

**ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN ANTROPOCÉNTRICA
EN UNA EMPRESA TELEFÓNICA**

An Analysis of Anthropocentric Production in a Telephone Company

MARIO ORTEGA OLIVARES *

Universidad Autónoma Metropolitana · Xochimilco · México

* ortegaoli@hotmail.com

Artículo de reflexión recibido: 31 de mayo del 2010 · aprobado: 20 de septiembre del 2010

RESUMEN

El artículo expone la emergencia de una forma de producción antropocéntrica que responda a la caída de la productividad fordista. En el nuevo modelo productivo, el involucramiento de los trabajadores con la calidad y la productividad en círculos de calidad es una estrategia clave. Para ejemplificar lo anterior, se puede analizar el caso del programa de productividad en Teléfonos de México (Telmex), donde los telefonistas participan en Grupos de Análisis para garantizar el incremento de la productividad y el pago de sus bonos, asumiendo las particularidades del nuevo modelo.

Palabras clave: *capitalismo flexible, empresas de servicios, producción, Telmex.*

ABSTRACT

This article describes the emergence of a form of anthropocentric production that responds to the collapse of Fordist productivity. In the new productive model, a key strategy is the involvement of workers with quality and productivity through quality circles. In order to illustrate this, the article analyzes Teléfonos de México's productivity program, in which workers participate in Analysis Groups in order to guarantee increased productivity and payment of their bonuses.

Key words: *flexible capitalism, services companies, production, Telmex.*

RECONVERSIÓN LABORAL Y TELEFONÍA

Tras la revuelta obrera experimentada en Italia y otros países europeos durante 1968, las empresas capitalistas se vieron compelidas a renovar sus formas de producir. Una de sus respuestas fue la sustitución del trabajo del obrero masa por un trabajador flexible. Tras la reestructuración neoliberal, la familiaridad con la computadora y la habilidad en su manipulación se volvieron condición necesaria para acceder a un empleo. Aun aquellos telefonistas que no mantienen relación directa con el ordenador deben operar con los símbolos y la información, deben *pensar como las computadoras*.

Si el servicio telefónico es hoy directamente producción de relaciones sociales, la *materia prima* de este trabajo inmaterial es la subjetividad, y el medio ambiente donde esta subjetividad vive y se reproduce es el simbólico. La producción de subjetividad, como ocurre con el servicio telefónico, está dejando de ser tan solo un instrumento de control social y se está volviendo directamente producción de valor. En la economía neoliberal, los trabajadores participan en una producción industrial que se informatizó de tal manera que transformó al proceso de producción en sí mismo. La fabricación tiende a confundirse con el servicio. Las labores materiales se combinan con las inmateriales y se subordinan a ellas. La estructuración del servicio telefónico vía Internet funciona como una estructura panóptica que permite el control individual y constante de los trabajadores telefonistas de Teléfonos de México (Telmex) a lo largo del sistema digital Pisa (véase más adelante, p. 22 y ss.).

El resultado de la reestructuración neoliberal de las telecomunicaciones globales ha sido un reajuste masivo en el mercado laboral, millones de trabajadores han perdido sus empleos tanto en los países industrializados de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como en las naciones subdesarrolladas. El proceso se inició cuando los gobiernos *neoliberales* reajustaron la plantilla laboral de los monopolios telefónicos públicos y los privatizaron, en el Reino Unido y los Estados Unidos. La *reestructuración* de las empresas públicas fue el caso ejemplar para seguir por la iniciativa privada. La respuesta obrera no se hizo esperar, una oleada de huelgas se extendió en diversos países occidentales. Las multinacionales resistieron los paros de la producción y dejaron que las huelgas se pudrieran. Uno a uno

los movimientos se fueron levantando, previa firma con los sindicatos de convenios laborales con derechos reducidos y la disminución de la mano de obra contratada. Los trabajadores que resistieron hasta el final enfrentaron la liquidación de las empresas. En el mejor de los casos, algunos huelguistas fueron recontratados por las nuevas empresas que administraron las mismas plantas, para trabajar más recibiendo menores ingresos y sin derechos de antigüedad. Las corporaciones sortearon los paros en la producción gracias, entre otros factores, a la distribución estratégica de sus procesos a lo largo de la fábrica difusa global.

A lo largo del planeta, los trabajadores fordistas, acostumbrados a recibir altos salarios, fueron expulsados de las corporaciones y perdieron los beneficios de la seguridad social y la satisfacción de vivir de su propio esfuerzo. Fueron sustituidos por jóvenes sin experiencia sindical, contratados eventualmente, por tiempo parcial o por horas, para producir más que los trabajadores despedidos, pero recibiendo menos ingresos. Por el tipo de contratación flexible, no disfrutaban de servicios sociales ni de los derechos a la jubilación. La mayoría de los reajustados ya no volverán a contar con un empleo estable, y muchos de los jóvenes ingresan como aspirantes al mercado laboral, pero nunca serán contratados.

Por eso, los trabajadores fordistas, apegados al puesto de trabajo garantizado con rigidez contractual, son cosa del pasado. Las contrarreformas neoliberales bloquearon el camino recto de las trayectorias laborales. Bajo el posfordismo flexible, los jóvenes no pueden apegarse a ningún trabajo, en el caso de que lo logren conseguir, pues sin aviso previo pueden ser expulsados y compelidos a desviarse hacia otro empleo temporal.

El discurso neoliberal subraya que los empleos flexibles ofrecen a los jóvenes mayor libertad para moldear sus vidas. Pero, en los hechos, al abolir las reglas del pasado, el nuevo orden flexible implanta otras formas de control, que no son fáciles de comprender. La constante inestabilidad le genera ansiedad a los trabajadores, que viven bajo la incertidumbre de no saber cuánto durará su empleo ni cuáles los caminos que deberán explorar mañana, así como de no poder prever los beneficios que les reportarán los riesgos asumidos. En palabras de Sennett (2000: 10): “El nuevo capitalismo es con frecuencia un régimen de poder ilegible”.

La deslegitimación del saber académico por parte del neoliberalismo ha puesto en tela de juicio la educación que los jóvenes adquirieron en las instituciones educativas (Puiggrós, Gagliano et ál., 2004). Las gerencias de personal desvalorizan sus credenciales en beneficio de las competencias específicas que han adquirido en su experiencia productiva dentro de la empresa. Pero, como el trabajo flexible es temporal, los jóvenes trabajadores no pueden depender de dicha experiencia, al desconocer cuáles competencias les exigirán en el siguiente empleo.

Como el carácter de las personas se construye con base en sus relaciones duraderas con el mundo, lo impredecible de las relaciones inestables propias del moderno capitalismo flexible tiene consecuencias tales que corroen el carácter de los jóvenes. Mientras que sus padres acumularon antigüedad trabajando con disciplina, con la esperanza de disfrutar de una justa pensión laboral, los jóvenes viven bajo una lógica de “nada a largo plazo” que no les permite comprometerse; su existencia sin rutinas ni hábitos sostenibles pierde sentido, no están dispuestos a postergar nada. Algunos de dichos jóvenes considerados *prescindibles* buscan su subsistencia en la economía informal, otros toman el camino de la delincuencia y la prostitución.

DÉFICIT DE PRODUCTIVIDAD Y CAPITALISMO FLEXIBLE

Preocupadas por los avances en productividad alcanzados en las plantas toyotistas, las automotrices estadounidenses invirtieron grandes cantidades de capital en la automatización digital de sus procesos productivos, con pocos resultados. Como ciertos economistas descubrieron que “si se suman todos los costes del trabajo informatizado, la tecnología, en realidad, arroja un déficit de productividad” (Sennett, 2000: 52), la búsqueda de mayor productividad se reorientó hacia la flexibilización de los rígidos puestos laborales y al debilitamiento de los contratos laborales, para poder disponer en forma maleable de los esfuerzos obreros donde y cuando se requiriera. Así fue como las reformas neoliberales recuperaron el control de la fuerza de trabajo para las gerencias: mediante la flexibilización laboral.

Algunas corporaciones de los Estados Unidos se asociaron con empresas niponas, bajo el principio de riesgo compartido o *joint venture*. Gracias a esto General Motors y Toyota instalaron, de manera conjunta, una planta híbrida que lanzó al mercado un auto de mayor

calidad y de menor precio. Los trasplantes de industrias japonesas en los Estados Unidos y el Reino Unido resolvieron en parte el problema de la caída de la productividad. Pero faltaba encontrar la razón de esta productividad diferencial. Tratando de averiguarla, Haruo Shimada (1993: 24, trad. mía) recorrió las plantas automotrices a lo largo de la unión estadounidense para concluir lo siguiente:

Cuando camino a través de las plantas —implantadas por Japón— es notable qué tan similares se ven a las plantas estadounidenses. Aunque aquellas son más compactas e incluyen una sección de estampado, tienen en general las mismas máquinas. La pregunta obvia es: ¿cuál es la diferencia?, ¿cuál es el secreto? Porque la maquinaria en esas plantas es menos automatizada que en las modernas plantas estadounidenses, observadores externos coinciden en que el secreto debe estar en la organización social. Los frecuentes llamados de los administradores japoneses al espíritu de equipo, a la confianza mutua y a la participación refuerzan esta impresión. Por eso no nos sorprende que los esfuerzos por mejorar las plantas estadounidenses a menudo se enfoquen en la organización social.

La computación y la tecnología digital automatizada no pueden por sí solas mejorar los procesos productivos sin un cambio significativo en el componente *no tecnológico* de la empresa. La inversión en tecnología digital no mejora el rediseño y apenas logra optimar las operaciones parciales (Santos y Díaz, 1997: 144). Para lograr un buen desempeño con alta tecnología, deben desarrollarse nuevas habilidades entre los trabajadores. La reingeniería de los procesos productivos y de la cultura laboral de gerentes, supervisores y trabajadores es una buena alternativa.

PRODUCCIÓN ANTROPOCÉNTRICA

Sin dejarse impresionar por la *parafernalia* tecnológica, Shimada nos recordó que las máquinas no pueden actuar sin la guía de humanos, aunque sea bajo la forma de un programa de software. Ni en las factorías dotadas con los más sofisticados autómatas han podido prescindir de los trabajadores. Porque es a través de la interacción e interdependencia de la maquinaria y de los recursos humanos como

la tecnología despliega todas sus posibilidades. En las plantas automatizadas son muy elevados los gastos en tecnología. Pero, para obtener niveles de productividad correspondientes al nivel de los desembolsos, requieren de algunos trabajadores, aunque quizás muy pocos, muy calificados y comprometidos con fabricar los mejores productos, pues ahora sus actividades son cada vez más intelectuales.

Al analizar con detalle el modelo productivo japonés responsable de los incrementos diferenciales en la productividad, se descubre su gran dependencia de los recursos humanos y, por tanto, su vulnerabilidad ante la voluntad humana. Si los trabajadores no se comprometen con la producción, el toyotismo no puede funcionar. Por eso, es necesario ofrecer continuamente charlas y cursos de capacitación, para convencerlos de la importancia de la excelencia productiva. La capacitación permanente no solo transmite conocimientos, también procura convencer a los trabajadores de las ventajas del estilo de producción japonés. Dentro de los círculos de calidad, los trabajadores se convencen mutuamente de sus responsabilidades laborales. Tal proceso, sin duda, alude a una aculturación.

NO SOLO *HARDWARE* Y *SOFTWARE*, LA CLAVE ES *HUMANWARE*

El concepto de *humanware* fue propuesto por Shimada para dar cuenta de esa tecnología depositada en las conciencias humanas y en la conducta individual y colectiva de la producción. El *humanware* (la tecnología que toma cuerpo en el hombre) es una de las claves esenciales de la espectacular alza de la productividad alcanzada por las industrias japonesas y los implantes toyotistas en Occidente (Shimada, 1993: 24). El futuro de la producción capitalista no depende solo de la tecnología digital, sino también de la intersección del *humanware* —la nueva forma de producción tecnohumana— con las telecomunicaciones, la computación y los autómatas bajo control numérico. La clave de su funcionamiento, el secreto de los incrementos de la productividad, es el óptimo aprovechamiento del trabajo en conjunción con sus complementos: la maquinaria y los insumos.

Presenciamos así la emergencia de un nuevo modelo productivo *antropocéntrico* que articula con versatilidad el doble interés de la empresa: eliminar el trabajo vivo costoso e indisciplinado y optimar el desempeño de los empleados restantes (Kern y Shumann, 1988: 12). El

modelo productivo derivado de la matriz japonesa, al tiempo que tiende a hacer desaparecer más y más puestos de trabajo, depende en mayor medida de lograr comprometer en la producción a un grupo reducido de trabajadores esenciales. Este proceso de producción *antropocéntrico* pretende obtener más y mejor trabajo con el *comprometimiento* de un menor número de trabajadores mucho más capacitados.

La paradoja de la productividad ha sido resuelta: el secreto para su ampliación consiste en comprometer a los trabajadores con la excelencia productiva. Discutir cómo ocurrió esto en la planta exterior de teléfonos de Telmex es el problema que abordaremos ahora.

EL ALMA OBRERA EN LA PRODUCCIÓN FLEXIBLE

En medio de la tormenta neoliberal, Negri (2002) advirtió un punto débil en la reestructuración flexible de la producción posfordista. En la empresa posmoderna, para valorizar al capital se tiene que apelar al *alma* misma del obrero, a la floración de su autonomía y su intelecto. En el sector de telecomunicaciones, la valorización se apoya en las capacidades del trabajador para utilizar la relación social en el acto productivo inmaterial de información. Esta nueva forma de valorización se sustenta en la creatividad de la cooperación y en el despliegue intensivo de la interacción subjetiva.

Como esta forma emergente de valorización productiva se opone radicalmente al control, la producción y los servicios posfordistas experimentan su primera crisis. Experimentan la centralidad del trabajo vivo intelectualizado en la producción inmaterial. El nuevo trabajo obrero implica cada vez más la capacidad de elegir entre varias alternativas y la responsabilidad de tomar ciertas decisiones. Según Hardt y Negri (2002), hoy el *alma del obrero* debe bajar al taller. Es su personalidad, su subjetividad, la que debe ser reorganizada y sometida. Calidad y cantidad del trabajo son reestructuradas en torno a su inmaterialidad.

Para Shimada (1993: 24-30), las cualidades del modelo *antropocéntrico* emergente son:

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

2. La producción en pequeños lotes, que ofrece una rápida retroalimentación entre las estaciones de trabajo para minimizar las fallas de calidad.
3. El control humano del proceso.

El capitalismo flexible puso el acento en la elasticidad productiva y criticó la rigidez burocrática por su práctica rutinaria y ciega. En la empresa flexible “a los trabajadores se les pide un comportamiento ágil, se les pide también —con mucha antelación— que estén abiertos al cambio, que asuman un riesgo tras otro, que dependan cada vez menos de los reglamentos y procedimientos formales” (Sennett, 2000: 9).

El modelo *antropocéntrico* depende del *comprometimiento* de los trabajadores en el control del proceso. Por esto, los trabajadores deben desarrollar tres atributos básicos: a) habilidad; b) motivación; c) adaptabilidad. Según Shimada (1993: 24-30):

Cada uno [de estos atributos] es indispensable. Un trabajador habilidoso no podrá ser efectivo sin motivación. Además, si un trabajador habilidoso es motivado, pero no puede adoptar los cambios necesarios en el modo y la estructura de la producción, esto no puede tener éxito.

Bajo el fordismo, las condiciones de trabajo deficientes generan desinterés en los trabajadores y actitudes pasivas o de rechazo, por ello la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo (Tchobanian, 1991: 279-280). Sin duda, bajo el modelo de producción *antropocéntrico*, los trabajadores se benefician de la *humanización* de la producción, debida al enriquecimiento de sus tareas y al enorme control que adquieren sobre su proceso de trabajo inmediato (mediante la toma de decisiones en los círculos de calidad; el acceso a la información del flujo productivo; la introducción de artefactos electrónicos silentes en lugar de ruidosos mecanismos; el desplazamiento del esfuerzo físico por el *monitoreo* mediante computadoras; la capacitación y la *polivalencia*; la posibilidad de adecuar sus propias herramientas, máquinas y tareas y hasta de parar el proceso productivo).

Sin embargo, existe un problema: en el modelo *antropocéntrico* se establece una delicada relación *cliente-proveedor* que implica el registro minucioso de la calidad de los insumos que recibe cada obrero, en cuanto cliente del compañero que le antecede en la línea de producción.

También precisa de la comprobación de la calidad de sus propios productos, para que su cliente, el siguiente trabajador en la línea, no los rechace. Tan detallados registros, más que un control de la calidad de los productos, son un control de los trabajadores mismos. Pues ofrecen a la gerencia un registro diario de lo que cada individuo produce y de la calidad de su desempeño laboral, personal y de equipo.

Por eso, se considera que el toyotismo es una forma de producción transparente que la empresa puede dirigir a simple vista. Estamos ante una forma alternativa de control cuantitativa y cualitativa de la producción de los obreros, instrumentado por los mismos trabajadores que consideran que solo controlan la calidad de sus productos. Este problema merece una atenta investigación porque, paradójicamente, en las factorías con esquemas toyotistas, al mismo tiempo que se permite una participación más inteligente y flexible de la gente en la planta, la dirección corporativa es muy poderosa.

Bajo el modelo productivo *antropocéntrico*, el factor crítico de la productividad se ha desplazado de la respuesta física a la respuesta mental y del músculo al cerebro. Una manera de acelerar los ritmos productivos del personal que labora en las impolutas terminales de computadora es hacer que los datos desaparezcan de la pantalla si no se responde en menos de diecisiete segundos. Los investigadores afirman que los empleados experimentan un gran *estrés* a medida que se acerca el momento en que la imagen desaparecerá en la pantalla. A partir de los once segundos empiezan a transpirar y el corazón empieza a latir con fuerza. En consecuencia, acaban agotados. Clark et ál. (1998) reconocen que los cambios ocurridos en la organización laboral no son un efecto lineal de la innovación tecnológica, sino el resultado de una negociación entre los actores del drama productivo a partir de sus intereses particulares. Como resultado de la negociación, los trabajadores pueden sacar ventaja y humanizar sus condiciones laborales. Pues, como ya lo había señalado Wallerstein (1996: 340), hasta los esclavos aprenden a *habérselas* con sus amos para hacer más llevadera la esclavitud.

EL TRABAJO EN EQUIPO COMO OTRA FORMA DE CONTROL

El capitalismo flexible basa su poder en “tres elementos: reinención discontinua de instituciones, especialización flexible de la producción y concentración sin centralización del poder” (Sennett,

2000: 48). Por eso, promueve una forma de trabajo en equipo cuya su-
puesta horizontalidad es una ficción. “La presión de los otros colegas
de su equipo de trabajo ocupa el lugar del jefe que azuzaba con el lá-
tigo para que los coches avanzasen lo más rápido posible en la cadena
de montaje” (118-119). Un supervisor revela el secreto del trabajo en el
equipo flexible (19):

[...] trabajamos mejor en equipo: “captando el error de otro
y haciéndoselo saber antes de que llegue al final de la cadena de
montaje”. Los trabajadores se consideran mutuamente responsa-
bles; están obligados a hacerlo por las reuniones en que se practica
algo parecido a la terapia de grupo, una terapia orientada al balan-
ce final de los resultados productivos.

A diferencia de la línea fordista, donde la gerencia disciplina a
sus trabajadores y los reduce a apéndices servidores de las máquinas,
en el círculo de calidad la productividad depende del *comprometi-
miento* humano. Por esto, los trabajadores pueden negociar con los
supervisores ciertas condiciones de producción. Mientras que la ca-
dena de producción fordista es básicamente una arena de la lucha de
clases, el equipo de calidad toyotista es, además, un *ágora* de intensa
negociación en busca de acuerdos que eleven la productividad. Así, los
trabajadores se comprometen con la búsqueda de la excelencia pro-
ductiva: a) por temor a perder sus empleos; b) por la compulsión del
control de calidad, en la relación cliente-proveedor; c) porque, como
trabajadores de base contratados *de por vida*, identifican sus intere-
ses con los de la empresa; d) porque así elevan sus bonos o primas de
productividad; e) porque son copropietarios de algunas acciones de la
empresa; f) porque les gusta hacer bien las cosas; g) por una combina-
ción de todos estos factores.

EL PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD DE TELÉFONOS DE MÉXICO (TELMEX)

Para enfrentar la apertura del mercado telefónico a la competencia,
Teléfonos de México (Telmex) firmó un Programa de Productividad
con el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). En
este se establecieron los indicadores básicos para medir la productivi-
dad en cada una de las áreas tronco de Telmex y los parámetros para

determinar el estímulo asociado al cumplimiento de metas. Se integró una bolsa de premios por productividad en metálico, que se repartiría entre los telefonistas según el cumplimiento de las metas. Y con el fin de cubrir las metas exigidas por el Título de Concesión, se fijaron parámetros para la medición de la calidad y productividad en la planta exterior. Asimismo, se establecieron cuantificaciones individuales de trabajo, tales como el número mínimo de instalaciones y la cantidad de reparaciones diarias por cada telefonista. Se crearon círculos de calidad o *grupos de análisis* para la evaluación del cumplimiento de las metas productivas y el pago de los estímulos económicos a los telefonistas (Telmex y STRM, 2001: 1):

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

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

Como lo establece la normativa, cada grupo de análisis se integra con el personal de confianza y telefonistas, designados por la empresa y el comité ejecutivo sindical respectivamente. A pesar de su disidencia, los telefonistas de la oposición sindical admiten el lado progresivo de la productividad establecida bilateralmente. Al respecto, Lara (s. f.: 18) afirma:

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

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

EL ESTALLIDO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA EXTERIOR

En la primera experiencia del Programa de Productividad de Telmex, muchas actividades de la planta exterior fueron sobreavaliadas, la productividad estaba abierta para cumplir las metas de instalación de líneas requeridas por el Título de Concesión. Esto desató a tal grado el destajismo que la empresa argumentó el riesgo de descapitalizarse si no se limitaba el programa a una bolsa de premios con un techo superior o, como la llaman los telefonistas, a “una productividad topada”. Tal afirmación fue exagerada, pues el monto de las primas productivas se había fijado sobre la base de los recursos económicos que la empresa acostumbraba destinar al pago de las horas extras.

Un trabajador de base devela el funcionamiento informal del destajismo:

Se pueden hacer a lo mucho tres reparaciones al día, con la fiebre de la productividad se hacían hasta seis. Pero ahí había una trampa, un solo trabajador no puede con seis reparaciones. La transa es [sic] que cuando salían en la camioneta se pasaban a llevar a su primo, su hermano, su sobrino o hasta a un cuate de la calle. Estos le ayudaban a extender cables o le pasaban la herramienta. Al final del día le daban al chavo unos treinta o cincuenta pesos. Así rompían los récords de trabajo.

Desde el principio, el 50% de los incentivos se destinó exclusivamente para la planta exterior, en detrimento de las otras áreas de la empresa. La medición del esfuerzo individual y el privilegio de contar con más recursos para el pago de incentivos de productividad generó desigualdad y competencia desleal en el área de la planta exterior. Con el tiempo, el monto se fue reduciendo y los recursos económicos asignados a la bolsa de incentivos quedaron congelados, pues la bolsa de premios no se vinculó con los porcentajes de incremento salarial de los telefonistas.

El Programa de Productividad fue un éxito para Telmex, en solo diez años incrementó las líneas telefónicas de seis a doce millones y redujo el índice de quejas del 36% al 2,79%. Los trabajadores no tuvieron la misma suerte: tan espectaculares incrementos en la productividad no se reflejaron en un incremento de la bolsa destinada al pago por cumplir las metas productivas. Según los telefonistas de la disidencia, la negociación bilateral de la productividad ha caído en un regateo milimétrico de los rangos y avances en las metas productivas. Los principales obstáculos para el cumplimiento de los objetivos de los grupos de análisis, desde el punto de vista de los sindicalistas, ha sido el temor de los empleados de confianza a perder el control en los centros de trabajo y el desconocimiento de los coordinadores sindicales de los aspectos administrativos del Programa de Productividad.

LA MENTALIDAD DE LOS TELEFONISTAS DE BASE: LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

Ahora presentaremos testimonios de los trabajadores sobre la calidad y la productividad en su centro de trabajo. Así podemos tipificar a los entrevistados: a) la mayoría fueron telefonistas maduros, de entre 35 y 45 años, que no sin dificultades se han adecuados a la modernización digital y organizativa de la empresa. Sin embargo, también retroalimentan el clientelismo dentro de la empresa; b) auxiliares de jefe que esperan jubilarse de un momento a otro y que añoran la administración gubernamental de la empresa y el pago de horas extras no laboradas. También tienen dificultades en el uso de la computadora; c) los pocos jóvenes que han logrado empleo en los últimos años, sobre la base de su calificación tecnológica en computación. Ellos centran su carrera laboral en una capacitación permanente, para impulsar su movilidad en la jerarquía interna y sus ingresos.

Recepción del programa de calidad

En un principio, el programa de calidad y productividad negociado entre Telmex y el STRM no fue bien recibido por los telefonistas de base. Con base en los antiguos Convenios por Departamento, el trabajador podía eludir algunas tareas, apelando a lo pactado en su perfil de su puesto. Pero ahora:

Con la productividad, todos sabemos que el que trabaja gana y el que no trabaja no gana. Muchos trabajadores no se esforzaban y recibían lo mismo que los buenos trabajadores, no era justo. Los convenios miden el esfuerzo de las personas que más trabajan.

Fidel expresa su opinión:

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

Los telefonistas reconocen que dicho pago los estimula para “hacer el trabajo bien, con mayor calidad”. Por eso, el convenio de calidad y productividad beneficia al cliente y representa un estímulo a los trabajadores para ser mejores. Veamos dos testimonios:

Los programas de calidad y productividad nos vinieron a beneficiar. Ahora somos más expertos y tenemos más conocimientos. Son algo fabuloso, son como un reto: el que trabaja más consigue más. Antes de los convenios uno hacía lo que quería, trabajaba sin calidad. Ahora sí hago mi trabajo con mayor calidad, al final me beneficia como trabajador y también como usuario del servicio telefónico.

Antes no se checaba el servicio que dábamos a los clientes. Ahora hay encuestas para calificar el grado de calidad del servicio, así se logra un mejor desempeño de la productividad.

Admiten que en realidad no es necesario un esfuerzo exagerado para alcanzar las metas productivas:

El programa es bueno porque hay más organización, si tú trabajas un poquito más te pagan productividad. Es lo que ganas por trabajar “un poco más”, porque cumpliste tus metas y tu parámetro. Es un estímulo para que hagas tu trabajo con mayor calidad.

Impacto de la productividad en el bolsillo obrero

En cuanto al impacto del pago por calidad y productividad en la economía de los trabajadores, las opiniones variaron. En el caso de los telefonistas cercanos a la jubilación, muchos de los cuales son auxiliares de jefe, su sentir fue negativo. Porque vivieron la época dorada de la administración estatal de la empresa, cuando los jefes repartían las horas extras de manera discrecional aunque no fueran necesarias. Esos telefonistas se acostumbraron a ganar dinero simplemente por permanecer más tiempo en las instalaciones de la empresa:

Con las horas extras solo me “hacía pato” un rato. El programa de productividad no nos convino en lo económico, pero si en lo tecnológico, nos ayuda a superarnos con la capacitación.

En cambio otro telefonista originario, también con antigüedad y experiencia en Telmex, considera que su vida mejoró gracias al convenio de calidad y productividad:

Con la productividad ya no me quedo a trabajar tiempo extra y estoy más cerca de mi familia, en mi hogar. Mi productividad se ve reflejada a fin de mes. Además, los que quieren trabajar más tiempo pueden atender los rezagos, si haces una instalación te pagan cien pesos y si haces dos te pagan doscientos. Con las horas extras nada más tenías que pasar lista y ahora ya no.

Por su parte, los jóvenes telefonistas contratados después de la privatización de la empresa, que no vivieron la época de las horas extras de asueto, consideran que el bono por su desempeño los beneficia *mucho*. Uno de ellos cuenta:

Me va bien con la productividad, casi nunca me va mal. En lo personal, mi situación económica mejora con la productividad. Nos estimula a hacer el trabajo bien, con más calidad.

El pago del incentivo está en función del cumplimiento anual de las metas del programa. Sin embargo, la empresa hace pagos mensuales donde prorrotea hasta el equivalente del 85% de la bolsa. El pago anual del quince por ciento que resta depende del cumplimiento de las metas de los indicadores de competitividad, así como del desempeño de las metas de los indicadores internos para todas las áreas

tronco del corporativo, es decir: se calcula globalmente según el éxito en el mercado del corporativo.

Envidias y ayuda mutua

El pago por productividad introduce desigualdades en los ingresos, los telefonistas perciben dicho premio como un *bien limitado*, de ahí que surjan envidias entre los telefonistas:

Muchos compañeros no quieren entender lo que es la competitividad. Les da envidia porque trabajas más y produces más. Se sienten perjudicados porque haces un buen trabajo. Ahora hay más envidias que antes de la privatización porque te ponen el pastel enfrente y te dicen:

— Despáchate solo.

Y te preguntas: —¿Agarro una rebanada o todo completo? Es igual con el dinero: ¿haces cien o mil pesos? Es según el interés.

La empresa ha mantenido la fibra óptica —tecnología de punta para transmisión de datos— fuera del alcance del personal sindicalizado de la planta exterior, lo que genera descontento:

Hay envidias por las preferencias de los jefes. Para los trabajos de fibra óptica solo mandan a las personas capacitadas que son de confianza. Aunque tú te ofrezcas, solo te mandan de ayudante.

Al iniciarse el Programa de Productividad, la empresa tenía que cumplir las metas de expansión de la red incluidas en el Título de Concesión. Por eso, se le pagaba al instalador tanto como produjera, lo que generaba *actitudes destajistas*. Ahora algunos entrevistados reportan que en sus centros de trabajo hay acuerdos informales para homologar el pago de productividad. Esto desata envidias entre quienes sí cumplen con sus metas productivas por un pago igual al de los rezagados. Todo esto desvirtúa la función de incentivo del bono:

La anterior forma de productividad estuvo mal enfocada desde el principio. Había compañeros a los que nomás les daban puras papitas, los trabajos fáciles. En cambio, otros cargaban el trabajo rudo y duro. Ahora como tenemos la productividad topada, de ahí no pasas. Por eso hubo un acuerdo en el centro para que la productividad fuera pareja y ganáramos igual, eso solapa a los que no hacen nada.

Los entrevistados aclaran en forma rotunda: “Si no nos ayudáramos en el trabajo, ¡no habría producción!”. La cooperación en el trabajo, entre los integrantes de las parejas de cablistas y los miembros de las cuadrillas integradas indistintamente por originarios y no originarios del pueblo, se reporta como una relación cordial, con algunas excepciones. No podía ser de otra manera, pues sin la ayuda mutua entre los telefonistas de los diferentes departamentos y áreas tronco sería imposible ofrecer un buen servicio telefónico a los clientes de la empresa.

Así, entre los telefonistas se busca un buen ambiente de trabajo, que incluya las relaciones de colaboración entre jefes y trabajadores, lo cual no niega la existencia de conflictos en ciertas ocasiones.

LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN TELMEX

La privatización de Telmex abrió el camino para la introducción de tecnologías contemporáneas. En el caso de la planta exterior, con los nuevos equipos digitales la prueba de las líneas ya no depende de la sensibilidad del oído humano para distinguir y detectar las fallas. El monitoreo automático de los cables facilita la localización de los daños o fallas neumáticas para su pronta reparación. En colonias suburbanas donde es difícil tender cableados se utiliza telefonía inalámbrica, que trabaja con base en antenas de repetición, tal como en la telefonía celular. Para hacer una instalación se coloca una antena receptora orientada hacia la antena matriz, lo que evita el trabajo en postes para el cableado.

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

Sin duda, este sistema incrementó la eficacia del servicio telefónico, al controlar las labores de los técnicos de la Planta Externa. Por ejemplo, ya no es posible el registro doble de una falla ni ignorar una queja. El sistema opera una función de control panóptico sobre los telefonistas, pues registra cuáles tareas han sido asignadas y a cuál trabajador, además de la evolución puntual de su desempeño laboral. El cálculo de la productividad, mediante el indicador de órdenes de servicio liquidadas, depende del sistema Pisa como fuente de información.

Para no afectar al personal, el sistema Pisa separa las órdenes pendientes de atención por motivos atribuibles a los trabajadores de las atribuibles a los clientes, a la solicitud de dispositivos, a la falta de líneas, a dificultades comerciales, a problemas de la red principal y secundaria, a la falta de equipo y materiales, etcétera. Pese al carácter omnipresente del sistema Pisa sobre la planta exterior, los telefonistas mantienen un cierto grado de autonomía. Luego de haber recibido su guía de trabajo, emitida por la computadora, es el propio trabajador quien analiza las quejas, programa sus rutas de trabajo y selecciona los materiales a utilizar. También escoge el momento y sitio de su desayuno o almuerzo. Por eso persisten algunos telefonistas que trabajan poco y sin calidad, van a ingerir los alimentos en su casa y hasta asisten a laborar luego de haber consumido bebidas alcohólicas.

Aunque hay normas para las instalaciones, la diversidad de estructuras urbanas en barrios y colonias, la permanencia en la red de materiales y tecnologías de distintas épocas y lo intrincado del cableado de la ciudad de México convierte al telefonista en una especie de arácnido humano y anticuario responsable y encargado de la urdimbre de líneas telefónicas. La conexión de cables es completamente manual, las manos deben operar pinzas, tijeras y desarmadores con destreza. En el caso de las líneas troncales, integradas por cientos de delgados alambres, prácticamente sus labores son las de un tejedor manual.

El telefonista también resuelve las dudas de los clientes, les oferta los servicios telefónicos de valor agregado y la conexión a Internet con *Prodigy*. La encuesta telefónica a los clientes hecha por muestreo, para saber si recibieron un servicio de calidad, obliga a los telefonistas a tratar con amabilidad y gentileza a sus clientes. Por eso no se retiran de su domicilio hasta recibir la firma de conformidad, actividades que hasta ahora no puede realizar una computadora.

Los telefonistas de la planta exterior son conscientes del peligro de desempleo por obsolescencia tecnológica. Varios entrevistados remarcaron que a la empresa le conviene introducir equipo digital porque ya no tienen que contratar más *personal* humano, como ocurrió con las operadoras de larga distancia con la introducción del servicio automático de Ladatel (tarjeta prepagada para realizar llamadas y navegar por Internet).

Por ello, la capacitación en las nuevas tecnologías fue considerada una conquista sindical entre los entrevistados. La recepción de dichas

tecnologías digitales no ha sido igual entre los telefonistas “del pueblo”, algunos prefirieron pedir su jubilación porque no las entendían. Uno de ellos, que ya es auxiliar de jefe, contó:

Es difícil aprender las tecnologías, cuando estábamos chiquitos las letras no entraban porque nos faltaba de comer; òra que tenemos qué comer, ya estamos grandes para que las letras nos entren. ¿Cómo quieren que aprendas si te la pasas clavando postes? Para aprender las computadoras tienes que estar encerrado en el centro.

En cambio, los trabajadores jóvenes y los que desean permanecer más tiempo en la empresa demandan capacitación para garantizar su empleo: “Si no sabes te vas quedado abajo, te estancas, hay que ajustarse al cambio de las computadoras”.

Para los jóvenes contratados después de la privatización de los noventa, el manejo de la computadora no representa problemas, como fueron seleccionados con ese perfil lo aprendieron en la escuela. Los telefonistas pioneros no sabían ni leer ni escribir, ahora sus familiares llegan hasta a ser excluidos por estar sobrecalificados. Algunos de los telefonistas originarios entrevistados tenían estudios truncos o terminados de ingeniería a nivel de licenciatura y seguían desempeñando trabajos manuales.

Los telefonistas en edad madura están orgullosos de haber sido calificados. Antes eran los *mugrositos* que excavaban canales para la red subterránea. Ahora son técnicos que lucen camisola de cuello azul con el escudo de Telmex y operan equipos de monitoreo digital: “Parecemos niños con juguetes nuevos, hasta nos gusta nuestro trabajo, es más fácil”. Hoy en día la comunicación telefónica en la época del fax y la Internet es estratégica en empresas y oficinas. Cuando el técnico llega a reparar sus líneas es recibido con toda clase de atenciones y respeto, a veces tratan directamente con el gerente.

Algunos entrevistados han tenido cierta dificultad para aprender las nuevas tecnologías. Pero saben que cuentan con el apoyo de los instructores del instituto tecnológico de la empresa (Inttelmex):

Gracias a Dios, Telmex tiene el personal idóneo para impartir esos cursos. Es cosa de seguir sus explicaciones al pie de la letra y tener un real interés de aprender, además nos dan manuales.

Solo un entrevistado, cercano a la jubilación, se manifestó contra las nuevas tecnologías:

Como tengo más tiempo, prefiero medir las fallas de a oído, el aparato casi no lo uso; solo pido la prueba al de la Mesa para liquidar la queja. Yo les dije que no quería la productividad, sino que ingresara más gente. Las computadoras nos afectaron bastante.

Los entrevistados admiten la eficacia del sistema Pisa, porque antes trabajaban a lápiz y con formatos. Ahora Pisa les permite saber cuánto trabajo tienen, en qué etapa están, cuántos días hay de dilación y la razón por la cual se ha detenido la atención de una queja, todo en forma impresa.

Los telefonistas tienen presente que deben cumplir con un monto de productividad fijado por la empresa: “Porque si no cumplimos no nos pagan mensualmente la productividad”.

Me llamó mucho la atención un telefonista que subrayó que en los últimos dos centros operativos donde había laborado el pago de la productividad era individual: “Si no llegabas a tu productividad no ganabas”. En cambio, en el centro operativo donde labora actualmente, la modalidad consiste en dar el mismo pago general por productividad a todos los trabajadores: “Si no alcanzas tu productividad de todos modos te pagan porque es un pago homogéneo”.

Este último tipo de arreglo, de pagar por igual la productividad sin importar las tareas realizadas, desata inconformidades entre los propios telefonistas de base. Al respecto, escuchamos este comentario:

En el departamento se había acordado que el pago por productividad se daría parejo para todos, pero ciertas personas no trabajaban. Una vez que no llegamos a las metas no nos pagaron la productividad. Hubo una junta donde se acordó que a quienes no trabajaran se les quitaría la productividad.

Ahora la bolsa de dinero que nos dan por productividad se repartirá de igual a igual. Se te repartirá igual, si es igual tu trabajo; pero a los que no se esfuerzan igual, se les quitará por huevones [expresión popular mexicana para referirse a la pereza].

Cuando un centro operativo está a punto de no alcanzar la meta productiva, se convoca a todo el personal para demandar que le *echen*

más ganas. En general, los telefonistas suelen tolerar a los incumplidos, por ser sus compañeros:

Aunque vemos feo al que no cumple su trabajo, no podemos delatarlo, porque somos sindicalistas. Además, hay empleados de confianza que solapan a los flojos, porque son sus consentidos.

Los telefonistas afectados prefieren que no haya riñas. “Hay que hablar con ellos, no para que se sientan mal, pero sí para ser insistentes en que no afecten la productividad de los demás”. Algunos otros sí los critican por “huevones, flojos y borrachos”.

Un auxiliar de jefe reconoció que es molesto para quien trabaja que otros “dizque trabajen o no lo hagan”. De acuerdo con su experiencia con el personal a sus órdenes, calculó que solo un dos por ciento de ellos cae en ese caso: “Eso sí de los cuarenta que tengo a mi cargo no he sabido de uno que no falte un lunes o que algún día [no] se le pasen las copas, pero la mayoría no son flojos”.

Cuando surge el conflicto, suele suceder que el representante sindical hable con los rezagados y los motive para alcanzar las metas, remarcando que es en beneficio de ellos mismos. El alcoholismo sigue siendo un problema generalizado:

De los ciento cincuenta telefonistas que somos aquí, casi la mitad son alcohólicos y un treinta por ciento llegan por la mañana tomándose su jugo para la cruda [resaca, guayabo].

Los telefonistas cambiaron la imagen que tenían de su empleo a partir de la privatización de Telmex. A la que atribuyen los cambios en la organización del trabajo, pues el cambio tecnológico no ha sido profundo en la planta exterior:

La privatización nos permitió recobrar la honestidad y la responsabilidad de los buenos hábitos, para ser mejores en la empresa y en nuestra casa. Antes, con el burocratismo, había mucha lentitud en las reparaciones e instalaciones. Como todo era a lápiz, si no se llenaba bien el formato, la atención al cliente era pésima. No había un control de la calidad en las reparaciones como ahora existe.

Están seguros de que la privatización “puso las cosas en orden”. Sin embargo, se quejan de que se incrementó la carga laboral, pero

no aumentaron los beneficios. Los telefonistas con más experiencia añoran las horas extras, porque eran más reductibles. Pero admiten que se las pagaban por “trabajar entre comillas”. Ahora deben trabajar con presión, tenacidad y entregar resultados claros a la empresa. Y son conscientes del incremento de su productividad:

Ahora hay que cuidar el trabajo para evitarse broncas. La privatización sirvió para echarle más ganas, hay un empleo seguro. Los del sindicato dicen que la privatización sirvió para dar un mejor servicio al cliente. Ahora la red telefónica es más grande que la de los años noventa. Sin embargo, ingresa poca gente a la empresa, cada trabajador atiende entre setecientas u ochocientas líneas él solito.

Los telefonistas son conscientes del cambio en el servicio: “Antes los abonados nos veían y hasta nos la mentaban... Ahora nos felicitan con gusto, eso es satisfactorio”. Desde otro punto de vista, se dijo que con la privatización ya no se defiende al trabajador como antes.

PRODUCTIVIDAD NEGOCIADA

La negociación bilateral entre Telmex y el STRM barrió los obstáculos, formales e informales, para el despliegue de las capacidades productivas de los telefonistas en la planta exterior. La desaparición de los contratos por departamento permite ahora que la empresa movilice a su personal de acuerdo con los requerimientos del servicio telefónico. Los telefonistas no se oponen a la flexibilidad laboral, siempre que la empresa la retribuya con equidad.

El pago del bono por el cumplimiento de metas ha ido perdiendo su función de estimulante de la productividad porque se ha rezagado en comparación con los incrementos salariales y porque los acuerdos informales para homologar su pago, sin importar el desempeño laboral de los trabajadores, en lugar de cohesionar a los telefonistas, siembra envidias y desarticula la solidaridad sindical. El Programa de Calidad y Productividad emplea indicadores que no indican, pues por su complejidad no son comprendidos ni siquiera por aquellos telefonistas con estudios superiores en ingeniería.

En la planta exterior, donde los trabajadores son semiautónomos por el carácter casi artesanal de sus labores, el sistema Pisa devolvió

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

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

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

LA ÉTICA LABORAL

Mientras que en el pasado ser pobre quería decir carecer de un empleo, en la sociedad consumista la pobreza representa la expulsión del mercado, la espantosa pérdida de la posibilidad de consumir pese a estar rodeado por la abundancia de la vitrina global. Bauman (1999), expone las vías para pasar de una sociedad de productores a una comunidad de consumidores. Uno de los desafíos contemporáneos para expandir el concepto de trabajo más allá de las limitaciones del mercado laboral, desde su punto de vista, es encontrar la manera de separar el derecho a la vida de la compulsiva obligación de vender nuestra mano de obra.

Al fundamentar su discusión, el autor recuerda los esfuerzos del emergente capitalismo decimonónico para someter a la disciplina laboral a los campesinos expulsados de los campos labrantíos (19). Como las fábricas eran una especie de presidios atenuados, los patrones no lograban que las masas empobrecidas renunciaran a sus desordenados e ineficaces hábitos de artesanos y se identificaran con la regularidad invariable de los automatismos industriales. En cuanto cubrían

sus necesidades elementales, los otrora campesinos no le encontraban sentido a continuar sus esfuerzos, pues tenían otras actividades más interesantes que desplegar. Por su frugalidad podían vivir con poco: alcanzado su bajo umbral de vida digna, no tenían urgencia por superarse. Les molestaba la obsesiva regularidad de los horarios, como no poder salir del taller y descansar cuando se aburrían, “preferían no hacer nada antes que trabajar” (24).

El naciente industrialismo requería trabajadores diligentes y atentos, que no pensarán en forma autónoma y le debieran adhesión y lealtad al empresario. Seres sin voluntad que laboraran con todas sus fuerzas, aunque no encontraran sentido a tal esfuerzo. Pues en un esclavo son defectos las virtudes del hombre libre. Si una persona no tenía empleo se desconfiaba de ella, pues estaba fuera de control, “nadie los vigilaba, supervisaba ni sometía a una rutina regular, reforzada por oportunas sanciones” (35). La producción industrial exigía obligar a los pobres a trabajar duro y a convertir el esfuerzo mecanizado en un hábito. Si para lograrlo debían infringir dolor a los trabajadores se justificaba hacerlo en nombre de un futuro productivo. Según Bauman (12), se requería imponer una ética del trabajo:

Ética del trabajo, de la cual se esperaba —desde el comienzo de los tiempos modernos— que atrajera a los pobres hacia las fábricas, erradicara la pobreza y garantizara la paz social. En la práctica, sirvió para entrenar y disciplinar a la gente, inculcándole la obediencia necesaria para que el nuevo régimen fabril funcionara correctamente.

La primera premisa de la noción de ética del trabajo de Bauman indica que si se desea obtener lo necesario para vivir feliz, hay que hacer algo valioso para los demás y, por tanto, digno de ser pagado. La segunda sostiene “que es absurdo e irracional dejar de esforzarse después de haber alcanzado la satisfacción; que no es decoroso descansar, salvo para reunir fuerzas y seguir trabajando” (Bauman, 1999: 17-18), pues el trabajo es un valor en sí mismo. Se presume de manera tácita que casi todos cuentan con una capacidad laboral que pueden vender para ganarse la vida. El trabajo es la condición normal de la humanidad, no laborar es anormal. El trabajo pagado por otros, por ser reconocido como útil, tiene el valor moral para ser consagrado por la ética del trabajo.

Taylor encontró en los incentivos monetarios, en las recompensas a quienes aceptaran obedientes la disciplina laboral y renunciaran a su autonomía, una eficaz forma de estimular el compromiso laboral. Lo fascinante del trabajador destajista “no era, por cierto, que se sintiera moralmente obligado a trabajar con iniciativa y eficacia, sino su capacidad de entusiasmarse ante la vista de un billete de dólar y su disposición a hacer lo que le indicara con tal de adueñarse del billete” (citado en Bauman, 1999: 39).

Tras su revisión de la evolución histórica de la ética laboral, Bauman concluye (149) que, en un futuro:

La emancipación del trabajo de los cálculos centrados en el mercado —y de las restricciones que esos cálculos imponen— exigiría reemplazar la ética del trabajo, moldeada a favor del mercado de trabajo, por una ética del trabajo bien realizado (*workmanship*). Como señaló hace tiempo Thorstein Veblen, “el instinto de hacer bien una tarea” es (a diferencia de la ética del trabajo, que es solo una invención moderna) una predisposición natural y permanente de la especie humana. Los humanos somos, por naturaleza, seres creadores, y resulta degradante suponer que lo que separa al trabajo, del no trabajo, el esfuerzo de la holgazanería, es solo la etiqueta que señala su precio. Se mutila la naturaleza humana al sugerir que, sin un pago, preferiríamos permanecer ociosos y dejar que nuestra capacidad y nuestra imaginación se pudrieran y se herrumbraran.

Con base en su utopía humanista, Bauman niega que disociar el derecho a un ingreso de la capacidad de obtenerlo sea una idea conservadora, “pues la ética del trabajo bien realizado podría devolver a ese instante esencial la dignidad y la importancia que la ética del trabajo, nacida en la moderna sociedad capitalista, le negó” (149).

La ética del trabajo fordista reafirmaba el uso disciplinado del tiempo y el valor de postergar las gratificaciones. La experiencia que forjaba el carácter de los obreros en la lógica del trabajo duro, el trabajo disciplinado y la paciente espera por la jubilación, pero la volatilidad de los empleos flexibles genera incertidumbre.

Luego de su detallado análisis de las transformaciones en el carácter de los trabajadores inducida por el capitalismo flexible, Sennett (2000: 123) concluye que:

[...] el cambio múltiple e irreversible, la vida fragmentada, pueden [sic] ser cómodos para los nuevos amos del régimen, como la corte de Davos, pero pueden desorientar a los sirvientes del régimen. Y el nuevo *ethos* cooperativo del trabajo en equipo pone en el lugar de amos a los *facilitadores* y *gestores* de procesos que soslayan el sincero compromiso de sus subordinados.

UNA ÉTICA LABORAL ESPONTÁNEA ENTRE LOS TELEFONISTAS

Entre los testimonios de los telefonistas sobre su experiencia laboral ante el programa de calidad y productividad en Telmex, pudimos leer entre líneas un discurso de ética laboral quizás espontáneo pero sincero. Como en el caso de Carlos, que nos contó:

Todos trabajamos por una lana [dinero]. Claro, hay que tener una *moral de trabajo*. Los trabajadores somos más productivos, tenemos menos reincidencia de fallas y quejas. Hacemos más trabajo que antes, porque ahora al cableado y a la canalización les han dado un porcentaje más alto. Tenemos un sobresueldo. Entre más trabajo con calidad y rapidez hagamos, nos dan una *feria* bastante buena, a veces nos pagan como media semana. La productividad es mensual, pero las reparten en las cuatro semanas.

La competencia, representada por las otras corporaciones telefónicas, especialmente aquellas que ofrecen telefonía no inalámbrica, así como la creciente falta de empleo, genera preocupación a los telefonistas que fueron entrevistados. Escuchemos sus puntos de vista sobre la necesidad de cumplir y capacitarse:

Debido a la competencia, lo único que te queda es trabajar como se debe, cumplir con tus obligaciones, entregar el trabajo a tiempo y mejorar la calidad del servicio. ¡No faltar nada más porque sí...! En una palabra, cumplir con los requerimientos de la empresa y estar actualizado.

Ya no ocurre, como ocurría bajo la administración estatal, que la empresa y los supervisores toleren la irresponsabilidad laboral a cambio de no tener conflictos con los trabajadores. Pero perviven, aunque con un poder menguado, los compromisos clientelares con jefes y

líderes sindicales. Los telefonistas son conscientes de que ahora sí es necesario trabajar, pues la empresa ya es privada:

Ser puntual, ¡echarle ganas a tu trabajo! Imagínate cuánta gente hay sin empleo esperando una oportunidad para trabajar, nuestro empleo es codiciado. Es buen trabajo, te dan carro...

El llamado a “¡echarle ganas!”, en la atención al cliente, expresa la certeza de los telefonistas sobre su necesidad de ofrecer un servicio de calidad:

Dar una calidad en el servicio; el cliente es lo principal, lo que sustenta nuestro sueldo y trabajo. ¡Hay que echarle ganas! Ser cumplido y no causar problemas.

El principal aliciente de los telefonistas del pueblo para cumplir en Telmex es su propia familia:

La competencia, AT&T y Alestra, ya tienen telefonía alámbrica [sic]. Hay que cambiar por uno mismo, uno debe aplicarse al trabajo por principio, uno quiere a su familia y aquí en Telmex está el pan, hay que cuidarlo.

En el mismo sentido, otro entrevistado ligó la defensa de la empresa con la protección de sus familias: “Es importante que todos laboremos para la empresa, cuidar a la empresa es cuidar a nuestra familia”. La eliminación de la porosidad en la jornada laboral propia de la modernización también fue comentada por uno de los entrevistados: “No hay que meterse en problemas, hay que hacer tu actividad como se debe. Antes había tiempos muertos, pero ya pasaron a la historia”. Un gran problema de los telefonistas es el alcoholismo, pues los lleva a descuidar su empleo. Ya son muy pocos casos, pero todavía hay quien llega a laborar alcoholizado. “¡Hay que ponernos las pilas! Hay que trabajar duro y no flojear, irnos de parranda no deja nada”.

Ahora se comportan de acuerdo con una especie de ética laboral: “¡Tenemos que echarle ganas! ¡Hay que tener la vergüenza de merecer! Ser responsables en las labores y no dedicarse al alcohol porque lleva a perder el empleo”.

Pero todavía entre algunos telefonistas se presentan excesos, sobre todo cuando se trata de que les presten la camioneta de Telmex que los cubre de prestigio. En mi trabajo te dice el jefe:

— Ayúdame un rato más y como recompensa te dejo la camioneta.

Y yo ¡le entro! En cambio, los chavos nuevos no lo ven así, no se quieren quedar ni cinco minutos después de su salida.

Los telefonistas tienen presente que deben cumplir con un monto de productividad fijado por la empresa: “Porque si no cumplimos no nos pagan mensualmente la productividad”.

Como hemos visto, la respuesta de los telefonistas a la amenaza de perder el empleo por la reestructuración digital de Telmex fue la promoción sindical de un acuerdo de calidad y productividad a cambio de evitar un reajuste masivo de personal. Las nuevas exigencias de la producción flexible alteraron la imagen que tenían del centro de trabajo. Ahora ya no lo ven solo como una arena de conflictos, sino también de negociación para alcanzar las metas productivas y, con ellas, el pago de sus primas por calidad y productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bauman, Z. ([1998] 1999). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres* (V. de los Ángeles, trad.). Boschiroli. Barcelona: Gedisa.
- Clark, J., Mc Loughlin, I., Howard, R. & King, R. (1988). *The Process of Technological Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Félix, R. E. et ál. (s. f.). “Balance de cuatro años de productividad y calidad en Telmex”. *Fibra Telefonista*. Consultado el 16 de junio del 2004 en www.fibratel.org
- Hardt, M. & Negri, A. ([2000] 2002). *Imperio* (A. Vixio, trad.). Buenos Aires: Paidós & Sacif.
- Kern, H. & Shumann, M. (1988, invierno). “Hacia una reprofesionalización del trabajo industrial”. *Sociología del trabajo*, 2.
- Lara, M. Á. (s. f.). “La productividad en Telmex. Crítica a la visión oligárquica de la productividad”. *Fibra Telefonista*. Consultado el 16 de junio del 2004 en www.fibratel.org
- Negri, A. (2002). “La primera crisis del posfordismo”. *Grado Cero*. Consultado el 22 de junio del 2004 en www.espaixmarx.org/3.7.htm
- Ortega, M. (1996). *Productividad y fatiga laboral*. México: Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco.

- Puiggrós, A., Gagliano, R. et ál. (2004). *La fábrica del conocimiento*. Rosario: Homo Sapiens.
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo: el declive de la fuerza de trabajo global y el nacimiento de la era posmercado* (G. Sánchez, trad.). México: Paidós.
- Sennett, R. ([1998] 2000). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo* (D. Najmías, trad.). Barcelona: Anagrama.
- Santos, M. J. & Díaz, R. (1997). *Innovación tecnológica y procesos culturales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Fondo de Cultura Económica.
- Shimada, H. (1993). "Japanese Management of Auto Production in the United States: An Overview of Humanware Technology". En W. Sengerberger y D. Campbell (eds.), *Lean Production and Beyond: Labor Aspects of a New Production Concept*. Génova: Organización Internacional del Trabajo.
- Tchobanian, R. (1991). "Los criterios económicos y la mejora de las condiciones de trabajo". En J. J. Castillo (comp.), *Las nuevas formas de organización del trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Teléfonos de México & Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. (2001). "Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad de Teléfonos de México, S. A. de C. V". México: Telmex y STRM.
- Wallerstein, I. ([1979] 1996). *El moderno sistema mundial* (A. Resines, trad.). México: Siglo XXI.