de los trabajadores les permitió dominar y controlar el ritmo del proceso laboral. Esta condición de fuerza y poder le permitía a los trabajadores negociar permanentemente de manera favorable la venta de su fuerza laboral.

Dicho control del proceso de trabajo tenía un significado específico dentro de los centros laborales de la planta exterior: que a partir de la organización que sobre el trabajo tenían las categorías superiores principalmente ayudantes de jefe y sobrestantes en cada especialidad de la planta exterior, se concretaban en la planeación, programación, distribución, ayuda y orientación al personal operativo, análisis y verificación del trabajo, lo cual constituía uno de los controles fundamentales en la organización del trabajo, así como la regulación del tiempo para la realización del mismo. Esto constituía en los hechos que todas las categorías inferiores tomaran más en cuenta las orientaciones y las ordenes de las categorías superiores sindicalizadas, que a los propios Jefes de Departamento que representaban al personal llamado de "confianza" de la propia empresa.

Este control que dentro de los centros laborales tenían las categorías superiores sobre el proceso laboral, constituía una presión muy importante que obligaba a la empresa a revisar de forma integral cada uno de los 57 convenios departamentales, teniendo con ello mayor importancia que la propia revisión salarial o contractual.

Tal relevancia tenía su origen en el poder que ejercían los trabajadores por medio del control del proceso laboral, es decir, una relación de fuerza que surgía de una

relación de conocimiento y de saber las diferentes formas de hacer más rápido o más lento el trabajo, es decir, el control del tiempo en la producción.

Los convenios departamentales fundamentaban su revisión en la cláusula 189 del contrato colectivo de trabajo, donde se establecía que "cuando la empresa introduzca cambios de tipo técnico o administrativo que modifiquen las condiciones de trabajo pactadas en el presente y estos impliquen al personal un mayor grado de preparación, calificación y/o esfuerzo que aumenten la productividad del personal que integra el departamento técnico de reparaciones, deberá revisarse el convenio departamental" (Telmex, Convenios departamentales de la Planta Exterior, febrero 1988).

En cada centro operativo, los ayudantes de jefe y los sobrestantes tenían dentro de sus actividades laborales: la planeación, programación, indicación, control de las cargas de trabajo y verificación, así como auxilio y orientación en el terreno de trabajo, en estas actividades de control del proceso laboral, el personal de supervisión de la empresa (empleados contratados directamente por la empresa para la realización de labores de inspección, supervisión y fiscalización del trabajo) tenía poco control sobre el proceso laboral.

Este control del proceso de trabajo en manos de los trabajadores constituía un poder desde el interior de la planta productiva que permitía revisar su condición laboral y de vida de los trabajadores sindicalizados. En consecuencia permitía una fuerte cohesión de los trabajadores en torno de su organización sindical la cual respondía adecuadamente con su resistencia natural a cualquier cambio que disminuyese su condición de trabajo, de vida o salario. Esto constituyó para el gobierno a finales de 1988, un obstáculo para la privatización de Telmex y su futura modernización, dando

como resultado que el gobierno y el capital emprendieran una publicidad antilaboral y antisindical en todos los medios masivos de comunicación.

Para lograr esta privatización, impulsó una campaña de desprestigio hacia los telefonistas a nivel nacional, en radio, prensa y televisión la cual presenta a los trabajadores como ineficientes, corruptos, y responsables del mal servicio telefónico, sin embargo esto tenía como objetivo real, romper el control de los trabajadores sobre el proceso productivo de la empresa Teléfonos de México. Esto fue entendido así porque la empresa al momento de ser vendida se encontraba funcionando en buen estado financiero, más hubo argumentos como el de inyectarle mayor inversión de capital para su modernización y mejorar el servicio telefónico.

La empresa Teléfonos de México finalmente fue vendida en diciembre de 1990, por 1.76 billones de dólares al Grupo Carso del Ingeniero Carlos Slim Helú, quien compró el 20.4 por ciento de las acciones, de las cuales se pagó 859 millones de dólares por la parte mexicana, y la Southwestern Bell pagó 485 millones de dólares, France Telecom pagó 412 millones de dólares (Xelhuantzi, 1997: 157).

La privatización de la empresa Teléfonos de México abrió de esta forma las puertas a la inversión directa de compañías transnacionales y al capital privado nacional. Sin embargo es importante señalar que en la venta de la Empresa Teléfonos de México según Rafael Rodríguez Castañeda (1995: 78) estuvieron incluidas sus filiales y subsidiarias, que en total suman veinte: Alquiladora de Casas, Anuncios en Directorios, Canalizaciones Mexicanas, Compañía de Teléfonos y Bienes Raíces, Construcciones Telefónicas Mexicanas, Construcciones y Canalizaciones, Editorial Argos, Fincas Coahuila, Fuerza y Clima, Imprenta Nuevo Mundo, Impulsora Mexicana de Telecomunicaciones, Industrial afiliada, Inmobiliaria Aztlán, Operadora Mercantil,

Radiomóvil DIPSA, Renta de Equipo, Servicios y Supervisión, Teleconstructora, Teléfonos del Noroeste y Sercotel.

Después de haberse privatizado la empresa Teléfonos de México, algunas de sus consecuencias sobresalientes de forma directa fueron: un aceleramiento importante en la introducción de nuevas tecnologías, reorganización de las áreas productivas en función de la comercialización de la red de telefonía básica y de los nuevos servicios que sobre esta se soportan, establecimiento de un programa de productividad y formación de los *grupos de análisis*.

En el caso de la introducción masiva de nuevas tecnologías en el periodo que va de 1990 a la actualidad, la empresa lo ha hecho unilateralmente ya que la organización sindical de los trabajadores no fue consultada, porque durante la concertación fue eliminada esta posibilidad como ya se mencionó anteriormente con la modificación de la cláusula 193. Asimismo para la planta exterior la introducción de nuevas tecnologías ha sido minoritaria y localizada solo en ciertas áreas laborales, como son: probadores, telefonía pública, líneas y circuitos privados y en el puesto laboral donde han desarrollado su actividades las categorías superiores (ayudantes de jefe y sobrestantes), y en las posiciones de pruebas iniciales y finales del proceso de trabajo que realizan los trabajadores operativos que atienden la red de telefonía básica.

En el caso de la red de telefonía básica, la tecnología se instala estratégicamente en el puesto laboral de la categoría superior, para modificar el espacio laboral donde se ha realizado el análisis, planeación, programación y la distribución del trabajo, cuya ejecución de estas labores definen el control del proceso productivo. En este sentido, el motivo por el cual no les interesó cubrir tecnológicamente la mayor parte del proceso productivo, ha sido desplazar el control del proceso productivo en poder de

los trabajadores y trasladarlo a la administración de la empresa, bajo este objetivo, ha habido intentos de introducir equipos de medición dentro del proceso de la producción para el mantenimiento y operación de la red de telefonía básica, como son: isocap 100, tone arc, multímetro fluke y amprobe 18, telectra CA-2 , Compa, trewell check, y otros. Estos equipos se han tratado de aplicar al proceso de trabajo en el mantenimiento de la red de telefonía básica pero no ha fructificado, por las condiciones físicas de la red, diferente calibre de los cables y la deficiente capacitación de los cursos que imparte el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTELMEEX).

Estas son algunas de las razones por la que en el mantenimiento y operación de la red de telefonía básica se ha requerido de una fuerza laboral donde ha predominado la fuerza física de los trabajadores telefonistas. En este tenor uno de los objetivos fundamentales de la empresa al introducir las nuevas tecnologías en la planta exterior, fue con la intención de romper el control del proceso laboral que sobre él tenían los trabajadores especializados y que con su dominio lograron controlar el ritmo de trabajo y regular el tiempo de la producción que permitió negociar sus condiciones de mejoras laborales.

Con la aparición de las nuevas tecnologías, la empresa aprovechó las nuevas cualidades de estas nuevas máquinas cuyos elementos técnicos centrales han sido los ordenadores para una nueva configuración del trabajo, lo que hizo que la empresa haya planteado que ya no se requiriere la especialización manual del trabajador, convirtiendo procesos manuales del trabajo en simples procesos de operación de las nuevas máquinas, es decir, las máquinas ya no han requerido un trabajador especializado sino un trabajador con otras características y cualidades para su operación. En este sentido la empresa bajo la estrategia de romper el control de la dirección laboral que tenían los

trabajadores en el periodo de la especialización, con anticipación capacita al personal de supervisión llamado de "confianza", en el uso y operación de las nuevas máquinas computarizadas, por esta razón cuando la nueva tecnología se estableció en la planta exterior, las nuevas máquinas aparecen en el puesto del supervisor de la empresa, marginando a su acceso en su operación y manejo a las categorías superiores.

Debe señalarse al respecto, que aunque el personal de supervisión ha tenido una capacitación específica sobre las nuevas tecnologías no han obtenido con ello los mejores resultados en la producción. Sin embargo, el personal de supervisión de la empresa ha estado capacitándose permanentemente con el objetivo de obtener la información directa del estado de la planta exterior en cada centro laboral, rompiendo con ello la triangulación de la información que anteriormente se daba y que pasaba necesariamente por las categorías superiores.

Pero como se mencionó anteriormente los resultados no han sido los esperados en lo que corresponde a la producción, debido fundamentalmente a que han carecido los supervisores de la riqueza intelectual, es decir; la experiencia laboral que se encuentra aún en poder de los trabajadores.

Debe también señalarse que con la modalidad del trabajador polivalente y su movilidad, pudo la empresa romper varios eslabones de las categorías inferiores que tenían un carácter predominantemente operativo y que las categorías superiores eran el último eslabón a romper, porque tenían una triple cualidad en el periodo de la especialización: de dirección, administración y operación. Sin embargo con todo y que la tecnología ha tenido el objetivo de romper estas cualidades de dirección y control del trabajo por parte de los trabajadores, no lo ha logrado aún debido principalmente a que la experiencia laboral es una riqueza intelectual, que no se puede aprisionar en un chip



o en un ordenador ya que la creatividad y la experiencia de los trabajadores ha sido generacional y va más allá de la programación tecnológica.

Otra de las consecuencias de la privatización fue la reorganización de las áreas productivas en función de la comercialización de la red de telefonía básica y de los nuevos servicios que sobre esta se soportan. Asimismo, para la atención rápida y eficaz de las líneas y circuitos privados, que dan servicio en su gran mayoría a bancos, complejos industriales, oficinas gubernamentales, empresas privadas diversas y grupos financieros, se estableció dentro de los centros laborales una reorganización productiva y administrativa, separándolos de los trabajadores que atienden telefonía básica, y creando una especie de minicentro para la atención exclusiva de los grandes usuarios de servicio telefónico. Asimismo se implementó la reorganización productiva de la telefonía pública, con grupos de trabajadores para su atención exclusiva dentro del centro laboral, pero con una capacitación específica de la nueva tecnología inteligente por medio de chips, la cual después de su privatización ha tenido fines comerciales.

En esta reorganización productiva dentro del área de la planta exterior, la red de telefonía básica abarca el 90% de la materia de trabajo total que atiende el trabajador de la planta exterior (el otro 10% se encuentra en las líneas y circuitos privados, telefonía pública), se concreta en una nueva forma organizada que se le ha llamado como zonificación, la cual se entiende como la atención de un número de distritos que se encuentran en campo y que son delimitados para su atención racional por un número determinado de trabajadores los cuales ya no se organizan por especialidades sino en equipos de trabajo donde confluyen especialidades diversas, cuya característica principal es la movilidad interna y la polivalencia.

Dentro de las modificaciones de organización productiva cabe señalar que es en la zonificación donde se concreta, una de las mayores modificaciones en la organización del trabajo, ya que abarca a la mayoría de los trabajadores de la planta exterior que se organizan para atender el mantenimiento de la red de telefonía básica.

Para entender estas modificaciones productivas es necesario mencionar que, la red de telefonía básica es aquella infraestructura telefónica constituida fundamentalmente por cables principales y secundarios, líneas o bajantes que parten de la central telefónica se interconectan por medio de las cajas de distribución y puntos de dispersión rematando en la acometida del cliente (también conocida como la red de la última milla).

En la planta exterior, por lo tanto las nuevas tecnologías han iniciado su aparición, pero no son fundamentales, más bien son minoritarias y localizadas en ciertas áreas, ya que la gran mayoría de actividades que se realizan de manera diaria son procesos manuales y que requieren de un trabajo físico donde es importante la fuerza viva del trabajador telefonista. En este sentido estas nuevas tecnologías que se han introducido a la planta exterior son del periodo que va de 1990 a 1998 y que se caracterizan por ser minoritarias y localizadas en ciertas áreas estratégicas de trabajo para lo cual requieren de un trabajo predominantemente físico del trabajador telefonista.

Mencionamos anteriormente que desde 1979 se inició la introducción de nuevas tecnologías, y que el segundo periodo de introducción tecnológica fue durante 1985, pero este tercer periodo abarca de 1990 hasta 1998 y se diferencia de los demás porque uno de sus objetivos fundamentales es desplazar el control del proceso de trabajo que se encontraba en manos de los trabajadores y alojarlo en la administración

de la empresa, por esta razón el área tronco de la planta exterior es enfocada por este estudio, ya que la empresa en su intento de trasladar el control del proceso laboral ha encontrado una serie de dificultades que parten del proceso laboral que tenía en su poder el trabajador especializado que en función de su conocimiento y experiencia controlaba el ritmo de trabajo y podía negociar con favorables ventajas su condición de trabajo, salarial y de vida.

Es así como, desde el momento en que hacen su entrada las nuevas tecnologías del tercer periodo en la planta exterior de Telmex estas abarcan áreas específicas (minoritarias en relación con la cantidad de trabajo manual que se desarrolla en el proceso de trabajo) las cuales tienen características particulares siendo las siguientes:

Área de trabajo	Software (programas)	Hardware (componentes físicos)
Probadores	Sistema mecanizado para la recepción y atención de quejas(CALRS).	Hewlett Packard
Telefonía pública	Centro de supervisión nacional (C.S.N.) Centro de Operación Regional (C.O.R.)	Teléfono público de tarjeta chip o conocido como teléfonos inteligentes (T.P.T.C.) en los modelos Monetel, Anritsu y Schlumberger.

<p>Líneas y circuitos privadas</p>	<p>Centro de Operación Regional (C.O.R.) Centro de administración de Red (C.A.R.)</p>	<p>Servicio de Acceso de la Red Digital de Enlace Privado para el transporte de voz, datos y video, con una velocidad de 64KB/128KB conocido como DSO'S (enlace con cable de fibra óptica).</p> <p>Interfaz entre el equipo terminal de datos (D.T.E) y el equipo de terminación de circuitos de datos (D.C.E) más conocido como X25 (enlace con cable de fibra óptica)</p> <p>Equipo de medición: SPAR, Ameritec-AM48, Voltímetro Amprobe, Voltímetro Fluke, Medidor de baterías tierras y circuitos Yokogawa (conocido como Méguer).</p> <p>Inductor de señal y lápiz.</p>
<p>Telefonía básica: área laboral de las categorías de</p>	<p>Sistema de mantenimiento dirigido.(SISMADI) Sistema Integral para la atención</p>	<p>Hewlett Packard</p>

Auxiliar especial de Planta exterior y Auxiliar de planta exterior.	de la planta Exterior(P.I.S.A) Sistema mecanizado para la recepción y atención de quejas.(CALRS)	
---	--	--

Tecnologías que en los centros laborales de la planta exterior modifican básicamente las labores de las categorías superiores y reconfigura las actividades de labores manuales que realizaban dichas categorías y las integra en programas computarizados y para operar esta tecnología a los únicos que capacita con anticipación la empresa es al personal de supervisión (personal no sindicalizado) encargado de la administración de la empresa. En esta pauta la empresa ha pretendido con ello quitar al personal sindicalizado el control del proceso de trabajo ya que esta nueva tecnología permite a través de la computadora tener una visión global del proceso laboral.

En esta disputa por el control del proceso de trabajo, a la empresa no le ha dado buenos resultados en la conducción del proceso laboral en su conjunto, ya que el conocimiento técnico por si solo en manos de la supervisión y administración de la empresa no ha podido transformarse en programas de trabajo específicos ya que este personal carece de la experiencia laboral necesaria para poder interpretar, analizar y direccionar toda la información contenida en la posición computarizada, mas bien ha tenido dificultades en esta tarea.

Estas nuevas tecnologías que se introducen en el puesto laboral, han modificado la organización del trabajo y el contenido mismo, como anteriormente se realizaba. Así mismo la realización del trabajo antes de la privatización dentro de la planta exterior estaba circunscrito a producir un servicio telefónico básico de transmisión de voz,

después de la privatización se produce el servicio telefónico básico y nuevos servicios de voz, datos e imagen y se realiza también trabajo de comercialización, esta última actividad esta ganando un espacio muy importante dentro de la actividad de producción.

## 2.2 NUEVAS FIGURAS EN EL PROCESO LABORAL DE LA PLANTA EXTERIOR: PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD Y GRUPOS DE ANALISIS.

Ligado a estos cambios tecnológicos, que impactaron de forma importante el espacio laboral de los trabajadores, la empresa presentó un programa de incentivos al esfuerzo en la realización de las diferentes actividades, teniendo como uno de sus objetivos, que los trabajadores se adaptaran a los cambios tecnológicos y por otro amortiguaba la resistencia a la movilidad interna a la realización de diversas actividades. Es así, como tales objetivos (de ver con buenos ojos la tecnología y adaptarse a los cambios en el proceso laboral) fueron concretados en la revisión contractual de 1990 donde se convino establecer un *Programa de Productividad*, el cual tuvo como punto sobresaliente el alcanzar una productividad de crecimiento del 12 por ciento anual, de acuerdo al compromiso marcado por el título de concesión, quedando de esta forma establecida, la productividad y los *Grupos de Análisis* en la cláusula 195 del contrato colectivo.

En referencia a ello la cláusula en cuestión menciona: "empresa y sindicato acuerdan impulsar un programa para la permanente elevación y mejoramiento de la calidad y productividad en las diferentes áreas que la conforman, con el objetivo fundamental de dar cumplimiento en las metas corporativas de calidad y productividad de la empresa tanto del título de concesión como las derivadas de la competitividad y

satisfacción del cliente" y en referencia a los nuevos grupos de trabajo en los centros laborales, que se han encargado de vigilar su aplicación señala "conviene empresa y sindicato impulsar la creación y desarrollo de los *grupos de análisis* en todas las especialidades en los términos que se acuerden y además los *grupos de análisis* podrán emitir recomendaciones que propicien el mejoramiento de la calidad y productividad, así como el cumplimiento de metas en su centro o unidad de trabajo acorde a los requerimientos de las diversas áreas de la empresa". (CCT: 1994: 142-144)

Cabe aclarar que en la experiencia japonesa los *Círculos de la Calidad*, son grupos de trabajadores de un área cuyo objetivo fundamental es la extracción del conocimiento y la experiencia de los trabajadores, cuyo objetivo es depositarlo en la administración de la empresa, este ha sido el sueño anhelado desde Taylor, Ford, y Ohno. Sin embargo, los *Grupos de Análisis* en Teléfonos de México son formas organizativas nuevas trasladadas, del modelo japonés a las cuales se les conoce como *Círculos de la Calidad*.

Con la diferencia de que mientras en el Japón los *Círculos de la Calidad*, son grupos reducidos, cuyos objetivos son de carácter estrictamente técnico en la detección de fallas o defectos en la elaboración del producto o prestación del servicio, dirigidos por un supervisor de su propia área de trabajo, en Teléfonos de México la diferencia estriba en que los *grupos de análisis*, son equipos amplios de trabajadores sindicalizados, cuyo objetivo no se ha limitado a la sola detección de fallas o errores en la producción del servicio telefónico, sino que abarcan cada uno de los procesos particulares de las líneas de producción del servicio telefónico y que lo integran en una coordinación general del trabajo, lo que ha generado que ellos se conviertan en

dirección general colegiada de la producción en su centro laboral , en donde la participación del supervisor de Zona es limitada porque están mas acostumbrados a que las órdenes e indicaciones les lleguen de arriba hacia abajo, es decir ; de sus jefes que se encuentran arriba de él y fuera del centro laboral.

Los *grupos de análisis* por lo tanto, se encuentran en una mejor condición de acceso a la información específica de la empresa y de autonomía relativa en cuanto a realizar propuestas y dar sus opiniones o proyectos, lo cual les ha permitido tener ingerencia en las formas de organización de los trabajadores, sobre la tecnología y aún sobre la propia administración, pero dicha condición ha estado sujeta al desarrollo de las formas colectivas que han adoptado los *grupos de análisis* dentro de los centros laborales para el caso de la planta exterior.

La formación del *Grupo de Análisis*, en cada Centro Operativo(de trabajo), se constituye con un representante de área o especialidad de trabajo, y que su número total es variable, pero oscila entre cuatro y seis elementos quienes deben ser trabajadores experimentados y conocer cuando menos el proceso de trabajo de su propia especialidad. En este sentido una de las actividades centrales del *Grupo de análisis*, lo señala la cláusula 195 que es el de vigilar la aplicación, desarrollo o desviación del programa de productividad, y las hacer recomendaciones o sugerencias pertinentes al respecto.

Tales actividades centrales de los *grupos de análisis* fueron plasmadas a su vez en la minuta del programa de productividad que se inició formalmente en abril de 1993, la cual establecía la novedad de medición de las actividades, por medio de indicadores y parámetros. Asimismo en dicho programa de productividad se establecieron los parámetros por actividad terminada de trabajo en cada especialidad.



En la planta exterior, se aplicaron parámetros a las especialidades de cables construcción, cables mantenimiento, cables gas, reparaciones, líneas, instalaciones, postería, cables inmersión, canalización y probadores, es decir; a cada especialidad se le asignó un parámetro que tenía que alcanzar durante una jornada de trabajo.

En consecuencia para la planta exterior se estableció el siguiente esquema para la medición por parámetros en la minuta de productividad de 1993, los cuales rigen hasta la actualidad y son los siguientes:

Departamento	Actividades	Sub-Actividades	Parámetro
Reparaciones	Atención de quejas		9 (órdenes de atención por queja del cliente del servicio telefónico)
	Telefonía pública (casetas)		35 (casetas públicas atendidas)
	Líneas privadas		22.5 en pareja (puntos)
Instalaciones	Altas normales		1.7 (órdenes de servicio)
	Altas normales dentro de 200m		2.6 (órdenes de servicio)

	<p>Bajas</p> <p>Técnicas</p> <p>Aparatos secretariales</p> <p>Telefonía pública (Ladatel)</p> <p>Objetadas</p>	<p>Las primeras 20 =</p> <p>2.0 (órdenes de servicio)</p> <p>Las primeras 4 =</p> <p>2.0 (órdenes de servicio)</p> <p>2.6 (órdenes de servicio)</p> <p>3 (órdenes de servicio)</p> <p>0.25 (órdenes de servicio)</p>
<p>Líneas manutención</p>	<p>Reconcentración</p> <p>Reconstrucciones</p> <p>Imanes</p> <p>Chequeo físico</p> <p>Encordonamiento</p>	<p>3 (en pareja)</p> <p>órdenes de reconcentración de líneas de poste, fachada o azotea al cliente</p> <p>3 (en pareja)</p> <p>3 (en pareja)</p> <p>3 (en pareja)</p> <p>20 puentes (individual)</p>

	Consolidación		30 chequeos físicos o 100 números consolidados
Quejas probadores	Prueba, reprueba y/o verificación, suspensión, reanudación, prueba con otras especialidades  Asignación y liquidación de quejas, así como atención a reparadores asignados a la mesa de probadores (7 reparadores)		100 (prueba con los operarios de los números telefónicos, reprueba, verificación o chequeo eléctrico de los números telefónicos de los clientes)  63
Cables	Arreglo de imanes y	Arreglo de categoría "A" y "B"	70 puntos

mantenimiento y cables construcción	pares para ordenes de servicio.	Principales aéreo o subterráneo secundarios categoría "A" y "B"	30 puntos	
		Secundarios categoría "A" y "B"	20 puntos	
		Planificar y acondicionar área de trabajo	15 puntos	
	Cambio de cables y/o construcción de ADM'S		Aéreo capacidad	
			20 pares	23 puntos
			30 pares	26 puntos
			50 pares	32 puntos
			70 pares	36 puntos
			100 pares	45 puntos
			150 pares	62 puntos
200 pares			77 puntos	
300 pares			107 puntos	
Subterráneos con capacidad				
20 pares	42 puntos			
30 pares	45 puntos			
50 pares	51 puntos			
100 pares	66 puntos			

		200 pares	96 puntos
		300 pares	126 puntos
		600 pares	236 puntos
		900 pares	320 puntos
		1200 pares	431 puntos
		1800 pares	616 puntos
		2400 pares	799 puntos
	Instalación de verticales	Planificar y acondicionar área de trabajo, colocar pieza y hacer curva en cable, trazar cable, fijar tablillas en centrales, coser y conectar forma en centrales, soldar pino y controlar cable.	350 cada 1200 pares
	Trabajos especiales	Trabajos de PCM cable coaxial, bovinas de pupinización, capacitadores, imán en cable armado, localización y arreglo de pares para aumento, cortar paralelo.	8 puntos por hora y por pareja dentro de la jornada normal
	Cambio de mufa	Planificar y acondicionar área de trabajo, alargar y reconectar puentes, quitar y	60 puntos

		<p>reponer asfalto, montar de desmontar mufa, vendar y desvendar empalme, desoldar y soldar empalme y dedos, controlar y conectar mufa, colocar mangas caquillos y continuidad de tierra, acomodar y hacer curvas de cable, trazar dedos y empalme.</p>	
<p>Cables gas electrolisis</p>	<p>Mantener presión en cables (los cables deberán mantener un indicador de 4 libras de presión en sus puntas)</p>	<p>Probar pozos, localizar fuga, acondicionar pozo, reparar fuga, hacer tapones, colocar o retirar válvula de prueba, proteger cable, pruebas con aparato de yodo, medir presión cada 2 puntos, desaguar pozo, localaizar cable en ruta, revisar y cambiar cilindro, acomodar cables, colocar o retirar puentes, pruebas de cajas de PCM.</p>	<p>32 puntos</p>

Instalación de transductores	Acondicionar pozo, soldar y desoldar empalme, localizar y probar par, fijar tubo de 12mm, fijar transductor o contactor, secar empalme, calibrar transductor o contactor, pintar y emplacar	36 puntos
Elaboración de cámaras de inyección	Acomodar cables, acondicionar área de trabajo, trazar cable y colocar continuidad de tierra, elaborar cámara de inyección, colocar casquillos y mangas, soldar cámara y conexiones, asignar indicador, emplacar y pintar.	36 puntos

<p>Trabajos Especiales</p> <p>Zonas de riesgo, en caso de que él o los trabajadores asignados a esta zona de conflicto no alcancen el parámetro, el jefe de centro y la representación sindical equilibrarán su representación</p>	<p>36 puntos</p>
--	------------------



Posteria construcción, mantenimiento e inmersión	Parar poste	Hacer hoyo para poste, parar o vestir poste, hacer hoyo y colocar ancla para retenida, enderezar poste, montar y desmontar retenida fija y provisional, cambio de cables por cables rematados, arreglar subidas, cambio de caja terminal o de empalme, arreglar cruceros, cambio de líneas, colocar protector neopreno, colocar o reponer pijas de ojo.	60 puntos
	Tender cable de 20 a 70 pares cada 100m o parte proporcional	Colgar y rematar cables ASPB, nuevos y existentes, desramar por orden, tensar catenaria.	40 puntos
	Tender cable ASPB de 100 a 300 pares cada 100m o parte proporcional	Colgar y rematar cables ASPB, nuevos y existentes, desramar por orden y tensar catenaria.	55 puntos

	Jalar cable	Jalar guía y cables de 20 a 300 pares cada 100m o parte proporcional.	60 puntos
		Jalar guía y cables de 600 a 2400 pares cada 100m o parte proporcional.	90 puntos
	Desmontaje	Todos los trabajos de desmontaje se harán con el 50% del parámetro	
		Acarreo de bovinas de cables, acomodar materiales, traspaleo de cables de bovina a bovina	2.5 por hora por operario
	Trabajos especiales		
Canalización	Colocación y mantenimiento a cajas de distribución	Colocar, siglar y asfaltar cajas de distribución y resane de muros	30 puntos
	Colocación y mantenimiento de telefonía pública	Instalar, siglar postes, bases y torretas para telefonía pública en mantenimiento y construcción, cambio de acrílicos, pintar y siglar.	25 puntos
	Desaguar pozos	Desaguar y limpiar pozos en general	10 puntos

Acondicionamiento de pozos	Taladrar, colocar bastidores, soportes, resanar y acomodar cables	20 puntos
Colocación y mantenimiento a pozos y fosas de central	Colocar cajas PCM y siglar en pozos, proteger, vigilar y acondicionar instalaciones telefónicas, mantenimiento a fosas de central y rutas PCM	54 puntos
Arreglar tropezón	Localizar tropezón, excavar en tierra, tepetate o banqueta, reparar, colocar ducto, tapar y reponer banqueta y gambuzear	54 puntos + 8 puntos por cada metro
Localización y arreglo de todo tipo de pozos	Localización de pozos tapados y nivelación de marcos	30 puntos

<p>Construcción y arreglo de canalización</p>	<p>Excavar en tierra, asfalto, tepetate o banquetta, colocar tubo PVC, tubo de asbesto cemento, ductos registros y reponer banquetta, recoger y tirar escombros de construcción y mantenimiento, resanar orificio de poste y/o ancla</p>	<p>45 puntos + 8 puntos por cada metro</p>
<p>Trabajos especiales</p>	<p>Acarreo de materiales para el centro operativo, acomodo de material, reconstrucción y construcción de todo tipo de pozos</p> <p>Todos los trabajos de desmontaje se harán con el</p>	<p>2.5 puntos por hora por operario</p>
<p>Desmontajes</p>	<p>50%.</p>	
<p>Notas:</p>		
<p>ADM'S</p>	<p>Autorización de desembolso mayor</p>	
<p>PCM</p>	<p>Equipo multifrecuencial a base de pulsaciones</p>	
<p>ASPB</p>	<p>Cable aéreo autoportado con forro de propileno</p>	
<p>PVC</p>	<p>Tubo de propileno</p>	
<p>PVC</p>	<p>para canalizar</p>	

Como podemos observar en estas actividades y subactividades, la gran mayoría de ellas han sido realizadas de forma manual utilizando la fuerza física de los trabajadores. Al respecto hubo actividades que su parámetro o puntuación ha podido ser más fácilmente alcanzada de manera más rápida que otras esto debido a la forma en como fueron pactadas para la planta exterior.

Este programa de productividad aparte de establecer los parámetros en una minuta, también establecía objetivos específicos los cuales han sido:

- 1.- Disminuir las quejas de los clientes por el mal servicio telefónico.
- 2.- Sustituir el tiempo extra y poner en su lugar los incentivos por productividad.
- 3.-Aumentar el volumen de la producción.

El primer objetivo se cumplió en el primer año después de haberse instalado el programa de productividad, por su parte el tiempo extra ha sido paulatinamente eliminado, pero los incentivos por productividad han sido cada año que se revisa más difícil de obtenerlo, debido a que los parámetros son cada vez de un mayor grado de dificultad y esto empieza a causar un malestar entre los trabajadores, ya que desde que se inició el programa de productividad su diseño ha priorizado el aspecto cuantitativo, excluyendo a los trabajadores de una mejora de su condición de trabajo y de vida, mas aún las cargas de trabajo han sido mayores para los trabajadores.

Desde que se estableció el programa de productividad el volumen de la producción global de Telmex ha aumentado, debido a los ritmos de intensificación del trabajo por la velocidad que conlleva la tecnología y las nuevas formas del trabajo. Asimismo el programa de productividad aparte de presionar hacia una intensificación del trabajo, también presiona hacia una competencia interna entre los propios

trabajadores, además de mantener candados para la obtención del incentivo a la productividad.

De esta forma el incentivo productivo, fue condicionado a pagarse solo en el caso de alcance de meta, y en este caso se ha pagado solo el 85 por ciento por el cumplimiento mensual en la meta de cada área tronco, y en un 15 por ciento, por cumplir las metas anualmente, en cada área tronco respectivamente.

Dentro del mismo Programa de Productividad establecido en 1993, se plasmaron en la minuta, los *grupos de análisis* como un mecanismo de análisis de la información de cada centro operativo en específico dentro del área productiva de la planta exterior, como una herramienta que debe generar alternativas para la toma de decisiones en el aspecto productivo, pero con una limitación puntal: a) que no afecte la facultad de decisión de la empresa, b) su trabajo del *grupo de análisis* estará encausado al análisis de la operatividad que se realiza en las áreas de trabajo.

Los *grupos de análisis* han sido nombrados de acuerdo a como lo marca el Programa de Productividad, entre el jefe de centro y el representante sindical, acordando quienes y cuando se reunirán, así también una responsabilidad en crear estos equipos de trabajo en los centros laborales donde no existen, de la misma forma impulsar la labor de estos grupos donde ya están formados. En este sentido uno de los avances importantes con la creación de los *grupos de análisis* ha sido el acceso a información sobre el estado de la red y la planta que anteriormente no se proporcionaba por parte de la empresa, comprometiéndose la empresa a proporcionar toda la información necesaria a los *Grupos de Análisis*. (Telmex-STRM, 1993:10).

La información en cuestión que se acuerda proporcionar a todos los *grupos de análisis* se encuentra plasmada en la minuta de 1993 y es la siguiente:

- Metas e indicadores de cada centro operativo.
- Situación actual de cada uno de los indicadores por centro.
- Inventario de recursos humanos por centro.
- Inventarios disponibles de carácter general.
- Disponibilidad de números y red.
- Programas de ampliación de red y equipos.
- Programas de sustitución y ampliación de equipos y áreas.
- La información que se genere de los reportes de mantenimiento y anomalías detectadas en la planta por el personal operativo.

Tomando como base toda esta información el *grupo de análisis* del centro operativo, deberá establecer planes de trabajo los cuales presentará a la administración de la empresa, para que de manera conjunta se determine priorizar los trabajos que se orienten a alcanzar las metas de las diferentes Zonas en el centro laboral y una vez que ha sido aprobado el plan de trabajo, son proporcionados los requerimientos para su implementación, así como su vigilancia periódica en su desarrollo.

Al respecto cuando se estableció el primer programa de productividad en 1993 para la planta exterior se establecieron los siguientes indicadores y sus respectivas metas:

INDICADORES	META
Líneas sin falla	94%
Reparación mismo día	55%
Reparación tres días	100%

Casetas públicas en servicio	95%
Instalación de telefonía pública	100%
Instalaciones normales (altas)	100%
Instalaciones en 30 días	50%
Instalaciones en 60 días	100%
TOTAL	

Este primer programa de productividad, año con año se ha revisado y la empresa cada vez ha propuesto metas más ambiciosas en sus diferentes indicadores con el objetivo de mejorar la calidad del servicio, por esta razón han cambiado los indicadores, metas y la propia ponderación, aumentando la dificultad para su alcance. En este sentido el programa de productividad ha tenido características solamente cuantitativas basadas en una visión productivista (aumento incesante de la producción, bajo el argumento de la competencia comercial) que le ha impuesto la empresa y en las que se ha mantenido inalterado, haciendo a un lado el aspecto cualitativo que tiene que ver con las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores como se tiene convenido en el contrato colectivo de trabajo en su cláusula 195.

El programa de productividad desde 1993, empezó a tener desviaciones, reafirmando el modelo de programa que se basa fundamentalmente en aspectos cuantitativos, generando con un ello un problema: que se ha pagado por resultados y no



por actividad desarrollada, el pago por resultados en esencia lleva consigo, la negación a pagar cada actividad desarrollada, tomando como base para el pago de la productividad por cada centro de trabajo, una bolsa congelada o topada, lo que ha llevado en los hechos a desincentivar el programa productivo, estas condiciones han constituido desde entonces un problema para el desarrollo real del programa, ya que si algún trabajador, hiciese más allá del 100% no le pagarían más sino solamente lo que se tiene presupuestado en la bolsa congelada. Fue así como este primer programa de productividad, que tuvo como meta fundamental crecer a un 12% en su calidad del servicio, fue cumplido en todas las metas de sus indicadores.

En función del programa y sus metas de productividad a partir de 1993 la empresa se organizó de la siguiente forma:

ÁREAS TRONCO	ESPECIALIDADES VINCULADAS AL PROCESO OPERATIVO
PLANTA EXTERIOR	Supervisión, Construcción Planta Exterior Ingeniería Proyectos Redes Automotriz Choferes Almacenes
CONMUTACIÓN TRANSMISIÓN (Centrales Mantenimiento)	Ingeniería y Proyectos Equipo Sistemas de Alimentación de Energía Instalación y Recepción de Equipo L.D. Mantenimiento L.D. Construcción

	Líneas L.D.
TRÁFICO	Tráfico Internacional Tráfico Nacional
COMERCIAL	Registro y Control Ordenes de Servicio
	ESPECIALIDADES VINCULADAS AL PROCESO ADMINISTRATIVO  Impresos Secretaría General Archivo Almacenes (Despenda) Captura de Datos Finanzas Oficinistas Técnicos Oficinistas Administrativos Guarderías

Es importante mencionar que en esta organización de la empresa por áreas tronco, no refleja la forma en que esta organizada por su funcionamiento sino solamente, como estructura para el pago de la productividad.

Cabe mencionar que los objetivos del programa de productividad siguen siendo hasta 1998 los siguientes:

- Satisfacer las demandas del cliente de más y mejores servicios telefónicos.

- Cumplir las metas establecidas tanto por el título de concesión así como las que fija la empresa.
- Aumentar los niveles actuales de producción, a través de incrementos de la mano de obra.
- Propiciar el trabajo en equipo que acelere el cambio cultural, orientando a toda la Empresa a prestar un mejor servicio a los clientes.

Si bien desde 1993 hasta el lenguaje en la producción cambió, esto se ha reflejado en que antes a los usuarios del servicio telefónico se les nombraba como abonados ahora se les ha llamado como clientes, es decir, los centros de trabajo dan prioridad al aspecto comercial, viéndose involucrados, en actividades específicas de publicidad, promoción, venta y comercialización de productos y servicios aspectos que en el modo anterior de producir de los centros laborales no se realizaba, solamente se ocupaban de la producción del servicio.

En los acuerdos del programa de productividad, destacan de forma importante sus características:

- Es flexible, sujeto a correcciones y ajustes en el transcurso de su instrumentación.
- Es dinámico en el establecimiento de las bases de aplicación, de acuerdo con los cambios en los procesos y en la productividad global.
- Es un programa permanente de aplicación general por lo que incluye a todo el personal de la empresa.

El programa de productividad desde 1993 solamente se le han corregido matices, como son: tipos de indicadores a alcanzar, modificación de porcentajes en los

ponderados, y pisos de arranque de los nuevos programas (el piso de arranque es el porcentaje que se alcanzó en el año que terminó, para iniciar con esa base para establecer una nueva meta para el próximo año), como podemos observar solamente se le hicieron correcciones en el aspecto cuantitativo de las metas del programa, haciendo a un lado la otra parte del programa que contiene otras valoraciones importantes para los trabajadores. Así mismo tales valoraciones se encuentran plasmadas en la cláusula 195, la cual considera que "la productividad y competitividad es consecuencia de la óptima articulación entre el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, el mejoramiento de la calidad, de las condiciones de trabajo y de vida, así como de la capacitación productiva del propio trabajador".

Tal definición de la cláusula en cuestión, toca puntos esenciales de lo que debe ser un programa de productividad, pero desde que se inició el programa productivo se ha limitado a revisar únicamente el aspecto cuantitativo del trabajo, lo que ha conducido a que el programa se haya convertido en los hechos en un concurso maratónico productivista que cada año se torna más difícil de alcanzar, haciendo a un lado desde 1993 hasta 1998 los aspectos medulares del programa como es el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, las condiciones de trabajo, y la capacitación actualizada.

Otra de las cuestiones relacionadas con el programa de productividad es el que se refiere al pago de la productividad, al hecho de que se le pagara a los trabajadores solo si alcanzan el 90% en adelante, y en el caso de que solo alcanzaran el 89% no obtendrán el pago del incentivo, dejando en los hechos de pagar del 1 al 89%, tomando en cuenta una tabla de valoración del uno al cien, creando con ello un margen pequeño para el aumento de la productividad real.

Paralelamente al desarrollo del programa de productividad, fueron creados los *grupos de análisis*, los cuales a partir de este programa, inician a formarse dentro de los centros laborales, pero es preciso señalar que es en el área de la planta exterior, donde adquieren los *Grupos de Análisis* un más rápido desarrollo, aún en cada centro laboral tienen diferente nivel de desarrollo, en algunos centros laborales dentro de la planta exterior, los *grupos de análisis*, únicamente están nombrados, en otros tienen su local para el trabajo sin tener un real funcionamiento, en otros más tienen un local, equipo de computo, materiales y acceso directo a la red de información que tiene la empresa del trabajo operativo y otras informaciones, esto tiene relevancia porque anteriormente la información del estado de la red en general y otro tipo de información general estaba reservado únicamente a la administración, lo que es importante señalar es que los grupos de análisis del arrea de la planta exterior tienen diferentes niveles de desarrollo y como resultado no tienen un actuar homogéneo.

Es pertinente señalar, que los *grupos de análisis* desarrollados en la planta exterior, han tenido un papel relevante en el impulso hacia cambiar a una nueva cultura laboral, cuyos ejes principales son:

- a) El cliente es primero, y ocupa el lugar prioritario en la empresa
- b) Los trabajadores se encuentran dentro del mismo barco y que cualquier cosa que le suceda será responsabilidad de todos
- c) Si le va bien a la empresa le irá bien a los trabajadores
- d) Debemos de proporcionar servicios telefónicos de calidad para competir con otras empresas del ramo.

Como podemos observar estos ejes de la nueva cultura laboral, cambian diametralmente el contenido del trabajo y de los trabajadores, ahora los sujetos

productivos no tienen importancia para la relación laboral y social cotidiana, es decir el cliente es primero no los trabajadores, la calidad ocupa un lugar importante antes que la revisión de las condiciones del trabajo, rompiendo con ello la cultura laboral, que dentro de la relación obrero-patronal se había formado durante más de cuatro décadas, y que esta era de contenido bilateral por la defensa y protección de los intereses de los trabajadores priorizando la lucha sindical que tenía su soporte en el control del proceso de la producción por los trabajadores dentro de los centros laborales.

Considerando como cultura laboral la época de los convenios departamentales, cuando los trabajadores tenían el control del proceso de la producción a través de las categorías superiores (ayudantes de jefe y sobrestantes en cada una de las especialidades), los cuales estaban plasmados en dichos convenios concretamente en lo que era la planeación del trabajo, programación, reparto de trabajo, diagnósticos, análisis y control por medio de carpetas de los trabajos día a día, por semana y por mes, todo este conocimiento del saber de operación se concentraba de abajo hacia arriba, haciendo que las categorías superiores tuvieran programas de trabajo al día.

Todo este conocimiento que se encontraba en poder de los trabajadores de la planta exterior, se evidenciaba por la dirección que asumían las categorías superiores y se convertía cotidianamente en los centros laborales en un poder efectivo que permitía negociar, desde las condiciones laborales, condiciones de trabajo, salario y prestaciones sociales, pero que además se convertía en un poder real durante el desarrollo del proceso laboral, ya que los trabajadores de las categorías inferiores si tenían alguna duda o requerían orientación se dirigían con dichas categorías sindicalizadas y no con la supervisión que pertenece directamente a la administración de la empresa y no son sindicalizados, en síntesis, en la planta exterior las categorías

superiores asumieron la dirección del proceso laboral, por haber construido poder basado en el conocimiento del trabajo integral en cada centro de trabajo lo cual les permitió un liderazgo natural de la producción, que se concretizaba en un poder real que presionó a una relación bilateral que nacía dentro de los centros laborales de la planta exterior, lo que permitía la negociación cotidiana y que reforzaba de manera muy importante las negociaciones de los convenios departamentales de cada especialidad.

Este liderazgo de la producción de las categorías superiores, fue el blanco central a romper, porque había puesto en riesgo la dirección de la empresa en su conjunto, sino también sus planes sobre la telefonía y su orientación, esta cuestión generó malestar en la administración razón por la cual a partir de entonces se crearon nuevas formas que se han encausado a romper este liderazgo natural de los trabajadores dentro de la producción, habiendo encontrado en los grupos de análisis una de las alternativas para la extracción del conocimiento y su traslado a la administración.

Los *grupos de análisis*, desde su creación se convirtieron en un espacio común de disputa entre los trabajadores y la empresa por el control del proceso productivo así como de su dirección y orientación. En este sentido tal disputa por el control del proceso productivo, se ha concretizado en el traslado de actividades de análisis, verificación, administración y dirección que realizaban las categorías superiores, a los *grupos de análisis* y la otra a personal de confianza especializado en reingeniería de procesos de trabajo.

A la par del impulso por la empresa de la creación y desarrollo de los *grupos de análisis*, ha financiado toda una campaña ideológica para reforzar el cambio a una "nueva cultura laboral", donde el centro motor ha sido la competencia entre los propios

trabajadores y no entre empresas del ramo como lo ha señalado la empresa reiteradamente en su publicidad interna y externa; así es como la nueva cultura laboral que ha impulsado y fomentado la empresa entre los trabajadores, es que ya no es necesaria la organización y movilización sindical para alcanzar mejoras en las condiciones laborales y de vida de los trabajadores, porque se argumenta que la existencia y progreso de la empresa en un entorno de competencia es la existencia y bienestar de los trabajadores; bajo esta filosofía empresarial se dice "que si le va bien a la empresa le va a ir bien a los trabajadores y que si le va mal a la empresa le ira mal a los trabajadores".

Tal campaña ideológica fue desarrollada de forma sistemática por la empresa organizando cursos de desarrollo humano, impulsando el individualismo e involucrando a los trabajadores a competir entre ellos, para ello desarrollaron cursos que fueron llevados a efecto por la Asociación de Superación por México (ASUME), la gran mayoría de estos cursos fueron impartidos dentro de la jornada laboral y otros tantos se realizaron fuera de la jornada laboral con auspicio y apoyo de la empresa, que en el periodo de 1994 a 1997 logro la cifra de mas de 4000 cursos grupales a nivel nacional.

En esta campaña ideológica lo que se promovió insistentemente fue:

- Que en el centro de la nueva cultura laboral se encuentra la competencia con otras empresas del ramo en la cual los trabajadores son responsables de la misma y que la calidad en el servicio telefónico es responsabilidad de los trabajadores.



- Otro de los nuevos elementos del proceso laboral es la prioridad que tiene el cliente, desplazando la figura del trabajador a segundo término, así como sus intereses.
- Se pide que los trabajadores se identifiquen plenamente con los objetivos de la empresa (ponerse la camiseta de la empresa por encima de los intereses de los trabajadores)
- Asumir una nueva actitud responsable en el puesto de trabajo,
- Derivado de la competencia con nuevas empresas, el trabajo de los empleados se encuentra en riesgo y para conservarlo se deberá trabajar con calidad, eficiencia y responsabilidad, ya que quien no cumpla con estos requerimientos de la nueva cultura laboral pone en riesgo su empleo.
- La calidad y el sobre esfuerzo serán elementos permanentes en el proceso laboral aún fuera de la jornada laboral aunque no sea pagada, sino voluntaria.

Esta campaña ideológica que estamos mencionando, fue lanzada a desarticular la cultura laboral existente, así como a sustituir el aparato de dirección que se concretizaba en las categorías superiores, la cual fue construida y entretejida por más de cuarenta años de experiencia laboral de los trabajadores telefonistas, basada fundamentalmente en la solidaridad del trabajo colectivo y soportada por una relación de conocimiento del proceso productivo, el cual empujaba a una presión-negociación de las condiciones laborales de los trabajadores, ahora de lo que se a tratado es de sustituir esta cultura por una nueva cultura que en su núcleo se encuentra el grupo de análisis. En este sentido cabe aclarar que con la introducción de nuevas tecnologías dentro de los centros laborales por parte de la empresa fue otro elemento que utilizó

para desplazar el liderazgo natural de estas categorías superiores de las que estamos hablando y fue precisamente en los puestos donde desarrollaban su trabajo estas categorías donde aparecieron las nuevas posiciones de computadoras para un reordenamiento del proceso laboral, con el fin de trasladar el control del proceso de producción que tenían los trabajadores, la empresa diseñó programas específicos computarizados cuyo objetivo central ha sido crear los instrumentos de control para sustituir paulatinamente el conocimiento de las categorías superiores.

Para el diseño de programas computarizados la empresa contrato personal profesional y especializado en informática y computación, el cual fue contratado por fuera del contrato colectivo de trabajo del sindicato, este personal especialista en diseño laboral computarizado se dio a la tarea de sistematizar los formatos, carpetas de control y libretas específicas y trasladó las diferentes actividades de diagnóstico y mapeo del proceso laboral contenido en dichos formatos que sirvieron durante una larga época para dirigir el proceso laboral por parte de las categorías superiores; es así partir del momento en que la materia de trabajo fue configurada dentro de este sistema computarizado, se hizo con la intención de trasladar la dirección del proceso laboral que tenían los trabajadores y depositarlo en manos de la administración de la empresa.

En este nuevo entorno laboral, donde el aspecto central ha sido la aparición de la computadora como una nueva herramienta de trabajo dentro del espacio laboral de las categorías superiores que no han podido adaptarse a las nuevas condiciones, en primer lugar estos trabajadores no saben exactamente donde quedó toda la materia de trabajo que durante muchos años venían desarrollando y dominando manualmente, pues con la aparición de la computadora y el contenido de sus programas la empresa a encausado el desplazamiento de una gran cantidad de actividades manuales y tareas

de diagnóstico, análisis y administración del proceso laboral a programas computarizados, intentando con ello pasar tareas de dirección, planeación y verificación a áreas del personal de supervisión de la empresa.

Por tal motivo una de las alternativas que los trabajadores de la planta exterior deben iniciar para la recuperación del control del proceso laboral bajo las condiciones actuales de la nueva tecnología y nueva organización laboral, puede ser más fácil por medio de encauzar a los *grupos de análisis* como una herramienta moderna que promueva una capacitación de los trabajadores dentro del centro laboral para conocer esta nueva máquina que es la computadora y poder alimentarla, interpretarla hasta llegar a orientar sus diferentes operaciones que posibilite a los trabajadores desarrollar la potencialidad guardada en su propia experiencia. En este sentido el problema acerca de recuperar la dirección del proceso laboral por los trabajadores, no solo tiene que ver con el aspecto tecnológico, sino con la interpretación ideológica y dirección que los trabajadores le impriman a toda la información contenida en la posición computarizada; es decir que no se limite solamente a la idea productivista de corte empresarial, sino que este proceso debe estar dirigido al alcance de un control de los ritmos de trabajo por los trabajadores.

Cabe aclarar que el desarrollo de esta iniciativa, para la recuperación del control del proceso productivo por los trabajadores, debe pasar por la comprensión, de que este no es solamente un medio más, sino su real y natural medio de los propios trabajadores en el cual se mueven como peces en el agua, porque lo conocen, pero tendrán que dominar este nuevo espacio laboral, porque el conocimiento del proceso laboral es la fuente de su fuerza que se expresa en una relación de conocimiento y poder desde dentro del puesto de trabajo y que se manifiesta en su organización

sindical. En esta línea de ideas, el nuevo espacio laboral del que estamos hablando está referido al puesto de trabajo cuya nueva herramienta central es la computadora, con sus programas computarizados y las actividades operativas inherentes al mismo.

Para que los trabajadores de la planta exterior puedan desarrollar adecuadamente este proceso de recuperación de su espacio laboral, deberán desarrollar un programa de transición y poner el acento en la coordinación que pueden desarrollar los *grupos de análisis* y las categorías superiores, dentro de los centros laborales de tal forma que permitan ir capacitando y desarrollando el potencial de conocimiento de los trabajadores de estas categorías, seguramente esto implicará que los *grupos de análisis* abandonen primeramente ideas y prácticas actuales que en la mayoría de las veces se les identifica como apéndices de la empresa o que en otras suplantan a la representación sindical para que se conviertan en reales analizadores del proceso productivo rompiendo con la visión productivista que impulsa la empresa dentro de los centros laborales.

Tal visión productivista de la empresa dentro de la línea de producción y dentro de la organización de los trabajadores, se refiere a elevar el volumen de producción con menos personal, lo que a llevado en términos reales a una saturación de los tiempos de la producción, demostrando con ello que la nueva tecnología y la nueva organización laboral bajo la dirección de la empresa capitalista, no es un elemento de liberación, emancipación ni de recreación y cultura de los trabajadores como se ha venido sosteniendo, por la propia empresa y los medios masivos actuales, si ha cambiado en algo "la nueva cultura laboral" ha sido en detrimento de la fuerza física de los trabajadores, de su intelecto y con la agravante de la expulsión de los trabajadores de su medio laboral y la no contratación de los mismos, ejerciendo una presión importante

hacia los trabajadores activos, los miles de desempleados ya que la empresa en la cláusula novena tiene la posibilidad de contratar trabajadores de sus empresas filiales o contratistas a mas bajo costo, dificultando con ello la bilateralidad en las negociaciones.

Por lo antes mencionado, es importante que los *grupos de análisis* se conviertan en una herramienta técnica, que ayude a los trabajadores a romper la concepción empresarial dentro de los centros laborales, para ello deberán partir de lo siguiente:

- a) Revisar y analizar los diferentes procesos de trabajo para que los lleve a establecer en principio una nueva relación del conocimiento y dominio por las categorías superiores que son el Auxiliar Especial de Planta Exterior y del Auxiliar de Planta exterior (AEPE Y APE), en el nuevo espacio laboral donde aparece la nueva maquina herramienta, la computadora y que en esta dinámica de recuperación se establezca con las categorías inferiores como el técnico integral de la planta exterior y otras menores una nueva condición que permita fortalecer toda la organización laboral.
- b) Para que esta nueva etapa suceda, deberá plantearse y establecerse una capacitación actualizada a las categorías superiores antes mencionadas, que permita una asimilación y adaptación sobre la operacionalidad de los nuevos programas contenidos dentro de la computadora e iniciar la retoma de la planeación, verificación y programación para un control y direccionamiento del trabajo y que se oriente hacia una nueva reflexión e interpretación del trabajo y de sus contenidos para que al momento de introducir la información sobre el trabajo pueda plasmarse un nuevo diseño que beneficie a los trabajadores y los ponga en una nueva circunstancia para mejorar su calidad de vida y de trabajo.

Como puede observarse no será fácil transformar esta nueva realidad de la planta exterior sin que haya de por medio a través de los grupos de análisis, una revisión del proceso de trabajo en cada una de sus zonas productivas en que se divide el centro laboral, para comprender que los diferentes procesos zonales confluyen en un solo proceso general, que es el servicio telefónico, entonces para apropiarse del proceso integral del trabajo implicaría una tarea de revisión de los diferentes procesos zonales los cuales concurren en un solo proceso general: el servicio telefónico.

En esta tarea de reapropiación del proceso productivo en la planta exterior los *Grupos de Análisis* deberán colectivizar el conocimiento técnico, administrativo e intelectual de la producción primero entre las categorías superiores y después del resto de las categorías inferiores. En esta pauta, el conocimiento intelectual al que nos referimos, es aquel capital intangible que se encuentra en el cerebro de los trabajadores de mayor experiencia y tal conocimiento es transmitido de generación a generación.

Tal conocimiento técnico, administrativo e intelectual deberá dirigirse hacia las categorías superiores y dotarlas de una visión integral del trabajo para seguir conservando la dirección y la regulación de la producción, pues son estas categorías de los trabajadores de mayor antigüedad y por lo mismo de mayor experiencia laboral quienes en la base del trabajo deben planear y organizar el trabajo; aunque el poder se establece desde los de menor antigüedad hasta la máxima, son las categorías superiores las que históricamente en la planta exterior han transmitido a las demás categorías inferiores su conocimiento, experiencia y habilidad en el quehacer práctico del trabajo, resguardando por generaciones este poder se genera desde el proceso mismo de trabajo.

Para que tal reapropiación laboral pueda impulsarse correctamente hacia el fortalecimiento de los trabajadores sindicalizados en la planta exterior y específicamente para las categorías superiores, deberán crearse las condiciones de una capacitación en dos sentidos complementarios:

- a) Desarrollar una capacitación técnica para el trabajo, que tenga como resultado mejorar las habilidades en todas aquellas actividades inherentes al trabajo de instalación, operación, y funcionamiento de la red de telefonía básica y la cual se refiere al mantenimiento de cables construcción, cables mantenimiento, reparación, instalación, cables gas, etc.
- b) El desarrollo de una capacitación administrativa cuya función se encuentre orientada hacia potenciar la habilidad en la planeación, coordinación, organización, control estadístico y el manejo operativo del sistema computarizado así como de los diferentes sistemas computarizados para organizar el trabajo de la planta exterior.

Ello implica también que los *grupos de análisis*, sistematicen todo el proceso laboral y las consecuencias que ha traído consigo las nuevas tecnologías introducidas en la planta exterior, así como la nueva organización laboral y esta llamada "nueva cultura laboral", para esta tarea los *Grupos de Análisis* deberán contar con toda la información necesaria, en primer lugar de los diferentes procesos del trabajo, que se realizan en su centro laboral, herramientas, equipos, recursos humanos, materiales, tecnologías y proyectos de la empresa en la operación y en la comercialización. En este sentido, es una primera condición, que los *Grupos de Análisis* deben tener una posición computarizada con acceso directo a toda la base de datos con que cuenta la empresa

en su centro laboral, como un requisito indispensable para poder tener un programa no solamente para la productividad en si misma, sino las condiciones laborales que hagan posible el rediseño del nuevo espacio laboral , como un resultado de la capacitación técnica y administrativa, así como del dominio de la materia de trabajo por los trabajadores.

El *grupo de análisis* es una nueva figura dentro del proceso del proceso laboral y que juega hoy un papel formal que solamente se reduce a la implementación, desarrollo y corrección del Programa de Productividad que se aplica en el área de la Planta Exterior, por ello hoy la discusión dentro de los centros laborales, es como los *Grupos de Análisis* pueden convertirse en una herramienta, que permita a los trabajadores recuperar el control del proceso laboral, lo que implicaría que estos deban asumir en primer lugar, su papel técnico, organizativo y cultural dentro de las diferentes líneas de trabajo de la planta exterior. En esta línea de ideas lo que se ha podido observar es que la administración de la empresa, si le da una importancia relevante para poder cumplir con su objetivo de trasladar todo el conocimiento posible de los trabajadores operativos a la administración de la empresa, a través de los *Grupos de Análisis*.

En conclusión, para que los *Grupos de Análisis* puedan cumplir el papel de catalizadores del proceso laboral dentro de la Planta exterior que permita que los trabajadores puedan recuperar el control del proceso productivo pasando a rediseñar un nuevo espacio laboral que ponga en mejores condiciones a los trabajadores ,necesariamente tendrán que romper con la visión productivista y por lo tanto reduccionista del proceso laboral, e ir sistematizando cada uno de los procesos laborales que permita abrir una visión integral del proceso de la producción, que



almente realmente la superación de los trabajadores tanto en lo organizativo, ideológico y cultural en este periodo de la producción.

## FUENTES DE INFORMACION CAPITULO 2

De la Garza Toledo, Enrique. **Cambio tecnológico y demandas sindicales: La experiencia internacional.** México: CENPROS (cuadernos de trabajadores No.3), 1992.

Instituto Tecnológico de Teléfonos de México. **Interpretación del reporte de queja.** México: 1994.

Lara Sánchez, Miguel Ángel. **La productividad en Telmex.** México: Centros de investigaciones del trabajo y estudios económico-sociales, a. c, 1994.

Lara Sánchez, Miguel Ángel. **Proceso de trabajo y automatismo** (El caso de Teléfonos de México) México: UNAM (Tesis de licenciatura en economía) ,1992.

Rangel Pérez, Mario. **Los telefonistas frente a la crisis y la reconversión.** México: Nuestro tiempo, 1989.

Revista. Voces de Teléfonos de México. "Telmex: La nueva organización" No.398, enero-febrero, 1996.

Rodríguez Castañeda, Rafael. **Operación Telmex.** México: Grijalbo, 1995.

Telmex. **Guía de productos y servicios.** México: Dirección de mercadotecnia, 1996.

Telmex-Sindicato de telefonistas de la república mexicana. **Contrato colectivo de trabajo 1994-1996.** México: 1994.

Xelhuantzi López, María. **Telecomunicaciones y estrategias sindicales en las Américas.** México: Estudio realizado para la internacional del personal de correos, telégrafos y teléfonos (IPCTT), 1997.

CAPÍTULO 3

EL GRUPO DE ANÁLISIS Y SU REPERCUSIÓN EN EL PROCESO LABORAL EN EL CENTRO OPERATIVO SAN ANTONIO ABAD EN EL PERIODO 1997-1998.

Los Convenios Departamentales, eran hasta 1988, por más de cuatro décadas acuerdos donde se establecía toda la materia de trabajo por departamento, y por medio de la cláusula 189 se obligaba a la empresa para su revisión anual, en el caso de la planta exterior eran líneas, reparaciones, instalaciones, cables construcción, cables mantenimiento, cables gas, canalización, postería, inmersión, probadores y fueron el blanco central a romper por medio del convenio de concertación preparando de esta forma las condiciones para la privatización en Telmex. Asimismo, después de haberse privatizado la empresa fue establecida en la planta exterior una nueva forma de organizar el trabajo a partir de los Perfiles de Puesto que fueron establecidos durante la concertación en 1989, esta nueva forma de trabajo en la planta se ha expresado como: zonificación, *grupos de análisis*, y nuevos procesos productivos que han utilizado las nuevas tecnologías computarizadas.

Es en el área de la planta exterior, donde esta nueva forma organizativa del trabajo, ha tenido un impacto importante y de mayor alcance que el de la nueva tecnología introducida en el área laboral; más bien esta nueva tecnología ha jugado un papel muy reducido, localizado y particularmente intenta desplazar el control del proceso de trabajo, que han tenido las categorías superiores durante la época de los convenios departamentales y trasladarlos a la administración de la empresa.

Dentro de esta nueva organización del trabajo, el *Grupo de Análisis*, tiene una importancia mayor, ya que se origina y se desarrolla en el centro de los cambios del

proceso laboral, es decir, en una posición estratégica del trabajo luego entonces tiene la posibilidad, de mejorarlo, modificarlo y recrearlo. En este sentido la experiencia del *Grupo de Análisis* en el Centro Operativo San Antonio Abad ha tenido repercusiones, en lo productivo, organizativo e ideológico y su experiencia puede ayudar a la recuperación del Control del proceso laboral y a mejorar su nivel de calidad de vida de los trabajadores en esta nueva era de cambios en el trabajo (Kaoru, 1992:11-50)

De tal forma que los *Grupos de Análisis* puedan convertirse en una herramienta técnica y organizativa que permita rediseñar y recomponer el espacio laboral de los trabajadores que ha sido modificado por las nuevas formas del trabajo y la tecnología, en función de intentar trasladar el conocimiento y la experiencia de los trabajadores a la administración.

### 3.1 DE LOS CONVENIOS DEPARTAMENTALES A LOS PERFILES DE PUESTO EN EL CENTRO OPERATIVO SAN ANTONIO ABAD.

Para comprender los cambios actuales, es importante conocer el pasado reciente laboral que tuvo una duración por más de cuarenta años, donde las actividades en la planta exterior eran realizadas por departamentos que por su propia naturaleza convertía a tales labores en especialidades que parcializaba el proceso laboral, debido a ello a este tipo de trabajo se le conocía como "trabajo rígido", cuya característica principal es la producción del servicio telefónico en línea departamental, y que fue representado por los *Convenios Departamentales* hasta 1988. Este proceso laboral durante los *Convenios departamentales*, se caracterizó por: la especialización

del trabajo en departamentos, los cuales se encargaban de realizar solo una parte del trabajo integral para la producción del servicio telefónico en la planta exterior.

Los convenios departamentales que correspondían a la Planta Exterior y que eran revisados son los siguientes: reparaciones, instalaciones, líneas mantenimiento, cables construcción, cables mantenimiento, cables gas electrólisis, postiería construcción y mantenimiento, cables inmersión y canalización (STRM-TELMEX, Convenios Departamentales, febrero 1989).

Estas actividades que desarrollaban los departamentos se encontraban plasmadas en los convenios departamentales los cuales llegaron en Telmex a la cantidad de 57 y que estaban protegidos para su revisión en la cláusula 189 del contrato colectivo de trabajo (Vázquez, 1989: 59). Sin embargo es preciso aclarar que para revisarlo era necesario que hubiese tenido cambios el convenio departamental por cuestiones tecnológicas o administrativas, lo que permitía que cada año fueran revisados entre la empresa y el sindicato, presentando mayor atención a los convenios que a la propia revisión salarial o inclusive la contractual.

Al respecto la cláusula 189 del contrato colectivo a la letra señalaba: "Cuando la empresa introduzca cambios de tipo técnico o administrativo que modifiquen las condiciones de trabajo pactadas en el presente convenio y estos impliquen al personal un mayor grado de preparación, calificación y/o esfuerzo que aumenten la productividad del personal que integra el departamento técnico correspondiente, deberá revisarse el presente convenio". Esta redacción obligaba a la empresa a que cada año se revisaran las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores, permitiendo que cada departamento revisara sus condiciones particulares y fuera creado durante ese periodo un control del proceso laboral por los trabajadores, lo que auspició una

participación masiva de todos los trabajadores quienes presionaban con diferentes formas desde el puesto de trabajo para que su comisión respectiva actuara durante la negociación de manera firme en sus peticiones a las cuales representaba.

Habría que señalar que en la revisión de los convenios no solo se revisaba el tabulador de salarios en función del desarrollo de la materia de trabajo y de la nueva tecnología utilizada, sino también las condiciones de trabajo en general (higiene y seguridad, capacitación, categorías, cantidad de personal y otros), todo esto era lo que fortalecía la organización y movilización de los trabajadores de las diferentes especialidades, pero que a su vez desarrolló entre los trabajadores de los diferentes departamentos y especialidades un gremialismo acentuado que en la lucha por la materia de trabajo, no permitió tener una visión mas amplia y colectiva, lo que propició una disputa entre estos (Coriat,1997:124,125).

En este contexto donde los trabajadores sindicalizados tenían el control del proceso laboral, a la hora del proceso para la privatización de Telmex, el Gobierno de Carlos Salinas de Gortari planteó que la relación laboral tenía que "modernizarse" lo que implicaba aceptar la modificación de los 57 convenios departamentales para lo cual fue plasmado en un documento que se le llamó "Acuerdo de Concertación laboral" que definió cambios sustanciales para lo cual los Convenios Departamentales pasaron a ser compactados a 26 Perfiles de Puesto, los cuales modificaron el contrato colectivo en 1989, como condición para la privatización de la empresa y modificando el eje de la relación laboral, de revisar cada año las condiciones de trabajo y vida ahora se pasaba a la necesidad de tener un Programa de Calidad y Productividad.

Tal modificación laboral adoptó la modalidad japonesa ohnista, de producir "Justo a tiempo" y la autoactivación en el trabajo, lo que implicó que en la Planta

exterior fuera llevada a efecto cambios específicos en lo referente a la movilidad de los trabajadores, para realizar diferentes actividades de cualquier categoría, movilidad local y foránea, compactación de las categorías, organización del trabajo en equipo, zonas geográficas, creación de *Grupos de Análisis* fundamentalmente para operar la productividad en los centros laborales de la planta exterior (Muñoz, 1996:54-59).

Estos nuevos elementos contenidos en los Perfiles de Puesto y el Contrato Colectivo, pueden ser comprendidos mas ampliamente en la explicación de los procesos fundamentales del trabajo y las nuevas formas organizativas del proceso productivo que tuvieron efecto en el Centro Operativo San Antonio Abad.

### 3.2 LOS PROCESOS FUNDAMENTALES DEL TRABAJO Y LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS DEL PROCESO PRODUCTIVO EN EL CENTRO OPERATIVO SAN ANTONIO ABAD

La planta exterior, en el área metropolitana de la Ciudad de México, se constituye por 41 centros operativos, los cuales se encuentran agrupados en las tres divisiones de metropolitana de la siguiente forma:

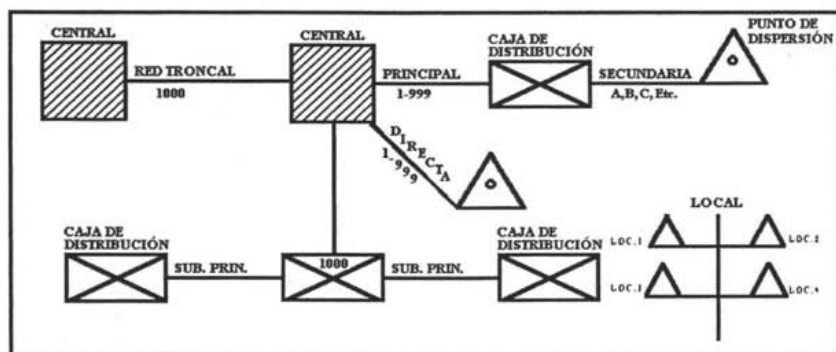
DIVISIÓN ORIENTE	DIVISIÓN PONIENTE	DIVISIÓN SUR
Cuautitlán	Ticomán	Estadio
Venta de Carpio	Pino	Ángeles
Zumpango	Chairel	San Antonio Abad
Teotihuacan	Naucalpan	Cafetales
Texcoco	Tezozomoc	Azores

Abastos	Legaria	Mixcoac
Malinche	CD. López Mateos	Tacubaya
Aragón	Vallejo	Santa Lucía
Ojo de agua	Santa fe	Héroes de Padierna
Los reyes	Colina	Tepepan
Zaragoza	Cuajimalpa	
Culhuacán		
Morelos		
Bosques de lago		
Mixihuca		
Izcalli		
Tepotzotlán		
Tlahuac		
Villa de las flores		
Chalco		

El centro operativo San Antonio Abad, se encuentra agrupado en la nueva organización dentro de la división sur, teniendo su ubicación en la calle de Alfredo Chavero #215 de la Colonia Tránsito

La actividad principal del Centro Operativo San Antonio Abad, es el mantenimiento y operación de la red de telefonía básica que como se ha señalado consiste en: el cableado de forro exterior polilam (plástico flexible color humo) y conductores de cobre que parten de la central telefónica con cables principales hacia

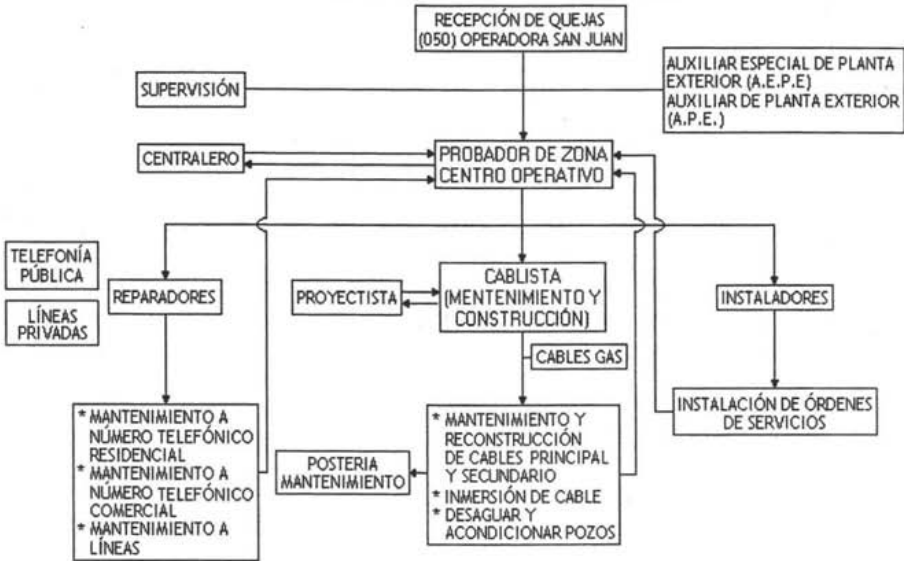
las diferentes cajas de distribución que están localizadas en las calles de la ciudad o población a las que pertenece y cables secundarios Acreb (cable aéreo autoportado con guía de acero) y Screb (cable subterráneo) con forro polilam y conductores de cobre que parten de la caja de distribución hacia los puntos de dispersión o distribución para las líneas de los clientes y cables troncaleros que unen a las centrales telefónicas. Ver gráfica.



Las especialidades en la planta exterior que hacen posible este proceso laboral del mantenimiento y operación de la red, son las siguientes: cables construcción (cables1), cables mantenimiento (cables2), cables gas electrólisis (cables 3), postera construcción, postera mantenimiento, cables inmersión y canalización (PIC), reparaciones, instalaciones y líneas, existen también otras especialidades que son auxiliares y de apoyo, las cuales son: Quejas probadores, 05, Ingeniería proyectos redes, centrales mantenimiento, almacenes, transportes, conmutadores, automotriz y taller equipo, esta relación laboral entre las especialidades de la planta exterior y las especialidades auxiliares las podemos apreciar en este diagrama:



**ESPECIALIDADES INTEGRADAS AL PROCESO DE TRABAJO  
EN EL  
CENTRO OPERATIVO SAN ANTONIO ABAD**



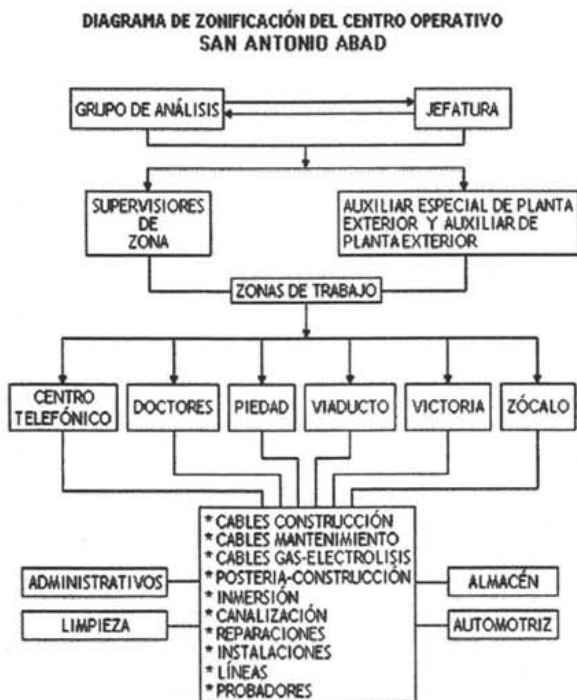
Las especialidades auxiliares de almacenes, transportes, conmutadores y automotriz, se transfirieron a la planta exterior debido a que sus departamentos y su materia de trabajo fueron desapareciendo en estos últimos cinco años, porque al privatizarse la empresa argumentó que el transporte, taller automotriz, taller equipo y almacenes “no eran rentables para su negocio sino más bien el servicio telefónico”.

Con el cambio de Convenios Departamentales a Perfiles de Puestos, el trabajo en el Centro Operativo San Antonio Abad se modificó quitando las barreras entre los diferentes departamentos para la realización del trabajo diverso y polivalente, compactando también a las diferentes categorías y construyendo un nuevo concepto en la organización del trabajo, el cual es realizado en zonas de ahí que su nombre sea mas conocido como *Zonificación*. En este tenor la *Zonificación* es, la asignación racional de un área de trabajo, cuya atención se hace con equipos de trabajo,

conformados por el personal de las diferentes especialidades, con el objetivo de proporcionar el mantenimiento y operación de la red de forma integral.

La *Zonificación*, rompió con el trabajo especializado, haciendo que las actividades de los trabajadores fueran en equipo y diversa, argumentando en primer lugar que para lograr el trabajador universal o polivalente se había dado la capacitación de otras especialidades y para alcanzar la productividad era necesario trabajar de manera conjunta con otras especialidades diferentes a la que el trabajador se encontraba asignado como especialidad.

En el Centro Operativo San Antonio Abad cada *Zona* de trabajo abarca los límites de cada una de las centrales telefónicas que pertenecen al centro operativo y se estructuran de la forma siguiente (ver diagrama abajo).



En el centro operativo San Antonio Abad, cada una de las zonas se ha organizado de la siguiente forma:

Zona de trabajo	Centro telefónico	Doctores	Piedad	Viaducto	Victoria	Zócalo	Total
Número de rutas	2	4	6	3	4	3	22 rutas
Líneas	8,011	23,259	28,323	13,067	23,534	17,964	114,158
%	7.02	20.37	24.81	11.45	20.62	15.74	100%
Probador	1	2	2	2	2	1	10
Computadoras	1	2	2	2	2	1	10

Fuente: Telmex, archivo del *Grupo de Análisis*, agosto 1997.

En cada una de las Zonas de trabajo, se encuentran las especialidades fundamentales: cablistas, reparadores, linieros, instaladores, posteros, canalizadores así como el área de quejas probadores, solamente el caso de la especialidad de cables gas electrólisis, se encuentra trabajando como departamento y no se ha zonificado, porque en los límites de una zona no hay trabajo diario o porque tienen que dar soporte de gas a los cables de diferentes Zonas de trabajo.

Es en la posición de computadora del área de probadores donde por medio del Sistema para la Recepción y Atención de las Quejas (CALRS) que llegan todas los reportes de los clientes a través del 05 del Centro Telefónico San Juan, vía operadora, de esta forma el proceso de trabajo se inicia en la mañana al desplegar el probador

todas las quejas de los clientes que envía la operadora del 05 del Centro Telefónico San Juan y que llegan al sistema del Centro Operativo.

Estas quejas de los clientes que se reciben por anomalías en el servicio telefónico llegan a la posición computarizada del probador, que se encuentra en el Centro Operativo y aparecen en la pantalla organizada automáticamente en filas que se identifican con letras de la siguiente manera:

FILA	NOMBRE
A	Contestar, verificar (centro de recepción 05)
D	Despacho de reparaciones
E	Despacho de cables
F	Despacho de centrales
M	Administración del sistema CALRS (supervisión)
N	Telefonía pública
R	Registro de órdenes de servicio
T	Pruebas
U	Teléfonos públicos convencionales
V	Servicio especial (Líneas Privadas)
X	Prueba robot
Z	Espera y daños masivos

Fuente: Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (Intelmex), instructivo de interpretación del reporte de queja (CALRS).

Una vez que se han desplegado todas las quejas, el probador las organiza, las prioriza y las verifica, que sean quejas efectivas para la planta exterior, llamando a los trabajadores para que pasen por sus ordenes de servicio en la zona correspondiente con el probador, este distribuye entre los trabajadores de la planta exterior, de la zona correspondiente, las órdenes de servicio de quejas, principalmente de la filas D y E, que es donde llegan la mayoría de las quejas diarias de reparaciones y cables respectivamente.

En el caso de las órdenes de instalaciones nuevas, llegan a una posición computarizada operada por un coordinador de instalaciones quien distribuye las órdenes de servicio al Auxiliar Especial de Planta Exterior (A.E.P.E) en la especialidad de reparaciones o instalaciones, quienes se coordinan con el Auxiliar de Planta Exterior (A.P.E.) los cuales programan y asignan prioridades en las órdenes de servicio de instalación entre los trabajadores.

En lo que respecta a las órdenes de trabajo de cables, para su atención ha requerido la intervención del Auxiliar Especial de Planta Exterior en la especialidad de cables que en este caso puede ser de cables mantenimiento o cables construcción, coordinándose con el Auxiliar de Planta Exterior, que en el caso de ser una Autorización de Desembolso Mayor (A.D.M.), se le conoce así a las ordenes que requieren mayores inversiones de insumos, entonces el A.P.E hará una verificación física en terreno para que el A.E.P.E. pueda planear y programar el trabajo a ejecutar por la cuadrilla de operarios.

En el Centro Operativo San Antonio Abad existen dos tipos básicos de mantenimiento en cables; preventivo y correctivo, el mantenimiento preventivo se realiza como una forma de prevenir con anticipación daños potenciales en los cables y

el mantenimiento correctivo se ha realizado para corregir daños existentes en los cables.

El trabajador de planta exterior, ya que tiene su orden de servicio de reparación o instalación nueva o cables, inicia una fase importante de los procesos fundamentales del trabajo; la planeación, la cual es una de las actividades mas importantes en este proceso de trabajo y se inicia al revisar la orden de servicio, ya sea de instalación, reparación o de cables, lo que le permite determinar todos los requerimientos de materiales, refacciones, equipos, herramientas o accesorios que vayan a ser utilizados. Así mismo esta actividad de planeación continúa cuando el trabajador telefonista llega al lugar de inicio de operación o ejecución de la orden de servicio en donde verifica con una serie de pruebas técnicas que el daño o daños especificados en la orden sean efectivos y que coincidan los datos técnicos, a partir de este momento el trabajador se ha posesionado de forma efectiva de su orden de trabajo

Al continuar con este proceso de planeación el paso siguiente ha sido observar las dificultades y condiciones físicas tanto del lugar de trabajo como de la red, para así poder planear la actividad física de la operación y la organización de la misma.

La otra fase importante del proceso fundamental de la planta exterior es la organización del trabajo que inicia con la ubicación del daño en el tramo específico del cable o la verificación de existencia de pares en el caso de instalaciones nuevas, en el primer caso los dos o tres operarios, realizan las pruebas básicas al cable principal o secundario, como es la tierra, batería, circuito, roto, cruzado a batería, repartido, las cuales se realizan en la caja grande o caja de distribución que se encuentran en las esquinas de las calles de la ciudad, estas abarcan un distrito que aproximadamente un radio de dos cuadras y que generalmente tienen dos metros de ancho por metro y

medio de altura, conteniendo en su interior, mufas de cables principales y secundarios, los primeros se identifican por números del 1 al 999, agrupándose en pares de 50, que parten de la central telefónica y que llegan a la caja de distribución, los cables secundarios se identifican con letras del abecedario que van desde la "A" a la "Z" y se agrupan en pares de diez en diez hasta el 50 que parten de la caja de distribución y termina en las terminales secundarias que puede ser en poste, fachada o azotea, estas pruebas básicas se realizan todavía con el oído y microteléfono de prueba para la detección de la falla o daño de la red, esto demuestra que los nuevos equipos que se han introducido en la Planta exterior aún no han sido funcionales por diferentes causas que van desde una deficiente capacitación hasta la falta de una adecuada adaptación de estos equipos al tipo de red.

La organización del trabajo continúa al determinarse por parte del trabajador la secuencia mas rápida o corta para la realización del trabajo.

Se ha observado en esta fase de la organización del trabajo que las actividades que realizan los trabajadores de la planta exterior en el centro operativo San Antonio Abad en su gran mayoría son de tipo manual, razón por el cual se puede afirmar que es la fuerza física y la pericia manual los factores dominantes en el desarrollo de las actividades en la planta exterior.

Esta característica manual del trabajo físico en la planta exterior involucra una serie de esfuerzos mentales que han tenido un nexo directo con la creatividad, intelecto, la experiencia y capacidad que los propios trabajadores han ido desarrollando en su práctica laboral que ha tenido como resultado que estas actividades de planeación y organización sigan siendo fundamentales en el proceso laboral.

Para la comprensión de la planeación y organización del trabajo, tomaremos solamente la actividad del cablista, la cual se ha considerado hasta la actualidad en la Planta Exterior como una especialidad de importancia fundamental en la planeación y organización del trabajo así como para que los trabajadores sindicalizados puedan en los años posteriores retener su materia de trabajo y hacerse necesarios para el servicio telefónico (Coriat, 1997:24).

En el proceso de trabajo del cablista se ha podido detectar que antes de ejecutar la orden de cables, el trabajador realiza un proceso de abstracción o esfuerzo intelectual, por medio del cual planea la mejor forma de ejecutar su trabajo pudiéndose verificar que han sido varias las formas de imaginar la mejor manera de realizar su trabajo, esto permite buscar la mejor forma de organizar su material, herramienta, equipo y tiempo para la realización del trabajo. Así mismo en la organización del trabajo del cablista existen actividades principales, las cuales son el soporte mayor en el proceso de trabajo como es la generación de croquis y creación del plano.

La generación de un croquis de cables se realiza cuando el auxiliar especial de la planta exterior, detecta en la posición computarizada daños masivos o repetitivos en la red principal o secundaria durante un mes calendario, dando una orden de verificación física al Auxiliar de Planta Exterior (A.P.E), para su observación en terreno y así levantar un croquis en función de los elementos de daño así como del tipo de trabajo a realizar, pero es importante destacar que esta detección se realiza hasta que es muy evidente el daño, dejando una parte importante de esta actividad que es el análisis permanente de la red con la cual podría dar un cambio cualitativo en la generación de croquis y planos respectivamente.



El mantenimiento correctivo resulta cuando los trabajadores de la planta exterior, durante su jornada laboral, reportan a las categorías superiores ordenes de trabajo con daño hacia los cables en los casos en los que ya no haya pares en buen estado o limpios entonces las categorías superiores han mandado a los cablistas con una orden de cables de "B" en el caso de que sea uno o máximo dos pares dañados, si fuesen más de dos pares entonces la orden será de cables de "A" y se ha mandado una pareja de cablistas a ubicar el daño y en caso de daño que amerite cambio de tramo de cable principal o cable secundario se deberá generar un croquis, el cual contiene esquemáticamente calles y su orientación (norte, sur, este u oeste), así como el daño y cantidad de material a utilizar.

Una vez generado el croquis por el cablista, este es analizado por el auxiliar especial de la planta exterior de cables y se verificara que contenga los elementos técnicos de ubicación del daño, materiales y requerimientos para la aprobación del croquis, que una vez que lo ha revisado el auxiliar especial de planta exterior, lleva éste al área de proyectos para la creación de un plano, el cual contiene simbología que identifica cada una de sus partes que lo componen, señalando los tramos a intervenir o partes que deberán de arreglarse, estos proyectistas a su vez verificarán en campo las necesidades y requerimientos técnicos para la autorización del desembolso mayor de esta orden de servicio, la cual se refiere a la inversión que realiza la empresa en mantenimiento de la red, en recurso humano, horas hombre, equipo, materiales y herramientas que rebasan la inversión normal diaria.

Terminado el plano de cables por el departamento de proyectos, se regresa a la zona de trabajo para que sea ejecutado por los cablistas de acuerdo a las normas técnicas establecidas en la Planta Exterior, a partir de ese momento se lo lleva al

terreno de trabajo, ahí es donde se trabaja con la mente para la interpretación de toda la simbología que contiene el plano, se ubica los trabajos específicos a desarrollar y se interpreta el tipo de intervención de los cables que se requieren; esta capacidad de interpretación del plano ha sido una fase importante de la organización del trabajo pues en ella se especifica lugar, tramo a cambiar del cable, tipo de cable (principal, troncal o secundario) materiales a utilizar, herramientas, datos técnicos y equipos. En este sentido debe aclararse que los cables principales que se encuentran conectados desde la central a las cajas de distribución (las cuales se ubican en las esquinas de las calles de la ciudad) se encuentran presurizados; es decir inyectados a presión con gas deshidratado desde la central hasta la caja de distribución.

En la central el cable principal se encuentra conectado a un gabinete de alarmas que previene si existe daño en los cables o no, por este motivo al realizar la intervención del cable o cambio de tramo principal, se le informa al área de cables gas electrolisis para la protección del cable y no se alarme en la central telefónica.

Después de haber comunicado a cables gas electrolisis, se abre el pozo y se deja fluir hacia fuera los gases raros contenidos en el mismo por unos diez minutos, para prevenir daños en la salud, después la siguiente actividad que realiza la pareja de cablistas, es fijarse visualmente si hay agua en el pozo o no, si fuera el caso de que hubiera bastante se procede a sacar el agua con bomba y si hubiera poco agua se saca con cubeta o con un bote pequeño, en caso de que haya fisuras en las paredes del pozo se procede a sellarlo y resanarlo, esta actividad completa se la llama acondicionamiento de pozo.

En el caso de que hubiera basura se barre y se retira para continuar la actividad de acomodar los cables que se encuentren caídos en el fondo del pozo, para

colocarlos sobre los peldaños inferiores de soporte, si faltaran peldaños en la estructura metálica del pozo, se instalaran nuevos, esto con el fin de entrar y salir utilizándolos como andamio y como soporte sobre el cual se acomodaran los cables, este acondicionamiento de pozo es una parte importante en la organización de la actividad que se realiza antes de intervenir o abrir el cable.

Otra de las partes importantes de la organización del trabajo del cablista ha sucedido cuando se abre el cable existente o dañado, ya que se tiene que identificar todos los pares que se van a conectar con el nuevo cable, pero si antes de abrir el cable se detectó que el forro exterior es de plomo, entonces deberá cambiarse el tramo completo de plomo ya que estos originan una gran mayoría de las fallas en la red, pues la mayoría de estos tienen mas de treinta años de antigüedad y son considerados viejos pues la vida de un cable principal en promedio es de diez años, una de la soluciones que se dio para solucionar este problema de cables con forro de plomo, fue la implementación a finales de 1997 un plan de trabajo llamado "plan maestro" dirigido a sustituir la red principal de cubierta de plomo y conductores de cobre forrados de papel, por conductores de cobre forrados de polilam y cubierta exterior de plástico en las zonas de Victoria y Zócalo, cabe mencionar que desde que se instrumentó el "plan maestro", este ha sido un factor de disminución de la cantidad de quejas que entran al sistema por esta causa (Muñoz, 1996: 58).

Fueron los *grupos de análisis* quienes sugirieron la implementación del plan maestro, ya que esto iba a repercutir en el mejoramiento del programa de productividad, lo cual dio como resultado, un descenso de fallas en los cables repercutiendo de manera directa en un mejor alcance de meta mensual y anual respectivamente.

### 3.3 EL GRUPO DE ANÁLISIS Y EL PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD 1997.

A partir de la revisión del título de la concesión donde se establecieron los estándares de calidad y crecimiento de la planta telefónica, se convino entre empresa y sindicato establecer un programa de productividad el cual permitiera cumplir con las metas corporativas establecidas en dicha concesión.

El grupo de análisis fue el encargado, y a quien se le asignó la responsabilidad de analizar el comportamiento de cada uno de los indicadores del *Programa de Productividad*, para lo que se le otorgó el autorización para revisar el proceso laboral e incluso modificarlo si fuera necesario con la única limitante de que esto no afecte la facultad de la empresa. En este sentido una de las responsabilidades del Grupo de Análisis del Centro Operativo San Antonio Abad ha sido la implementación, desarrollo, desviaciones, y correcciones del *Programa de Productividad* en cada mes.

Una de las preocupaciones fundamentales del Grupo de Análisis en el centro operativo San Antonio Abad, ha sido el como alcanzar las metas del programa de productividad que para 1997, las metas corporativas de productividad (las que programó la comisión mixta nacional de productividad), fueron:

Indicador	Metas
Quejas por cada 100 líneas	2.7 por ciento
Porcentaje por reparación mismo día	95 por ciento
Reincidencia de quejas	7.2 por ciento
Percepción del cliente	76 por ciento
Reparación dentro de tres días	100 por ciento

Porcentaje de ordenes de servicio ejecutados dentro de 7 días	100 por ciento
Porcentaje de casetas públicas en servicio	97 por ciento
Porcentaje de completación de llamadas	65 por ciento
Porcentaje de red presurizada mayor o igual a 6 libras.	95 por ciento

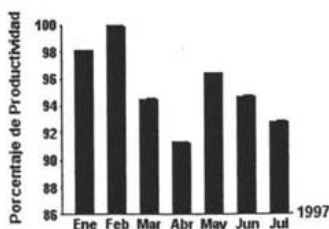
Fuente: Telmex, Archivo del *Grupo de Análisis*, mayo 1997.

Tomando como base estas metas corporativas, el Grupo de Análisis no tuvo el cuidado de programar trabajo de mantenimiento preventivo que hubiesen permitido que en el periodo de lluvias no se generaran quejas, pero como no se previno la red el resultado fue un descenso productivo.

Fue así como se tuvo el siguiente nivel de cumplimiento, de enero a julio 1997:

Meses/ 97	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Tanto por ciento	98.16%	99.90%	94.39%	91.10%	96.15%	94.33%	92.24%

Sobre la base de esta estadística se puede apreciar que hubo descenso de la productividad de enero a julio.



Fuente: Telmex, Archivo del *Grupo de Análisis*, julio 1997.

Como puede observarse en esta gráfica, la productividad estuvo en este periodo en descenso debido a los siguientes factores:

1. El grupo de análisis no se encontraba organizado ni funcionando ya que solo estaba nombrado de manera formal.
2. su actividad se reducía a realizar tareas operativas sin realizar el análisis de los indicadores del programa de productividad.
3. La administración del centro operativo y de las diferentes zonas de trabajo veían el programa de productividad como algo ajeno a ellos.

Todo esto generaba una falta de coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, entre las categorías superiores y el personal operativo lo que impedía poder interpretar los diferentes problemas y aterrizar esto en programas de trabajo tendientes a resolver el mal estado de la red.

Algunos ejemplos de esto fueron:

- En gas electrolisis no se cumplía con el indicador de 9 libras, lo que representaba la existencia y aumento de daños en la red, y a pesar de ello no se elaboro un programa para abatir estos daños en la red.
- Otro de los problemas fue que un gran número de equipos ajenos no homologados aumentaban las fallas en la red, no se tuvo la intención de hacer un programa de sustitución de estos equipos.
- El otro problema de ellos fue el referido al mal estado de la red en que se encontraba el primer cuadro o centro histórico de la ciudad, no se le dio importancia en la sustitución del cable de plomo y la realización del mantenimiento preventivo.

Este descenso en la productividad para el alcance de metas por mes tuvo como consecuencia que se reflejara en un descenso del pago de incentivos por productividad.

Al respecto es interesante observar que la productividad en la Planta Exterior se ha pagado de la siguiente forma: Del 1% al 89% de sobreesfuerzo en productividad no se paga en Telmex, sino solamente hasta cuando se alcanza el 90 por ciento, se paga el 50 por ciento de los incentivos por productividad, el otro 50% se va pagando por cada punto porcentual un cinco por ciento como se muestra en la tabla siguiente:

1 – 89%	0 Pago productividad
90%	50% Inicia Pago productividad
91%	50% + 5 = 55%
92%	55% + 5 = 60%
93%	60% + 5 = 65%
94%	65% + 5 = 70%
94%	70% + 5 = 75%
95%	75% + 5 = 80%
96%	80% + 5 = 85%
97%	85% + 5 = 90%
98%	90% + 5 = 95%
99%	95% + 5 = 100%

Como podemos observar en esta tabla, en el mes de julio el Centro operativo San Antonio Abad llegó al 92% llegando a cobrar solo el 60% de productividad, por esta razón en el mes de abril y julio estuvo tensa la situación, ya que los trabajadores estuvieron en el límite de casi no cobrar incentivos: esto causó un malestar generalizado, cuestionando también a la administración, y al propio Jefe de Centro en ese momento.

Ante esta situación del descenso de la productividad, la coordinación sindical y el jefe de centro, quienes aparecen como los responsables para nombrar a los *grupos de análisis* plantearon hacer valer su derecho convenido de poder sustituir el *Grupo de Análisis* nombrado durante esos meses e iniciaron la reestructuración de los mismos, lo que los llevó en el mes de agosto de ese año de 1997 a poner el acento en nombrar nuevos elementos del *grupo de análisis*, para mejorar la productividad que consistió en primer lugar en la depuración de la mayoría de los elementos del grupo, y se fueron seleccionando, por parte de la administración y la coordinación sindical los nuevos elementos.

Es importante mencionar que tradicionalmente eran nombrados de manera electa por cada uno de los departamentos, como si fuera un mérito escalafonario, por ella al plantear el nuevo proceso de nombramiento de estos nuevos elementos del *Grupo de Análisis* ya no por elección departamental sino por selección de acuerdo a nuevas capacidades técnicas esta modificación causo inconformidad, la cual no tenia sustento para solucionar el problema técnico que planteaba la productividad.

El 15 de agosto se inició formalmente la reorganización del *Grupo de Análisis*, quedando tres elementos sindicalizados y uno del personal de confianza (de la administración), que en total eran cuatro, mas la participación de la coordinación sindical y el jefe de centro. Los cuales por la parte sindicalizada fueron, el compañero Daniel Gasca Serrano, José Gómez Rodríguez y José Alberto Hernández Ríos, y por parte del personal de la Administración o más conocido como personal de "confianza" fue integrado el Ingeniero Alejandro Márquez. En este sentido fue hasta el quince de septiembre que se integra el *grupo de análisis* de forma ampliada con los compañeros siguientes:



Nombre	Departamento
1. Benjamín Granados	cables construcción (sindicalizado).
2. Benjamín Pérez	cables mantenimiento (sindicalizado)
3. Anastasio Martínez	canalización (sindicalizado)
4. José Alberto Hernández	reparaciones (sindicalizado)
5. Ing. Alejandro Márquez	sistemas (supervisor)
6. Ing. José Luís Alcántara	05-probadores (supervisor)

La reorganización del *grupo de análisis* se realizó en dos aspectos, tanto del recurso humano, así como de materiales es decir, fue integral, acordando entre la empresa conjuntamente con la coordinación sindical el compromiso de facilitar al nuevo grupo ampliado todos los recursos disponibles en el centro operativo, fue así como dicho compromiso dio como resultado una recepción y atención muy importante por parte de la empresa, logrando a partir de ese momento una oficina especial y tiempo completo para los trabajos del *Grupo de Análisis*, proporcionó todos los recursos necesarios que requería el *Grupo de Análisis* para que estuviese atento y vigilante del programa de productividad, aceptando ceder lo siguiente:

1. Tiempo completo, dedicándolo a resolver los problemas de la productividad.
2. Oficinas con escritorios y sillas
3. Papelería y accesorios como engrapadoras, archiveros, marcadores para pizarrón blanco, bolígrafos, borradores, porta diurex y diurex, sacapuntas eléctricos, fólder, clips, grapas, pizarrones y máquina eléctrica.
4. Computadora enlazada al sistema de datos de la empresa, sillas, archivero y material de papelería.

5. Atención a las sugerencias y planteamientos que el *grupo de análisis* hiciera a la Administración, para ponerlos en práctica.
6. Acceso a toda la información disponible del centro operativo.

Esto propició que la Administración de forma permanente consultara con el *grupo de análisis*, al principio de cada mes a mediados y al final del mismo el seguimiento de las metas así como la atención debida de los diferentes problemas relacionados con la productividad. En esta pauta fue así como en la segunda semana del mes de septiembre, el *Grupo de Análisis* presentó su plan y programa de trabajo para los meses de septiembre - diciembre 1997, poniendo el acento en mejorar el proceso de trabajo, en los niveles de coordinación de las categorías superiores sindicalizadas con los probadores de cada zona de trabajo y con el personal de confianza respectivamente

El plan de trabajo expuesto consistió principalmente en las siguientes propuestas:

1. Mejorar el proceso laboral, planteando que las categorías superiores de auxiliar especial de planta Exterior (AEPE) de las diferentes *Zonas de Trabajo* debían de coordinarse con los probadores, para llevar un control del trabajo y planear desde ahí, los trabajos más urgentes y llevar un control de los diferentes trabajos, así como saber cuantas quejas debía recibir como máximo su zona.
2. Coordinación entre el auxiliar especial de planta exterior (AEPE) y el auxiliar de planta exterior (APE), para que los APE, proporcionen auxilio y verificación en el terreno de trabajo.

3. Capacitación a las categorías AEPE, en sistema computarizado de la queja (CALRS) y sistema de mantenimiento dirigido (SISMADI), para que pudieran desarrollar adecuadamente su labor.
4. Capacitación práctica, con los aparatos nuevos de medición Isocap y Dynatel (aparatos que detectan los daños en cables).

Con la presentación de este plan de trabajo se realizaron reuniones con la supervisión y en cada una de las *zonas de trabajo*, para informar sobre el contenido del mismo, logrando que en cada una de las zonas se aprobara el Plan de Trabajo con las observaciones de los trabajadores quienes comentaron que lo principal era hacer una revisión de los materiales y herramientas que se tenían en el almacén ya que esto obstaculizaba la actividad productiva, esta sugerencia y la de revisar algunas cuestiones como los equipos ajenos de Telmex que pudieran repercutir en el programa y que pudieran afectar el incentivo a pagar.

Estas observaciones mencionadas por los trabajadores reflejaban en los hechos una resistencia de los trabajadores a aceptar las nuevas formas de organización del trabajo ya que estas rompían con el trabajo departamental o especializado, cabe mencionar también que esto se tradujo en una resistencia hacia la movilidad, el trabajo en equipo y a aceptar el papel del *Grupo de Análisis*, la forma en que se resolvió esa resistencia tuvo como respuesta dos discursos: uno el que se impulsó por parte de la empresa que era el de considerar "que mientras la empresa este bien los trabajadores estarían bien", lo cual se encauzaba en beneficio de ella solamente, el otro discurso era el del grupo de análisis que sostenía "que se debía reconocer la nueva forma que adopta el trabajo y su nuevo entorno laboral, para que el

trabajador pudiese plantearse como objetivo reapropiarse del control del proceso del trabajo".

Lo que se comentaba principalmente en el Plan de Trabajo era que la nueva forma de trabajar había surgido con una nueva herramienta laboral, la computadora; pero esta nueva máquina herramienta había aparecido en la oficina de cada supervisor de zona y que había que capacitarse para estar en condiciones de modificar el lugar donde debieran de estar, es decir, en el puesto del Auxiliar Especial de la planta exterior, por lo tanto en las zonas de trabajo en esos momentos las computadoras solo las manejaba el supervisor, así que el plan de trabajo pretendía modificar en los hechos el proceso laboral, que pretendía que para esos momentos solo beneficiaba a la empresa para tener el control laboral que habían tenido los trabajadores en la época de los Convenios departamentales antes de que se aprobaran los Perfiles de Puesto (Braverman,1982:143).

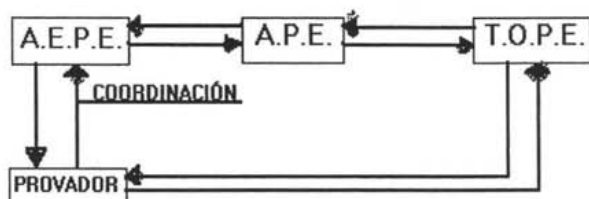
El *Grupo de Análisis*, presentó en su plan de trabajo, un diagrama de flujo, el cual había surgido principalmente de la observación de que los operarios, no se dirigían al Auxiliar Especial de Planta Exterior para pedir su trabajo al iniciar la jornada, estos iban con el Probador, a solicitar su trabajo, cuestión que se observó como un rompimiento del proceso laboral, fue esta cuestión la razón por la que en el plan de trabajo se propuso establecer un diagrama de flujo para corregir el proceso laboral y que al llegar las quejas a la posición computarizada del Probador por la mañana, este trabajo se le diera primeramente al Auxiliar Especial de Planta Exterior, para que este a su vez elaborara un plan de trabajo de las actividades prioritarias y que se coordinara con el auxiliar de planta exterior, el cual debía distribuir y asignar el trabajo que van a realizar las categorías inferiores en el campo de trabajo, estos últimos a su vez

realizaran todas las pruebas necesarias con el Probador vía telefónica desde cualquier caja de distribución.

En este contexto si los operarios tuvieran dificultades en el terreno para la ejecución de las órdenes de servicio que les había dado el auxiliar especial de planta exterior, entonces se debían de apoyar con el auxiliar de planta exterior para proporcionar orientación en terreno, materiales, herramientas, refacciones o ayuda en algún trabajo que se hubiese dificultado.

El diagrama de flujo propuesto por el *Grupo de Análisis* fue como lo demuestra la figura:

EL PROCESO DEL TRABAJO.  
(DIAGRAMA DE FLUJO)



A.E.P.E.(auxiliar especial de planta exterior)

A.P.E (auxiliar de planta exterior)

T.O.P.E( técnico operario de planta exterior)

Fuente: Telmex, archivo del *Grupo de Análisis*, 2 de septiembre 1997.

Esta corrección en el proceso laboral tuvo como resultado dos situaciones: Control del proceso del trabajo de las órdenes de servicio que se les daba a los operarios y que ejecutaban en el campo laboral y por otro una mejora en los resultados de la productividad.

Se observó que la empresa, se sintió rebasada por el *Grupo de Análisis*, debido a que al influir el grupo tanto en el proceso de trabajo, como en las diferentes partes de la administración de los recursos , actuaba como una instancia colegiada que sustituía a la jefatura de centro en el aspecto directivo, por lo cual la empresa planteó dos planes paralelos al del Grupo de Análisis: "plan de trabajo para el centro operativo S.A.A." y el "plan último trimestre de 1997" (Telmex, 10 de octubre 1997 ).

Tales planes no se sostuvieron, pues hacían énfasis en una visión productivista, de una mayor supervisión y de sanciones a los trabajadores y fueron rechazados por los trabajadores, quedando por la vía de los hechos el Plan de Trabajo Propuesto por el *Grupo de Análisis*, fue así que como consecuencia del desarrollo práctico del plan de trabajo y su seguimiento posterior fue mejorada la coordinación entre categorías superiores e inferiores, desde el Técnico operario de planta exterior , hasta los ayudantes.

Otra de las mejoras del plan de trabajo llevado a efecto por el grupo de análisis fueron los resultados de productividad de agosto a diciembre 1997, y que a continuación se exponen: En agosto 97.56%, septiembre 96.20%, octubre 97.58%, noviembre 97.04%, diciembre 100.00%, (según archivo del *grupo de análisis* 1997).

La mejora paulatina en productividad, se reflejó en el pago de los incentivos mensuales a los trabajadores y se ocupó décimo lugar en el área metropolitana y en la zona sur, los primeros tres lugares en productividad.

### 3.4 LAS CATEGORÍAS SUPERIORES Y EL PERFIL DE PUESTO.

Desde la nueva reorganización del *grupo de análisis*, fue una preocupación permanente, el *perfil de puesto* de las Categorías Superiores: El de Auxiliar Especial de Planta exterior (A.E.P.E) Y el Auxiliar de Planta Exterior (A.P.E), tal preocupación se debía a que con la introducción de nueva tecnología y la zonificación, se modificaba el proceso laboral el cual, marginaba a estas categorías superiores del control que tenían anteriormente del proceso productivo, durante el periodo de los convenios departamentales.

Es pertinente aclarar que durante el periodo de los convenios departamentales, las categorías superiores de ese entonces, tenían en sus manos un poder, que hacía que en cada departamento se revisaran las condiciones nuevas del trabajo cada año y se realizara una retabulación al salario. Ese poder era, el conocimiento y control del proceso de la producción y como su consecuencia su regulación de los ritmos de trabajo; es decir de los tiempos en la producción que se encontraba en manos de los trabajadores sindicalizados (Telmex, Convenios Departamentales, febrero 1989).

Los ayudantes de jefe, en la época de los convenios departamentales, era la categoría máxima entre los trabajadores sindicalizados, de ahí continuaba hacia abajo el sobrestante, éstas dos categorías, realizaban actividades administrativas y de operación, razón por la cual se quedaban casi todo el día en las oficinas administrando el trabajo que previamente era realizado en terreno físicamente por los trabajadores operativos, éste trabajo era organizado en carpetas por las categorías superiores en reportes y formatos, los cuales eran elaborados manualmente con lápiz o bolígrafo. Asimismo con toda esta información, los ayudantes de jefe, planeaban y programaban

el trabajo desde un día antes, sin la intervención del supervisor, los sobrestantes a su vez organizaban y distribuían a los trabajadores de acuerdo a las cargas y al tipo de trabajo programado. En este sentido debe mencionarse que era una tarea de los sobrestantes el control de los vehículos y su asignación respectiva a los trabajadores.

Con la introducción de posiciones computarizadas en el espacio laboral del puesto de trabajo de las categorías superiores, la empresa trasladó, a los programas de la computadora, todos los reportes, informes, formatos y todas aquellas actividades manuales que constituían el control del trabajo de las categorías superiores, dando paso así a uno de sus objetivos más ambiciosos, la realización del traslado de toda la materia de trabajo que durante más de 40 años fue controlada por las categorías superiores sindicalizadas, para ello la empresa contrató Ingenieros especialistas en diseño y computación, fuera del contrato colectivo de los trabajadores y los asignó en labores estratégicas de diseño, monitoreo, programación y supervisión del proceso laboral, esta nueva posición computarizada, que ha pretendido trasladar el conocimiento de las categorías superiores, fue instalada en cada una de las zonas de trabajo en el espacio laboral que actualmente ocupa la supervisión, pero no sólo eso, sino que fue la supervisión, la única a la que se le dio acceso a la capacitación para tener acceso e intentar un control del nuevo proceso del trabajo (Coriat, 1997: 16,23).

Durante el mes de agosto (1997), se observó que en el desarrollo de las actividades del perfil de puesto, la categoría de Auxiliar Especial de Planta Exterior (A.E.P.E.), ya no realizaba actividades de planeación ni programación del trabajo, sino que realizaba actividades de un simple oficinista que recibe órdenes de los supervisores y el Auxiliar de Planta Exterior (A.P.E.), se había convertido en un trabajador con predominancia operativa, como si fueran trabajadores con la categoría



de Técnico Operario de la planta Exterior (T.O.P.E.). Asimismo en septiembre (1997), se observó que la categoría de A.E.P.E, no hacía uso de la computadora y sus programas de trabajo, sino que encontró dificultades para acceder a ésta nueva máquina-herramienta.

En función de la problemática observada en los dos meses anteriores, en el mes de octubre, el *grupo de análisis* realizó, reuniones con las categorías superiores de las seis zonas de trabajo (piedad, doctores, victoria, zócalo, centro telefónico y viaducto) y como resultado planteó a la jefatura del Centro Operativo, la solicitud de:

1. Cubrir los puestos de trabajo de las categorías superiores, por motivos de ausencias diversas, ya que el funcionamiento de las zonas de trabajo estaba deficiente debido a esta irregularidad.
2. Programar una capacitación para los Auxiliares Especiales de la Planta Exterior (A.E.P.E.), en el sistema computarizado para la recepción y atención de las quejas (Calrs) y el sistema de mantenimiento dirigido (Sismadi).
3. Que las posiciones computarizadas que tenía el personal de confianza en sus oficinas fueran colocadas en los puestos de trabajo de los A.E.P.E.
4. Que se programara una capacitación, para los Auxiliares de la Planta Exterior (A.P.E.), en los nuevos equipos de medición, como es el Dynatel (detecta los daños en red), Isocap (detecta y mide los daños en red) y Tone-arc (ubica y mide los daños en los cables).

Para el *Grupo de análisis*, era fundamental que las categorías superiores retomaran sus nuevas actividades de planeación, análisis y programación, conociendo y controlando su nueva máquina-herramienta, la computadora para que así en cascada influyese en el resto de las categorías inferiores, pero además en

un mediano plazo lograr controlar el nuevo proceso laboral e influir en la mejora de la productividad, con una visión más integral del trabajo, que rompiese con la visión productivista de la empresa la cual valora más el aspecto cuantitativo, sobre otras valoraciones en el trabajo.

La respuesta de la jefatura de centro a este planteamiento fue que se iba atender la solicitud, pero en las semanas subsiguientes y hasta fin de ese año 1997 no fueron resueltas ni cumplidas tales propuestas.

Ante la respuesta negativa de la empresa, la propuesta de los trabajadores representada por el *Grupo de Análisis* sigue vigente ya que para retomar tanto el espacio laboral así como el perfil de puesto de las categorías superiores que contiene la actividad de planeación y dirección del trabajo, se requiere una capacitación para el manejo de los programas que contiene ésta máquina-herramienta, y además aprender su funcionamiento y operación e interpretar toda la información contenida en ella y darle un contenido propio de los trabajadores.

Por la experiencia obtenida en este periodo (1997 – 1998) del *Grupo de análisis*, sabemos que no ha sido fácil, esta recuperación del proceso laboral por los trabajadores, pero el dominio de ésta nueva máquina-herramienta es una condición ineludible si los trabajadores, quieren recuperar su fuerza desde su medio natural: la producción y como consecuencia poder recuperar la bilateralidad en el terreno de las negociaciones, de sus condiciones de trabajo y de vida.

### 3.5 DETECCIÓN DE MODIFICACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.

A partir del momento en que la empresa quedo en manos del capital privado y transnacional, dio inicio una nueva etapa de modernización tecnológica que se manifestó en la planta exterior con la instalación de nueva tecnología que solo se implanto en determinadas áreas estratégicas y de forma selectiva, localizada, y con un objetivo central: desplazar el control del proceso laboral, que tenían los trabajadores sindicalizados, por medio de las categorías superiores y depositarlo en la administración de cada centro laboral. En este tenor es preciso menciona, que aunque la tecnología modifica algunas áreas de la planta exterior, lo más sobresaliente es la modificación del puesto laboral de las categorías de Auxiliar especial de planta exterior y Auxiliar de planta exterior, porque son ellas las que han dirigido el proceso laboral.

Algunas de las características más relevantes de esta tecnología son el desplazamiento de mano de obra, localizada solo en algunas áreas específicas, reducción de áreas de trabajo, simplificación de los procesos laborales, recopilador de conocimiento administrativo y operacional, pero no ha podido trasladar el conocimiento operativo y administrativo que aun guardan los trabajadores de la planta exterior

Las áreas en que se localizo esta tecnología fueron las siguientes : telefonía pública, probadores, líneas privadas; curiosamente en telefonía básica no se ha establecido esta tecnología a pesar de que esta abarca mas del 80% de la materia objeto de trabajo del servicio telefónico, en esta área laboral la forma predominante es el trabajo físico. Cabe aclarar que esta tecnología se ha orientado a modificar el puesto laboral de las categorías superiores que principalmente atienden la telefonía básica y a

trasladar todo el conocimiento posible acumulado durante más de cuatro décadas durante los convenios departamentales.

Otra de las modificaciones que ha tenido la planta exterior ha sido consecuencia no de la tecnología sino de la introducción de una nueva organización del trabajo que tiene su vertiente en la filosofía empresarial japonesa; ohnista (su creador Taiichi Ohno ingeniero de la compañía japonesa Toyota) bajo el cual sea promovido crear el trabajador polivalente mas conocido en la planta como trabajador universal, el trabajo en islotes conocido en la planta como zonificación, y la parametrización individual que promueve la competencia entre los propios trabajadores teniendo como discurso que "se debe hacer bien el trabajo desde la primera vez y estar en mejores condiciones para competir"(Coriat, 1995: 41).

Continuando con este nuevo modelo de trabajo se observó en octubre de1997, que los elementos que modifican el proceso laboral en las áreas de trabajo, son originadas a partir de la concepción de la empresa de sistematizar todo el conocimiento de los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo e irlo colocando y ordenando dentro del sistema computarizado, que previamente ella había configurado con ingenieros especializados fuera del contrato colectivo.

Como ya mencionamos anteriormente este conocimiento laboral lo tenían las categorías superiores organizado en una serie de formatos, y carpetas llenados manualmente a lápiz o bolígrafo; ahora de lo que se ha tratado es de introducir tecnología localizada en puntos estratégicos del proceso de trabajo en la planta exterior, que tiene como objetivo empresarial, que el conocimiento puede sustraerse por medios tecnológicos unidos a modificaciones organizativas del proceso laboral.

Estas modificaciones fundamentales que se realizan en la planta exterior se encuentran inscritas dentro de dos aspectos: tecnológico y organizativo.

En lo que se refiere al tipo de tecnologías, las características principales de estas son:

- 1.- De pre-automatización avanzado, las cuales detectan anomalías y fallas del proceso laboral, pero requieren la vigilancia y operación de la mayoría de sus funciones de la fuerza física de los trabajadores, ya que la automatización como idealmente se concibe no requeriría en la mayoría del proceso de trabajo, la fuerza viva laboral (Revista Horizonte Sindical, No. 6, 1995: 59).
- 2.-Es excluyente y selectiva porque se le ubico en áreas estratégicas, donde anteriormente tenían el control del proceso laboral las categorías superiores, pero además no abarca todo el centro operativo sino solamente áreas específicas, es decir, no es predominante en la mayor parte del proceso laboral que se realiza en el centro operativo San Antonio Abad.

En el área de la telefonía pública, las modificaciones principales que se han podido observar de forma directa en el mes de noviembre y diciembre de 1997, ha sido el cambio de tecnología analógica a la digital la cual ha tenido un impacto importante en el proceso laboral, que se puede apreciar en el cuadro siguiente:

TELEFONÍA PÚBLICA	
Antes de la introducción masiva de tecnología (anterior a 1990)	Después de la introducción masiva de tecnología (posterior a 1990)
Telefonía convencional	Telefonía inteligente digitalizada
Aparatos públicos electro-mecánicos	Aparatos públicos de tarjetas micro

	electrónicas
Servicio telefónico por medio de monedas	Servicio telefónico por medio de teléfonos públicos de tarjeta chip (TPTC)
Supervisión manual y personal	Supervisión digital y computarizada
Control por medio de libros colocados dentro de los aparatos	Control por medio del Centro de Supervisión Nacional (CSN) y por el Centro de Operación Regional (COR), ambos computarizados.
Revisión de aparatos de uno a tres días en promedio	Revisión de aparatos cada una hora por el Centro de Operación de Red (COR) manda un escrutinio de los aparatos y se reciben en la computadora del área telefonía pública en centros los centros operativos.
Tensión de funcionamiento de 48Volts.	Tensión del funcionamiento de 72Volts (parámetro eléctrico).
Para reparar los fallos se requería un microteléfono para escuchar bien con el oído todas las fallas en red o equipos.	Para reparar las fallas ya no es suficiente el oído, ya que la línea real que se genera en la central es apenas percibida por el oído, por lo que se requiere en primer lugar equipo de

	<p>medición más preciso como el multímetro para verificar que llegue el parámetro eléctrico requerido.</p>
<p>En el caso de fallas hacia la Central se verificaban los puentes entre la tablilla de teléfonos públicos y los cables principales de salida, y que el contador de tiempo estuviese funcionando conocido como MR</p>	<p>En el caso de fallos hacia la Central aparte de verificar los puentes de la Unidad de Conexión (UC) red y los cables principales de salida, revisa y repara en el equipo llamado Unidad de Conexión que contiene 16 tarjetas modelo OVM, de los cuales cada una controla 8 aparatos públicos que en este caso la UC-1 controla 128 aparatos de telefonía pública de tarjeta chip (TPTC)</p>
<p>Del punto de dispersión al aparato telefónico se instalaba con cordón paralelo No.18 de dos conductores por vía aérea como norma, y su reparación era sencilla con simples pinzas de corte.</p>	<p>Del punto de dispersión al aparato telefónico se ha instalado con cables SCREB de cuatro conductores, y como norma por vía subterránea, la dificultad que presenta en su reparación es que se debe utilizar cuchillo zapatero, pinzas y planear la conducción del cable SCREB por las vías subterráneas y en el caso del</p>

	cable ACREB por vía área.
Los aparatos públicos convencionales, eran reciclados por los trabajadores del área de taller y equipo.	La telefonía pública inteligente, ha instalado en el espacio laboral de la categoría superior, un taller de reparación, prueba y reciclaje de piezas y aparatos telefónicos, que se le llama laboratorio de telefonía pública.

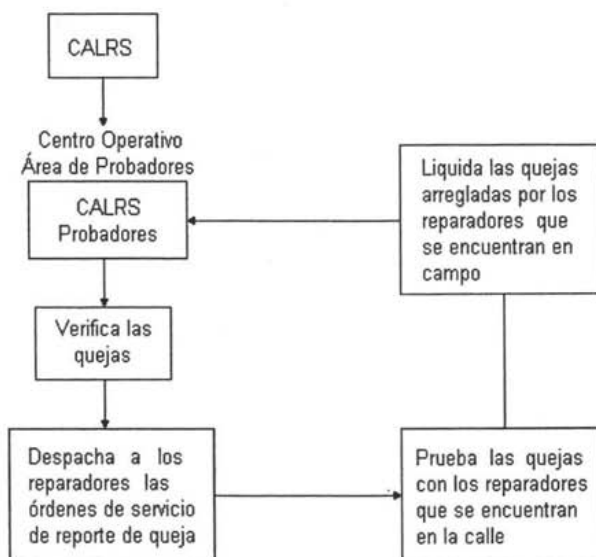
La Telefonía Pública en la actualidad se apoya en su mayor parte en el sistema computarizado programable, ver dibujo siguiente:





Es importante mencionar que la posición computarizadas en el área de telefonía pública, por la cual se reciben todas las órdenes de trabajo tanto para la instalación como para la reparación, se encuentra ubicada en el espacio laboral del supervisor de la administración (no sindicalizados), cumpliendo con el objetivo de la empresa, de disputar el control del proceso laboral en los espacios que anteriormente tenían los trabajadores en la época de los convenios departamentales.

#### Principales Modificaciones del Proceso de Trabajo del Área de Probadores



#### CALRS.- Sistema Mecanizado para la Recepción y Atención de Quejas

En el área de probadores la introducción de tecnología tuvo como consecuencias la expulsión de las trabajadoras del 05 que ordenaban y archivaban todas las quejas e instalaciones nuevas que llegaban del centro telefónico san Juan, ahora el probador ha recibido el trabajo directamente como se expone a continuación

en el esquema siguiente: Algunas de las modificaciones más relevantes se refieren al cambio de sistema analógico por el sistema digital de prueba.

El sistema analógico como mencionamos anteriormente no utilizaba la computadora sino un equipo de medición electromecánico que se le llamaba mesa de prueba y una línea telefónica para comunicarse con los operarios que se encontraban en campo y se coordinaba con los trabajadores centraleros, en cambio con la tecnología digital introducida, se han realizado pruebas directas a través de un cable directo, hasta la vertical de conexión dentro de la central acelerando el proceso y procedimiento de prueba, mejorando su calidad.

El sistema digital de prueba tiene una visualización a través de la computadora y ha sido posible reordenar el trabajo, eliminando el trabajo que realizaban junto con los probadores, las trabajadoras del departamento 05. Así mismo este sistema computarizado requiere para su operación de una capacitación en sistemas operativos y programas de trabajo.

Otra de las modificaciones al proceso de trabajo por este sistema es el que se refiere a la sensibilidad que tiene este equipo para las pruebas, ya que rechaza el trabajo que no tiene calidad, es decir, anteriormente un teléfono podía trabajar con un rango eléctrico con fallas menores y en la actualidad esto ya no es posible porque el sistema no lo acepta, esta fue la razón fundamental por el cual los operarios han tenido que utilizar equipos de medición más precisos. Sin embargo cabe mencionar que la tecnología digital no a disminuido la carga de trabajo a los operarios por el contrario esta ha sido causa de la intensificación del trabajo y de cargas saturadas que reducen el tiempo de descanso, recreación y cultura de los trabajadores.

En lo que corresponde a las repercusiones que tuvo la tecnología en el área de líneas y circuitos privados cabe mencionar una descripción o definición de esta: Las líneas o circuitos privados son el conjunto de medios de transmisión telefónico que permite la comunicación entre dos o más clientes, sin tener acceso a los sistemas públicos de conmutación telefónica.

En esta área de líneas y circuitos privados, la tecnología repercutió de la siguiente forma, pudiéndose apreciar en el siguiente cuadro:

Antes de (1990) la introducción masiva de tecnología	Después de (1990) la introducción masiva de tecnología
Las órdenes de servicio venían del área comercial y se recibían en el área de probadores, vía fax para su atención por parte del departamento de reparaciones.	Las órdenes de servicio vienen por parte del modulo de atención a clientes (MAC) y del centro de atención de servicios (CAS) y se reciben en el área de líneas y circuitos privados que actualmente se encuentra separada administrativamente del departamento de reparaciones y del centro operativo.
El servicio de líneas y circuitos privados se conducía en su totalidad por conductores de cobre.	El servicio de líneas y circuitos privados se ha conducido por fibra óptica de central a central y el último kilómetro o última milla que va de la central telefónica al cliente por conductores de cobre.
Trasmite y recibe voz y datos a bajas	Trasmite y recibe voz, datos y video a altas

<p>velocidades con medios terminales de magnetos, fax y aparatos telefónicos instalados en el domicilio del cliente.</p>	<p>velocidades, con medios de enlace privado y redes de acceso a servicios públicos, por medio de aparatos telefónicos, computadora, televisor y fax instalados en el domicilio del cliente</p>
<p>El equipo de prueba utilizado por el reparador fue el microteléfono de prueba, la cual se hacia de forma auditiva.</p>	<p>Los equipos de prueba y medición utilizados por el reparador e instalador de líneas y circuitos privados son el SPAR-AMERITEC-AM48, voltímetro amprobe o fluke, medidor de resistencias Yokohawa (méguer), generador de tonos, inductor de señal, más conocido como pollo. Una de las características principales es que la prueba y medición ya no se realiza de forma auditiva, sino por parámetros eléctricos con estos equipos de precisión.</p>
<p>Las funciones principales eran la instalación y mantenimiento de la línea privada de punta a punta, es decir, de cliente a cliente sin pasar por el equipo de la red de telecomunicaciones. Concentrando la mayor parte de trabajo de mantenimiento en la red fuera del cliente.</p>	<p>Las funciones principales han sido la instalación y mantenimiento de líneas y circuitos privados dentro del domicilio del cliente fundamentalmente. Los enlaces de las líneas y circuitos privados se agrupan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlaces analógicos y digitales no</li> </ul>

conmutado entre dos o más clientes, para lo cual se instalan gabinetes Tellabs individuales para la colocación de tarjetas electrónicas cuya característica principal es potenciar la velocidad, extensión y calidad del servicio privado.

- Enlaces por medio de redes de acceso a la red de telecomunicaciones obteniendo los servicios de: telefonía básica, telefonía pública, larga distancia, comunicación móvil, servicios privados, servicios privados analógicos y digitales y uninet. Para tener esta red de acceso se ha instalado dentro del domicilio del cliente un punto terminal (PTR) que delimita la red de telecomunicaciones con la red interna del cliente y se coloca un punto terminal de nodo (PTN) o mas

conocido como distribuidor, estos elementos mencionados se localizan en el nodo de acceso a la red (NAR). Este tipo de enlace utiliza equipo llamado unidad de terminal de red (UTR). Existen tres tipos de UTR: unidad terminal de voz (UTV), unidad terminal de datos analógicos (UTA), unidad terminal de datos digitales (UTD). Según el tipo de servicio pueden utilizar multiplexores multiservicios (MMS'S). En este tipo de redes se ha utilizado la línea digital de alta velocidad para cliente HDSL (High bit rate digital subscriber line) que significa línea para suscriptor digital de alta velocidad. Otro de los medios de transmisión utilizados por estas redes de acceso son los módems ópticos que se instalan en el domicilio del cliente. Finalmente otro medio de transmisión de este

	<p>tipo de redes son las terminales de apertura satelital más conocidos por las siglas VSAT (Very small aperture satellite terminal)</p>
--	--

Es importante señalar que para la atención de Líneas y Circuitos Privados la utilización de equipos nuevos de medición como el Ameritec, mesa de prueba portátil Hewlett Packard, Meguer y los nuevos sistemas computarizados no ha tenido como resultado la disminución de la carga de trabajo, mas al contrario el trabajo se ha intensificado dejando muy poco margen de reposición de la fuerza de trabajo.

Cabe hacer mención que en las áreas de Telefonía Pública y Líneas y Circuitos Privados los equipos de control computarizado donde se recibe el trabajo, planifica y se organiza, ya no aparecen en el espacio laboral de las categorías superiores del auxiliar especial de planta exterior (A.E.P.E) y del auxiliar de planta exterior (A.P.E), sino en el espacio que ocupa la supervisión de la empresa.

El área de líneas y circuitos privados es un área que pertenece al departamento de reparaciones y al centro operativo, pero en los hechos la empresa lo ha separado administrativamente.

La telefonía básica y su atención siguen ocupando más del ochenta por ciento de la fuerza laboral, de los 260 trabajadores que se encuentran en el centro operativo San Antonio Abad, es el soporte físico fundamental del cual parten todos los nuevos servicios telefónicos (recordatorio programado, dos a la vez, tres a la vez, sígueme, llamada de consulta, Internet, videoconferencia, video-enlaces, datos y líneas y circuitos privados y otros) que ofrece Telmex, a sus clientes, esta se encuentra

atendida en seis zonas de trabajo que se encuentran dentro del centro operativo San Antonio Abad, que ya anteriormente fueron mencionadas.

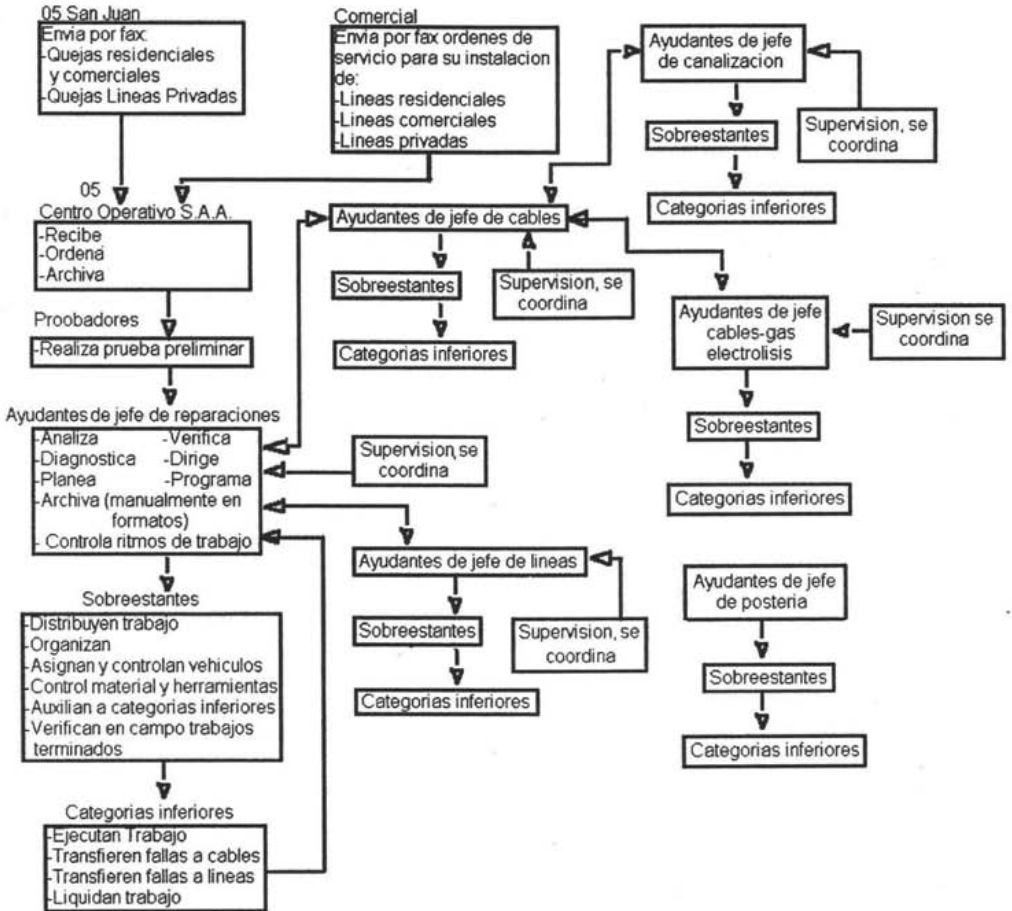
Después de la introducción masiva de tecnología, la telefonía básica solo modifico una de sus áreas estratégicas donde se localiza el puesto laboral de las categorías superiores del Auxiliar especial de planta exterior (A.E.P.E.) y el Auxiliar de planta exterior (A.P.E.), ya que la empresa requería modificar el espacio donde se metaboliza todo el proceso general del servicio telefónico, dejando al margen de la tecnología a mas del 95% de la telefonía básica.

Estas categorías antes de la introducción masiva de tecnología tenían el control del proceso de trabajo y el control de los tiempos de producción, pero al introducir la empresa la tecnología en este centro de trabajo (San Antonio Abad) y en toda la planta exterior, el objetivo central de la empresa fue trasladar este control de la producción que se encontraba en manos de los trabajadores sindicalizados para ponerlo en la administración de la empresa.

Podemos apreciar estos cambios que se dieron en el espacio laboral de las categorías superiores (A.E.P.E Y A.P.E) antes y después de la introducción masiva de tecnología en el esquema que a continuación se expone:

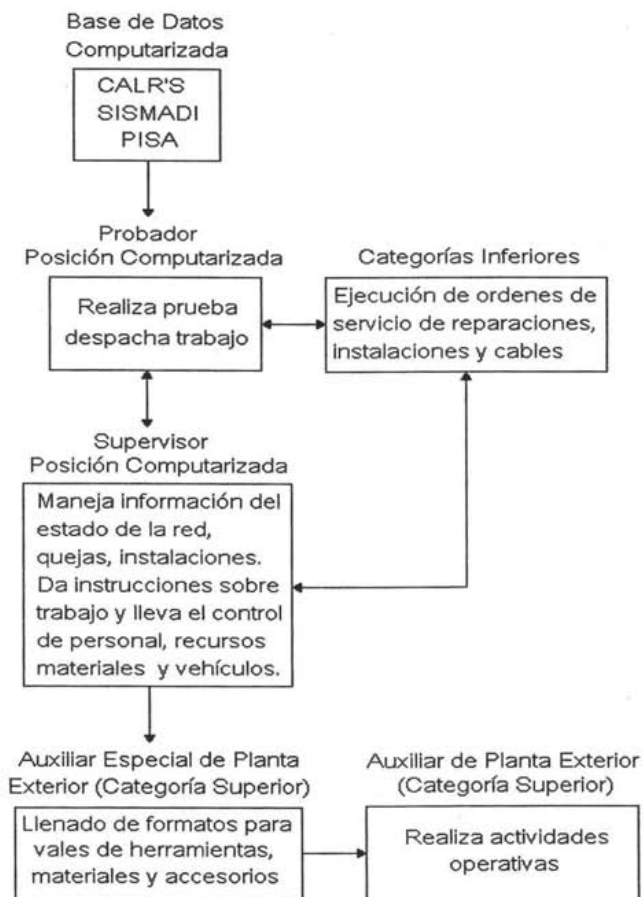


## ESQUEMA DE PROCESO DE TRABAJO DEL ÁREA DE CATEGORÍAS SUPERIORES ANTERIOR A (1990) LA INTRODUCCIÓN MASIVA DE TECNOLOGÍA



## ESQUEMA DEL PROCESO DE TRABAJO DEL ÁREA DE CATEGORÍAS SUPERIORES POSTERIOR A (1990) LA INTRODUCCIÓN MASIVA DE TECNOLOGÍA

(Cada una de las seis zonas de trabajo en el Centro Operativo San Antonio Abad tiene esta misma estructura)



CALR'S.- Reporte automatizado de la queja (organiza el mantenimiento de quejas telefónicas)

SISMADI.- Sistema de mantenimiento dirigido (organiza el mantenimiento de cables)

PISA.- Proyecto de Integración de sistemas de atención a clientes

Como podemos apreciar en el esquema de antes de la introducción masiva de la tecnología, las categorías superiores eran los ayudantes de jefe y los sobrestantes respectivamente (sindicalizados) y estos tenían en sus manos un poder porque se encontraban posesionados del control del proceso de trabajo, tal poder desde la producción regulaba los ritmos de trabajo y fortalecía la organización sindical para todas las negociaciones contractuales, salariales, de convenio y las de emergencia.

Después de la introducción masiva de tecnología estas categorías superiores que ahora se llaman Auxiliar Especial de Planta Exterior y Auxiliar de Planta Exterior (sindicalizados), ya no tienen en sus manos ese poder que era el control del proceso de trabajo, es la administración de la empresa en la persona del supervisor con quien intenta la empresa tener este control del proceso de trabajo poniendo en el espacio laboral la posición computarizada.

Los resultados que arroja esta aventura de la empresa por tener el control del proceso de trabajo no han sido los esperados porque este espacio laboral de control del proceso de trabajo se encuentra en disputa, por lo que los trabajadores tendrán que tomar en sus manos las nuevas posiciones computarizadas e ir reconfigurando su nuevo poder en su medio natural, el puesto laboral.

Como mencioné anteriormente hubieron modificaciones producto de la nueva tecnología, pero también otras modificaciones que han sido producto de un proceso comercial que se ha introducido dentro del centro de trabajo lo que ha determinado la creación de una área nueva llamada Wind Back (recuperación de clientes) que se creó desde febrero de 1997, cuya política laboral de comercialización influye en todas las zonas de trabajo, lo novedoso aquí es la introducción del proceso comercial sobre el proceso de trabajo del mantenimiento de la red de planta exterior, esto ha tenido

como consecuencia que los trabajadores realicen aparte de sus labores operativas, labores comerciales como promoción y venta de nuevos productos y servicios telefónicos, cuyo objetivo principal fue la recuperación de los clientes de larga distancia que pasaron a ser clientes de empresas competidoras en larga distancia como son Avantel (MCI), AT&T (Alestra), Iusatel, Marcatel y Protel.

El área de recuperación de clientes, ha realizado centralmente las actividades de recuperar clientes con:

1. Cartas de adhesión
2. Cartas cara a cara
3. Visitas personalizadas en su domicilio del cliente, para aclaraciones en servicios, tarifas, y promociones en días festivos
4. Diálogo y comunicación permanente con los clientes por medio de listados específicos
5. Labores de difusión, promoción y publicidad (cassettes, videos, libros, agendas, llaveros, camisetas, gorras, y otros artículos)
6. Disputa comercial con los competidores de telefonía de larga distancia

En el área de recuperación de clientes, han estado siete trabajadores sindicalizados de tiempo completo y más allá de la jornada normal (sin pago alguno).

Otro de los aspectos que han modificado el proceso productivo es el que se refiere a la nueva organización laboral llamada Zonificación estableciendo una nueva organización del trabajo en áreas específicas que abarcan una central telefónica, este tipo de trabajo ha considerado que todas las especialidades pueden ser ejecutadas por cualquier otro trabajador de la misma zona de trabajo, estableciendo el trabajador polivalente o más conocido como Universal.

La mayoría de especialidades han podido ser asimiladas por el trabajador polivalente, pero no ha sido así con la especialidad de cables mantenimiento y construcción, porque se ha encontrado con grandes dificultades en la capacitación que se requiere, observándose que, para formar un trabajador de reparaciones, instalaciones o líneas, se necesitan en promedio seis meses de capacitación, y para formar a un trabajador en la especialidad de cables se necesita en promedio seis años de capacitación.

El *Grupo de Análisis* detectó, que el objeto fundamental del trabajo en el centro operativo San Antonio Abad ha sido y sigue siendo la red de telefonía básica, pues su cableado de la red principal y secundaria es de conductores de cobre que requiere para su mantenimiento y reconstrucción una plantilla suficiente de cablistas en construcción y mantenimiento señalando también que esta red de telefonía básica es necesaria, porque es la plataforma fundamental sobre la que se soportan todos los nuevos servicios incluyendo Internet, otros, también soportados sobre la estructura de la red de telefonía básica, por esta razón la especialidad del cablista resulta de primera importancia para el mantenimiento, reconstrucción y modernización de la red de telefonía básica.

La empresa ha manifestado al respecto que todos los trabajadores zonificados ya deben saber todas las especialidades, por la sola unificación de todas las especialidades en Zonas considerando que ya todos los trabajadores están capacitados. Sin embargo el Grupo de Análisis del Centro Operativo piensa lo contrario: Se requiere una capacitación especial para la formación de cablistas construcción y cablistas mantenimiento, que son las especialidades que tienen mayor importancia para la atención de telefonía básica.

Se detectó por parte del *Grupo de análisis* que la construcción de red nueva, no la realizan los trabajadores de cables construcción, sino empresas subsidiarias de Telmex como son: Canalizaciones Mexicanas, Construcciones Telefónicas Mexicanas, Construcciones y Canalizaciones, tales empresas se encuentran dentro de las veinte empresas subsidiarias de Telmex y dentro de las que fueron compradas por los nuevos dueños (Castañeda, 1995: 78).

El *Grupo de Análisis* detecto que desde que se implemento la zonificación, la plantilla de cables construcción y cables mantenimiento han disminuido paulatinamente debido a que la administración considera que cualquier especialidad de RIL(reparaciones, instalaciones y líneas) o de PIC (postería construcción, inmersión y canalización) pueden en un corto plazo tener la habilidad y capacidad de un cablista, esta es una idea equivocada ya que se requiere un programa específico para la formación de cablistas que rescaten la experiencia de los más antiguos cablistas y que puedan imponer su propio desarrollo. Ligada a esta situación de nula formación de cablistas se encuentra el hecho de los traslados de residencia, jubilaciones, fallecimientos y renuncias de trabajadores cablistas que la empresa no ha cubierto y que como consecuencia agravan el problema de precariedad de esta especialidad.

Ante esta situación el *Grupo de Análisis* hizo una propuesta de impulsar un punto escuela dentro del centro laboral San Antonio Abad, cuyo objetivo sea la formación de trabajadores en la especialidad de cables construcción y mantenimiento , la propuesta avanzó ya más de un 50 por ciento asignándole un espacio físico a este centro de formación dentro del centro operativo, construyendo las maquetas de pruebas y ensayo, faltando promover un programa de instructores del propio centro de trabajo.

Finalmente si no se forma una plantilla suficiente de cablistas existe el riesgo en los próximos diez años, de escasez de esta especialidad y esto provocará problemas para la construcción y mantenimiento de la red de telefonía básica, la cual es como se dijo anteriormente, el soporte físico de toda la telefonía, incluyendo los nuevos servicios.

## FUENTES DE INFORMACION CAPITULO 3

Archivo del Grupo de Análisis. **Observaciones directas, recomendaciones y sugerencias.** México: Centro operativo San Antonio Abad. 1997-1998.

Braverman Harry, **Trabajo y capital monopolista.** México: Nuestro tiempo, 1982.

Coriat Benjamín, **Pensar al revés,** México: Siglo XXI, 1995.

Coriat Benjamín. **El taller y el cronometro.** México: Siglo XXI, 1997.

Entrevista con Jorge Martínez García, Secretario de capacitación, higiene y seguridad del sindicato telefonistas de la república mexicana. "Los discursos diferentes de la empresa y del grupo de análisis en torno a los cambios tecnológicos y organizativos".

México: Centro operativo san Antonio Abad. 9 de Febrero 1998.

Entrevista con Jorge Martínez García, Secretario de capacitación, higiene y seguridad del sindicato de telefonistas de la república mexicana. "Planeación y organización, aspectos fundamentales en el proceso productivo de la planta Exterior". México:

Centro operativo San Antonio Abad. 16 de Abril 1998.

Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTELMEEX). **Instructivo del CALRS (interpretación del reporte de quejas).** 1994.

Ishikawa, Kaoru. **¿Qué es el control total de calidad?** Colombia: Norma, 1992.

Observación en campo al cablista Enrique Pérez Martínez. **Generando croquis, plano y conexión en campo de trabajo del cable principal 797 de 300 pares, del distrito Piedad 24, ubicado en diagonal San Antonio y Xochicalco en la colonia Narvarte.** México: Centro Operativo San Antonio Abad. 6- 15 Marzo 1998.

Rodríguez Castañeda Rafael. **Operación Telmex.** México: Grijalvo, 1995.



Revista. El cotidiano. Director. Rosa Albina Garavito. Publicación bimestral, Universidad Autónoma Metropolitana."Cambios en la organización del trabajo: la planta externa de Telmex", Amparo Muñoz. No. 80 noviembre- diciembre 1996.

Revista, El cotidiano.Director. Rosa Albina Garavito. Publicación bimestral, Universidad Autónoma Metropolitana."Los telefonistas cruzaron el pantano", Vázquez Rubio Pilar.No.31 septiembre-octubre 1989.

Telmex-STRM. **Convenios departamentales**. México: 1988.

## CONSIDERACIONES FINALES

En la experiencia del *Grupo de Análisis*, del Centro Operativo San Antonio Abad, estos nuevos equipos de trabajo pueden ser de gran ayuda, para rediseñar el proceso laboral, donde el Perfil de Puesto del Auxiliar Especial de Planta Exterior (AEPE) y el Auxiliar de Planta Exterior (APE), logren recuperar su espacio laboral, entendido éste como: el puesto de trabajo, sistemas de control del proceso productivo (computarizado), actividades operativas y administrativas que contiene el perfil de puesto. (Braverman, 1982: 165)

La recuperación del espacio laboral del *Perfil de Puesto*, tiene un significado de elemental importancia, ya que la bilateralidad para la negociación de las condiciones de trabajo y de vida, se encuentran precisamente ahí.

El modelo de la calidad de la empresa Teléfonos de México, aunque es trasladado, del modelo japonés, bajo una visión empresarial, es posible adaptarlo a las necesidades y capacidades de los trabajadores telefonistas.

Aunque la empresa ha avanzado en el aspecto tecnológico y organización de su administración, se encuentra en el poder de los trabajadores una riqueza de experiencia laboral, y que no hay que olvidar, que es este conocimiento generacional, el que tienen que sistematizar los *Grupos de análisis*

Los grupos de análisis no debieran ser solo operacionales, sino los analizadores del proceso y organización de la producción. En este tenor considero que aunque la mayoría de los grupos se encuentran en el nivel de su funcionamiento operacional, para ser algo más que apéndices de la administración deberán hacer un esfuerzo por ser verdaderamente analizadores del proceso de la producción y sistematizar la

experiencia laboral de los trabajadores telefonistas en sus respectivas áreas laborales. (De la Garza, 1994: 1,20).

Los *grupos de análisis*, si quieren aportar elementos para desarrollar una visión del proceso productivo, deberán partir del análisis del proceso integral de su área de trabajo y romper con la visión productivista de la empresa, la cual privilegia el volumen de la producción, con menos fuerza laboral.

La tarea es crear una visión integral del proceso de la producción y crear condiciones de capacitación que hagan necesarios a los trabajadores para dirigir el proceso laboral, pero también sus beneficiarios, ya que en este período de productividad desde que se inició, el beneficio mayor lo ha tenido la empresa, olvidando las generaciones de trabajadores que han entregado su vida, en levantar lo que hoy es Teléfonos de México. Así mismo es importante señalar que en el desarrollo de este estudio puede observarse un desplazamiento del terreno central del enfrentamiento entre el capital el trabajo : la producción, el puesto de trabajo, el espacio laboral productivo , el cual ha saltado a primer plano que requiere que la organización sindical cambie su táctica y estrategia sindical tradicional que reside en mantener la ocupación , aun desapareciendo en muchos casos la materia de trabajo con la introducción del sistema digital, para ubicar a los desplazados en otras áreas de la empresa; por ello se hace necesario desplazar la lucha de los trabajadores hacia el foco donde se genera el conflicto y ayudar a desarrollar el potencial organizativo de los trabajadores.(Gilly,1994: 24,29)

En esta investigación se pudo comprobar la hipótesis que se planteo al inicio de este trabajo el cual señala al grupo de análisis como una nueva figura tecnológica dentro del proceso laboral del Centro Operativo San Antonio Abad, la cual aporta

elementos organizativos que han facilitado la recuperación gradual del procesos productivo, pero se sugiere que como complemento de esta acción se pueda diseñar una nueva capacitación mas integral que priorice el campo o terreno donde se desarrolla las actividades. En este mismo sentido se han cumplido los objetivos tanto el general como específicos , en lo referente a las implicaciones y consecuencias que ha tenido en el centro operativo el grupo de análisis como instancia analizadora del proceso laboral lo que permitirá en un proceso de mediano plazo recuperar actividades estratégicas de los trabajadores, la planeación , programación y verificación que pertenecen a las categorías superiores, ubicando a su vez las áreas laborales que fueron modificadas y en las que se requiere nueva capacitación, organización y orientación en la línea de producción por los propios trabajadores.

## FUENTES DE INFORMACION

**BIBLIOGRAFIA**

- Braverman Harry. **Trabajo y capital monopolista**. México: Nuestro tiempo, 1982.
- Coriat Benjamín. **El taller y el cronómetro**. México: Siglo XXI, 1997.
- Coriat Benjamín. **El taller y el robot**. México: Siglo XXI, 1996.
- Chomsky, Noam, et, al. **La sociedad global**. México: Joaquín Mortiz, 1995
- Gilly Adolfo y otros. **Pensando la reconversión**. Argentina: CIPES, 1994.
- Rangel Pérez, Mario. **Los telefonistas frente a la crisis y la reconversión**. México: Nuestro tiempo, 1989.
- Rodríguez Castañeda, Rafael. **Operación Telmex**. México: Grijalvo, 1995.
- Sotelo Valencia, Adrián. **México: Dependencia y modernización**. México: El caballito 1993.
- Thompson, Philip C. **Círculos de calidad**. Colombia: Norma, 1984.
- Xelhuantzi López, María. **Telecomunicaciones y estrategias sindicales en las Américas**. México: Estudio realizado para la internacional del personal de correos, telégrafos y teléfonos (IPCTT), 1997.

**HEMEROGRAFIA**

- Álvarez Jiménez, Isidro, et, al. **Interpretación del Reporte de queja (Calrs)**. México: Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, 1994.
- Archivo del Grupo de Análisis. **Observaciones directas, recomendaciones y sugerencias**. México: Centro operativo San Antonio Abad. 1997-1998.

Archivo del Grupo de Análisis. **Resultados de Productividad Enero-Diciembre 1997**. México: Centro Operativo San Antonio Abad, 1997.

De La Garza Toledo, Enrique. **Cambio tecnológico y demandas sindicales: La experiencia internacional**. México: CENPROS (cuadernos de trabajadores No.3), 1992.

De La Garza Toledo, Enrique. **Cogestión calidad total y sistema de relaciones industriales**. México: UAM-Iztapalapa, 1994

Documento. Convenios departamentales. STRM-TELMEX. México: **Convenios departamentales de la planta Exterior**. México, 1988.

Telmex. **Guía de Productos y servicios de Teléfonos de México**. Editor. Dirección de Mercadotecnia.

Telmex. **"Presentación de Telmex"**, Lic. Andrés Vázquez del Mercado. Junio 1996.

Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTELMEEX). **Instructivo del CARLS (interpretación del reporte de quejas)**. 1994

Lara Sánchez, Miguel Ángel. **La productividad en Telmex**. México: Centros de investigaciones del trabajo y estudios económico sociales, A.C. 1994.

Revista, Economía Internacional. Director. Ricardo Escárcega. Publicación trimestral, Universidad de Puebla. **"Economía, política y telecomunicaciones: Entorno mundial"**, Miguel Ángel Lara. No.54, abril-junio 1997.

Revista. El cotidiano. Director. Rosa Albina Garavito. Publicación bimestral, Universidad Autónoma Metropolitana. **"Los telefonistas cruzaron el pantano"**, Pilar Vázquez Rubio. No.31 septiembre-octubre 1989.

Revista. Voces de Teléfonos de México. Director. Dr. Javier Elguea. Publicación mensual de Telmex. **“Telmex: La nueva organización”**, Consejo de redacción. No.398, enero-febrero, 1996.

Revista. Ya basta. Publicación mensual. España. **“El neoliberalismo: Una nueva religión”**. Horst Kurnitzky. No.10, 1998

Silva Rodríguez, José, et, al. **Construcción y Mantenimiento de Redes de Cables**. México: Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, 1995.

TELMEX-STRM. **Convenios departamentales**. México: 1988.

## ENTREVISTADOS

Entrevista del autor con Jorge Martínez García, Secretario de capacitación, higiene y seguridad del sindicato de telefonistas de la republica mexicana. **“Los discursos diferentes de la empresa y del Grupo de Análisis en torno a los cambios tecnológicos y organizativos”**. México: Centro operativo San Antonio Abad. 9 de febrero 1998.

Entrevista del autor con Jorge Martínez García, Secretario de capacitación, higiene y seguridad del sindicato de telefonistas de la republica mexicana. **“Planeación y organización, aspectos fundamentales en el proceso productivo de la planta exterior”**. México: Centro Operativo San Antonio Abad. 16 de Abril 1998.

## **OBSERVACIONES DEL AUTOR**

Observación en campo al cablista Enrique Pérez Martínez. **Generando croquis, plano y conexión en campo de trabajo del cable principal 797 de 300 pares, del distrito Piedad 24, ubicado en diagonal San Antonio y Xochicalco en la colonia Narvarte.** México: Centro Operativo San Antonio Abad. 6-15 Marzo 1998.