Modernización productiva y flexibilidad laboral en Telmex

Gabriel Pérez Pérez
Gerardo Tunal Santiago
Investigadores de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Resumen

El presente artículo analiza cómo se dio el proceso de modernización productiva y de flexibilidad laboral en Teléfonos de México, S.A. de C.V. (Telmex) a partir de los años ochenta, periodo en el que los modos de acumulación taylorista y fordista experimentan una gran crisis, la cual provoca acelerados procesos de reestructuración productiva orientados hacia un nuevo esquema de competencia basado en la apertura de los mercados y el uso de alta tecnología. Asimismo, se estudia la forma en que dichos procesos impactaron la contratación colectiva de la plantilla de trabajadores adscritos a dicha empresa, generando nuevas formas de organizar el trabajo y diferentes formas de negociación laboral.

I. INTRODUCCIÓN

A partir de los primeros años de la década de los ochenta del siglo XX, los principales países capitalistas de occidente comenzaron a experimentar, con distintos matices y ritmos, un proceso de descomposición en sus modelos de acumulación, que los orilló a replantear nuevas formas de producción en la dinámica de la globalización, la competencia y la apertura de los mercados. De igual forma, este tránsito a nuevos paradigmas productivos implicó nuevas formas de organización del trabajo de tal suerte que los objetivos inherentes a esta nueva lógica tuvieron su efecto más inmediato en las organizaciones productivas. Lo anterior provocó reacciones encontradas entre las gerencias, los líderes sindicales, el Estado y, en mayor medida, en los trabajadores.

Los retos planteados por la modernización productiva sugerían la vuelta y el replanteamiento de la filosofía gerencial japonesa de los años cincuenta que hacía énfasis en el consenso, en la *calidad total*, en el *justo a tiempo,* en el reconocimiento de

la gran crisis capitalista y en la crítica a la rigidez taylorista de escindir abruptamente la concepción y ejecución del trabajo. Sin duda alguna, se puede aseverar que el toyotismo que resurge después del agotamiento del modo de acumulación sustentado en la utilización de tecnologías rígidas, en el trabajo altamente especializado, en la mecanización, en la estabilidad en el empleo, en la producción masiva de bienes y en la expansión del consumo, lo cual genera formas de producción más flexibles y sustentadas en los conceptos de trabajo en equipo, mejora continua, cero errores, círculos de calidad, polivalencia, nueva cultura laboral, relación cliente-proveedor, empresa como comunidad y acciones de acuerdo con valores y no sólo a utilidad.

Es así como en muchas de las empresas del mundo se empieza a implementar una nueva cultura laboral propia de los nuevos modelos de organización del trabajo (toyotismo, posfordismo, regulacionismo, especialización flexible, neoschumpeterianismo, neofordismo, *lean production*, segmentacionismo, hondismo, fujitsuismo, etc.). Resulta evidente que no todas las empresas ni todos los sectores económicos estaban preparados para el proceso de modernización productiva que exigía la racionalidad universal del mundo globalizado, de esta forma sólo las empresas y los sectores que habían demostrado en el pasado su impacto positivo en el Producto Interno Bruto (PIB) y se habían posicionado como sectores económicamente prioritarios estaban en el nuevo juego de la economía neoliberal.

En esta coyuntura sólo algunos sectores y pocas empresas mexicanas estaban en posibilidad de reestructurar sus procesos productivos para adecuarse al nuevo orden internacional. Particularmente, el sector telefónico en México había presentado una trayectoria de mediana competitividad y flexibilidad a los cambios estructurales que había experimentado la economía mundial hasta antes de la crisis del modo de acumulación fordista. La particularidad de este sector es que estaba concentrado en una sola empresa, la cual había monopolizado la producción y la venta de los servicios telefónicos. Telmex, sin duda alguna, representa un caso muy especial en la economía y en los sistemas de relaciones industriales en México; esta empresa, además de haberse ganado el visto bueno del Estado, resultaba muy atractiva para los inversionistas nacionales y extranjeros; asimismo contaba con un sindicato con características muy diferentes al resto de las organizaciones laborales en nuestro país.

Es precisamente por lo anterior que pensamos que el estudio de los procesos de modernización productiva y de flexibilidad laboral en Telmex se hace pertinente para entender cómo esta empresa ha logrado ubicarse como una de las más competitivas, no sólo en México sino en el mundo. Luego entonces el objetivo principal de este trabajo estará orientado a hacer una revisión y reflexión de cómo Telmex inicia un proceso de modernización productiva a través de la flexibilidad laboral. En una primera parte se analizará de manera muy escueta los eventos históricos que permitieron la creación y el desarrollo de la empresa telefónica más importante de nuestro país.

En la segunda parte se estudiará cómo se da el proceso de modernización en Telmex, cuando todavía a principio de los ochenta, aparentemente era considerada como una empresa obsoleta y poco competitiva. En este mismo apartado se observará la forma en que Telmex implementa, en la segunda mitad de la década de los ochenta del siglo XX, una estrategia de expansión, fragmentación y especialización de algunos de sus procesos de trabajo a través de la utilización creciente de empresas filiales o subsidiarias. De igual forma, se hará énfasis en la forma en que la firma del Convenio de Concertación para la Modernización en Telmex da paso a la apertura de la competencia de dicha empresa. Asimismo, se examinarán los principales cambios

en el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), los cuales dan fe de que, por lo menos en esta empresa, los trabajadores sí se beneficiaron del proceso de modernización productiva. Otros temas que serán analizados en este apartado tienen que ver con lo que significó la firma en 1993 del Convenio de Productividad en Telmex, el papel que jugó el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) en dicho proceso de modernización, la compactación de especialidades y estrategias de desarrollo implantados por Telmex y los logros obtenidos por dicha empresa.

En una tercera parte se analiza cómo se da la flexibilidad laboral en el CCT de Telmex de 1994 a 2000, haciendo énfasis en aquellos aspectos que pudieran dar evidencia de que en tal empresa se implementaron políticas orientadas a la aplicación de la flexibilidad numérica, flexibilidad funcional, participación de los trabajadores en la organización de la empresa, capacitación laboral y flexibilidad salarial. Finalmente, y a manera de corolario, hacemos una reflexión sobre lo que implicó en Telmex un proceso de modernización productiva mediante la flexibilidad laboral.

II. TELMEX: UNA EMPRESA CON UNA LARGA HISTORIA

La importancia que Telmex tiene como industria para nuestro país se puede reconocer a través de su historia, específicamente cuando en 1877 se convirtió en realidad la posibilidad de reproducir la voz a través de un instrumento metálico. De manera casi inmediata a su descubrimiento, se empezó a desarrollar en nuestro país la industria telefónica, pues el 13 de marzo de 1878, bajo el gobierno de Porfirio Díaz, se estableció la primera comunicación telefónica entre la Inspección de Policía de la Ciudad de México y la Comisaría de Tlalpan. A partir de ese momento el gobierno mexicano otorgó concesiones para este servicio al capital extranjero.

La primera empresa fue la Compañía Telefónica Mexicana (Mextelco, por sus siglas en inglés) fundada en 1882 y dependiente de la Western Electric Telephone Company a quien el gobierno de Manuel González le dio una concesión por 30 años.[1] En 1903 el gobierno de Porfirio Díaz otorgó otra concesión por 30 años a José Sitzenstatter, quien a su vez la ofreció a la L. M. Ericsson, de Estocolmo, Suecia. Para el 19 de abril de 1905 se realiza el traspaso de la concesión y la compañía Mexikanska Telephonaktiebolaget Ericsson se instala en México, iniciando actividades el 1o. de octubre de 1907 con un servicio inicial para 300 suscriptores. El nombre que se le dio para operar en México a dicha empresa fue el de Teleindustria Ericsson y vendía sus servicios de manera paralela a la de Mextel, en un esquema que continuaría por varias décadas. Otras concesiones fueron otorgadas a diversas compañías regionales pequeñas, pero Mextel y Ericsson se caracterizaron por sus intentos de monopolización del servicio a partir de los años veinte del siglo XX.[2]

En 1926 se instaló en México la Central Roma, la cual fue la primera central automática en Latinoamérica con tecnología electromecánica; un año después se construyó la Central Victoria, que era un edificio cuya finalidad era albergar el servicio telefónico internacional. Para 1933 dicha central tenía instalados cien mil aparatos telefónicos en México; en 1935 inició el funcionamiento del sistema automático local basado en el selector de 500 líneas de giro y penetración.

[1] Para el 18 de febrero de 1905 Mextelco se transforma en la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana (Mextel).

[2] I. Medina, "Teléfonos de México: modernización, privatización y nuevas relaciones laborales", en *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, p. 134.

Para los tiempos del gobierno de Lázaro Cárdenas, éste presionó para que se diera mayor efectividad en el servicio mediante el enlazamiento de todas las líneas telefónicas. Lo anterior implicó la coordinación de las dos principales empresas, cuyo enlace para el servicio nacional e internacional se llevó a cabo hasta 1941. En agosto de 1947, Ericsson entabló arreglos con un poderoso capitalista sueco, Axel L. Wenner-Gren, con el propósito de convertirlo en socio para la formación de una nueva empresa telefónica integrada en México. En septiembre y octubre de ese mismo año se realizaron pláticas de avenencia entre Wenner y el conjunto de intereses representado por Ericsson. De esas negociaciones se concretó el compromiso de crear una nueva compañía que inicialmente debía contar con un capital de 80 millones de pesos.[3] El 23 de diciembre de 1947 se fusiona Mextel y Ericsson con lo cual se crea Telmex.

Con la creación de Telmex, Ericsson consolidó su situación hegemónica, mientras que ésta utilizaba el disfraz de empresa mexicana y se protegía con las leyes mexicanas para continuar con su proceso de adquisiciones y con ello afianzar el dominio del capital sueco en el ramo. La paulatina integración de la industria en torno al grupo Ericsson y la construcción de Telmex implicó también una mayor integración de los trabajadores en términos laborales y políticos. El Sindicato Nacional de Trabajadores Telefonistas (Sinatel) de la empresa Ericsson incrementó el número de sus agremiados. Al empezar a funcionar Telmex y a producirse el fenómeno de fusiones intensivas, Sinatel fue la organización que pasó a representar a los trabajadores ante el nuevo patrón.

El 3 de mayo de 1949 se firmó un contrato de consolidación entre el gobierno de México, representado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la American Telephone and Telegraph (AT&T), Wenner-Gren y el grupo Ericsson, mediante el cual se otorgaba a Telmex el liderazgo de la industria telefónica en el país; además, se establecía que la postería podría ser utilizada únicamente para las líneas telefónicas y no por las telegráficas. Por lo demás, el documento precisó los lineamientos básicos de cooperación del gobierno en el ramo y significó el comienzo de la era de la telefonía moderna en México al decidirse la instalación de canales múltiples de alta frecuencia sobre circuitos físicos.[4]

Los telefonistas de la Compañía Mexicana se encontraban organizados en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana (SNTTTM). Como se trataba de un sindicato de proporciones semejantes al Sinatel, lo conducente fue la fusión de ambos para dar lugar a una nueva organización el 1o. de agosto de 1950: el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). La nueva organización quedó constituida como un sindicato nacional de industria en los términos de la fracción V del artículo 233 de la Ley Federal del Trabajo (LFT). La situación laboral y política del gremio cambió con la formación del sindicato nacional. El STRM se presentó como una organización en la que confluyeron dos grandes sindicatos: el de Ericsson y el de la Compañía Mexicana, además de numerosos sindicatos pequeños de varias empresas telefónicas.[5]

En 1953 se integró el Plan de Cinco Años entre la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Telmex, en el cual este último se obligaba a destinar y a fomentar el desarrollo del sistema telefónico en

[3] M. Xelhuantzi, *El sindicato de telefonistas de la República Mexicana. Doce años (1976-1988)*, p. 9.
[4] *Ibidem*, p. 11.
[5] *Idem.*

México. Posteriormente, el Estado mexicano otorgó facilidades para que el 20 de agosto de 1958 empresarios mexicanos adquirieran la totalidad de las acciones de Telmex que estaban en poder de las dos transnacionales (AT&T y Ericsson), con lo cual el capital nacional logra controlar a dicha empresa.

Durante la década de los sesenta del siglo XX se inició la instalación de las centrales de tecnología de coordenada o análoga; a partir de esta década y durante los siguientes 20 años se siguieron instalando las centrales de coordenadas, tanto en el sistema local como en el de larga distancia. Con el crecimiento industrial y de las ciudades hubo una mayor necesidad del servicio telefónico que proporcionaba Telmex y las otras pequeñas compañías. En 1967 ya había un millón de teléfonos instalados.[6] El crecimiento apresurado de la empresa continuó y el 27 de julio de 1973 el presidente Luis Echeverría Álvarez puso en operación el aparato telefónico dos millones. Este crecimiento aumentaría notablemente durante la década de los setenta y para 1981 la producción era de ocho teléfonos por cada cien habitantes.

El 16 de agosto de 1972 el gobierno del presidente Luis Echeverría Álvarez adquirió el 51% de las acciones de Telmex, convirtiéndose en socio mayoritario de la empresa, reservando un 49% de ellas para la iniciativa privada. Lo sucedido con Telmex fue un ejemplo claro de la profundización de la rectoría económica del Estado impulsada por el régimen. El crecimiento de Telmex se aceleró de tal suerte que la expansión se dio tanto en el incremento de las líneas instaladas como en la progresiva absorción de las otras pequeñas empresas telefónicas que fusionaban en el nivel regional. Las últimas compañías que fueron incorporadas a Telmex, a mediados de la década de los ochenta, para convertir a ésta en la única empresa que controlara y vendiera el servicio telefónico por cable fueron la Compañía Telefónica de Ojinaga y la Compañía Fronteriza de Mexicali. El nacionalismo y la nueva rectoría estatal no fueron posibles completamente en el ramo telefónico debido a que en términos estructurales, administrativos y legales el capital privado transnacional seguía siendo el factor decisivo y dominante.

A finales de los años setenta, en plena expansión de la empresa Telmex, ocurrió la introducción de la tecnología digital basada en el uso de fibra óptica como elemento múltiple de transmisión, en sustitución de los cables de cobre. La empresa empezó a estudiar y a experimentar la digitalización en México de modo que entre 1977 y 1980 realizó un estudio con las 30 principales compañías telefónicas del mundo y con las principales firmas consultoras internacionales, que arrojó como conclusión la conveniencia de basar el crecimiento de Telmex en tecnología digital. En 1980 Telmex tomó la decisión de introducir nueva tecnología contratando como proveedores a las empresas Ericsson e Idetel; posteriormente, en 1982 se inició la instalación de centrales digitales.[7]

Aunque con lentitud, Telmex iba avanzando, pero con el terremoto que ocurrió en 1985 en la Ciudad de México se produjeron cambios drásticos en dicho crecimiento. Los daños de los sismos aceleraron el Programa de Digitalización; para 1988 se encontraba digitalizado el 10% de la planta telefónica. Otros virajes en la historia de Telmex ocurrieron con la privatización de ésta a principios de los años noventa del siglo XX. Detrás de esta medida estaban dos hechos de consideración: primero, las grandes deficiencias de la comunicación nacional

[6] El presidente Gustavo Díaz Ordaz puso en servicio el teléfono un millón con una llamada el 20 de diciembre al expresidente Adolfo López Mateos.
[7] I. Medina, *op. cit.*, pp. 137-138.

que provocaban un reclamo unánime no sólo de las empresas, sino de la población en general por contar con un servicio más eficiente; segundo, la necesidad de capital urgente para instrumentar la modernización digital dado que el Estado se mostraba carente de recursos para una inversión mínima de diez mil millones de dólares. La lógica de la privatización en este caso apunta más a la tendencia, ya manifestada en los países industrializados, de desregulación de la economía en un ámbito que ya se sitúa como estratégico para la producción mundial. En este sentido, el modelo económico mexicano de apertura comercial y basado en la atracción del capital extranjero exigía mayor eficiencia en las comunicaciones, no tanto en beneficio del público consumidor ordinario, sino de los llamados *grandes usuarios*, quienes demandaban servicios más avanzados, rápidos, mejores y más diversificados. Es importante recordar que en México los primeros demandantes fueron los sistemas de banca y crédito, la industria maquiladora y en general, las grandes industrias exportadoras.[8]

El último gran acontecimiento en la historia de la empresa Telmex lo podemos situar el 18 de septiembre de 1989 cuando el expresidente Carlos Salinas de Gortari, en una asamblea del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, anuncia la oferta de dicha empresa a la iniciativa privada. El 9 de diciembre de 1990, después de una subasta pública, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público notificó que el 20.4% del capital social de Telmex (Acciones AA), que ascendían a un valor de 1,757.6 millones de dólares, había sido adquirido por el Grupo Carso, con el empresario Carlos Slim Helú a la cabeza, France Cable and Radio (filial de la France Telecomm) y Southwestern Bell (de Estados Unidos). El gobierno conservó 187 millones de acciones de la serie A para quedarse con el 4.4% del mismo. Posteriormente, en mayo de 1991, en una segunda fase del proceso de privatización, se colocarían 1,500 millones de Acciones L en 14 bolsas de valores en diversos países del mundo. La última fase del proceso de privatización se completó hasta el 11 de septiembre de 1994 cuando el gobierno federal, a través de Nacional Financiera (Nafin), concluyó la colocación de bonos de conversión obligatorios en acciones de Telmex, que fueron las posteriores acciones en manos del gobierno.

Para 1992, y sin interrumpir el servicio, Telmex inició la sustitución total de centrales análogas por centrales digitales provocando efectos significativos en la organización del trabajo de dicha empresa y en las relaciones que se daban al interior de ésta. Lo anterior nos hace pensar en los alcances estructurales y estratégicos, aunque no determinísticos, los cuales pueden llegar a modificar, diluir o dar origen a una nueva identidad ocupacional de los trabajadores teniendo como eje el trabajo en grupo y una mayor cualificación en éstos.

Los cambios ocurridos que hemos descrito se inscriben dentro de un contexto de modernización relevante en el mundo del trabajo, que tiene dimensiones globales. En esto radica la importancia de lo que pasó en Telmex durante el periodo que se analiza. A partir de los años ochenta y principios de los noventa del siglo XX se empieza a discutir sobre cómo caracterizar la forma y las cualidades específicas de los cambios organizacionales que se dan en Telmex en dicho periodo. Haciendo un esfuerzo de síntesis podríamos decir que estos cambios son los siguientes: i) la aparición simultánea de tecnologías cualitativamente nuevas como son las basadas en la microelectrónica; ii) los nuevos requerimientos de los mercados de bienes (calidad, flexibilidad, etc.); iii) el reto cualitativamente nuevo que surge de la dimensión ecológica y que influye tanto

[8] *Ibidem*, pp. 138-147.

en los productos como en la producción; iv) las nuevas estrategias de organización y de dirección; y v) los nuevos conceptos de política de personal y de uso de la mano de obra (trabajo en grupos, círculos de calidad, control por confianza). Todos estos cambios indican una situación histórica decisiva que puede calificarse como revolución microelectrónica, revolución técnica o tercera revolución industrial.[9]

Además de estos cambios técnicos en la base tecnológica y organizativa de los procesos de trabajo, podemos observar un conjunto de cambios cualitativos que afectan los perfiles ocupacionales, las relaciones de los trabajadores con sus instrumentos y con sus formas de organización y, en general, sus formas de trabajo y de vida. Por ello, es de suma importancia el análisis del impacto de los nuevos procesos de trabajo flexible en las condiciones generales de trabajo de la mano de obra, a través de la contratación colectiva. Estudios recientes ejemplifican lo anterior al aseverar que en América Latina se ha dado una precarización del trabajo que está asociada a las nuevas tendencias económicas de globalización y a las inserciones de orientaciones de política de corte neoliberal.[10]

Por último, creemos que ver el pasado de Telmex es importante, ya que la mayoría de los trabajadores de esta empresa fueron contratados durante los años setenta o principios de los ochenta del siglo XX, periodo en el cual dicha compañía era una empresa pública y monopolio de las telecomunicaciones en México, lo cual permitía mayor estabilidad en el empleo. Esta realidad se ha visto cambiada por el desarrollo de las telecomunicaciones en el nivel mundial, por la globalización, por la economía, por la política gubernamental reduccionista del sector público y alentadora de las privatizaciones, por el crecimiento de la apertura de larga distancia y hasta por la crisis de las representaciones y alternativas sindicales que tienden a estrategias subordinadas a los intereses de la empresa Telmex con tal de sobrevivir en un contexto de cambio y modernización.

III. EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN EN TELMEX

En las últimas dos décadas del siglo XX el sector de las telecomunicaciones ha incrementado de manera sostenida su importancia en el conjunto de la planta productiva del país. Las telecomunicaciones se han expandido en forma permanente y sus unidades productivas no sólo tienden a ser más grandes, sino que atraviesan por un proceso de modernización tecnológica-organizativa y de privatización que tiende a adelgazar el grueso de las empresas paraestatales. Sin duda alguna éste es el caso de Telmex.

Telmex, junto con sus empresas subsidiarias y asociadas, proporciona servicios de telecomunicaciones en los ámbitos nacional e internacional a clientes residenciales y comerciales que operan en una amplia gama de actividades; actualmente, es el proveedor más importante de servicios de telefonía local y de larga distancia en todo el país. A principios de los años ochenta del siglo XX Telmex se había convertido, aparentemente, en una industria obsoleta y sumamente retrasada en cuanto a la implantación de tecnología digital en los procesos de trabajo que ya se manejaba en el ámbito mundial. Por tal razón adoptó, desde la segunda mitad de los años ochenta, una estrategia para enfrentar sus problemas tanto productivos como laborales.

---

[9] L. Pries, "El cambio industrial en las sociedades modernas como sociedades de riesgo", en *Sociología del Trabajo*, pp. 58-82.

[10] D. Castillo, "¿Trabajar hoy o en las tendencias de precarización en la dimensión de género?", en *XX Congreso Latinoamericano de Sociología*, p. 96

Esta estrategia consistió en la expansión, fragmentación y especialización de algunos de los procesos de trabajo mediante el uso creciente de empresas filiales o subsidiarias y de terceras compañías. Es precisamente en este tipo de empresas en las que Telmex se ha apoyado para ofrecer nuevos servicios, así como para crecer como empresa y modernizarse.

Como parte de este proceso debe entenderse la remoción, a mediados de 1987, del director general de Telmex Emilio Carrillo Gamboa y su sustitución por Joaquín Muñoz Izquierdo. Este último, después de tres meses de tomar posesión, presentó un programa elaborado sin la participación sindical, cuyos objetivos eran mejorar la calidad del servicio y la atención al público, así como acelerar la modernización de la planta para elevar la productividad. Por su parte, el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana presentó una contrapropuesta que fue negociada en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, donde se acordó la creación de la Comisión Mixta de Productividad, la cual trataba cuestiones relacionadas con la utilización de nuevas tecnologías.[11]

A partir de esta preocupación por modernizar y aumentar la productividad de Telmex, durante 1989 se produjeron cambios importantes en su organización administrativa. Como parte de estos cambios se formó un Convenio de Concertación entre empresa y sindicato de acuerdo con el cual se sustituyeron los convenios departamentales por los perfiles de puesto, hecho que aceleró la modernización tecnológica. Para entonces las empresas subsidiarias ya se habían constituido en un cuerpo articulado que le permitió a Telmex modernizar su organización administrativa y cambiar sus relaciones laborales.

La dirección de la empresa decidió modificar su estructura organizativa a partir de la diferenciación entre funciones corporativas y operativas. Las primeras tienen su sede en la Dirección General y en cuatro nuevas direcciones corporativas: i) Finanzas y Administración, ii) Planeación y Desarrollo Corporativo, iii) Recursos Humanos, y iv) Relaciones Laborales. Las segundas, en cinco direcciones operativas o de resultado: i) Desarrollo Telefónico, ii) Larga Distancia, iii) Operación Telefónica Norte; iv) Operación Telefónica Sur, y v) Operación Telefónica Metro. Ese mismo año la empresa iniciaría, mediante empresas filiales, la prestación del servicio de telefonía celular, la sustitución de líneas electromecánicas por digitales y la puesta en operación de la Red Digital Superpuesta; además de continuar con el tendido de la red mediante cable de fibra óptica. En estas condiciones se anunció finalmente la desincorporación de Telmex.

El gobierno mexicano anunció a finales de 1989 su decisión de privatizar los servicios telefónicos y de liberalizar el mercado de las telecomunicaciones. El Programa de Modernización de Telecomunicaciones, dado a conocer en 1989 por la Secretaría de Comunicaciones y Transporte, aclaró que la administración de la red y su expansión quedaría bajo el dominio público y, por lo tanto, no se admitiría la existencia de redes de competencia. Fuera de la red de telefonía para servicio local o de larga distancia, todos los demás servicios se ofrecerían en abierta competencia bajo un régimen de concesiones.[12] Con este programa, el Estado permanecería sólo en los espacios de la regulación de la competencia y dejaría en manos de esta última la reestructuración del sistema de telecomunicaciones. Las bases del programa se resumen de la siguiente manera: garantizar que el Estado man-

[11] P. Vázquez, "Por los caminos de la productividad", en *El Cotidiano*, pp. 10-11.
[12] J. Sandoval, "La privatización no es cosa clara en las telecomunicaciones", en *Trabajo*, p. 53.

tenga la rectoría en las telecomunicaciones del país, modernizar y mejorar la calidad de los derechos de los trabajadores. Los inversionistas deberían respetar estos términos, según el Convenio de Concertación para la Modernización que se firmó en abril de 1989 entre el STRM, Telmex y el gobierno federal.[13] Por su parte Telmex ha reiterado en numerosas ocasiones que es una pieza clave para el desarrollo de la nación, en tanto que las telecomunicaciones constituyen uno de los caminos más cortos para alcanzar el desarrollo; por lo tanto, es bueno contar con una relación adecuada y positiva con el Estado.[14]

1. El Convenio de Concertación para la Modernización de Telmex y la apertura a la competencia

El Convenio de Concertación para la Modernización de Telmex, firmado el 14 de abril de 1989, antes de la privatización de la empresa telefónica, establecía el compromiso de la empresa de discutir con el sindicato un documento en el que se proponía la modificación de algunas cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT). Según la empresa, esta disposición obedeció, esencialmente, a la necesidad que tiene ésta de modernizarse y de prestar un servicio eficiente acorde con la evolución tecnológica, que en forma constante se va presentando en el ramo de las telecomunicaciones y con motivo de múltiples quejas que los usuarios han presentado tanto a la SCT como a la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) sobre deficiencias en el servicio. Al respecto, el STRM considera que tanto la mejoría como la modernización del servicio deben ser permanentes e integrales, por lo que es propósito de la agrupación apoyar dichos fines y que el sindicato reconozca que la modernización de Telmex es un hecho irreversible que forma parte de la modernización del país. De ahí la comprensión del problema para que la empresa se modernice y pueda adquirir todos los avances que cotidianamente se están presentando en la industria de las telecomunicaciones.[15]

Dentro de las modificaciones realizadas al CCT destacan las cláusulas 27 y 193 que impulsan, por un lado, una mayor productividad de los trabajadores y, por otro, la implantación de proyectos de modernización tecnológica por parte de la empresa. En la cláusula 27 se agrega un inciso bajo la letra “g” que dice que en todos los casos la contratación de nuevo personal de confianza o sindicalizado deberá efectuarse en las localidades, departamentos y en los tiempos en que se requiere, de acuerdo con la productividad y las necesidades del servicio. Por lo que respecta a la cláusula 193 se establecieron los siguientes lineamientos: cuando la empresa decida implantar los proyectos de modernización y/o nueva tecnología que juzgue convenientes informará amplia y oportunamente sobre los mismos al sindicato para efectos de difusión y capacitación del personal sindicalizado que sea requerido, quien deberá realizar y atender todas las funciones y labores inherentes que se deriven de dichos proyectos. La capacitación se llevará a cabo conforme lo requiera la introducción de los nuevos proyectos o equipos.[16] De los cambios mencionados destaca la imposición unilateral por parte de la empresa para la implantación de nuevas tecnologías y su compromiso de sólo avisar al sindicato de los cambios aceptados. Además de transformar los convenios departamentales en especialidades, con sus respectivos perfiles de puestos y catego-

[13] *Ibidem*, p.54.
[14] G. Vega, “Modernización y cambio en las telecomunicaciones”, en *Voces*, pp. 6-11.
[15] Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y Teléfonos de México, “Convenio para la modernización de Teléfonos de México”, p. 3.
[16] *Ibidem*, p. 11.

ría, también se formalizan mecanismos de movilidad y flexibilización en la organización del trabajo.

Al darse la iniciativa de privatización, el sindicato siempre actuó a favor de ésta, buscando incorporarse sin mostrar oposición al proceso de modernización de la empresa. El STRM reiteró su voluntad de integrar un proceso de calidad y productividad con la participación de los trabajadores. En septiembre de 1989, las autoridades gubernamentales anunciaron formalmente la decisión de privatizar Telmex argumentando que se trataba de una decisión coherente con la nueva política económica. En la empresa telefónica se consiguieron modificar factores determinantes para su salud financiera, tal fue el caso de la adecuación de las tarifas y del régimen fiscal. Para entonces se había modificado también la estructura contractual sin mutilaciones severas y con pocos reajustes de personal.

Para mediados de 1990, una vez consolidadas las bases de la privatización de Telmex, el gobierno federal modificaría los términos de la concesión otorgada en 1976 para prestar el servicio telefónico. Uno de los principales objetivos que el gobierno buscaba era el de que se realizaran inversiones significativas para acelerar la modernización, mejoramiento y diversificación de los servicios que ofrece Telmex. Para ello decidió reducir su participación accionaria y poner en situación de competencia los servicios de telefonía complementaria y de valor agregado, mismo que presta la compañía mediante empresas subsidiarias.[17]

El propósito del gobierno era que mediante una lógica de competencia se ampliaría la red telefónica sobre la base del sistema de interconexión, quedando Telmex como la empresa central más importante en México y, por lo tanto, a la que habrían de recurrir las empresas de telefonía que se establecieron en el país, en razón de que tendrían que rentar la red ya establecida manteniéndose así el monopolio de Telmex en la prestación del Servicio Público de Telefonía Básica. El servicio de larga distancia quedó protegido hasta 1996. A partir del 11 de agosto de ese año se permitió la competencia en el servicio telefónico de larga distancia a las empresas que contaran con infraestructura propia y, en consecuencia, que no requirieran de la interconexión a la red Telmex; por ello, a partir del 1o. de enero de 1997 la empresa empezó a competir con otras empresas en la prestación del servicio sobre la base del sistema de interconexión de redes, quedando como la red fundamental la que está a cargo de Telmex. De ese modo, la función de ésta se modificaría pasando de la prestación directa del servicio a rentar su red a otras compañías.[18]

2. Cambios en el Contrato Colectivo de Trabajo

En este contexto de cambios se incorporó una nueva situación contractual que favorecía la tendencia hacia el logro de una mayor productividad. Tal tendencia de la empresa, respaldada por el sindicato, por establecer como prioridad fundamental la productividad y calidad en el servicio y la modernización tecnológica de las telecomunicaciones vino a concretar de forma más acabada dentro de los lineamientos marcados en el CCT

[17] Para principios de 1996 se encuentran más de 15 compañías en proceso de licitación para ofrecer distintos servicios de telecomunicaciones, entre éstas se encontraban, Alestra, Unicom, Iusatel, Marcatel, Investcom, Cably Sis, Miditel y Avantel. Esta última fue la primera empresa en recibir una concesión para larga distancia y su red contaba, en una primera fase, con 5,300 Km. de fibra óptica, cuyo objetivo era sumar 18,000 Km., lo cual implicaba la interconexión de 33 ciudades. Cfr. Banco Nacional de México, *México Social*, p. 263.

[18] La modificación de la concesión al amparo de la cual opera Telmex se firmó con el gobierno federal el 10 de agosto de 1990, con vigencia hasta el año 2026 y con posibilidad de una renovación posterior de 15 años, y establecía las normas de calidad requeridas para la prestación del servicio y definía las bases para la regulación tarifaria. La SCT fue la encargada de revisar que se cumplieran todos los acuerdos de la concesión.

1992-1994, de los cuales —además de las modificaciones señaladas anteriormente— destacan las de las cláusulas 9, 194 y 195. La cláusula 9 señala que la empresa y el sindicato reconocen como interés fundamental de sus trabajos asegurar la prestación de un servicio telefónico de la mejor calidad y en la mayor amplitud al público usuario al menor costo. Por ello, se reconoce la necesidad imprescindible de incrementar la capacitación de personal, mejorar la eficiencia utilizando métodos modernos de administración y en general hacer uso de la más alta tecnología en beneficio del público. Por su parte la cláusula 194 hace énfasis en que la empresa y el sindicato deben estar de acuerdo para alcanzar niveles internacionales que, en materia de capacitación y productividad, tienen las administraciones de empresas de telecomunicaciones más competitivas del mundo. A su vez la cláusula 195 establece que la empresa y el sindicato acuerdan un programa para la permanente elevación y mejoramiento de la calidad y productividad en las diferentes áreas que la conforman, considerando que la productividad 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.[19]

Estos cambios contractuales sirvieron de base para poner en marcha el Programa de Calidad y Productividad a finales de octubre de 1992, el cual se proponía acelerar la solución de los problemas del servicio telefónico en todo el país. El director general de Telmex, Juan Antonio Pérez Simón, indicó que estaban comprometidas las dos partes para solucionar los problemas mencionados, que ofenden a los usuarios y que afrentan a los *auténticos telefonistas*, quienes están en contra de la improductividad. Este programa tenía el objetivo de intensificar el proceso de modernización de la empresa a través de una alta calificación de los trabajadores, tarea que el STRM ha sustentado con un programa completo de capacitación.

Para la revisión contractual que establece el CCT del bienio 1996-1998, el STRM y Telmex acordaron modificar las siguientes cláusulas: 9, 20, 37, 84, 97, 99, 103, 104, 105, 113, 132, 136, 138, 160, 172, 178, 180, 181, 185, 190 y 193. De los cambios realizados en dicho CCT y que tienen que ver con el proceso de modernización de Telmex destacan los siguientes: en la cláusula 9 se cambia la terminología con respecto a que empresa y sindicato aseguran la prestación de un servicio de telecomunicaciones; antes se decía que daban servicio telefónico, ahora se habla en plural y en un sentido más amplio, apegados a la expansión de nuevos servicios en comunicación; de igual forma se cambió la referencia de un *público usuario a cliente*, en un sentido más apegado a la filosofía cliente-proveedor en términos empresariales.

En la cláusula 136, dentro del capítulo de "Riesgos Profesionales", se establece de forma más precisa con lo que respecta a la salud de los trabajadores que empresa y sindicato están de acuerdo en continuar instrumentando el Programa para el Mejoramiento de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en el proceso de modernización y cambio tecnológico en Telmex. Dentro de esta cláusula se configura un novedoso programa de acción para establecer los preceptos sobre seguridad e higiene en las instalaciones y en los equipos de los trabajadores relacionados con los cambios tecnológicos.

La cláusula 185 es la que fue completamente transformada y tiene que ver con una de las prioridades fundamentales de Telmex frente a la competencia: la capacitación. En dicha cláusula se establece una serie de estrategias por seguir frente a

[19] Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y Teléfonos de México, *Contrato Colectivo de Trabajo, 1992*, pp. 136-141.

los nuevos esquemas organizativos y técnicos. Algunos de los puntos más sobresalientes del texto hacen referencia a que Telmex, el STRM y el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, S.C. (Inttelmex)[20] se comprometen en desarrollar, implantar y actualizar en forma continua el Sistema General de Capacitación. Dicho sistema contempla los nuevos requerimientos de capacitación y adiestramiento necesarios y acordes con las necesidades del servicio, así como con los procesos de crecimiento, digitalización, modernización y nuevos servicios que Telmex está desarrollando. La empresa está de acuerdo en apoyar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, por lo que contrata al Inttelmex que deberá responder a las necesidades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores telefonistas, garantizando que los servicios que preste esta institución sean de alta tecnología educativa y en concordancia con la tecnología de punta de las telecomunicaciones. El sindicato, por su parte, acepta el compromiso que tiene en el proceso de enseñanza-aprendizaje, elevando la conciencia de la responsabilidad de cada trabajador en la capacitación y en el incremento de la productividad de la empresa. Asimismo, la empresa y el sindicato comparten el compromiso de aumentar en forma mesurable y objetiva la calidad y cantidad de capacitación para alcanzar los estándares internacionales, con el fin de colocar al trabajador telefonista como alguien competitivo en el nivel mundial en cuanto al ramo de las telecomunicaciones.[21]

Por último, de las cláusulas que sobresalen por sus cambios tenemos nuevamente la cláusula 193 en donde inicialmente se establecía que la empresa podía establecer unilateralmente los proyectos de modernización y de nueva tecnología. Actualmente está decisión se direcciona hacia los *nuevos servicios* que ésta juzgará convenientes, siempre y cuando se comprometiera a informar al sindicato para la difusión y capacitación correspondiente. Todos los cambios establecidos en el CCT, además de los cambios salariales o en prestaciones, tienen que ver con el interés de impulsar a Telmex bajo esquemas de calidad y competitividad internacional.

Como se ha observado, los mayores cambios que se realizaron en el CCT correspondiente al bienio 1996-1998 fueron en materia de capacitación, en donde se pone especial atención para enfrentar los nuevos retos que presenta el acelerado crecimiento de las telecomunicaciones en todo el mundo. El Sistema General de Capacitación de Telmex busca establecer una estrategia en donde se definan las bases para establecer los requerimientos de productividad y calidad en el servicio, además de que parte del principio de cooperación o esfuerzo compartido de participación comprometida de los trabajadores telefonistas con los representantes de la empresa. Este tipo de estrategia se complementa con el objetivo de fomentar la creatividad de los trabajadores, en donde empresa y sindicato acuerdan establecer un programa continuo de reconocimiento a la creatividad que contribuya a la innovación, optimización y mejoramiento de los procesos y sistemas que operan en la planta de la empresa. Lo anterior quiere decir que los trabajadores estén convencidos de que la capacitación no nada más se dé en las tareas que realizan, sino también en la búsqueda de soluciones de problemas en el futuro. Todo esto hace pensar que la

[20] El Inttelmex es una sociedad civil creada el 1º. de septiembre de 1991 por decisión del Consejo de Administración de Telmex, a efecto de cumplir con lo dispuesto en el Convenio de Calidad, Productividad y Capacitación para la Modernización de Telmex y dio inicio a sus actividades el 10 de noviembre del mismo año. Su creación obedeció a la necesidad de capacitación en Telmex y para cumplir con los compromisos establecidos en el Título de Concesión en materia de capacitación, adiestramiento, investigación y desarrollo científico y tecnológico.

[21] Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y Teléfonos de México, *Contrato Colectivo de Trabajo, 1996*, pp. 132-151.

empresa busca construir una cultura corporativa que fomente el compromiso, la cooperación, el cumplimiento, el esfuerzo, la solución de problemas ante la falta de innovación para alcanzar niveles de competitividad a través de una ética de confianza y lealtad.[22]

3. Convenio de productividad

Para el 26 de abril de 1993 y teniendo como testigo de honor al presidente de la República de ese momento, Carlos Salinas de Gortari, al presidente del Consejo de Administración de Telmex, Carlos Slim Helú, y al Secretario General del STRM, Francisco Hernández Juárez, se ratifica el compromiso de establecer relaciones laborales productivas con un nuevo Convenio de Productividad que se enmarcará dentro del Programa General Permanente de Incentivos a la Productividad de Telmex. Los objetivos del nuevo convenio estaban relacionados con: i) la satisfacción de las demandas del usuario y la oferta de mejores servicios telefónicos; ii) el cumplimiento de las metas establecidas tanto por el Título de Concesión como por la empresa; iii) el aumento de los niveles de producción de la empresa a través de incrementos de la productividad de la mano de obra; iv) propiciar el trabajo en equipo para que se acelere el cambio cultural, orientado a toda la empresa, para prestar un mejor servicio a los usuarios y para que el personal esté capacitado para operar los equipos de la más alta tecnología que demande la modernización y alcanzar niveles internacionales que le permitan hacerle frente a las nuevas condiciones de competencia; v) el aumento de la coordinación de las distintas áreas de la empresa para orientar a éstas hacia un objetivo común; y vi) darle a los trabajadores la posibilidad de incrementar sus ingresos en función de su contribución a las metas de la empresa.[23]

Lo que más destaca del Convenio de Productividad son, sin embargo, las formas establecidas para obtener el pago de los incentivos, los cuales están basados en el cumplimiento de las metas productivas establecidas por la empresa. Sobre esto destacan los siguientes puntos: i) el pago del incentivo estará sujeto al cumplimiento de las metas corporativas que comprenden las áreas tronco de Transmisión (centrales y mantenimiento), Comercial, Planta Exterior y Conmutación; y ii) que el incentivo se pagará en un 85% por el cumplimiento mensual de las metas de las áreas tronco y en un 15% por cumplimiento anual de las metas de todas las áreas tronco en la Dirección de Operación Telefónica. Asimismo, semestralmente se efectuará el ajuste que corresponda entre el grado de cumplimiento de las metas específicas y el monto de incentivos sujetos a pago mensual, es decir 85% de la bolsa. Si del resultado de la aplicación del programa, además del cumplimiento de las metas globales de la empresa, existe una superación de la misma, el sindicato y la Dirección de Operación se pondrán de acuerdo sobre la posibilidad del otorgamiento de incentivos adicionales.[24]

4. El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana frente a la modernización de Telmex

El STRM se mostró accesible e interesado para la incorporación de Telmex al proceso de modernización del sector de telecomunicaciones; esto dio la

[22] Este tipo de estrategia de capacitación establecido por Telmex se distingue como una nueva forma de organización de trabajo en donde las distinciones formales de la planeación entre funcionarios, trabajadores y clientes tiende a desaparecer, en tanto que se fomenta la participación de todos los involucrados en la toma de decisiones como una forma de desburocratización o de modelo posburocrático. (Cfr. W. Heydebrand, "New organizational forms", en *Work and* Occupations, pp. 323-357).

[23] Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y Teléfonos de México, "Convenio de Productividad", en *Restaurador*, p. 15.

[24] *Idem*.

posibilidad de que el Estado retirará el control sobre dicha empresa y se diera la privatización de Telmex. La visión de cooperación que mantuvo este sindicato le permitió desarrollar una estrategia de negociación con la empresa, la cual permitió la construcción de un sector de expansión. A través de su Proyecto Modernizador y luego con la Profundización del Proyecto Sindical 1990. El STRM estableció su táctica y estrategia frente a la modernización de Telmex.

El STRM —dentro de un contexto que algunos estudiosos han calificado de crisis sindical y que se caracteriza fundamentalmente por la ausencia, la debilidad o la búsqueda de proyectos propios y eficaces ante los cambios de reestructuración— ha sido un sindicato que ha salido airoso de este contexto desfavorable para los sindicatos de México. Es por ello que ha tratado de difundir ampliamente, hacia sus trabajadores principalmente y hacia todos los actores relacionados con el mundo laboral, esta idea de liderazgo para ganar la confianza y la seguridad; es un sindicato que lucha por sus principios históricos de autonomía, de democracia, de justicia y de dignidad para los trabajadores.

De acuerdo con lo anterior, aseguran sus dirigentes, es un sindicato de transformación y de avance social que busca superar las limitaciones de los sindicatos para interpretar y para anticiparse a lo que sucede con tal de crear los escenarios y los cambios del futuro. Pero esta opción, dice la misma dirigencia sindical, construida democráticamente, tiene su origen coincidentemente en 1976; aunque no se manifiesta de forma tan directa y abierta en los documentos del STRM, es la fecha en que el actual Secretario General, Francisco Hernández Juárez, llegó a la dirigencia de dicho sindicato. En la actualidad, el discurso de la dirigencia sindical es que desde esa fecha se presenta como una alternativa probada y exitosa, que no sólo ha permitido la defensa de los intereses de los trabajadores en el proceso de modernización y de cambio, sino que ha representado avances que muy pocas organizaciones sindicales en México y en el mundo han podido lograr. El éxito hasta ahora obtenido, ayudado por una amplia estrategia de colaboración con la empresa y en un contexto sumamente favorable de privatización y de apertura a la competencia, le ha ayudado a la dirigencia del STRM a consolidar su legitimidad y abrirse caminos alternativos frente al proceso de modernización del Telmex.[25]

Posteriormente a la privatización de Telmex, el STRM ha seguido con esta estrategia con el fin de preservar su fuerza y sus conquistas laborales, en especial el empleo, aunque esta acción ha tendido paulatinamente a incorporar al sindicato en la definición y conformación de los procesos de modernización tecnológica y en las condiciones laborales impulsadas por la empresa. Para ello se implementó una estrategia basada en la productividad y la calidad, la capacitación, la modernización tecnológica, el medio ambiente de trabajo, la competitividad y la internacionalización de la empresa.

Un hecho sobresaliente que ha ayudado a que los trabajadores de Telmex se sientan más que *simples trabajadores* es el paquete accionario que se logró concertar con el gobierno para los telefonistas después de la venta de Telmex. Este hecho dejó la oportunidad al STRM de mejorar su presencia en la empresa, ahora como *socio*, y al trabajador en lo individual lo hace corresponsable de los objetivos y

[25] Para una apreciación del discurso que maneja la dirigencia del STRM sobre su importancia en la modernización —no nada más de las telecomunicaciones en México— y del imprescindible liderazgo de Francisco Hernández Juárez para el éxito de la protección de los trabajadores en procesos de cambio, véase F. Juárez y M. Xelhuantzi, "El sindicalismo en la reforma del Estado", en *Una visión de la modernización del sindicalismo en la reforma del Estado*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.

propósitos de la empresa. Así, junto con el salario y las prestaciones del CCT, el reparto de utilidades y los incentivos por productividad que se pactaron, los trabajadores ahora cuentan con los dividendos y el valor de las acciones. En estas circunstancias, tanto empresa como sindicato han difundido y sostenido la idea de que empresa y trabajadores tienen objetivos comunes porque gracias al paquete accionario *si a la empresa le va bien, al trabajador también*, ya que alguna parte de los beneficios que obtenga Telmex pasarán a los trabajadores como reconocimiento a su esfuerzo productivo.

Para seguir con su estrategia de cooperación e incorporación a la modernización de Telmex, el STRM implementó en 1992 un Programa de Acción, del cual sobresalen los siguientes aspectos: i) aplicación del programa permanente de incentivos a la calidad y a la productividad; ii) cumplimiento de los acuerdos contractuales en capacitación, nuevas tecnologías, condiciones de trabajo y nuevos servicios; iii) concluir la capacitación y reubicación de operadoras y modernización de esas especialidades; iv) intensificar el programa conjunto de mejoramiento del servicio; v) avanzar en la compactación de las especialidades por área productiva; vi) ampliar y mejorar el programa de capacitación sindical; y vii) fortalecer la alianza con el gobierno, principalmente en torno a la reforma microeconómica y social del Estado.[26]

Aunque el STRM se ha mantenido básicamente bajo los lineamientos de modernización que ha establecido Telmex, no se le puede calificar que mantenga una visión exclusivamente corporatizada hacia la empresa. Es un sindicato que trata de ser vanguardista y dentro de éste presenta una serie de postulados sumamente ambiciosos que van más allá de las dimensiones de la empresa misma. Por ejemplo, su perspectiva inmediata de las telecomunicaciones está dominada por dos conceptos fundamentales: el de convergencia y el de industria multimedia interactiva, los cuales están ligados con el de los mercados competitivos que caracterizan los retos de la modernización en el campo de las telecomunicaciones.[27]

La convergencia sucede cuando las industrias de telecomunicaciones, de publicaciones, de entretenimiento y de computación se vuelven una sola fusionando los servicios y las redes de voz, datos, video, audio y texto en complejas empresas de multimedia. El panorama de la industria multimedia convergente se proyecta hacia la integración de redes mundiales y muy posiblemente de una red mundial y única de telecomunicaciones capaz de combinar los medios físicos y no físicos para la transmisión instantánea y simultánea a cualquier persona, en cualquier lugar del mundo y en cualquier momento.

Frente a este tipo de diagnóstico, el STRM establece que dicho fenómeno está estrechamente vinculado a la lucha sindical debido a que los efectos más importantes se manifiestan en las tendencias decrecientes del salario, del empleo y de la tasa de sindicalización. Por lo tanto, argumenta su disposición y cooperación para enfrentar las etapas avanzadas de la modernización y de la reestructuración de Telmex, al igual que lo hicieron con la privatización y la apertura a la competencia. La estrategia del sindicato para enfrentar los retos del futuro es partir de la base de que para la preparación para la

[26] STRM y Telmex, *op. cit.*, 1992, p. 41.

[27] El término de convergencia explica el fenómeno por el cual diversas ramas que integran las industrias de comunicaciones e información (telecomunicaciones, publicaciones y proyectos de texto, computación, educación y capacitación, entretenimiento y en general, todo aquello que forma parte de los servicios de información y sus múltiples ramas) están convergiendo o integrándose en una sola y misma industria bajo el liderazgo de las telecomunicaciones. La nueva industria multimedia o de medios interactivos es el resultado de los procesos de convergencia.

convergencia y la competencia de Telmex deberán trabajar concertadamente, empresa y sindicato, en dicho proyecto para salir adelante, además de establecer conjuntamente los parámetros de la organización, la sindicalización y la contratación colectiva en la dinámica de modernización avanzada y de la convergencia.[28]

Pero el STRM no se queda en una estrategia de modernización limitada al espacio de la empresa, también plantea la posibilidad de establecer coaliciones, alianzas y pactos con otros sindicatos de industrias de comunicación ya constituidos en los ámbitos nacional e internacional. La propuesta y estrategia del STRM hacia el futuro es la que han llamado Reforma Laboral Productiva, que establece la necesidad de los cambios indispensables que se tienen que concertar para transformar las estructuras, las prácticas, las relaciones y las instituciones laborales y productivas fundamentales para adecuarlas a un nuevo contexto mundial de integración para poder ser aplicados a una realidad nacional divergente.[29]

Con lo que hasta ahora hemos mencionado, el STRM justifica su necesidad y su conveniencia para participar en los procesos de modernización de Telmex, ampliando sus horizontes hacia un contexto en el cual prevalece enormemente la incertidumbre. Su justificación parte del principio de que es un actor indispensable de los cambios hacia nuevos esquemas competitivos, además de que se presenta como una organización sumamente flexible que puede defender a los trabajadores sin importar que tanto cambien los esquemas de telecomunicaciones. Lo importante del caso es que este tipo de discurso hacia el futuro hace que sus sindicalizados confíen en gran medida en su dirigencia sindical y no desconfíen de los cambios que se han implantado o pudieran implantarse en un futuro, esto ayuda a la fortaleza del poder representativo del sindicato y a seguir manteniéndose como un actor difícilmente prescindible en el proceso de modernización de Telmex.

Calidad y productividad se han constituido en la meta definitiva del quehacer de Telmex. La relación entre empresa y sindicato se ha conformado con base en que el STRM promueva la innovación, de cuál debe ser ésta y cuáles derechos laborales deberán respetarse. Este sindicato se preocupa porque los privilegios de sus trabajadores no sean tocados y alienten la capacitación de los mismos, mientras que la empresa —a cambio de este apoyo a la modernización en las telecomunicaciones por parte del sindicato— ha respetado hasta ahora sus principales prestaciones y sólo cumple con la tarea de avisar sobre los cambios tecnológicos que pretende realizar.

Como parte del proceso de modernización de Telmex el sindicato ha insistido en la necesidad de apoyar un programa que atienda profesionalmente un cambio de cultura organizacional que se está dando como resultado de las transformaciones de Telmex, en colaboración con el Inttelmex, con el fin de promover la automotivación y el compromiso de todo el personal con la productividad, la calidad, la competencia a que nos enfrentamos en el corto plazo y la modernización emprendida. Como resultado de este interés se han instrumentado cursos de motivación al cambio, calidad en el servicio y atención al cliente, a los trabajadores de las especialidades de tráfico, planta exterior y comercial, que han incidido en el cambio cultural propuesto.[30]

---

[28] Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, "Propuesta general de táctica y estrategia: la democracia, el proyecto y el liderazgo del STRM ante el cambio y la modernización en México", en *XIX Convención nacional ordinaria democrática*, p. 72.
[29] *Idem*.
[30] *Ibidem*, p. 71.

Este proceso en el que la empresa tomó la iniciativa en la conducción de la modernización puede, en un futuro, limitar la capacidad de negociación del STRM. Esta tendencia provoca que los convenios de productividad firmados entre los líderes sindicales y empresariales sigan siendo cupulares y verticales a favor de los intereses productivos de la empresa, lo cual podría llevar al sindicato en un momento dado a aceptar las condiciones de trabajo que afecten el bienestar de las bases.

Es importante destacar que Telmex al referirse a sus relaciones laborales con el sindicato manifiesta la existencia del diálogo, la concertación y la armonía que son la base de la relación entre ambos. Existe el convencimiento de que comparten los mismos objetivos de crecimiento, modernización y mejora del servicio, que significa mejores empleos y la satisfacción personal y profesional de cumplir responsablemente. Telmex manifiesta que con la colaboración del STRM se han establecido bases sólidas de relación sana con los trabajadores con el fin de propiciar el desarrollo humano, profesional y cultural; enriquecer la filosofía de servicio; y reforzar los hábitos de trabajo para mejorar su calidad de vida, trabajando conjuntamente empresa y sindicato con los programas y acciones de bienestar social, cuyo objetivo es el desarrollo integral del telefonista en sus ámbitos personal, familiar y laboral. Por su parte, el STRM manifiesta una relación cordial con la empresa, aunque en algunas ocasiones no han llegado a establecer acuerdos, pero que en general persiguen los mismos objetivos y que gracias al diálogo siempre abierto se pueden resolver sus pequeñas diferencias a favor de los trabajadores telefonistas.

5. Compactación de especialidades y estrategias de desarrollo

El proceso de modernización tecnológica, administrativa y organizacional tiene como uno de sus pilares la creación de áreas productivas a través de la compactación de especialidades, el cual tiene como propósito la universalización, flexibilización e integración de los puestos de trabajo de manera adecuada con el cambio tecnológico que eficientice la utilidad de la mano de obra. Como parte del propósito de crear condiciones acordes a la creación de áreas productivas se encuentra la modificación de los perfiles de puesto y de las condiciones de trabajo en la organización de la empresa. Este documento establece básicamente: i) concretar el proceso de compactación de especialidades hacia la constitución de áreas productivas; ii) concluir las negociaciones sobre reubicaciones y revisiones de perfiles en las mejores condiciones; iii) redefinir la acción sindical para la recuperación actual y nueva materia de trabajo; iv) concretar la operatividad de la Comisión de Higiene y Seguridad para el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo; v) orientar las ocupaciones de puestos de trabajo conforme a la necesidad de cada área, en el corto, mediano y largo plazo; y vi) establecer mecanismos para la correcta aplicación y administración de los escalafones en cada una de las especialidades y centros de trabajo.[31]

Por lo anterior, en Telmex se buscan establecer las bases para una reglamentación que permita la aplicación y la flexibilidad en el contexto de los propios perfiles de puesto, la utilización de horarios que resuelvan, de manera objetiva, las necesidades del servicio aprovechando al máximo los que se tienen pactados y la posibilidad de una libre movilidad en materia de trabajo de acuerdo con las necesidades del servicio para ser atendidas, en primera instancia, por la especialidad y/o centro de

[31] Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, "Informe de la comisión de modernización", p. 78.

trabajo que la generan y en caso de ser insuficientes la mano de obra se apoyará con las especialidades afines y en última instancia con terceros.

Para resolver en forma definitiva y completa la compactación sobre la base de establecer acuerdos en cada especialidad acerca de los aspectos de condiciones de trabajo se establecieron los siguientes postulados: i) flexibilidad en los trabajos, fusiones y actividades entre especialidades afines; ii) trabajos de categorías superiores hacia categorías inferiores; iii) capacitación en campos de trabajo; iv) agilizar la puesta en marcha de nuevos servicio y productos que requieran proporcionar; v) flexibilizar sobre la realización de la materia de trabajo; vi) readecuar turnos, horarios y jornadas en función de las necesidades del cliente; vii) resolver los conflictos laborales en el lugar donde se originen sin que afecte al servicio; y viii) profundizar los esfuerzos de capacitación, así como la certificación de la habilidad laboral y de la productividad del trabajador.[32]

La búsqueda para establecer una compactación de especialidades, bajo los parámetros de una mayor flexibilidad, tiene por objeto poder incrustar a Telmex dentro del esquema mundial de competencia en las telecomunicaciones, desarrollando la calidad del servicio, aumentando la eficiencia y diversificando los servicios y productos para poder entrar a un esquema global de competencia sin mayores desventajas como parte de una estrategia de expansión y desarrollo, tal y como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 1
Desarrollo para la competencia en función del tiempo, los objetivos y las acciones

Plazo	Plan de empresa	Objetivos	Acciones
Corto	Consolidación y optimización	Flexibilidad y movilidad: geográfica, ascenso, turnos y actividades	Capacitación de áreas productivas afines, atención a clientes y, control de la planta (operación y mantenimiento)
Mediano	De telefonía a telecomunicaciones	Flexibilidad para la introducción de nuevas tecnologías y servicios	Nueva tecnología y servicios, modernización, sistemas y planeación del uso de los recursos humanos (capacitación en sitio)
Largo	Globalización	Flexibilidad para atender nuevos mercados (Centroamérica y Norteamérica) y multimedia	Planeación del uso, entrenamiento y uso de recursos humanos y posicionamiento

[32] *Idem.*

La inversión realizada por Telmex como parte de su estrategia de desarrollo rebasa los 10 millones de dólares en su modernización integral, tanto tecnológica como humana, con lo que se ha convertido en la principal empresa privada del país con el mayor número de clientes e inversionistas nacionales e internacionales. Por razones económicas, legales y de orden histórico, Telmex ha desarrollado otros segmentos del mercado que no resultan tan atractivos a la inversión y que aún no han sido abiertos a la competencia, tales como el servicio local y la telefonía social, que incluye los servicios rurales y de telefonía pública.

La empresa Telmex ha sostenido en diversas ocasiones que su desarrollo está basado en el compromiso con sus trabajadores porque, a diferencia de lo que pasa con el resto de las compañías de telecomunicaciones en el mundo, ha elegido la estrategia de conservar su planta laboral estableciendo un sistema de recompensas, salarios y productividad bajo esquemas flexibles que permiten motivar y alentar al personal otorgándoles seguridad en el empleo. Este tipo de estrategia le ha servido a Telmex para no encontrar resistencia de los trabajadores para realizar los cambios necesarios para su modernización; sin embargo, es muy probable que un entorno de apertura a la competencia, a la cual apenas comenzó a enfrentarse en 1997, la impulse en un futuro no muy lejano a realizar recortes de personal para permitirle mayores niveles de flexibilidad y productividad.

6. Alcance de la modernización en Telmex

En los últimos años, básicamente desde el anuncio de la privatización de Telmex, se ha puesto un especial énfasis en la extensión y modernización de su red telefónica. Se ha avanzado considerablemente en el tendido del circuito de larga distancia, en el número de aparatos telefónicos y de líneas atendidas. Telmex ha implementado una profunda transformación tecnológica al instalar nuevas centrales, redes telefónicas y planta exterior, larga distancia, repetidoras, materiales para instalaciones terminales, y equipo para mejorar el servicio. De igual manera, se planeó instalar 13,500 mil km. de cable de fibra óptica en todo el país para agilizar el tráfico telefónico de larga distancia nacional e internacional; se sustituyó tecnología obsoleta y se introdujeron servicios avanzados de telecomunicaciones. Para la instalación de los 13,500 km. de fibra óptica, que sirvieron para modernizar el sistema y los servicios de larga distancia nacional e internacional, Telmex suscribió convenios con las empresas AT&T y Alcatel-Indetel. Según estos acuerdos, AT&T proporcionó los cables de fibra óptica y sus componentes, mientras que su subsidiaria en España proporcionó el equipo de transmisión. La participación total de AT&T en este contrato se estableció en un 60% del total. En este sentido, la participación de Alcatel-Indetel fue del 40% con relación al programa total para la instalación de la red de fibra óptica.[33]

Con el mismo principio de mejorar la calidad del servicio, pero ahora enfocado al servicio internacional, en febrero de 1991 se firmó un acuerdo entre Telmex y las empresas AT&T, Italcable de Italia, la compañía portuguesa Radio Marconi y Telefónica de España para desarrollar de manera conjunta los estudios técnicos y económicos para instalar un cable submarino de fibra óptica en México, Estados Unidos y Europa, el cual tiene como objetivo satis-

[33] La tecnología de fibra óptica es de las más avanzadas que existen en materia de telecomunicaciones en el ámbito internacional, en tanto que un solo par de fibras puede cursar 30 mil conversaciones telefónicas simultáneas. Las fibras ópticas logran disminuir, casi en su totalidad, ruidos e interferencias hasta multiplicar las formas de envío y recepción de información vía telefónica. Dichas fibras están constituidas por filamentos de vidrio de alta pureza extremadamente compactas y están fabricadas con silicio. Cfr. Teléfonos de México,

facer las necesidades de las compañías participantes más allá del año 2010; este proyecto tiene el nombre de Columbus II. Telmex se mantiene como la empresa principal de telefonía en México gracias a la concesión otorgada, la cual le exige construir ⇨ infraestructura básica con un ritmo de crecimiento del 12% anual. En el siguiente cuadro se puede observar el crecimiento en el servicio telefónico para enfrentar la competencia, básicamente en el servicio de larga distancia.

Cuadro 2
Servicio telefónico (1988-1994)

Año	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
L.D. Nacional*	768.6	860.6	951	1,068	1,221	1,357	1,480
L.D. Internacional**	103.6	141.5	169	210	293.6	323	360
Pob. con servicio	6,195	7,378	10,288	12,936	15,828	18,326	20,572
Líneas en servicio	4381.4	4847.2	5,355	6,025	6,753	7,621	8,449
Personal ocupado	49,995	49,203	49,912	49,488	49,937	48,771	48,700

*Conferencias de larga distancia en millones.
**Líneas acumuladas en servicio en miles.
FUENTE: División de Estudios Económicos y Sociales de Banamex, elaborado con información del VI Informe de Gobierno de Carlos Salinas de Gortari.

Durante 1995 se continuó con el crecimiento de la red local, alcanzando 8 millones 801 mil 30 líneas en servicio y una densidad telefónica de 9.7 líneas por cada 100 habitantes y de 45.1 líneas residenciales por cada 100 hogares; se sustituyeron 720,006 líneas analógicas para lograr 87.6% de digitalización de la planta telefónica local; se amplió la cobertura de los servicios telefónicos a 107 poblaciones adicionales, con lo que se llegó a un total de 20,554 poblaciones incorporadas a la red telefónica nacional; se impulsó el crecimiento y modernización de la planta telefónica pública al instalar 45 mil 55 aparatos activados por tarjetas de débito de microchip; se rehabilitaron 1,524 distritos telefónicos; y se amplió la cobertura de la red telefónica celular al incorporar 93 mil 52 clientes al servicio.[34]

Con respecto a los cambios organizacionales de la empresa, éstos tienen que ver con el objetivo fundamental de enfocar las actividades de la organización hacia la atención y el servicio a los clientes, lo que ha implicado una profunda reorganización y cambio cultural. Además, se reestructuró la empresa en lo que se refiere a la descentralización de la operación y comercialización de los servicios. Se establecieron 10 nuevas direcciones divisionales (7 foráneas y 3 metropolitanas en la Ciudad de México) que se encargan en forma integral de los procesos de comercialización de servicios, operación de la infraestructura y administración de recursos humanos y materiales. Cada una de estas direcciones está formada a su vez por dos subdirecciones: una comercial y una de operación. La

[34] Teléfonos de México, "Informe anual de Telmex", pp. 2-5.

creación de las subdirecciones comerciales representa un cambio importante en la organización, ya que están encargadas de todos los aspectos relacionados con la comercialización y atención a los clientes por segmentos específicos de mercado. Estas áreas destacan las necesidades de servicio de los clientes y están en estrecho contacto con las áreas que conforman las subdirecciones de operación, encargadas de proporcionar los servicios y del funcionamiento, mantenimiento y reparación de la infraestructura tecnológica. A fin de proporcionar apoyo a las direcciones divisionales, como de establecer la normatividad y control de los procesos que deberán aplicar éstas, se crearon dos nuevas direcciones corporativas, las cuales se encargan de coordinar los esfuerzos en cada una de sus áreas de competencia; estas direcciones son: la Dirección Corporativa Comercial e Ingeniería y la Dirección Corporativa de Administración, Finanzas, Sistemas y Compras. Además, para apoyar las actividades de esta nueva estructura, se han reorganizado las funciones de las direcciones de Recursos Humanos, Comunicación y Jurídica, que ahora fungen como direcciones de área.[35]

Para desarrollar los recursos humanos de la empresa, de acuerdo con la nueva estrategia, Telmex se apoya en los programas de capacitación impartidos por el Inttelmex.[36] De los cursos impartidos destacan los dirigidos a la atención al cliente, sistemas de información y nueva tecnología con el enfoque de capacitación en el lugar de trabajo.[37]

Los resultados de cumplimiento de metas al cierre de 1994 presentaban ya los grandes alcances en la modernización en Telmex. Un análisis global de la situación ubica que de un gran total de 1,349 centros en todo el país, con áreas tronco vinculadas, se tuvo el siguiente comportamiento (cuadro 3):

Cuadro 3
Cumplimiento de metas

Rango de cumplimiento de meta	Total de centros
100% o más	815
90% a 99%	418
Menos de 90%	116
Áreas	**Porcentaje global del cumplimiento de meta corporativa**
Conmutación-transmisión	101.27%
Planta exterior	99.92%
Tráfico	97.98%
Comercial	93.69%

Fuente: XX Convención Nacional Ordinaria Democrática de Telefonistas, STRM

[35] *Ibidem*, p. 12.
[36] El Inttelmex cuenta con una infraestructura física de 225 aulas en 13 campi, 10 salas de videoconferencias, 109 aulas auxiliares, 4 aulas móviles y 20 laboratorios de cómputo.
[37] *Ibidem*, p. 13.

Durante 1995 se inauguró la Red Universal de Teléfonos de México (UniNet), que proporciona servicios de enlace multiprotocolo nacional e internacional con altas capacidades de enrutamiento y conmutación de paquetes, que permiten funciones de conexión de servidor a servidor, terminales virtuales, correo electrónico, conversión de protocolos, videoconferencias y acceso a Internet.

Hasta la fecha, Telmex es la empresa privada mexicana con mayor número de clientes e inversionistas, pues mantiene en servicio los 365 días del año más de 9 millones 200 mil líneas telefónicas terrestres o inalámbricas. Asimismo, comunica a más de 20 mil 500 poblaciones en todo el país; además maneja 7 mil 294 millones de minutos de tráfico de larga distancia nacional y 3 mil 24 millones de minutos de tráfico de larga distancia internacional, equivalentes a 1,811 millones y 504 millones de conferencias, respectivamente.[38] Lo anterior de alguna forma se verá afectado en el futuro por la apertura a la competencia, pero por las condiciones en las cuales se estableció la entrada de nuevas compañías telefónicas y por el arraigo tradicional de Telmex en la población mexicana, al parecer seguirá siendo la principal empresa de telecomunicaciones en nuestro país, por lo menos en el futuro inmediato.

IV. LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA CONTRATACIÓN COLECTIVA EN TELMEX

Antes de analizar cómo se implementa la flexibilidad laboral en la contratación colectiva en Telmex, es importante mencionar que se están analizando los contratos colectivos de trabajo depositados en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) y que corresponden a los bienios 1994-1996, 1996-1998 y 1998-2000. Además de la revisión exhaustiva de dichos contratos, recurrimos también al análisis de los Reglamentos Interiores de Trabajo (RIT) y otros convenios, mientras que algunas cláusulas de los contratos eran desarrolladas con mayor precisión en dichos documentos. Asimismo, se advierte que al hablar del Contrato Colectivo de Trabajo se está haciendo referencia a la parte formal de la empresa a través de la legitimación de las condiciones generales de trabajo en un documento de carácter legal. De igual forma, reconocemos que seguramente existe en Telmex un sistema de usos y costumbres arraigados en los trabajadores de dicha empresa, que escapa a los clausulados de los contratos y que muchas veces tienen mayor peso que lo estipulado en dichos contratos.

Como ya se mencionó anteriormente, es a principios de la década de los ochenta cuando el paradigma productivo taylorista-fordista entra en crisis e inicia la transición a nuevos modos de acumulación de capital. Sin duda alguna, el rescate de la experiencia japonesa de la posguerra se convierte en el eje articulador de las nuevas organizaciones de trabajo sustentadas en la llamada flexibilización laboral, aunque es importante mencionar que ésta no tiene un significado único. En términos generales, la mayoría de los conceptos sobre flexibilidad laboral hacen hincapié en que ésta se refiere a la reestructuración del mercado laboral y del proceso de trabajo a la creciente versatilidad en el diseño de perfiles de puestos y a la mayor adaptabilidad de la nueva tecnología en la producción.[39]

La flexibilidad en el trabajo puede estudiarse a través de dos dimensiones metodológicas: la organización productiva y los recursos humanos. En la primera normalmente suelen utilizarse como indicadores la flexibilidad numérica, la flexibilidad fun-

[38] *Ibidem*, p. 3.
[39] Ch. Smith, "Especialización flexible, automatización y producción en serie", en *Sociología del Trabajo*, p. 35.

cional y la participación de los trabajadores en la organización del trabajo. En la segunda se hace referencia a la capacitación de personal y a la flexibilidad salarial con relación al bienestar de los trabajadores. El término de flexibilidad numérica hace referencia a la capacidad que tienen las empresas para transformar su planta de trabajadores en función de las variaciones de la demanda externa de sus productos.

Al revisar los contratos de Telmex de los bienios 1994-1996, 1996-1998 y 1998-2000 se puede observar que a partir de la puesta en marcha de los procesos de modernización en dicha empresa, ésta implementó políticas orientadas a la aplicación de la llamada flexibilidad numérica de personal. En los tres contratos examinados es evidente que la contratación de trabajadores de nuevo ingreso es una decisión tomada bilateralmente entre empresa y sindicato, aunque es importante mencionar que la plantilla de trabajadores registrada en dichos contratos analizados es constante durante la vigencia de éstos; es decir, desde 1994 no ha habido contratación ni despido de trabajadores.[40]

La protección que hace el STRM de sus agremiados es tal que no se ha pactado en los contratos colectivos, por lo menos hasta el del año 2000, alguna cláusula que haga referencia a la prevención de un periodo de prueba y de la consecuente evaluación para los trabajadores de nuevo ingreso. En primera, porque se trata de una plantilla de trabajadores inamovible,[41] y en segundo, porque en dado caso de que hubiera contrataciones el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana cuenta con un mercado externo de trabajo ligado fuertemente a una red de informantes internos que *recomiendan* el ingreso de un trabajador. Este último normalmente resulta ser un amigo, un compadre o un familiar del que hay *sobradas muestras de capacidad y aptitud que no deben ponerse en tela de juicio*, porque de hacerlo sería faltar a un código de honor establecido en los usos y costumbres en los pisos de trabajo.[42]

Pese a que en el CCT del bienio 1994-1996 no existía la posibilidad de contratar personal eventual o temporal, para los siguientes contratos esta posibilidad se pone en práctica, pues la empresa, al estar expuesta a la variabilidad de su demanda externa y ante el hecho de no querer absorber los gastos innecesarios y permanentes de nuevos trabajadores sindicalizados, opta por contratar trabajadores temporales que realicen actividades para las cuales no fueron contratados ni están preparados ninguno de los trabajadores sindicalizados.[43]

Otra de las protecciones que hace el STRM para con sus agremiados es el hecho de no permitirle, por ningún motivo, a la empresa contratar la realización de algún trabajo especial fuera de la operación normal, en tanto que ya están establecidos los tiempos y las cargas de trabajo, además de que la empresa está obligada a capacitar a sus trabajadores debido a la implementación de nuevos siste-

---

[40] Pese a que generalmente las políticas de flexibilidad laboral van acompañadas del despido de un gran número de trabajadores, en Telmex no sucedió esto debido a que el STRM negoció con los representantes de la empresa su cooperación en el proceso de modernización a cambio de que se respetara la plantilla de trabajadores existentes hasta antes de la firma de los convenios de modernización productiva.

[41] El número de trabajadores beneficiado por la firma del CCT del bienio 1994-1996 asciende a 47,876 y se mantiene hasta la firma del CCT del bienio 1998-2000.

[42] Pese a que el STRM y el mismo Telmex cuenta con bolsas de trabajo abiertas al público, es evidente que los mecanismos de ingreso a dicha compañía están sustentadas en el nepotismo de *trabajadores clave* allegados a las cúpulas sindicales o empresariales.

[43] El tipo de actividades que realizan los trabajadores eventuales o temporales está relacionado con la albañilería, fontanería y, en general, con actividades de escasa calificación, ninguna certificación, baja remuneración y que depende de coyunturas de expansión geográfica, reparaciones por eventos naturales difícilmente controlables (terremotos, inundaciones, etc.), así como de situaciones en donde falla la previsión (incendios, intoxicaciones, etc.).

mas de trabajo que requieran nuevas y más especializadas calificaciones, de tal suerte que los trabajadores ya existentes son los únicos candidatos a llevar a cabo dichos trabajos especiales.

En cuanto al tiempo de trabajo se puede observar que la jornada laboral pactada en el CCT del bienio 1994-1996, que oscilaba entre el rango de las 45 y 48 hrs., descendió para los años subsecuentes al rango de las 38 y 44 hrs. Lo anterior puede deberse a que con la introducción de procesos de trabajo altamente informatizados el número de horas requeridas para la realización de alguna actividad se reduce debido a que *el trabajo pasa del trabajador a la máquina*, generalmente este último asume la supervisión o el control del proceso de trabajo. De igual forma se puede observar que el número de turnos en operación en la empresa investigada sigue en el tope de los tres turnos. Posiblemente lo anterior pueda ser una negativa de los trabajadores, en tanto que la apertura de más turnos con menos horas de trabajo pudiera significar para éstos la porosidad de su tiempo libre provocada por la rotación de dichos turnos.

Por el lado de los días de descanso al año y a los que tienen derecho los trabajadores, se puede ver que éstos superan a los 7 días estipulados por la Ley Federal del Trabajo. Asimismo, los días de vacaciones al año de labores pactados en el Contrato Colectivo del bienio 1994-1996, que eran de seis a ocho días, ascendió en los contratos de 1996-1998 y de 1998-2000 entre los 11 y 12 días. Los datos anteriores, posiblemente, nos hacen suponer que los trabajadores de Telmex han negociado la flexibilidad productiva en términos no sólo de las nuevas cargas de trabajo, sino de los beneficios que ésta implica.

Otro de los grandes tópicos en la flexibilidad laboral es el estudio del uso flexible de la mano de obra dentro de los procesos productivos, la modificación de la estructura de puestos de trabajo, la reasignación de tareas de los trabajadores en función del cambio tecnológico, la movilidad al interior de la empresa y la presencia de trabajadores polivalentes. Hasta antes de la implementación de las políticas de flexibilidad funcional en muchas empresas mexicanas, se hacía referencia a la promoción y ascenso de los trabajadores, se privilegiaba la antigüedad sobre la aptitud, no obstante que la evaluación de la capacidad debe ser individual y la empresa puede exigir los requisitos mínimos al trabajador para ocupar una vacante.[44] Pese que la promoción a puestos superiores en Telmex es decidida bilateralmente por las gerencias y el sindicato, la antigüedad sigue siendo uno de los factores que influye en el ascenso del personal, aunque no lo determina totalmente; asimismo, influye la competencia, la capacitación y el periodo de prueba. A este respecto Hernández Laos plantea que todavía no hay un acuerdo único en cuanto al papel que debe desempeñar la antigüedad en los mecanismos de promoción y ascenso a puestos superiores. Desde nuestro punto de vista se sugiere que, además de los factores mencionados, el desempeño, la participación y la puntualidad influyan de manera decisiva en la movilidad ascendente de los trabajadores.

En los contratos examinados se puede observar que existe la posibilidad de que los trabajadores sean llamados a desempeñar otros puestos o funciones distintos a los habituales y que tal decisión es acordada por ambas partes con la finalidad de convertir *trabajadores tradicionales* en *trabajadores polivalentes* competentes en amplios campos o especialidades que engranen con las nuevas formas de producción. De igual forma, la empresa

[44] E. Hernández y N. Garro, *Productividad y mercado de trabajo en México*, p. 77.

tiene la posibilidad de hacer cambios en los horarios o días establecidos de trabajo; lo anterior puede deberse a la indefinición u omisión en los contratos de Telmex, mientras que el STRM se ha mostrado indiferente a este tipo de negociaciones por no sentir que éstas representan un retroceso en los beneficios logrados por dicho sindicato. Por otro lado, Telmex tiene la posibilidad de decidir unilateralmente la operación de cambios en los sistemas de trabajo o de maquinaria aunque es indispensable que las gerencias informen al sindicato para que éste implante, conjuntamente con la empresa, programas de capacitación orientados a la reubicación y la consecuente recalificación de la mano de obra. En términos generales, se puede aseverar que la flexibilidad funcional en los contratos de Telmex obedece a una gestión bilateral que da al sindicato una considerable injerencia sobre la movilidad de los trabajadores.

Otro de los indicadores que miden la organización productiva es la llamada participación del personal en la organización del trabajo; ésta verifica si los trabajadores están involucrados en el diseño de procesos, la división del trabajo, la forma de asignación de tareas, la capacitación, las funciones de los puestos, la estructura jerárquica, los grupos informales de trabajo, las relaciones interpersonales dentro del trabajo, la solución de conflictos y la negociación colectiva formal e informal en los centros de trabajo en cuanto a la interpretación de las normas laborales. La participación del personal en el desarrollo de la empresa puede medirse a través de la presencia de comisiones mixtas en el cuerpo del CCT. En el caso de Telmex puede observarse que, a pesar de que no existe una comisión mixta sobre el reparto de utilidades ni de elaboración del cuadro general de antigüedad y escalafón, sí está clausulado la existencia de las siguientes comisiones: capacitación, higiene y seguridad, productividad y del RIT.

Es interesante mencionar que en los contratos anteriores al del bienio 1994-1996 no existía un sistema participativo entre empresa y sindicato para discutir y mejorar la organización del trabajo. A partir de la implantación de los programas de modernización productiva llevados a cabo en Telmex se hizo evidente este tipo de sistemas cuyo objetivo era el de elevar la productividad y la calidad en los productos y servicios de dicha empresa. Incluso ya en los contratos examinados se detectan cláusulas vinculadas a sistemas de incentivos para premiar la participación y/o creatividad de los trabajadores en la organización del trabajo.

Por lo que respecta a los acuerdos explícitos de modernidad productiva en Telmex se puede decir que, ya sea en los contratos colectivos, los reglamentos internos o algún otro convenio, se observa la existencia de acuerdos sobre modernización productiva entre los trabajadores y la empresa sobre productividad, incrementos de calidad, círculos de control de calidad, cargas de trabajo, prevención de accidentes, trabajo en equipo y sobre desperdicio de materiales. Pese a lo anterior, es interesante mencionar que en los contratos revisados no hay evidencias que indiquen que existen funciones diferentes de las tradicionales asignadas al sindicato con relación a lograr cambios deseables en la organización del trabajo, ni de que se prevea la creación de éstas, aunque seguramente existen acuerdos, no codificados en un contrato colectivo de trabajo o en un convenio de carácter legal, en los que tácitamente se supone dicha práctica.

En relación con la dimensión que hace referencia a los recursos humanos es interesante mencionar que éstos no sólo son entendidos como el esfuerzo o la actividad humana, sino también comprende los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses personales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud de la mano de obra. La modernización de los sistemas de recursos humanos no sólo beneficia a los empresarios, sino que también da a los trabajadores la capacidad para incrementar sus competencias laborales en la medida que adquieran mejores atributos para po-

der competir en el mercado laboral. Así, para evaluar esta dimensión, nos debemos remitir a la capacitación y al bienestar de los trabajadores porque estos indicadores permiten a la empresa crear sistemas de producción más competitivos en los mercados nacionales e internacionales y a los trabajadores la posibilidad de elevar su productividad y, por ende, su nivel de vida.

Se puede decir que la capacitación de los trabajadores se inscribe en la dimensión metodológica que denominamos recursos humanos, en tanto que el reconocimiento de los estímulos a la educación, por parte del mercado laboral, incide positivamente en el crecimiento de la productividad y es indicativo de eficiencia en la asignación de recursos; es decir, de no existir estas características se retarda el crecimiento de la productividad y existiría un mercado laboral donde predominan otros incentivos distintos al de la acumulación del capital humano.[45]

Actualmente, al hablar de capacitación en el trabajo nos lleva a pensar en los procesos de recalificación de la mano de obra supuestos en los procesos de reestructuración productiva iniciados a principios de los años ochenta del sigo XX. La calificación en el trabajo, entendida como un concepto mediador del nivel organizacional y de las condiciones de trabajo, se convierte, en el proceso de flexibilización, en un factor central que asume a la calificación como capital humano, como una exigencia del proceso de trabajo y como una instancia organizativa y de control.[46] Es un hecho que ante las condiciones cambiantes de la producción la mano de obra deberá adaptarse, mediante la capacitación, a las nuevas formas de organización del trabajo. En términos macro, México difícilmente podrá ganar ventaja en la batalla mundial por los capitales si basa su competitividad en una mano de obra barata en vez de una fuerza de trabajo calificada; se trata de *tener un cambio de mano de obra a tener mente de obra*.[47]

Quizá el caso Telmex sea uno de los ejemplos más significativos de la puesta en marcha de políticas orientadas a la capacitación del personal, como un requisito *sine qua non* de las nuevas formas de producción flexible. En los contratos examinados se puede dar fe de que la capacitación es uno de los temas en los cuales han insistido la empresa y el sindicato como un requisito de los procesos de modernización que dicha empresa está experimentando. Las cláusulas de tales contratos hacen énfasis en la capacitación de los trabajadores, en los cursos de adiestramiento para los trabajadores de nuevo ingreso, en los cursos de capacitación para la promoción a puestos superiores, en el otorgamiento de incentivos a los trabajadores por participar en cursos de capacitación, en que dichos cursos comprendan todas las áreas de la empresa, en que exista un sistema instituido de rotación de puestos para el aprendizaje de diferentes tareas, en la prevención de la capacitación formal de los trabajadores, no en relación directa a su puesto o función, sino de la existencia de un sistema integral de capacitación.

Es importante mencionar que generalmente el bienestar de los trabajadores se ha asociado a los sistemas de remuneraciones adicionales al salario; es por ello que una de las principales propuestas de los nuevos paradigmas productivos actúa directamente sobre éstos a través de la llamada flexibilidad salarial. Tal indicador se refiere a la introducción de formas de retribución variable al rendimiento y a que la progresión salarial quede vinculada a este último y al apren-

[45] *Ibidem*, p. 46.
[46] J. Carrillo, "Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina", en *Lecturas de Educación y Trabajo*, p. 61.
[47] M. Hope, "Las chambas de la era global", en *Expansión*, p. 122.

dizaje; asimismo, implica la negociación bilateral entre empresa y sindicato para definir o evitar despidos masivos, en la cual los trabajadores acuerdan congelar o reducir los salarios y horarios para salvar el empleo.[48]

Una de las políticas que se evidencia en los contratos revisados es que Telmex ha tratado de reducir sus costos laborales a través de la previsión oportuna de los riesgos de trabajo, lo cual le ha dado la posibilidad de pagar sus incapacidades permanentes totales y los beneficios que reciben los familiares de los trabajadores en caso de que éstos fallezcan en un margen superior a lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo, aunque es importante mencionar que el pago de las incapacidades temporales sigue siendo el estipulado por dicha ley. Además del aumento en las compensaciones por riesgo de trabajo, se puede observar en los contratos analizados que los días de vacaciones y de aguinaldo otorgados a los trabajadores de Telmex, por cada año de labores, son superiores a lo estipulado por esta ley.

Sin duda alguna Telmex —a través de algunas prestaciones como la ayuda de despensa, renta para casa, educación de hijos, caja y fondo de ahorro, préstamos, gratificaciones especiales, fondo adicional para la jubilación, facilidad para que los trabajadores puedan comprar lo que produce la empresa, transporte, deporte, seguro de vida y ayuda por fallecimiento de algún familiar— ha tratado de incrementar los ingresos de sus trabajadores como una forma de equilibrar éstos ante las variaciones cambiantes de la producción y del mercado de trabajo. Es un hecho que en los contratos de Telmex se observa un sistema de remuneraciones adicionales al salario ligado al cumplimiento de metas que tienen que ver con la producción y/o el servicio, la calidad, la capacitación y con alguna comisión. Lo anterior nos ayuda a confirmar que en dicha empresa se engloba un conjunto de ingresos monetarios recibidos por los trabajadores a través de distintos programas establecidos por dicha empresa tendientes a la llamada flexibilidad salarial.

Con relación a la estructura salarial que prevalece en Telmex es interesante observar cómo las categorías de puestos existentes en el tabulador de salarios guardan una proporción de 8 categorías relacionadas con 14 niveles salariales, lo cual puede evidenciar el interés de dicha empresa de implementar un proceso de modernización tecnológica sustentado, entre otras cosas, por la compactación de especialidades como medida para eficientar su fuerza de trabajo y reducir sus costos laborales. De igual forma, es interesante mencionar que las variaciones en el salario diario menor promedio en Telmex no han sido tan abruptas, ya que se han movido en el periodo examinado en un rango que va de uno a tres salarios mínimos.[49] Por otra parte, se observa que el salario diario mayor promedio pasó de tres salarios mínimos para ubicarse, en los CCT de los bienios 1996-1998 y 1998-2000, en un rango que oscila entre los seis y diez salarios mínimos. Asimismo, la media salarial diaria promedio se ubica, en el periodo examinado, en un rango que va de dos a cinco salarios mínimos, mientras que la moda salarial diaria alcanza, en los tres periodos estudiados, cuatro salarios mínimos. Los resultados anteriores nos llevan a pensar que, por lo menos en Telmex, los ajustes salariales que se implantaron en dicha empresa obedecen a la puesta en marcha de una política de flexibilidad laboral que subyace a una política laboral de Estado, la cual se da en un contexto de regulaciones y

[48] Secretaría del Trabajo y Previsión Social, "La movilidad de la mano de obra en el sector manufacturero de México", en *Cuadernos del Trabajo*, p. 16.

[49] Se aclara que se trata de salarios mínimos vigentes para los periodos de tiempo examinados.

prácticas institucionales instrumentadas en tiempos pasados y cuyo objetivo fue el de aumentar el bienestar de los trabajadores y garantizarle a éstos una participación en las ganancias del crecimiento económico a cambio de la alianza política del movimiento sindical con el Estado,[50] específicamente de la cooperación del STRM a los programas de modernización tecnológica, organizativa y administrativa implementados por Telmex a partir de los primeros años de la década de los ochenta.

V. COROLARIO

Resulta importante aseverar que la noción de flexibilidad laboral no tiene un significado único debido a que las formas y contenidos de ésta tienen que ver con las diferentes estrategias empresariales de modernización. Luego entonces, la flexibilidad laboral no es un simple asunto de técnica económica o administrativa, es sobre todo una materia político sindical y, por tanto, no sigue caminos lineales porque depende de relaciones de fuerzas, de concepciones, de capacidad de negociación y de propuestas.[51]

El proceso de modernización en Telmex obedece desde un principio a la lógica privatizadora que ha implantado el Estado mexicano con sus empresas paraestatales. Este hecho, que responde a las características de un Estado de corte neoliberal, ha permitido la mejora y la expansión de las unidades productivas de Telmex dentro de un proceso de modernización técnico-organizativa.

A través de este dinámica de modernización, Telmex rompe con un pasado que la había calificado de obsoleta y retrasada en relación con innovación tecnológica y calidad en el servicio. Dicho proceso obedece a la implantación de áreas productivas a través de la compactación de especialidades, que tiene como propósito la universalización, flexibilización e integración de los puestos de trabajo de manera acorde con el cambio tecnológico, la capacitación y la especialización de la mano de obra.

Es importante destacar que, hasta el momento, el proceso de modernización productiva y de flexibilidad laboral en Telmex ha sido exitoso gracias a que el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana ha contribuido con alternativas de solución propias a los desafíos que representan los cambios tecnológicos y en su conjunto, todo lo que implica la transformación a una empresa privada. El sindicato logró crear un clima de aceptación de los cambios organizativos, capacitó al personal para sus nuevas funciones y, lo más importante, garantizó el compromiso de la empresa de no despedir a ningún trabajador de la compañía, lo cual evidencia que, en la realidad de los hechos, los procesos de flexibilización laboral no necesariamente tienen que significar recortes de personal o disminuciones salariales.

Cabe preguntarse hasta cuándo podrá darse la situación de mantener los puestos laborales y los incrementos salariales, debido a que en la actualidad la innovación tecnológica y la flexibilidad laboral han permitido que el trabajo requiera de menor mano de obra. Actualmente, esto se ha mantenido gracias a que no se ha contratado nuevo personal y a que se ha reubicado el personal restante en los nuevos puestos que supone la reestructuración productiva de Telmex. De no poderse mantener esta situación, el éxito del STRM y de Telmex frente al proceso de modernización productiva y de flexibilidad laboral dejará de ser un éxito para volverse un fracaso.

---

[50] E. Hernández Laos y N. Garro, *op. cit.*, p. 59.
[51] A. Bouzas y E. de la Garza, "El cambio en la contratación colectiva de jurisdicción federal y local", en *Cambios en las Relaciones Laborales*, pp. 77-78.

Bibliografía

BANCO NACIONAL DE MÉXICO, *México Social*, Banamex, México, 1996.

BOUZAS, Alfonso y Enrique de la Garza, "El cambio en la contratación colectiva de jurisdicción federal y local", en *Cambios en las Relaciones Laborales*, vol. 1, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1999.

CARRILLO, Jorge, "Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina", en *Lecturas de Educación y Trabajo*, no. 3, OIT, México, 1996.

CASTILLO, Dídimo, "¿Trabajar hoy, o las tendencias de precarización en la dimensión de género?", en *XX Congreso Latinoamericano de Sociología*, ALAST, 4 de octubre, Chile, 1995.

HERNÁNDEZ, Enrique y Nora Garro, *Productividad y mercado de trabajo en México*, Plaza y Valdés Editores, México, 2000.

JUÁREZ, Francisco y María Xelhuantzi, "El sindicalismo en la reforma del Estado", en *Una Visión de la Modernización del Sindicalismo en la Reforma del Estado*, FCE, México, 1993.

HEYDEBRAND, Wolf, "New organizational forms", en *Work and occupactions*, vol. 6, no. 3, agosto, 1989.

HOPE, María, "Las chambas de la era global" en *Expansión*, No. 830, Expansión, México, 2001

MEDINA, Ignacio, "Teléfonos de México: modernización, privatización y nuevas relaciones laborales", en *Espiral, estudios sobre Estado y Sociedad*, vol. I, Universidad de Guadalajara, México, mayo-agosto, 1995.

PRIES, Ludger, "El cambio industrial en las sociedades modernas como sociedades de riesgo", en *Sociología del Trabajo*, no. 12, Nueva Época, España, 1991.

SANDOVAL, Jorge, "La privatización no es cosa clara en las telecomunicaciones", en *Trabajo*, no. 2, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México, 1990.

SMITH, Chris, "Especialización flexible, automatización y producción en serie", en *Sociología del Trabajo*, no. 7, Nueva Época, España, 1989.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, "La movilidad de la mano de obra en el sector manufacturero de México", en *Cuadernos del Trabajo*, no. 3, STPS, México, 1993.

SINDICATO DE TELEFONISTAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA, "Democracia, liderazgo y proyecto, la fuerza del STRM", en *XVII Convención Nacional Ordinaria Democrática*, STRM, México, 1991.

———, "Informe de la comisión de modernización", en *XIX Convención Nacional Ordinaria Democrática*, STRM, México, 1994.

———, "Informe de la comisión de modernización", en *XX Convención Nacional Ordinaria Democrática*, STRM, México, 1995.

———, "Propuesta general de táctica y estrategia: la democracia, el proyecto y el liderazgo del STRM ante el cambio y la modernización en México", en *XIX Convención Nacional Ordinaria Democrática*, STRM, México, 1994.

SINDICATO DE TELEFONISTAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA y TELÉFONOS DE MÉXICO, *Contrato Colectivo de Trabajo 1992*, STRM/Telmex, México, 1992.

———, *Contrato Colectivo de Trabajo 1994*, STRM/Telmex, México, 1994.

———, *Contrato Colectivo de Trabajo 1996*, STRM/Telmex, México, 1996.

———, *Contrato Colectivo de Trabajo 1998*, STRM/Telmex, México, 1998.

———, "Convenio de Productividad", en *Restaurador*, no. 3, STRM/Telmex, México, 1993.

———, "*Convenio para la modernización de Teléfonos de México*", STRM/Telmex, México, 1989.

TELÉFONOS DE MÉXICO, "*Informe anual de Telmex*", Telmex, México, 1995.

———, "Telmex firmó convenios con AT&T y Alcatel-Indetel", en *Voces*, no. 349, IV Época, México, 1991.

VÁZQUEZ, Pilar, "Por los caminos de la productividad", *en El Cotidiano*, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México, noviembre-diciembre, 1990.

VEGA, Guillermo, "Modernización y cambio en las telecomunicaciones", en *Voces*, no. 379, VI Época, México, 1994.

XELHUANTZI, María*, El sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. Doce años (1976-1988*), Telmex, México, 1988.