

**CAMBIOS EN LA ORGANIZACION DEL TRABAJO Y SUS EFECTOS  
EN EL CONTROL. EL CASO DE UN CENTRO DE TRABAJO EN LA  
INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES.**

Tesis que para obtener el grado de maestría en Sociología del Trabajo presenta  
Amparo Muñoz Colín

Asesor: Doctor Enrique de la Garza Toledo

Ciudad de México  
Abril, 2010

A Oriana Méndez

A los trabajadores de planta exterior de Metro

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

#### MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO.....9

### CAPITULO II

#### PROCESO DE TRABAJO, RELACIONES DE TRABAJO Y CONTROL

##### 1. El nuevo marco de las relaciones de trabajo.....45

- 1.1 Tendencias en la industria a nivel internacional
- 1.2 Cambios relevantes en la telefónica mexicana
- 1.3 El nuevo marco de la relación laboral

##### 2. Proceso de trabajo en la red externa: el trabajo en servicios.....66

- 2.1 Los trabajadores de Metro
- 2.2 Proceso de trabajo
- 2.3 El control formal
- 2.4 El campo de las relaciones de trabajo

### CAPÍTULO III

#### CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN METRO

##### 1. El trabajador universal.....101

- 1.1 Polivalencia y movilidad
- 1.2 Equipo de trabajo

##### 2. Saber-hacer, autonomía y control en planta externa.....116

- 2.1 Complejidad del trabajo y saber-hacer
- 2.2 Autonomía y control
- 2.3 Índices de autonomía y complejidad

##### 3. Participación e involucramiento.....134

3.1 Los grupos conjuntos	
3.2 El Grupo Conjunto en Metro	
3.3 Redefinición de las zonas de incertidumbre	
3.4 Percepciones de los actores sobre la participación	
<b>4. Nuevas reglas del rendimiento</b>	<b>165</b>
4.1 El programa de productividad y su negociación	
4.2 El programa como mecanismo de control	
4.3 Evaluación del desempeño, retribución y disciplina	
4.4 Prácticas de trabajo emergentes	
<b>IV. COMPROMISO Y ADHESION EN METRO</b>	
<b>1. ¿Nuevas formas de control?</b>	<b>185</b>
<b>2. El modelo de compromiso organizacional</b>	<b>185</b>
<b>3. Compromiso organizacional en Metro</b>	<b>186</b>
3.1 Índice de percepción de los cambios	
3.2 Índice de aceptación de los cambios	
3.3 Índice de compromiso organizacional	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>197</b>
<b>EPÍLOGO</b>	<b>200</b>
<b>RECONOCIMIENTOS</b>	<b>207</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>208</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>217</b>
<b>I. Operacionalización de conceptos</b>	
<b>II. Relación de entrevistas a informantes</b>	
<b>III. Instrumentos</b>	
1. Cuestionario de la encuesta	
2. Cuestionario para Comisión de Análisis	
3. Guión de Observación	
4. Guión de Entrevista a informantes clave	
<b>IV. Organigramas</b>	
1. Organigrama de la Telefónica	
2. Organigrama Dirección de Operación Telefónica	
3. Organigrama DOT Metropolitana	

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se orientó a esclarecer los efectos en el control del proceso de trabajo como consecuencia de los cambios en la organización del trabajo, en el contexto de una empresa en la cual existe bilateralidad en las relaciones laborales y que pertenece a una de las industrias punta del dinámico sector de servicios. En algunas investigaciones la problemática del control se ha tratado desde el punto de vista de la medida en que, con las nuevas formas de organización del trabajo, aquel disminuye o aumenta. El enfoque que adoptamos aquí es dirigir la investigación a dilucidar si estamos ante nuevas formas o modalidades de control en las que su fundamento deja de ser la estrecha división del trabajo y se desplaza hacia dimensiones que con anterioridad no constituían su eje, tales como los valores, las normas, los modos colectivos de ser, actuar y relacionarse en y para el trabajo. El debate sobre si las transformaciones en las empresas están conduciendo a un mayor o a un menor control del trabajo queda entonces replanteado por la interrogante acerca de la naturaleza de presumiblemente nuevas formas de control.

En la empresa donde fue realizada la investigación partimos de suponer un cambio en las relaciones laborales en el espacio del centro de trabajo. En el plano de la relación laboral institucionalizada esos cambios se evidencian en la negociación y el acuerdo bilateralmente pactado entre el sindicato y la empresa del cambio tecnológico y la reestructuración productiva. Entre algunas de las áreas de negociación se encuentran las relativas a la forma en que se organiza el trabajo y las relativas a las reglas del rendimiento, tanto en el contrato colectivo de trabajo (CCT) como en convenios *ad-hoc* paralelos.

Esa bilateralidad tiene relevancia para el caso de la reestructuración productiva en México, ya que posibilitó cierta intervención sindical en la transformación productiva, a diferencia de otras experiencias en las que la iniciativa absoluta en los cambios y su dirección estuvieron en la gerencia de las empresas.

La investigación se efectuó en la planta externa de un centro de trabajo de la corporación telefónica más importante de México, al que en adelante llamaremos Metro, en el cual no había habido cambios tecnológicos de relevancia, lo que permitió aislar el cambio tecnológico, uno de los factores determinantes en el control del proceso de trabajo, de acuerdo con muchos investigadores. Además, el segmento de trabajadores del área de planta

exterior es el sector laboral numéricamente mayoritario dentro de la empresa, pues agrupa poco más de un tercio de la fuerza de trabajo total de la misma a escala nacional.

Por otra parte, en este segmento de trabajadores se expandió, en el periodo de la investigación, la constitución de grupos de análisis, una modalidad de círculos de calidad o grupos conjuntos, acordada bilateralmente, aunque de aparente origen sindical. Adicionalmente, fue el segmento mayormente implicado en la introducción de nuevas reglas del rendimiento en la empresa, basadas en el desempeño, mediante un programa denominado de productividad, el cual perfila eventuales modalidades de control centradas en elementos normativos y en el autocontrol. Tercero, en planta externa se desarrollaban nuevas formas de organización del trabajo con base en la incorporación de la figura del trabajador universal y la estructuración de equipos de trabajo.

Finalmente, los trabajadores de planta externa son lo más parecido en la corporación de telecomunicaciones a un trabajo de producción fabril, tanto por la extracción social de los trabajadores como por su nivel de escolaridad y su nivel técnico, en comparación con el resto de empleados de la misma. Y, sin embargo, en el nivel práctico del desempeño de su trabajo, de la división técnica del mismo y de los grados de auto-coordinación y facultades de decisión que el trabajo les involucra, rompen con parámetros básicos que definen el modelo teórico del taylor-fordismo. Por consiguiente, su estudio contribuye a la discusión necesaria sobre los traslados automáticos de modelos del universo manufacturero, específicamente de la industria metal-mecánica, hacia espacios de trabajo que constituyen los nuevos sectores de punta en el capitalismo, como son los servicios en las telecomunicaciones.

Presentamos los resultados de la investigación en el siguiente orden. En el primer capítulo, presentamos el marco teórico y metodológico que orientó esta investigación. En el segundo capítulo, exponemos los cambios en la industria de telecomunicaciones, en la telefónica mexicana y en las negociaciones contractuales que crearon un nuevo marco en la relación laboral. Asimismo, describimos las características del centro de trabajo y su ubicación en el contexto de la transformación de estructura organizacional de la empresa. Abordamos como se articulan las relaciones de trabajo y las peculiaridades que reviste el proceso de trabajo, con especial referencia a sus vinculaciones con el control. Referimos también algunas prácticas de trabajo, en situación de erradicación al momento de la

investigación, que ilustran perfectamente el alcance de la auto-organización informal de los trabajadores en esta industria de servicios y los altos grados de autonomía y coordinación en el desempeño de las tareas de trabajo. Discutimos asimismo, algunas limitaciones que podrían plantearse al modelo teórico del taylorismo en la aproximación al sector. Destinamos un amplio espacio a la descripción de las relaciones y el proceso de trabajo en Metro, ya que no se cuenta con estudios suficientes sobre el segmento de planta externa en que apoyarse.

En el tercer capítulo, analizamos las transformaciones que pueden encuadrarse como cambios en la organización del trabajo ocurridos a partir de la alteración de la relación de fuerzas que significaron, a nivel del lugar de trabajo, las modificaciones contractuales y en la relación laboral. Este factor es tomado como punto de partida y considerado constante, de tal manera que no discutimos cómo ocurrió, sino sus resultados distinguibles, partiendo del supuesto de que en ese plano los cambios se produjeron bajo pautas de bilateralidad y negociación, reconocidas como tales por los actores. Los resultados distinguibles de esos cambios en la relación laboral contractual en que enfocamos la atención son aquellos con implicación directa en la organización del trabajo, tales como la ampliación de la agenda de la negociación colectiva con esquemas de participación e involucramiento de los trabajadores, la modificación de las normas laborales de tipo fordista al introducir la figura del *trabajador universal*, mediante la compactación escalafonaria, y modificar los criterios de movilidad y ascenso, así como los mecanismos de determinación del salario, transformados con la introducción de un esquema tendiente a implantar un salario flexible, denominado programa de productividad, y la expansión de la descentralización de la producción, a través del *outsourcing*.

Cabe destacar que la alteración de la relación de fuerzas no la comprendemos como un juego de suma-cero, en que necesariamente lo que gana una parte lo pierde la otra, sino como mutación de las pautas de regulación de las relaciones de trabajo. En este marco, definimos la manera en que se implanta una nueva forma de organizar el trabajo y las implicaciones de esa reorganización en las relaciones de trabajo, principalmente la recomposición del colectivo de trabajadores, la estrategia de autocontrol y la separación entre los segmentos de trabajadores en Metro con base en la profesionalización de los mandos operativos.

Analizamos el poderoso mecanismo de control que es la "concertación", es decir la

práctica recurrente que atraviesa a los mandos de acompañar toda decisión con el fundamento de ser fruto de una negociación y un acuerdo con su contraparte sindical y, por tanto, de los trabajadores. En ese sentido, focalizamos las actividades y relaciones del grupo conjunto, definido por los actores como círculo de calidad, su papel en el proceso de trabajo y la dinámica regular de interacciones que lo tienen como eje, así como el replanteamiento de las zonas de incertidumbre que su implantación implicó. Abordamos, de igual manera, el programa de productividad que rige en la empresa e intentamos discutirlo como parte de la estrategia de autocontrol, junto con la fuerte producción ideológica, discursiva y práctica, y la formación actitudinal en germen. Finalmente, en el cuarto capítulo, enfocamos las modalidades de control bajo la interrogante por aquellos mecanismos insertos en las mismas relaciones de trabajo que harían posible el predominio de la lógica de la ganancia, en el contexto de una forma de organización del trabajo que es definida por los actores directivos como tendiente al autocontrol y la autodisciplina laboral, y que ha sido caracterizada en algunas investigaciones recientes como control normativo, cultural, identitario, *corporatismo del bienestar*, autonomía controlada o régimen hegemónico de producción. En este capítulo, cerramos la discusión previa con el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de trabajadores, y que muestran el alto grado de compromiso organizacional de los trabajadores de la red externa.

## **I. MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO**

La reestructuración productiva en nuestro país ha colocado la cuestión de las transformaciones en las relaciones sociales en el centro de trabajo y a nivel contractual en un plano destacado, principalmente en lo que respecta a los procesos de flexibilización en el empleo y gestión de la fuerza de trabajo, las ofensivas de desregulación contractual, y más recientemente, los convenios de productividad. Aunque sin convertirse en su núcleo, el tema del control del proceso de trabajo ha estado presente.

Desde el punto de vista teórico esos procesos tienen relación con la inquietud acerca del futuro del trabajo, particularmente en vista de la aparente generalización de esquemas organizativos de trabajo en equipo o grupo. Se desconoce con claridad cuáles serán las consecuencias a mediano y largo plazo para los sindicatos, como estructura de representación de los intereses de los trabajadores, y menos aún, a partir de estudios específicos, para los trabajadores en su conjunto y la dinámica de las relaciones laborales en el centro de trabajo, ya que en México aún son pocos los estudios a profundidad desde esa perspectiva.

Aún más importante es su estudio en vista de las diferencias que han sido observadas en su implementación en diversos países, y en este sentido en términos de cómo se concretan en nuestro país en determinadas industrias, y que nos pueden decir respecto a la problemática del control, la organización del trabajo y las relaciones laborales en el lugar de trabajo a partir de configuraciones de factores particulares.

### **Definición del problema de investigación**

La investigación está orientada por la interrogante sobre los impactos en el control del proceso de trabajo a que pudieran haber dado lugar los cambios en la organización del trabajo, en un contexto de bilateralidad en las relaciones laborales.

Entenderemos por relaciones laborales las relaciones sociales en torno al proceso de trabajo en el lugar de trabajo. Podemos especificar estas relaciones como aquellas que existen entre los supervisores o jefes u otras líneas o estratos de la gestión empresarial y los trabajadores (división jerárquica del trabajo), así como aquellas entre los propios trabajadores o categorías de trabajadores (división horizontal del trabajo). Este tejido de relaciones

laborales tiene como característica distintiva la asimetría de poder y el conflicto, derivado de intereses diferentes, aunque también es el campo de generación del consenso en ciertas circunstancias.

La naturaleza del conflicto básico hace referencia al proceso a través del cual en el ámbito del centro de trabajo o espacio de producción directa (de bienes o servicios) se transforma la potencialidad de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo con un determinado nivel de rendimiento o desempeño cuantitativo y cualitativo.

Desde el punto de vista de la relación de control tienen relevancia aquí las zonas de incertidumbre o indeterminación en el proceso de trabajo, cuyos rasgos y contornos son constituidos y reconstituidos en la dinámica de las relaciones sociales articuladas en el centro de trabajo a partir de correlaciones de fuerza específicas al mismo, en un momento o coyuntura definida y, a la vez, de estructuraciones previas producto de luchas colectivas y relaciones de fuerza que, desde el punto de vista sincrónico, aparecen como objetivadas.

Las zonas de incertidumbre y la indeterminación inherentes tanto al funcionamiento del proceso de trabajo como al carácter de la relación salarial, en el marco de la organización social capitalista del trabajo, se manifiestan en lo que atañe a la gerencia en la búsqueda y experimentación de mecanismos, así como en la elaboración de estrategias, tendientes a resolver la indeterminación a favor de los objetivos de rentabilidad de la empresa. Al nivel del funcionamiento del proceso de trabajo, la empresa, en su expresión concreta en distintas líneas de la gerencia, requiere generar la cooperación de los trabajadores y de la puesta en juego de sus capacidades creativas de trabajo, lo cual depende, en cierta medida, de la voluntad de los propios trabajadores. En ese espacio de ambigüedad es en el que se expresan las contradicciones, el conflicto y las luchas en torno al control.

Desde el ángulo de los trabajadores las zonas de incertidumbre remiten al control de éstos sobre el proceso de trabajo, y a un nivel específico, de sus tareas en el mismo. Este control puede ser identificado a partir de los márgenes de autonomía de éstos en el desarrollo de sus actividades, autonomía sustentada en saberes técnicos y empíricos, así como en los procesos colectivos de auto-organización informal. La cuestión son, en este aspecto, los límites de esos márgenes de autonomía de acción y su significado general en términos de las relaciones de poder y dominación articuladas en el centro de trabajo.

Visto el proceso de trabajo como un terreno en disputa, como un tejido de relaciones sociales en que se expresan interdependencias y balances de fuerza inestables, en el que a través de la dinámica de negociación del orden emerge una frontera del control, en donde los elementos inscritos en ésta son cambiantes, su posición puede o no estar firmemente establecida, en el que ésta no es estática.

En la empresa en la cual se realizó la investigación suponemos que las relaciones laborales han tenido cambios profundos en el espacio del centro de trabajo. En el plano de la relación laboral institucionalizada esos cambios se evidencian en la negociación bilateral entre el sindicato y la empresa del cambio tecnológico y la re-estructuración productiva. Entre algunas de las áreas de negociación se encuentran las relativas a la forma en que se organiza el trabajo y las relativas a las reglas del rendimiento, tanto en el contrato colectivo de trabajo (CCT) como en convenios *ad-hoc* paralelos.

Esa bilateralidad tiene relevancia para el caso de la re-estructuración productiva en México, ya que ha posibilitado cierta intervención sindical en la transformación productiva. Aparentemente esto haría suponer un movimiento de la frontera del control a favor de los trabajadores. Sin embargo, ¿qué ha pasado a nivel del centro de trabajo? En este ámbito existen ante todo preguntas.

¿Tienen los trabajadores(as) mayor control sobre su trabajo, mayor autonomía sobre los ritmos, tiempos y secuencias en que lo realizan, mayor capacidad de decisión e iniciativa, como resultado de las modificaciones en la organización del trabajo y los convenios bilaterales de productividad?

¿Se ha modificado y en qué sentido el contenido del trabajo que desempeñan, por ejemplo, por ampliación de tareas? ¿Existe polivalencia o multihabilidad? ¿Esta afecta a todos los trabajadores o sólo a algunos estratos?, y ¿cuál es el significado de tal polivalencia?

¿Cómo han sido afectadas las relaciones entre los trabajadores como resultado de esos cambios? ¿Cómo son las relaciones entre supervisores y jefes y los trabajadores, de cooperación, de orden-mando, de prescripción detallada del trabajo, de concesión de márgenes superiores de autonomía? ¿Se está frente a un cauce de "relaciones consensuales" entre la gerencia y los trabajadores, de "comunidad de intereses" al interior de la empresa?

¿Cómo se garantiza el rendimiento, en términos de calidad y cantidad, a través

principalmente de una búsqueda del consentimiento o a través de la coerción y las sanciones disciplinarias externas? ¿Ese consentimiento, en caso de ser esa dirección, cómo se garantiza y estructura?

Por el lado de las dimensiones de disciplina, asistencia, individualización tendencial del pago, mediante diversos esquemas de bonos de productividad, ¿cómo se insertan en la frontera del control y cuáles son las respuestas en términos de prácticas y acción cotidiana de los trabajadores?

A fin de explorar el control de los trabajadores, con la variable interviniente de la reorganización del trabajo, el estudio se efectuó en el departamento de Planta Exterior de un Centro de Trabajo de la telefónica más importante de México, donde no existía aún cambio tecnológico en el momento de la investigación, aunque sí cambio en la relación laboral y en la organización del trabajo. Esta elección pretendía permitir aislar, en la medida de lo posible, el cambio tecnológico de tal forma de no atribuir resultados en el control del proceso de trabajo que derivan de las transformaciones tecnológicas.

## **Marco teórico**

La problemática del cambio en las relaciones laborales en el lugar de trabajo, la reorganización del trabajo y el control del proceso de trabajo ha sido un tema ampliamente debatido en las últimas dos décadas. En parte, su surgimiento fue motivado por la centralidad que adquirió a fines de los sesenta y principios de los setenta el conflicto en el espacio de producción, a medida que se mostraban los límites del taylorismo-fordismo (Coriat, 1986; Leborgne y Lipietz, 1992). El nivel de conflictividad dio lugar a una serie de programas, en parte impulsados desde los gobiernos europeos, y de experimentos (en las empresas estadounidenses) tendientes a la "humanización del trabajo", la "calidad de vida en el trabajo" y la participación de los trabajadores en las decisiones (Kochan, Katz y MacKerzie, 1986), tendencias que fueron abarcadas bajo el paradigma de la democracia industrial (Cressey, Eldridge y MacInnes, 1985). Posteriormente el debate se vio reforzado en los ochenta por las transformaciones tecnológicas, organizacionales y de gestión de la fuerza de trabajo, en particular la expansión del paradigma japonés, al lado de la "flexibilización" del mercado de trabajo propiciada por las políticas neoliberales. En particular, las nuevas formas de organización del trabajo, principalmente aquellas con base en grupos de trabajos reavivó el debate acerca del control empresarial, sus modalidades históricas, su relación con la democracia industrial y las conclusiones que podrían extraerse de la aplicación del trabajo en equipo a nivel fabril (especialmente en la industria típica del régimen fordista: la automotriz). Esas nuevas modalidades organizativas, se presume, representan la eliminación de la estructura jerárquica de mando, así como de la parcelación extrema de las tareas de trabajo, asociada al taylorismo-fordismo, y la eventual disolución de la separación entre concepción y ejecución del trabajo en tanto fundamento del mismo.

## **Proceso de trabajo y control**

En la controversia teórica sobre el control el punto de referencia central es el planteamiento de Braverman de un proceso continuo, bajo el capitalismo, de descualificación (deskilling) de los trabajadores, el cual sería implementado por la gerencia particularmente a partir de la llamada administración científica a fin de garantizar el control de ésta sobre el

proceso de trabajo, tanto en términos de su organización y dirección como en términos de garantizar un comportamiento de los trabajadores adecuado al objetivo de la producción y la rentabilidad. El mecanismo a través del cual se desarrolló es la división entre la concepción y la ejecución del trabajo, y la centralización consiguiente del saber-hacer de los obreros en las oficinas de la gerencia, despojando a éstos de las bases sobre las cuales ejercían un control sobre sus procesos de trabajo. El control de la gerencia se realiza a través de la fragmentación de las tareas de trabajo y de la "imposición al obrero de la manera precisa en que debe ser ejecutado el trabajo" (Braverman, 1987:112). Ello permite, por una parte, abaratar los costos de la mano de obra convirtiendo un trabajo complejo en trabajo simple y, por otra, incrementar el rendimiento por medio de la supervisión continua de los tiempos de realización de las tareas.

Para Braverman la necesidad del control da paso al surgimiento de la estructura gerencial en las empresas. Según este autor, para el capital el origen de ese problema estaría en la necesidad de poder controlar al máximo posible la indeterminación presente en el hecho de que el contrato de trabajo no garantiza por sí mismo la transformación del potencial de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo una vez en el proceso de trabajo.

Así, en el argumento de Braverman, la gerencia tiene como objetivo fundamental, es decir es la razón de su existencia, el control del trabajo y ese control se realiza mediante mecanismos propios al proceso de trabajo, especialmente la separación entre la concepción y la ejecución; adicionalmente, postula una relación inversa entre control gerencial y calificación, de tal manera que un mayor control gerencial aparece asociado invariablemente a la descalificación. Asimismo, se identifica el taylorismo con **la** estrategia de control gerencial para mantener la subordinación de los trabajadores, sin considerar la posibilidad de que fuese **una** de las estrategias disponibles (Friedman, 1977:49ss). Por otra parte, se implica que no hay separación entre estrategia de control gerencial (el taylorismo) y las prácticas efectivas en el espacio de las relaciones sociales en la producción<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Para una evaluación de las críticas principales (la tesis de la descalificación, la estrategia empresarial, la no consideración del circuito completo del capital y los supuestos ontológicos de las relaciones de clase) a la concepción de Braverman cft. Knights, David y Hugh Willmott, *Labour Process Theory*, Londres, MacMillan, 1990, pp.10-19.

El debate anglosajón sobre el proceso de trabajo (**labour process debate**) ha mostrado la complejidad de la cuestión, que Braverman tuvo el mérito de reactualizar.

Lejos de estar obsesionados "siempre y en todas partes" por el control del trabajo, como aparecería a la luz del análisis bravermaniano, la gestión empresarial tiene como prioridad la acumulación de capital, es decir garantizar la rentabilidad a partir de la unidad producción-circulación; a la inversa, el control del trabajo se estructura no sólo a nivel de la empresa, sino también con la contribución de espacios como el mercado de trabajo, las relaciones de propiedad y el Estado (Littler, 1990). En lo que respecta al espacio de producción, el debate mostró que el control no es unilateral, que sólo tuviese relación con las estrategias gerenciales y, por otra parte, clarificó la distinción entre los delirios taylorianos y las prácticas y procesos que efectivamente tienen lugar en el campo de las relaciones sociales en el espacio directo de la producción (Burawoy, 1979; Roy, 1952; Crozier, 1990).

Justamente por la complejidad de ese campo, la problemática del control en el espacio del proceso de trabajo no puede ser analizada a partir de la contraposición control gerencial versus resistencia de los trabajadores (Edwards, 1986:29), o bien coerción versus consenso.

Littler propone enfocar el control, siguiendo las contribuciones de Cressey y MacInnes (1980), como una relación de naturaleza dual y contradictoria (Littler, 1990: 64ss), derivada de la naturaleza similar del proceso de producción en tanto proceso de trabajo/proceso de valorización y del carácter de la fuerza de trabajo en el capitalismo en tanto valor de cambio/valor de uso. Para la empresa existe una contradicción central, una **tensión permanente** nunca resuelta entre tratar a la fuerza de trabajo como mercancía y tratarla como una relación social continúa. En la medida en que la relación gerencia/subordinados (empleador/trabajador) no es sólo una relación de intercambio económico, sino implica el imperativo de motivar e impulsar al uso de las capacidades productivas y creativas de los trabajadores, en particular en medio de innovaciones técnicas, la gerencia se ve compelida a buscar en grados diversos una relación de **cooperación** con la fuerza de trabajo.<sup>2</sup> Las

---

<sup>2</sup>Como argumentan Cressey y MacInnes :"*Porque aun cuando al capital pertenecen (y por consiguiente tiene derecho a 'controlar')* tanto los medios de producción como la fuerza de trabajo, en la práctica el capital debe entregar los medios de producción al 'control' de los trabajadores para su **uso** real en el proceso de producción. Todo análisis adecuado de la relación contradictoria del trabajo con el capital en el lugar de trabajo depende de esto." (Cressey y MacInnes, 1980: 14.)

contradicciones, sin embargo, no se limitan a la gerencia, ya que los propios trabajadores, junto a las resistencias a la subordinación y explotación, manifiestan también un interés en mantener las relaciones existentes, es decir la viabilidad de las unidades de capital particulares que los emplean, y las potencialidades de auto expresión que el trabajo les brinda (Cressey y MacInnes, 1980: 13-14, 19). Estas presiones contradictorias para ambas partes generan "un ínter juego fracturado de control, consenso y negociación" (Littler, 1990: 64). Más adelante volveremos a este punto.

Desde la óptica de los esfuerzos gerenciales de control del proceso de trabajo, Friedman (1977 y 1990), que coloca en el centro de su análisis los procesos de resistencia de los trabajadores, observa dos direcciones o estrategias susceptibles de ser seguidas a fin de mantener la autoridad de la gerencia sobre estos. Ambas expresarían la tensión entre la necesidad para el capital del control del trabajo y el imperativo de otorgar márgenes de autonomía, es decir participación creativa de aquellos en el proceso de trabajo, sin lo cual este no funcionaría y se pondría en entredicho el cumplimiento de los objetivos de la producción, hecho visible cuando se recuerda la típica manera de "trabajar según la norma" convertida en un arma por los trabajadores bajo el taylorismo. En la estrategia que Friedman denomina de *Control Directo* la dirección empresarial reduce la responsabilidad de cada trabajador individual mediante una supervisión estrecha y estableciendo por adelantado y en detalle las tareas específicas que cada trabajador y los trabajadores en general han de efectuar, en la estrategias de *Autonomía Responsable* se les otorga a los trabajadores responsabilidad mayor, estatus, la supervisión es menor y se busca mediante una serie de dispositivos, estimular la lealtad de éstos para con la empresa.<sup>3</sup> En una visión de la naturaleza humana por demás esencialista (Willmott,1990:359), Friedman apunta que ambas estrategias tienen serias contradicciones que derivan de su objetivo común de "mantener y extender la autoridad gerencial sobre gentes que son esencialmente libres e independientes, pero que han alienado (vendido) su capacidad laboral" (Friedman,1977:106): en el caso de la autonomía responsable puesto que trata a los trabajadores como si no hubiesen enajenado su capacidad de trabajo

---

<sup>3</sup>Estas estrategias no son racionales, coherentes y consistentes, sino que se articulan a través de las elecciones que realiza la gerencia, y estas elecciones, según la dimensión del proceso de producción al que apunten, pueden ser incompatibles unas con otras. Por otra parte, en la concepción de Friedman, la estrategia empresarial no necesariamente produce el resultado que intenta (Friedman, 1990).

intentando convencerlos de que las metas de la dirección son sus propias metas, en el caso del control directo dado que trata a los trabajadores como si fueran máquinas, suponiendo que pueden ser forzados a ceder control sobre lo que hacen.

"Las contradicciones son que la gente sí tiene voluntades independientes y con frecuencia hostiles que no pueden ser destruidas, y el fin último de los gerentes de alto nivel es producir ganancias superiores y constantes, más que tender hacia las necesidades de los trabajadores."

Para Friedman, si las gerencias siguen un curso de acción determinado esas estrategias se objetivan luego de un tiempo en las estructuras de las empresas. Es por ello que en procesos de innovación "generen su propia forma peculiar de inflexibilidad", dificultando un cambio radical en un periodo corto de tiempo. Desde su perspectiva, cambiar de pronto de una estrategia a otra provocaría severas disrupciones en el proceso de producción.

El control gerencial ha sido abordado también desde el ángulo de la lucha por la extracción del mayor esfuerzo humano en el proceso de trabajo. Esta perspectiva es la adoptada por Richard Edwards, quien define el control como "la habilidad del capitalista y/o los gestores empresariales para obtener de los trabajadores el comportamiento de trabajo deseado" (1979:17). Para Edwards puesto que los trabajadores tienen intereses y necesidades propias y retienen su poder de resistencia, y puesto que no tienen participación directa en el objetivo de la generación de ganancias, el proceso de **extraer el máximo esfuerzo** de éstos convierte al lugar de trabajo en un campo de batalla, en un terreno en disputa, en el cual surge el conflicto respecto a cómo debe ser organizado el trabajo, que ritmo de trabajo debe ser establecido, bajo que condiciones deben trabajar los productores, de qué derechos deben disfrutar, y cómo deben relacionarse los diversos empleados de la empresa unos con otros (Edwards,1979:13).

Edwards establece una tipología de los sistemas de control desplegados por la gestión empresarial: el control despótico, el control técnico y el control burocrático, más o menos siguiendo un curso de evolución histórica del capitalismo a partir del siglo pasado, aunque señala que pueden ser formas de control coexistentes.

Las reflexiones teóricas que enfocan el control otorgando a la gerencia, hasta cierto punto, facultad protagónica de acción, influencia e intervención sobre el proceso de trabajo

parecen insatisfactorias en la medida en que suponen una capacidad completa de las gerencias de moldear las prácticas y comportamientos de los trabajadores en el lugar de trabajo.

El control, sin embargo, ha sido enfocado también como **resultado** de procesos de lucha y negociación, en una visión que recupera el hecho de que los trabajadores desarrollan mecanismos de regulación del trabajo no sólo formales, sino también de otro signo, como los que se sintetizan en la "práctica y la costumbre", entre otros. En esta óptica, el control podría ser entendido como un "patrón de regulación del trabajo", a nivel del centro de trabajo, que emerge de las actividades de ambos "lados", de las interacciones cotidianas, en el marco de la "negociación inmediata del esfuerzo", y que cubre tanto elementos formales como informales (Edwards, P. K., 1986:68ss; 1990:142ss). En esta perspectiva de abordar el control se enfatizan su naturaleza multifacética, es decir la multiplicidad de mecanismos en juego, y relacional, como indica Edwards:

"No es cuestión de que un empleador desarrolla un sistema de control abarcante, sino del desarrollo de varios vínculos entre la firma y sus empleados."

Hay que destacar, no obstante, que este enfoque de luchas y negociaciones a nivel del lugar de trabajo tiene que ser matizado con la consideración de las presiones estructurales que encuadran esos procesos, de manera particular el carácter asimétrico en principio de la relación laboral y el no cuestionamiento de los objetivos generales de rentabilidad por los actores subordinados.

### **El proceso de trabajo como espacio de lucha**

Enfocar el carácter relacional de la problemática del control en el campo de la dinámica concreta de las relaciones sociales en el lugar de trabajo en espacios de transformación organizacional, requiere echar mano de los resultados de estudios realizados en los espacios directos de producción, aún cuando en ámbitos tayloristas.

En un acercamiento preliminar, interesa destacar tres aspectos centrales que permiten entender el proceso de trabajo a partir de las relaciones sociales que ahí se articulan y despliegan. En primera instancia, el proceso de trabajo en su funcionamiento concreto conlleva numerosos imponderables, resueltos en la práctica por los propios trabajadores,

según sus conocimientos, capacidades, experiencias y habilidades, lo cual genera relaciones de dependencia y de poder que no corresponden a la jerarquía formalmente reconocida (Crozier y Friedberg, 1990: cap. 1 y 3). En segundo lugar, las relaciones cotidianas en el espacio directo de trabajo entre los distintos estratos de la gerencia y los trabajadores aparecen como un complejo inter-juego en el que la cooperación activa y la aceptación de éstos emergen de procesos de negociación y balances de poder (Hyman, 1989). En tercer lugar, de las luchas y conflictos que efectivamente se organizan en el centro de trabajo no necesariamente todos amenazan la organización capitalista del trabajo ni la hegemonía del capital, y pueden constituir de hecho parte de su reproducción a través del desplazamiento del conflicto hacia las relaciones laterales y la producción de consenso (Burawoy, 1979; Roy, 1952).

Crozier y Friedberg, desde el enfoque de la sociología de la acción estratégica en las organizaciones, parten de enfatizar el carácter libre, dentro de ciertos límites, del actuar de los sujetos en las organizaciones. Los actores tendrían siempre márgenes de elección presentes para éstos incluso en las condiciones más restrictivas. En su investigación en los Talleres Monopolio en Francia en los años sesenta descubren que en el proceso de trabajo existen **espacios o zonas de incertidumbre** a partir de las cuales determinadas categorías de trabajadores ejercen un control sobre el proceso, con lo que evidenciaron que la supuesta planificación y prescripción de las tareas de trabajo y la estructuración jerárquica delimitada, pretendida por el taylorismo y la organización burocrática, no fue nunca un hecho que se tradujese directa y perfectamente en la práctica concreta de producción.

Las **zonas de incertidumbre** surgidas de imponderables en el proceso de producción, es el núcleo sobre el cual se articulan las estrategias de los actores durante el proceso de trabajo. Según los autores, las fuentes de incertidumbre propician **fuentes de poder** para los distintos grupos de trabajadores, entre las que distinguen aquellas derivadas del control sobre una competencia o especialidad difícilmente reemplazable, es decir particularmente estratégica para el proceso, lo cual remite a determinadas calificaciones.

El control sobre esas zonas de incertidumbre es también resultado de luchas previas y conflictos entre los actores, es decir ocurre en el marco de una **estructuración de poder**, de una historia anterior que, sin embargo, no permanece fija sino es redefinida o actualizada a

través del actuar estratégico de los actores, los cuales retienen márgenes de acción dentro de ciertos límites.

Desde esta perspectiva de relaciones de interdependencia en el proceso de trabajo podemos observar que los trabajadores lejos de encontrarse absolutamente sujetos al control desde arriba, y limitados a acciones reactivas en relación con la gerencia, ejercen de hecho un control y grados variables de **autonomía** en el desempeño de sus actividades en el proceso de trabajo.

Así, pues, la indeterminación presente en la relación salarial y las incertidumbres propias del proceso productivo, convergen en la necesidad de la gestión empresarial de contar con la cooperación y la iniciativa de los trabajadores, dada la imposibilidad práctica de una supervisión detallada de cada trabajador cada minuto de la jornada o de proporcionar instrucciones sobre cómo manejar cada contingencia posible. Queda en pie, sin embargo, la cuestión de por qué los trabajadores obedecen a la gerencia, que es el ángulo que adoptan las vertientes analíticas de las relaciones industriales marxistas.

De acuerdo a esas vertientes, la cooperación mencionada de los trabajadores se ve continuamente subvertida por el ejercicio del control gerencial que invita al sabotaje pasivo o activo cuando se presenta la oportunidad. Esto plantea el "*problema del orden*" en el proceso de producción, es decir, en palabras de Hyman (1989:31), de las bases para relaciones sociales estables. Para Hyman en buena medida ese "orden" descansa en la autodisciplina de los trabajadores y la consciencia de una cierta obligación de trabajo, en cuya génesis entran en juego factores de socialización externos al proceso de trabajo (tales como la familia o la escuela), de legitimación social de la autoridad de las gerencias, y podríamos agregar todo el proceso histórico de formación de la clase obrera.

En parte esto explicaría la aceptación de los trabajadores de una obligación generalizada a seguir las instrucciones de la gerencia. Pero esa aceptación no es lineal ni ocurre en todos los casos y situaciones, volviendo inestable un control gerencial que no puede descansar sólo en la coerción (de manera particular la eventualidad del despido).

Hyman, recuperando los estudios de Alan Fox y Strauss et al., indica que los límites de la "obediencia" son continuamente puestos a prueba en lo que puede denominarse la tendencia a la constitución de una "**zona de aceptación**": los trabajadores desempeñan usualmente sin

cuestionamiento tareas que son técnicamente necesarias de manera clara y que forman parte del rango usual de sus funciones, pero si esos límites se exceden su conformidad se vuelve problemática.

Así, el control gerencial sería por fuerza inestable en la práctica en las situaciones de trabajo típicas, de ahí que dependa de un complejo inter juego de "poder, ideología y la rutina de formas usuales de interacción", que el autor propone captar con los conceptos de **negociación del orden** y **frontera del control**. El concepto de **negociación del orden** es retomado del estudio de campo en los hospitales de Fox y Strauss:

"(...) el término intenta indicar que donde las actividades dentro de una organización requieren la cooperación de individuos y grupos con actitudes e intereses divergentes, hay una tendencia natural a que entendimientos, acuerdos y reglas emerjan de procesos de negociación formal e informal. En efecto, los empleados subordinados pueden hacer de su obediencia -o de forma más decisiva, de su inteligente observancia del espíritu más que la mera letra de las instrucciones gerenciales- una base para la negociación tácita o aun abierta" (Hyman, 1989: 31).

Así, el "orden social" de la producción se origina en recurrentes "intercambios" entre los supervisores de primera línea, ellos mismos bajo la presión de alcanzar las metas de producción, y los trabajadores conscientes de su capacidad para frustrar los objetivos gerenciales en el proceso de trabajo cotidiano. Según Hyman, los "supervisores compran la buena voluntad de sus subordinados concediéndoles demandas, tales como pagos por bonos especiales o mostrando contención en la aplicación de las reglas disciplinarias de la compañía" (1989:32). Hay que anotar, sin embargo, que un "intercambio" tal procede con bienes de naturaleza distinta, en el que el consenso de los trabajadores, es decir la legitimidad que otorguen a la autoridad de la gerencia es algo que esta en juego, en un tipo de proceso similar al que Rusconi (1985) denomina, en la esfera del Estado y los sistemas de relaciones industriales, *intercambio político*, y no meramente material como parece sugerir Hyman.

A través del proceso de negociación del orden se establece la "frontera del control" en cada centro de trabajo, la cual remite a un **balance de poder** entre las partes, sustentado en los recursos y sanciones que los diversos grupos ocupacionales tienen a su disposición; por consiguiente, es fluida y cambiante: "los límites de la autoridad gerencial y la obediencia de los empleados son imprecisos y siempre abiertos a renegociación" (Hyman, 1989: 33). Ese

carácter inestable puede tomar la forma de conflicto abierto recurrente, pero en la generalidad de las situaciones de trabajo, la interacción gestión empresarial-subordinados conforma un proceso de intercambios continuos y movimientos en la frontera del control reconocidos como temporales. De tal forma que:

"Un patrón relativamente estable de reciprocidad puede así desarrollarse: los trabajadores obedecen ordenes porque los gerentes sólo **emiten** ordenes que los trabajadores encuentran razonables; y una relación tal puede persistir al menos hasta que algún trastorno exógeno (un cambio de las demandas sobre el *management*, nuevas aspiraciones de los trabajadores) lo pone en riesgo."

La negociación del orden así entendida tendría un carácter defensivo y limitado, y la autonomía de los trabajadores que surge de ese proceso sería, por consiguiente, condicional, ya que se inserta en un marco en el que la rentabilidad de la empresa opera como objetivo generalizado indiscutible (Pagés, et. al., 1979:54; Hyman, 1989; Edwards, 1990:139). Sin embargo, el concepto es potencialmente fértil, en una investigación en el nivel del centro de trabajo, para dar cuenta de los cambios en el control derivados de las transformaciones en las relaciones laborales y en la organización del trabajo.

Con todo, este enfoque no resuelve la problemática de las relaciones de dominación, su estructuración y reproducción a partir del mismo proceso de trabajo. Burawoy (1979) la ha analizado ampliamente con base en la metáfora del juego y la **producción del consenso**. Su estudio es importante ya que se constituyó en uno de los trabajos que contribuyeron a repensar la oposición tradicional coerción *versus* consenso.

La pregunta decisiva, para el autor, es por qué los trabajadores trabajan tanto para llevar adelante los objetivos de valorización del capital. La respuesta para Burawoy está en la manera en que se organiza el trabajo y que hace que éstos se constituyan como individuos más que como sujetos pertenecientes a una clase. Lo que llama el "juego del *making out*", retomando la expresión de Roy (1952), en el que los trabajadores participan yendo más allá de una producción dada hasta un cierto límite colectivamente reconocido, por razones de satisfacción y compensación de su subordinación al capital y no por las monetarias (ganar un incentivo), genera el *consentimiento* a través del respeto a las reglas de ese juego y a través de la participación misma, que es una forma de legitimación. Entre otros de los efectos se

encuentra la *disminución del conflicto jerárquico entre la gerencia y los trabajadores y su redistribución en direcciones laterales en la forma de competencia*. En ese juego los trabajadores se auto-organizan de manera informal en el curso de sus actividades en la producción e incluso subvierten las reglas "de arriba", dentro de la lógica del *making out*, con lo que protegen en la práctica la producción de ganancia (Burawoy, 1979: cap. 4-5).

Un aspecto central del enfoque de Burawoy sobre el proceso de trabajo reside en concebirlo en su carácter tridimensional: como producción de cosas, como producción y reproducción de relaciones sociales y, a la vez, producción de una experiencia de esas relaciones.

### **El control de los trabajadores**

Intentando enfocar los elementos que incluiría el control de los trabajadores sobre el espacio del proceso de trabajo, a partir de la discusión hasta aquí señalada, se pueden destacar los aspectos técnicos (saber-hacer) y los socioculturales, enraizados en las relaciones sociales cotidianas entre los trabajadores, y entre éstos y la gerencia.

Como señalamos arriba, el control alcanzado por los trabajadores se manifiesta en cierta **autonomía** de éstos en el proceso de producción, pese a lo cual no se ofrecen instrumentos analíticos para evaluar su grado y su presencia en situaciones de trabajo concretas. Esta ausencia es solventada en parte, desde un paradigma psíco-sociológico, por la propuesta de Moldaschl (1992) de indagación de tal autonomía en el nivel de la estructura misma de las tareas de trabajo con el concepto requerimientos de regulación, con fundamento en la psicología y en las investigaciones sobre los procesos de aprendizaje. El autor conceptualiza la autonomía, a nivel de las tareas como unidad de análisis, en función del grado de planeación, pensamiento y decisión que involucran y requieren determinadas tareas de trabajo. Si bien su planteamiento está diseñado para establecer la medida en que la autonomía puede implicar rendimientos suplementarios no reconocidos por la gestión empresarial, así como identificar los procesos generadores de carga psíquica, guarda importancia para nuestra investigación en la medida en que el concepto de autonomía refiere directamente a la separación o no entre concepción y ejecución del trabajo, y el modelo que propone de evaluación cualitativa de las tareas específicas de trabajo permite esclarecer posibles rupturas

con la organización taylorista, lo cual facilita escapar de la abstracción en que se mueven los debates actuales sobre el cambio o no de la organización del trabajo.

Aunque la propuesta de Moldaschl no se ocupa del control en la acepción política, es decir relativa a las relaciones de dominación, que le ha impreso al concepto el debate sobre el proceso de trabajo, para los fines de esta investigación contribuye a solventar la carencia de instrumentos analíticos.

Sabemos, no obstante, que la autonomía forma parte de procesos colectivos. En el nivel de análisis del centro de trabajo, hasta hace poco no se contaba con parámetros de control por parte de los trabajadores que fueran más allá de las experiencias de corte capitalista, e incluso al seno de éstas sólo aquellas en contextos tayloristas y en la manufactura, limitación que arrastra toda la teoría del proceso de trabajo, de donde procede la mayor parte de la elaboración teórica sobre el control. Los estudios comparativos sobre la organización del trabajo en las naciones autodenominadas socialistas posibilita la consideración del abanico de dimensiones en que puede expresarse tal control. Podríamos considerar como parámetro el grado máximo de control histórico ejercido por los trabajadores sobre el proceso de trabajo en el espacio de producción, visto desde el ángulo de las relaciones sociales en su seno, que Burawoy y Krotov (1992: 24-28) analizan en un taller en la ex Unión Soviética. Estos autores identifican como dimensiones de ese control las siguientes:

- la distribución del pago (quién y cómo se asigna)
- la regulación del tiempo de trabajo (cómo se realiza)
- la autonomía en la organización del trabajo
- la regulación de los despidos (elemento disciplinario central).

En la fábrica investigada por estos autores, los trabajadores estaban organizados en brigadas y equipos de acuerdo al trabajo específico en cada taller. La dirección de la empresa no tenía mayor incidencia en el piso, y el control se efectuaba sólo en el nivel del "plan", donde tenía lugar un proceso de negociación entre dirección, supervisores y trabajadores.

En el piso fabril, la gestión ha cedido todo control; los trabajadores son responsables del control de calidad, la tecnología desigual en los talleres facilita el intercambio de trabajadores entre puestos de trabajo y máquinas dentro de una brigada, y el tiempo de trabajo se regula de

manera autónoma, lo que se manifiesta en la ausencia de represalias de la dirección y los supervisores por llegadas tarde, extensión de los descansos, horarios del desayuno o salidas antes del fin formal de la jornada de trabajo. En contraparte, los finales de mes, en función del "cumplimiento del plan", los trabajadores laboraban intensamente incluyendo sábados y las noches sin pago de tiempo extra. Hasta aquí hay varios elementos en que la organización del proceso de trabajo semeja a la que aparece en los estratos de profesionistas en los países capitalistas.

Pero la autonomía de las brigadas y la cesión del control en el taller descansan en el sistema de pago y la regulación de los despidos. El fondo de salario se asigna a cada brigada con base en el número de partes que produce y los líderes de éstas lo distribuyen entre los miembros según una evaluación del "coeficiente de participación en el trabajo" de cada miembro. La dirección de la empresa no tiene autoridad para intervenir en tal distribución. Este sistema de pago y esa autonomía de las brigadas fortalecen también los conflictos laterales entre talleres y turnos, la "competencia improductiva y los intereses parroquiales". Finalmente, el control ejercido por los trabajadores y las brigadas, así como el comité sindical, sobre los despidos, o las decisiones en tal sentido, que corona el control en el centro de trabajo se basa en la autonomía de las brigadas en los otros aspectos y en el hecho de que sólo por violaciones extremas del código disciplinario podía ocurrir un despido.

Así, la dirección y los supervisores directos no interfieren en el proceso de producción, y su influencia se manifiesta en las metas de producción mutuamente acordadas a través del "pacto del cumplimiento del plan". La explicación de los autores a esta diferencia radical con la organización del trabajo capitalista la encuentran en que el "éxito" o viabilidad de la empresa socialista no reside en el control gerencial sobre el proceso de trabajo y de producción, como sí descansa en su homóloga capitalista, sino en factores externos del contexto social; es decir, en la distinción establecida por Burawoy, no en las relaciones **en** la producción, sino en la forma específica de las relaciones **de** producción

### **Nuevas formas de organización del trabajo y cambios en la relación laboral**

En lo que atañe a los cambios en la organización del trabajo y en las relaciones laborales, éstos han sido abordados por lo general desde el punto de vista de los procesos de

flexibilización del mercado de trabajo, junto con la dualización del mismo, y de flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo al interior del proceso productivo.<sup>4</sup> El debate se ha centralizado en el impacto del paradigma japonés, ya sea a partir de la consideración de que se trata de formas productivas superiores de tendencia universal (Womack, Jones y Ross, 1990; Bonazzi, 1993) que rompen con el taylorismo y erigen nuevos principios como el flujo sistemático con base en el mejoramiento continuo (*kaizen*), ya sea bajo el ángulo de un sistema de empleo orientado a la organización, superior al correspondiente al orientado al mercado (Dore, 1992:34-38), en su capacidad de generar compromiso e involucramiento de los trabajadores (Lincoln y Kalleberg, 1985) y que, desde el punto de vista de éstos, implicaría una suerte de democratización industrial en la medida en que involucra relaciones cada vez menos jerárquicas en el espacio de producción; ya sea planteadas como emergencia de un "modelo profesional" (Laville, 1993) o bien como un nuevo paradigma de relaciones laborales cooperativas (Kochan, Katz, MacKersie, 1986). La extensión de esas tendencias en la organización del trabajo y la relación laboral en nuestros países,<sup>5</sup> ha sido ampliamente documentada, si bien para la industria metal-mecánica (Carrillo, 1993; Arteaga, 1989; De la Garza, 1993; Leite, 1993; Humphrey, 1993 y 1991; Micheli, 1996; Castillo, 1994). En este contexto, un enfoque interesante de abordar las NFOT y su implicación en el control se basa en Foucault.

### **Vigilancia, visibilidad y vulnerabilidad**

Dentro de los análisis relativos a la problemática que nos ocupa, algunos estudios recuperan la perspectiva de Foucault en cuanto a las relaciones de dominación, y en particular los conceptos de *disciplina*, *vigilancia*, *visibilidad* y *poder-saber*.

Para Sewell y Wilkinson (1992), las formas de organización del trabajo inspiradas en los métodos de producción japoneses (control de calidad desde el origen, justo a tiempo, organización en equipos, participación de los trabajadores y multihabilidad) representan un

---

<sup>4</sup> Unas prácticas nada nuevas en el capitalismo, aunque su estudio en términos del concepto de "flexibilidad" haya contribuido a pensarlas de esa manera. Cft. Pollert, Anna, "Dismanteling Flexibility", *Capital and Class*, Núm. 34, Primavera, 1988, pp. 42-75.

<sup>5</sup> Si bien de manera selectiva entre las diversas empresas y con diferentes modalidades, lo cual por lo demás ocurre también en los otros países.

incremento sustancial de las potencialidades de control gerencial sobre éstos, en la medida en que permiten al mismo volverse más estrecho, directo e individualizado de lo que era el control dentro de la organización taylorista y burocrática.

En ésta, la aceptación de los trabajadores a involucrarse en el proceso de producción era obtenida por la vía de la amenaza de sanciones y por incentivos monetarios. En tanto sistema de "vigilancia" e instilación de disciplina, sin embargo, resultaba incompleto (Sewell y Wilkinson, 1992: 274-75), ya que conllevó el problema del control de los burócratas mismos y se erigió en el contexto en el cual los trabajadores defendían una **frontera del control** a través de mecanismos de auto-organización informales, tales como el juego del "making out", como señalamos arriba, que tomaban cuerpo y se reproducían con la anuencia tácita de los distintos niveles de la jerarquía empresarial a fin de sacar adelante la producción (Roy, 1952, 1954; Burawoy, 1979: cap. 5; Hyman, 1989).

Los "régimenes Justo a Tiempo/Control Total de Calidad", como los autores los denominan, superan al dispositivo anterior en su capacidad de vigilancia, aproximándose a la imagen del *panopticon* y representando una verdadera *ruptura* con las modalidades anteriores de control; esto es así en la medida en que producen una mayor "visibilidad" del proceso de trabajo y su flujo físico, así como del desempeño individual de cada trabajador, apoyándose, por otra parte, en una "superestructura de control del trabajo" de tipo electrónico (sistemas informatizados), indispensable ya que devuelven cierto grado de responsabilidad al trabajador y a los equipos de trabajo.

Aquí la gerencia ya no tendría que convivir con el "uso y la práctica", por lo que el control se acercaría al ideal de ser "total" respecto de actividades y comportamientos que el *management* considera "indeseables" dentro del centro de trabajo. Así, por ejemplo, comparado con las posibilidades de control de los trabajadores expresadas en el juego del *making out*:

"Bajo un régimen JIT/TCQ hay poco campo para maniobrar; los trabajadores no pueden registrar un trabajo completado anteriormente para permitirse un descanso más tarde en el turno, ni tampoco pueden esconder o evadir la responsabilidad de un trabajo sub-estándar. El monitoreo constante y el control a través de medidas correctivas imponen un sistema estricto de disciplina." (Sewell y Wilkinson, 1991: 9)

En la perspectiva de los autores, la disciplina se refuerza con el dispositivo de movilización de los pares (compañeros de trabajo), por la vía de la estructura de los equipos de trabajo, la cual "sirve al mismo tiempo como medio para ejercer control sobre los trabajadores individuales y como un mecanismo poderoso de legitimación". En tanto disciplinamiento, a través de la presión que ejercen los compañeros de trabajo sobre cada trabajador en el desempeño de sus tareas de trabajo, presión vuelta eficaz dada la carencia de existencias -stocks- regulatorias y coberturas de ausentismo, así como por la retroalimentación constante sobre metas de producción, estándares de defectos y/o fallas y las reuniones de equipos; como legitimación ocultando u obscureciendo la relación capital-trabajo en un supuesto "carácter de cliente" de cada compañero en la línea de producción. En este aspecto se trata de la utilización de la organización informal de los trabajadores para finalidades de control gerencial.

Otro componente básico es el aumento de la responsabilidad de cada trabajador. En lo que respecta al control del proceso de trabajo destaca su naturaleza ambigua. Por una parte, intensifica el trabajo y las potencialidades de explotación en la rotación de las tareas, la multihabilidad y la integración de actividades de producción, de inspección (control de calidad), de mantenimiento, de manejo de materiales y de programación (concepción) de la producción, todas ellas separadas bajo la organización tayloriana. Otros autores han enfatizado ya cómo ambos rasgos representan una intensificación del trabajo con la eliminación de tiempos muertos en el proceso productivo (Jurgens, Dohse y Malsch, 1984); por otra parte, la responsabilidad de equipo por un "producto" facilita atribuir responsabilidad por éxitos, y sobre todo fallas, con relación a las cuales favorece la sanción inmediata, incluida, dado el propio carácter del dispositivo, la humillación pública y el despido (Wilkinson, 1992: 8; Parker y Slaughter, 1990).

Sin embargo, la delegación de responsabilidad significa también otorgar a los trabajadores y al equipo una **extensión** de su influencia sobre el proceso de producción, a diferencia del taylorismo que buscó estrecharla. Esa delegación es más bien táctica, ya que el control estratégico lo centraliza la gerencia. Comoquiera que sea, hay una **vulnerabilidad**, acentuada por el justo a tiempo o ausencia de inventarios en el flujo productivo (Sayer, 1987), fundamental en esas modalidades de organización del trabajo, aún con la implicación

disciplinaria del equipo de trabajo en las actividades y comportamientos de sus miembros, porque aumenta las posibilidades del(os) trabajador(es) de minar el proceso de producción.

Wilkinson (1991: 15) señala:

"El cambio de obreros, el ausentismo o un simple rechazo a trabajar tiempo extra puede provocar problemas serios al sistema. Y si los trabajadores desean tomar ventaja, el sistema les presta una capacidad de poder que proviene de la ausencia de existencias y la vulnerabilidad a cualquier forma de disrupción."

Algunos estudios muestran que, de hecho, el equipo completo podría colaborar con acciones de disrupción individuales o actos de protesta y/o resistencia abiertas a medidas de la gerencia (Graham, 1993: 164ss), e incluso minar las operaciones fabriles falseando información de calidad y producción, a veces con la aprobación implícita de los supervisores y la gerencia (Sewell y Wilkinson, 1992: 282). Es esa **vulnerabilidad**, por consiguiente, lo que hace imperativo garantizar disciplina y obediencia en el marco de una delegación de responsabilidad.

Para Sewell y Wilkinson la obediencia y la disciplina se logran mediante la arquitectura física y el dispositivo de vigilancia electrónica que proporcionan los sistemas computarizados, es decir la tecnología. Aunque también destacan que tiene importancia dentro del dispositivo los rasgos de las relaciones industriales (empleo permanente, sindicato único de empresa o bien ningún sindicato, comités conjuntos de consulta), en último término hacen descansar el soporte fundamental de la organización del trabajo emergente en los dos primeros aspectos indicados.

No resultan útiles los conceptos de disciplina y vigilancia tal y como son empleados por los autores para el análisis de las nuevas formas de organización del trabajo. Se trata de una concepción externa del control de la gerencia sobre el proceso de trabajo que guarda paralelos con la de Braverman. El control se volvería total y, además, constituiría el objetivo central de todo movimiento de la gestión empresarial; esto no se sostiene, por ejemplo, el justo a tiempo y el despliegue espacial del proceso productivo podrían no estar asociados directamente con un problema de control de los trabajadores (Sayer, 1987). Por otra parte, la disciplina puede constituir un proceso de **internalización** (Bourdieu y Eagleton, 1992:115), de auto-

disciplinamiento, y no una imposición **externa** a los trabajadores en el proceso de trabajo.<sup>6</sup>

Los conceptos de disciplina y vigilancia (empleados también para el análisis del impacto de la tecnología en la sociedad contemporánea) parecen carecer de una perspectiva dialéctica del control (Lyon, 1993: 672), que incorpore las estrategias de resistencia de los trabajadores. La "visibilidad" total pretendida de la organización de tipo japonés no nulifica la presencia de resistencias de diversa índole, como han mostrado investigaciones posteriores (Graham, 1993:164ss; Leite, 1993a:184-85; Leite, 1993b: 24).

### **Las dimensiones simbólicas del control**

Para otras vertientes de análisis, las nuevas formas de organización del trabajo y de gestión de la fuerza de trabajo, basadas en los esquemas participativos, estarían implicando un desplazamiento en los espacios del control, desde el ángulo de la dirección, para incidir de manera prioritaria sobre dimensiones socioculturales, ideológicas, normativas, simbólicas e incluso psíquicas, tales como el compromiso, la identidad, las emociones, los valores y las formas de sociabilidad al seno de la empresa (Thompson y Mc Hugh, 1990:283; Lincoln y Kalleberg,1985:740; Linhart, 1991/93; Heydebrand,1989:344; Villette,1992; Aubert y De Gaulejac, 1993:40; Pagés, et. al., 1979).

Para Thompson y Mc Hugh lo que denominan "control cultural" se vincula con el "desarrollo de un orden social apropiado que proporciona la base para el comportamiento deseado". En su concepción, el control operaría por intermedio de mecanismos y estructuras informales, sistemas de valores y la gestión de las emociones (1990:238). No sólo racionaliza la subjetividad, sino expande también la esfera de la sociabilidad (bajo formas compulsivas) al seno de la organización, con la intención de generar lazos emocionales y la internalización de la compañía como comunidad.

Estas formas de control tenderían a complementar más que eliminar, desde el punto de vista de los autores, otros modos de control gerencial como el burocrático y el tecnológico, lo

---

<sup>6</sup>Sabemos que el disciplinamiento y re-disciplinamiento fabril-laboral ha tenido un papel decisivo en la conformación de la producción manufacturera y en sus reformulaciones (Thompson, E. P., 1977: 251, Gramsci, 1975: 281-317); asimismo, que irradia hacia otros espacios sociales. Pero conocemos poco de sus mecanismos y de sus entrelazamientos con tendencias globales hacia el auto disciplinamiento social que caracterizan el proceso civilizatorio (Elias, 1990).

cual se relaciona con la naturaleza de la relación capital-trabajo y los propios límites en la implementación de "controles culturales".

Por otra parte, éstos no existen en el vacío. El proceso excluyente<sup>7</sup> de creación de una "identidad corporativa" (Gorz, 1993), en parte inspirada en el paradigma japonés, y de promoción de un compromiso e involucramiento o participación de los trabajadores se desenvuelve en estrecha ligazón con elementos clave como la estructura de incentivos (Dore, 1992; Lincoln y Kalleberg, 1985), no reducible a esquemas de pago, es decir monetario-material solamente, sino al conjunto de factores de la relación de empleo -entre los que destacan los mecanismos de participación, los de integración (símbolos y rituales corporativos, sindicato de empresa), las estructuras de movilidad individual y eventualidad de carreras, así como las que promueven la legitimidad y un orden legal interno en la firma-, que por ello ha sido denominada **corporatismo del bienestar**, en una analogía con el Estado de bienestar de la segunda posguerra.

Esta estructura de incentivos e inducciones, tal como es evaluada por los trabajadores, es lo que proporciona eficacia a los esquemas de participación, compromiso e involucramiento; sin ella los conocimientos y habilidades tácitas (Wood, 1989) de los trabajadores sobre el proceso productivo, en que descansa el paradigma, no son puestos en juego; es decir el que un "comportamiento colaborador" se produzca depende de la presencia o ausencia de esa estructura amplia de incentivos (Tausky y Chelte, 1991: 339-40; Cressey, Eldridge, MacInnes, 1985); y esto no es siempre el caso.

Nos interesa recuperar en esta discusión uno de los pocos estudio que se han abocado a la valoración de los proceso de respuesta obrera frente a la reorganización del trabajo que sigue las modalidades surgidas en Toyota (Graham, 1993), debido a que permite vislumbrar la importancia y algunos de los mecanismos privilegiados de un tal desplazamiento en las modalidades del control. Para Graham la **eficacia propia** del control en estos esquemas residiría en su carácter combinado y multidimensional, que conjunta aspectos técnicos

---

<sup>7</sup>Como señala Gorz, el ofrecimiento de las empresas a los trabajadores de una **identidad corporativa** como sustituto de una identidad social es condicional, ya que depende de que éstos antepongan a la empresa por encima de la sociedad, y a los intereses de grupo por sobre los de la clase trabajadora o la población (la identificación de clase o social subordinada a la identificación corporativa), lo cual en las actuales condiciones de desempleo mundiales implica la afirmación de un estrato de trabajadores de élite (Gorz, 1993:7).

(apropiación del saber-hacer tácito de los obreros, dado el ahorro en tiempo y esfuerzo que les posibilita) y aspectos sociales (los cuales residen en la cultura de los trabajadores y se expresan en su comportamiento y relaciones cotidianas en el espacio de producción); el control de éstos últimos por parte de la gerencia apuntaría a lograr la adherencia de los trabajadores a la batalla competitiva de la empresa: "La gerencia enfoca el control de la cultura del piso a fin de ganar una total lealtad del trabajador en su batalla competitiva" (Graham, 1993:50).

Los componentes del aspecto técnico del control, en el estudio de caso que realiza de un trasplante japonés en Estados Unidos en la industria automotriz, son la línea de ensamblado computarizada y la producción justo-a-tiempo; por el lado de los aspectos sociales, los que aquí nos interesan, destacan el proceso de selección previa a la contratación, el entrenamiento (capacitación) de los nuevos trabajadores, el concepto de equipo, la "filosofía" del *kaizen* y el moldeamiento de la cultura del *shop-floor* (Graham, 1993: 155ss).

El proceso de selección, que incluye varias etapas, es percibido por los trabajadores como un filtro de eliminación de los considerados indeseables; puesto que involucra escenarios de resolución de problemas en equipos representa también para la empresa la posibilidad de selección de aquellos dispuestos a someterse a las reglas del juego y a los esfuerzos de la gerencia por reestructurar el comportamiento. El entrenamiento, según Graham, implica una fase de conocimientos técnicos o prácticas (prestaciones con que cuentan, visitas a la planta, control estadístico del proceso, estudio de tiempos) y dos fases relacionadas con el moldeamiento de actitudes y valores: historia de la compañía, métodos de trabajo, en particular el *kaizen*, y la naturaleza igualitaria de aquella; y una tercera fase que es un esfuerzo dirigido a una socialización peculiar de los trabajadores en torno al comportamiento deseado, con eje en la creación de lazos de amistad entre los trabajadores que serán asignados a diversos departamentos.

Según la estimación de Graham, del total de horas de "orientación y entrenamiento" es destacable que sólo 56 se destinaron a entrenamiento práctico, y las restantes 71 horas se concentraron en áreas actitudinales.

La organización en equipos, el *kaizen* y la incidencia en la cultura del piso son, no obstante, los aspectos relevantes y más poderosos. Primero, el equipo promueve y genera la

internalización de responsabilidades, es decir de un auto-disciplinamiento, no mediante presiones directas (aunque también a través de estas), sino de los sentimientos de los trabajadores con respecto a sus compañeros de equipo, a su líder de equipo y a sus "entrenadores" japoneses. Graham cita el caso de un equipo, cuyo entrenador encontró muchos defectos en el ensamble de partes del auto, lo cual generó desmoralización entre sus miembros (pese a que sabían a quién atribuir la mayoría de los desperfectos), debido a que era importante para ellos ganar y mantener el **respeto** del entrenador japonés, no sólo porque era el jefe, sino porque a los miembros del equipo les gustaba y tenían gran respeto por su conocimiento del trabajo y el ensamblado del auto (Graham, 1993:160). Estas dimensiones de control y dominación, en la esfera de los sentimientos, no son perceptibles desde enfoques de disciplinamiento y vigilancia externa como el abordado arriba.

En cuanto al moldeamiento de la cultura del piso, no sólo se formaliza la auto-organización informal de los trabajadores y se busca la apropiación de las relaciones de solidaridad y apoyo mutuo de éstos, sino también se trata de identificar sus intereses con los de la empresa, mediante una génesis ideológica en torno al igualitarismo, la utilización del simbolismo, el lenguaje y la realización de rituales en horas antes del trabajo y en momentos programados.

La prominencia que se asigna en las empresas hoy a estas esferas es destacada por la generalización creciente de las prácticas asociadas a las "tecnologías sociales" o técnicas de gestión de los recursos humanos, es decir de la ingeniería social.<sup>8</sup> Lo que se sustenta en la consideración explícita de los asalariados no como sujetos a una racionalidad instrumental (*homo economicus*), sino influenciados e influenciables por pasiones y afectos (Villette, 1992: 49-50).

Otros autores, desde perspectivas psicoanalíticas, han afinado la comprensión de los mecanismos y los procesos de mediación que dan lugar a la emergencia de la **adhesión** en las nuevas formas organizacionales, enfatizando la eficacia de las prácticas simbólicas en el control y la dominación (Pagés, et al., 1979; Aubert y De Gaulejac, 1993). Para Pagés et al. asistimos a una tendencia a favorecer lo que denomina **autonomía controlada** en la

---

<sup>8</sup>Es importante considerar que en ésta los actores privilegiados son los gerentes o administradores y los consultores, estos últimos interviniendo sin estar sujetos a ningún control, por ejemplo de los trabajadores-objetivo de una intervención dada.

actividad de los trabajadores, es decir el radio de autonomía con que se desempeñan está acotado a la interpretación y modalidades de aplicación de las reglas, pero excluye cualquier negociación o discusión de éstas, en particular las financieras y las metas de rentabilidad, así como los principios ideológicos (manifestados en prácticas de gestión, no sólo en representaciones), que orientan el actuar en la empresa. De tal manera que, según lo visualizan los autores, se produce una suerte de ilusión de independencia y autonomía, facilitada por la despersonalización de las relaciones de poder, que encubre el sometimiento de los individuos a la lógica de la ganancia.

Así, pues, la adhesión y su contraparte el autocontrol se fundan en la incorporación (al cuerpo y a las prácticas) de valores y objetivos con respecto al trabajo en los que desaparece la diferencia entre trabajadores y empresa, y en el ofrecimiento de un sentido de pertenencia grupal.

"Para que el trabajador no este **contra** la empresa, ha de dejar de estar **frente** a ella, no basta que este **con** ella, sino que es necesario que se **funda** con ella" (Aubert y De Gaulejac, 1993: 48).

### **El dilema permanente de la confianza y cooperación**

Algunos autores continúan poniendo en tela de juicio la emergencia de una nueva modalidad de organización del trabajo. Los cambios serían transformaciones ya sea en el nivel de las relaciones sociales en la empresa o en el nivel de las prácticas de gestión, sin modificación alguna de los principios que definen la organización taylorista del trabajo, es decir la división entre concepción y ejecución. Destacaremos el trabajo de Linhart (1991), ya que pone de relieve las contradicciones en que esta asentado el problema del control. Según su argumentación, asistimos más bien a un desfase entre las transformaciones en la organización del trabajo y los cambios en el funcionamiento interno de la empresa.

La autora distingue tres niveles o espacios en la organización de la empresa: a) el funcionamiento interno; b) las relaciones sociales que prevalecen en su interior; y c) la organización del trabajo en sentido estricto. Con respecto a ésta última, sólo observa tres tendencias: a) una ruptura con el taylorismo exclusivamente en las industrias de proceso; b) un reforzamiento del taylorismo; y c) una simple reproducción del mismo con la introducción de nuevas tecnologías. En las tres tendencias están presentes transformaciones relativas a la

introducción de formas participativas que, por tanto, representarían más bien cambios en los niveles de funcionamiento interno y de relaciones sociales.

La tendencia al impulso de grupos participativos y estrategias de involucramiento de los trabajadores son analizadas por Linhart como parte de una "cruzada de identidad", erigida a partir de la problemática de la generación de **confianza** en las relaciones gerencia-trabajadores, es decir la misma problemática que estuvo en la base de la creación de la organización taylorista. Los elementos participativos tendrían el propósito de promover otras relaciones sociales y, en particular, difundir otra mentalidad e ideología, como paso previo e imprescindible para la gerencia, a fin de acceder a una transformación radical de la organización del trabajo. No obstante:

"...la confianza no se obtiene únicamente por una gestión que pretende ser didáctica. Esto también lo saben los responsables. Se conquista por el debilitamiento de las zonas de resistencia a una orientación tal, es decir, por el debilitamiento, la desestabilización de los colectivos de trabajadores donde se forjan las tradiciones de recusación, de rechazo de la lógica empresarial, las formas horizontales de solidaridad, las culturas de clase." (Linhart, 1991:37)

La muestra de tal orientación es la forma en que son presentados esos colectivos en el discurso empresarial. Las formas participativas buscarían –según Linhart- la apropiación del saber-hacer obrero, a través de una organización diseñada por la jerarquía, transformando el proceso usual en el que estos saberes son puestos en el proceso de trabajo, es decir como parte de una comunidad clandestina de productores que es, a la vez, contestataria. Por ello, más que modificación de la organización del trabajo en sentido estricto, ésta sería una batalla por "metamorfosar a los ejecutores del trabajo" (Linhart, 1993:72), en el marco de una "homogeneización" de los actores en la empresa.

"El reto implícito, a largo plazo, sería pura y simplemente la transformación de una categoría particular de actor, el actor clandestino, en un tipo diferente de actor, para resolver el dilema en que se hallan atrapados los dirigentes empresariales: ¿cómo responsabilizar a individuos de los que no se está seguro?" (Linhart, 1991:38).

Así, lo que las empresas pretenderían promover sería, por un lado, medios eficaces de movilización de los saberes y de los conocimientos técnicos informales, y, por otro, la

confianza, como condición *sine qua non* para poner en tela de juicio los principios tayloristas. El cuestionamiento decisivo a este respecto que se hace la autora es hasta qué punto estos procesos no terminaran por desarticular el colectivo de auto-organización informal, como vimos arriba de suma importancia para el funcionamiento del proceso de trabajo, sin lograr alcanzar las metas que pretende.

## 2. Definiciones conceptuales

Hemos presentado al inicio la definición que emplearemos de **relaciones laborales**, señalemos además que esa definición descansa en una distinción de la relación laboral a dos niveles (Dombois y Pries, 1993): por un lado la relativa al plano de la negociación colectiva institucionalizada (contractual), la cual concentraría aquellos elementos referidos a las condiciones de empleo, y ocurriría fundamentalmente entre la representación de la empresa y el sindicato; por otro lado, la relativa al lugar de trabajo, la cual concentraría acuerdos y arreglos, formales e informales, en torno a las "condiciones y exigencias legítimas en el proceso de trabajo", específicamente las de cooperación, trabajo y autoridad. La distinción es puramente analítica, ya que en la práctica ambos niveles se entrelazan e influyen mutuamente.

Los conceptos organización del trabajo y control del proceso de trabajo son confusos en el estado del debate actual sobre las transformaciones en el espacio del lugar de trabajo. Intentaremos presentar una definición preliminar en la que destacamos dimensiones pertinentes al problema de investigación y al lugar en que se desarrolló (centro de trabajo de una telefónica).

Por **organización del trabajo** se puede entender en general la manera en que se articulan en y para el proceso de producción una determinada fuerza de trabajo, cierto sistema tecnológico o medios de trabajo, con una determinada división del trabajo y unas formas de control, autoridad, poder y legitimidad, sobre la dirección global del proceso (control gerencial y coordinación) a fin de producir determinados bienes o servicios. La naturaleza de esa organización está definida también por las estructuras sociales amplias de propiedad y control sobre el universo de la empresa, así como sobre los productos o servicios resultado del proceso de producción, elemento del que no nos ocupamos en esta investigación pero que

sobredetermina las relaciones sociales en el espacio del centro de trabajo, plasmándolas como relación salarial, es decir la relación de empleo.

Para efectos de esta investigación enfocamos las dimensiones *división del trabajo* y *formas de control*. La primera puede ser desagregada, para fines de operacionalización (ver Anexo I) en:

- Grado de diferenciación de las tareas de trabajo.
- Grado de formalización (instrucciones).
- Grado de jerarquización.
- Formas de cooperación (horizontales y verticales).
- Formas de comunicación (horizontales y verticales).
- Participación en las decisiones.

Entenderemos el **control** como un concepto multidimensional y relacional, de naturaleza dual y contradictoria. El control en el proceso de trabajo tiene formas específicas (y probablemente combinadas) que remiten a una relación de fuerzas entre la gestión empresarial y los trabajadores en torno a cómo se organiza el proceso de trabajo. Su carácter contradictorio e interdependiente deriva de la naturaleza de la relación salarial tanto para los trabajadores como para la gerencia, así como del proceso de producción. Por una parte, el contrato de venta de la fuerza de trabajo no determina por sí mismo su expresión en trabajo en los términos deseados por la gerencia, la cual no puede imponerlo por coerción ya que requiere de la potencialidad creativa de los trabajadores. A su vez, éstos, al tiempo que se resisten a la subordinación, están también interesados en la viabilidad de la firma para la que trabajan. Esta dualidad se manifiesta en procesos de lucha y negociación, de aceptación y conflicto, de consenso y coerción.

Desde el punto de vista de la gerencia, el control representa la consecución de ciertas prácticas de trabajo deseadas que los trabajadores no elegirían de otra manera hacer, dentro de un esquema de priorización de los objetivos de rentabilidad por sobre cualquier otro propósito. Desde el punto de vista de los trabajadores, la relación de control a nivel del centro de trabajo remite a la base de recursos, tales como *saberes* técnicos y empíricos, de éstos sobre el proceso de producción que han acumulado de manera colectiva e individual. A un segundo nivel, remite a los procesos de auto-organización informal que ocurren en el proceso

de trabajo, y a través de los cuales se definen ritmos, rendimientos, juicios, etc. y que van dando cuerpo a lo que se considera "justo", "legítimo", "aceptable" por los trabajadores.

La relación de *control* podríamos explorarla a través de la forma e intensidad de (ver Anexo 1):

- La dirección y especificación de las tareas.
- Evaluación, monitoreo del desempeño.
- Dispositivos de disciplina y retribución.
- Dispositivos de adhesión y/o generación de compromiso.
- Modalidades de supervisión, estilos de mando.

### **3. Metodología**

La investigación se efectuó en el departamento de planta externa de uno de los centros de trabajo ubicado en la zona metropolitana de una corporación de telecomunicaciones de México, al cual nos referiremos de aquí en adelante como Metro. La selección de ese departamento específico permitió controlar durante la investigación la variable cambio tecnológico, ya que este aspecto es de suma importancia en las transformaciones en esa empresa y en toda la industria de telecomunicaciones. El control en el proceso de trabajo puede verse afectado también por modificaciones de los medios técnicos, ya que la tecnología puede realizar funciones de control; puesto que pretendemos enfocar los efectos producto de cambios en la organización del trabajo y las relaciones de trabajo directas en el lugar de trabajo se requiere un área donde los cambios tecnológicos estén ausentes.

De acuerdo con Shoshana Zuboff, la llegada de tecnología en la empresa de telecomunicaciones que investigó transformó la organización del trabajo en la red externa y la relación de dominación, al mediar las relaciones cotidianas de trabajo entre jefes y operarios, incrementando el potencial de control, a la vez que reduciendo el espacio de las tensiones diarias cara-a-cara derivadas del control (Zuboff, 1988: 327ss). En la red externa de la empresa que investigó, en la que los trabajadores realizan sus tareas en el campo mediante una computadora portátil, las ordenes de trabajo se asignaban mediante un software; desaparecía la relación cara-a-cara, al tiempo que se incrementaba el potencial de control del desempeño real mediante reportes electrónicos analizables; el control reside en el software y en los

criterios con los cuales se diseña, entre estos el criterio arbitrario de extracción del mayor esfuerzo cotidiano; el potencial de control que brinda la tecnología abarca los distintos niveles jerárquicos de autoridad, de tal forma que también los jefes se someten a un aumento potencial del control; a largo plazo resulta prácticamente imposible para el trabajador eludir trabajos indeseables o difíciles, mientras que el tiempo de realización de cada trabajo es definido tecnológicamente, siempre menor al requisito; desaparecieron los espacios de sociabilidad en el centro de trabajo, así como los de relaciones entre los jefes y los trabajadores (las órdenes son electrónicas y los reportes de trabajo también), por lo que el efecto es de aislamiento mutuo. Estos radicales efectos en el control de la tecnología en redes externas, convertía en fundamental la selección de un centro no sujeto a estos cambios, en la medida de lo posible.

Las condiciones de ausencia de cambio tecnológico las ofreció durante el estudio el departamento de planta exterior de la telefónica estudiado.<sup>9</sup> La introducción de nueva tecnología, en el momento del estudio, permeaba prácticamente la totalidad de la empresa salvo el departamento señalado, pues ese sector de trabajadores había sido excluido del manejo de la nueva tecnología que estaba siendo introducida en redes externas aceleradamente -la fibra óptica- cuya instalación, mantenimiento y manejo en las redes troncales fue dejado a cargo de compañías contratistas sin excepción, en una modalidad de *outsourcing*.

Por otro lado, la selección del centro de trabajo particular para la investigación, obedeció tanto a la apertura de sus mandos (sindicales y de la empresa) para realizar la investigación sin condicionamiento, así como a la presencia activa en el mismo de una figura central en los cambios de organización del trabajo: el *grupo de análisis*, una forma de comité conjunto semejante a las estructuras participativas inspiradas en las formas de organización fabril japonesas.

En ese centro de trabajo existen otros departamentos, de entre los cuales el más importante es el de probadores y recepción de quejas, así como proyectos. Aunque estos

---

<sup>9</sup>Probablemente en los próximos años ese departamento se vea afectado también por la automatización, modificando completamente el control, como muestran las investigaciones sobre la experiencia en un departamento similar de una corporación estadounidense. Cft. Zuboff, Shoshana, *In the Age of the Smart Machine*, Nueva York, 1989. Sobre los efectos de la introducción de tecnología en planta externa, véase también Bolton, 1993; Peres, 1994; y Katz, 1997.

departamentos están vinculados con las labores de los trabajadores de planta exterior, en una de sus áreas básicas, y originalmente se consideró integrarlos a la investigación, se optó por no hacerlo pues en su mayor parte laboran con equipo computarizado. Los demás departamentos de Metro no son importantes, ni numéricamente ni desde el punto de vista de su conexión con el proceso de trabajo en la red externa, el cual concentra la mayoría de los alrededor de 300 trabajadores de Metro.

El problema del control tiene varias dimensiones, como se discutió arriba, por ello en la investigación se utilizaron tres técnicas: la entrevista a profundidad, la observación directa y una encuesta (Anexo III Instrumentos). A través de una serie de entrevistas, a profundidad e informales, se efectuó una primera aproximación al terreno de la investigación y un conocimiento del referente empírico, supliendo así la falta de antecedentes en telecomunicaciones (Festinger, 1990). Entrevistas a profundidad, a lo largo de la investigación, con informantes calificados permitieron conocer mejor, complementar y verificar los datos recogidos con los otros instrumentos.

Se realizaron un total de 12 entrevistas (Anexo II, Relación de informantes calificados). A los miembros del denominado Grupo de Análisis se les hizo una entrevista colectiva abierta, y a dos de sus miembros en lo particular, con base en una guía estructurada (Anexo III); cinco entrevistas con jefaturas, incluyendo un jefe de sub-sección y el directivo a cargo del centro de trabajo. En cuanto a dirigentes sindicales, se entrevistó al coordinador sindical del centro de trabajo, a un miembro de una subcomisión de seguimiento de la Comisión Mixta de Productividad que funcionaba en la empresa, a un delegado sindical quien participó en la negociación de los mecanismos de medición de productividad en representación de los trabajadores de Planta Externa, un asesor sindical y un miembro del Grupo de Análisis de otro centro de trabajo de planta externa de la corporación.

El primer problema que planteó la realización del estudio en ese segmento de trabajadores fue la casi total carencia de antecedentes. Por lo general, los estudios que se han efectuado alrededor del tema del trabajo en la telefonía han enfocado los segmentos específicos de operadoras y técnicos de las centrales, particularmente en lo que respecta a los efectos de la introducción de nueva tecnología; incluso en estudios de otros países latinoamericanos en dicha industria ha prevalecido el mismo enfoque, derivado, por supuesto,

de que las transformaciones tecnológicas fueron más palmarias en esos sectores. Esto planteó, desde el momento en que se realizaron las exploraciones en el terreno de la investigación, la necesidad de conocer y reconstruir el proceso de trabajo en las redes externas a partir de observaciones directas en cada una de las áreas en que se encuentra dividido el trabajo. Las observaciones fueron continuas y cotidianas durante un periodo de dos semanas aproximadamente, y se elaboraron registros de las mismas a partir de las anotaciones hechas en el campo (Schatzman y Strauss, 1973).

Las observaciones directas enfocaron los siguientes aspectos (Anexo III):

- 1) Observaciones del proceso de trabajo típico de las secciones de Planta Exterior del Centro de Trabajo Metro. Se observaron la mayor parte de las actividades laborales cotidianas de las distintas áreas de trabajo bajo consideración, excepto aquellas denominadas Líneas Privadas.
- 2) Reuniones regulares del grupo de análisis: internas, con la sección sindical -delegados y coordinador-, excepto aquellas con el cuerpo administrativo, incluido el jefe del centro de trabajo.
- 3) Observaciones globales de la dinámica de las relaciones laborales en el centro de trabajo.

Finalmente, la encuesta se empleó con el propósito de recuperar las *percepciones* de los trabajadores de planta externa de Metro respecto a los cambios en el control y la organización del trabajo. El cuestionario (Anexo III) utilizado se elaboró con base en la operacionalización de los conceptos clave (Anexo I) y fue aplicado a un grupo de 36 trabajadores de Planta Exterior del centro de trabajo. El tipo de muestra fue intencional y estratificada, según categorías laborales y departamentos, de tal manera que incluyeran las tres secciones que integran la planta externa en Metro: PIC (postería-construcción, imersión y canalización), RIL (reparaciones, instalaciones y líneas) y Cables (mantenimiento, construcción, gas-electrólisis); y las siete categorías laborales en que se agrupa la fuerza de trabajo a partir de 1989, cuando se realizaron modificaciones contractuales en el escalafón, que analizamos en el capítulo segundo. La selección de la muestra considera la inclusión de un número proporcional de trabajadores de las secciones PIC-Cables, que eran coordinadas ambas por

un solo supervisor en Metro, y RIL, así como la estratificación en dos grandes grupos de categorías laborales: quienes por la naturaleza de sus funciones desempeñaban tareas de coordinación del trabajo y administrativas (categorías laborales denominadas Ayudante Especial de Planta Exterior y Ayudante de Planta Exterior) y los que efectuaban labores de operarios con la categoría de Técnico Operario de Planta Exterior, ya que para el resto de categorías inferiores a ésta última el número de trabajadores es mínimo. Así, la muestra quedó integrada como sigue:

- 11 AEPE y APE distribuidos en los distintos departamentos.
- 25 operarios distribuidos en los distintos departamentos.
- De la sección RIL el total de trabajadores encuestados fue de 16.
- De la sección Cables el total de encuestados fue 14.
- En la sección PIC, el número fue de 6.

El cuestionario<sup>10</sup> se aplicó en varias sesiones a nivel individual, durante las horas de salida de la jornada de trabajo. Previamente se hizo una prueba piloto del cuestionario con nueve trabajadores de las varias áreas del centro de trabajo, la cual permitió ampliar, eliminar, reordenar y en general ajustar las preguntas del cuestionario. Asimismo, permitió determinar la pertinencia de la batería seleccionada de preguntas sobre **compromiso organizacional** - que se examinan en el último capítulo- retomadas del cuestionario del estudio de Lincoln y Kalleberg (1985:744) aplicado en plantas automotrices de Estados Unidos y Japón.

A la información recopilada en las entrevistas, las observaciones y la encuesta se le dio un tratamiento específico. Las observaciones fueron registradas para cada jornada laboral observada, incluidas conversaciones y entrevistas informales con los trabajadores durante su trabajo. Las observaciones se dirigieron especialmente a las dimensiones definidas en la operacionalización de los conceptos de control y organización del trabajo y, una vez registradas, se sistematizaron según las dimensiones definidas. Para el análisis de esta información de campo fue de gran utilidad el trabajo de Schatzman y Strauss (1973).

Los resultados nutren el capítulo sobre organización, proceso de trabajo y relaciones de trabajo en planta externa, y sustentaron el análisis de aspectos como la multihabilidad, el

---

<sup>10</sup> Para la elaboración del cuestionario y el plan de análisis utilizamos Duverger, 1974; Festinger, 1990; Bourdieu y Wacquant, 1992.

programa de productividad y los grupos conjuntos. Se identifican en cada caso como descripciones producto de la observación directa.

Las entrevistas a profundidad con informantes calificados fueron grabadas todas, con excepción de dos de ellas, y fueron transcritas y organizadas en fichas temáticas. Para conservar el anonimato de los informantes, las entrevistas se numeraron, y se citan con dicho número, la fecha en que fueron realizadas y la descripción del tipo de actor laboral que era el informante.

En lo que atañe a la información recopilada mediante la aplicación de los cuestionarios de la encuesta, se efectuaron dos tipos de análisis:<sup>11</sup> descriptivo y de construcción de varios índices, partiendo de un plan de análisis de los datos (Festinger, 1990) acorde a la orientación conceptual. El primero es un análisis descriptivo, básicamente análisis de la distribución de frecuencias de las respuestas. Con las respuestas a la primera batería de preguntas se caracterizó la muestra (capítulo II). Los resultados del análisis descriptivo se encuentran en los capítulos III y IV y en el apartado sobre el trabajador universal. A modo de contraste con la situación anterior a los cambios en la telefónica, en el análisis descriptivo se empleó la referencia a la situación previa y posterior a los cambios en la empresa.

En segundo término, se construyeron dos índices (Babbie, 1992; Boudon y Lazarsfeld, 1974) uno de autonomía en el desempeño del trabajo y otro de complejidad del trabajo (capítulo III), con base en los indicadores del cuestionario. Adicionalmente, se construyeron índices de percepción de los cambios, del grado de aceptación de los cambios y del grado de internalización de los cambios. El nivel de identificación con los objetivos de la empresa, lo usamos como un indicador del compromiso organizacional de los trabajadores de planta externa de Metro con la telefónica. Los índices son sumatorios sobre la base de la dicotomización de los indicadores con valores 0 y 1. En el caso de los indicadores sobre las percepciones del cambio se les asignaron valores -1,0 y +1. Los resultados de estos índices se presentan en el capítulo IV. No se determinaron valores de respuesta conforme a grupos significativos basados en las características de la muestra. Esta es una limitación de la investigación.

---

<sup>11</sup> Agradezco al Dr. José Luis Torres Franco el apoyo en el procesamiento de los datos de la encuesta y en la construcción y análisis de los índices. De más está decir que los errores que contenga el procesamiento y análisis y su presentación escrita son responsabilidad de la autora de esta tesis.

**CAPÍTULO II**  
**METRO:**  
**RELACIONES DE TRABAJO, PROCESO DE TRABAJO Y CONTROL**

*A pesar de los esfuerzos de algunos visionarios consagrados a realizar sus sueños tecnocráticos, la realidad siempre ha estado lejos de esta ficción. Todos los análisis surgidos un poco de la vida real de una organización, han mostrado hasta que punto los comportamientos humanos son y seguirán siendo complejos y qué lejos están del modelo simplista de una coordinación mecánica o de un determinismo simple.*

Michel Crozier y Erhard Friedberg,

*El actor y el sistema*, 1990, p.35.

## **II. METRO: RELACIONES DE TRABAJO, PROCESO DE TRABAJO Y CONTROL**

### **1. El nuevo marco de las relaciones de trabajo**

El propósito de este apartado es establecer los antecedentes que constituyen el contexto del análisis de los cambios en la organización del trabajo y el control en el centro de trabajo en la zona metropolitana de la compañía de telecomunicaciones que fue investigada, en particular los cambios que habían sido efectuados en el nivel de las relaciones laborales contractuales como resultado del proceso de reestructuración de la telefónica.

Describiremos primero las transformaciones de la industria de telecomunicaciones en sus rasgos fundamentales, y luego los cambios en la telefónica como parte de esa industria global. Finalmente, abordamos los cambios en la relación laboral contractual acordados entre el sindicato y la empresa de telecomunicaciones a la que pertenece el centro de trabajo estudiado y que forman el contexto y el entorno de los cambios registrados en Metro a mediados de los noventa. Posteriormente, describiremos el centro de trabajo Metro y el proceso de trabajo en la planta externa, junto con las prácticas de trabajo destacadas.

#### **1.1 Tendencias en la industria a nivel internacional**

Los rasgos centrales del proceso de transformación en la telefónica a la que pertenece el centro de trabajo Metro obedecían a tendencias internacionales en el sector de las telecomunicaciones. Estas tendencias se resumían en unos cuantos aspectos centrales destacados en estudios internacionales (Bolton, 1993):<sup>12</sup>

-Dado que las industrias como las telecomunicaciones están dirigidas tecnológicamente, el cambio en este aspecto precedió al cambio estructural y a la desregulación.

-La totalidad de la transformación en la industria estaba atravesada por el cambio tecnológico (analógico a digital) y la transformación hacia la generación de servicios

---

<sup>12</sup> Véase también Katz, 1997; Peres, 1994; Zuboff, 1988; Bessant, 1991; Careaga, 1994.

de valor agregado.

-La innovación tecnológica alteró la organización del trabajo y los patrones de relaciones industriales vía el desplazamiento de grandes grupos de empleados por un mayor número de pequeños grupos y al requerir una composición de calificaciones diferente.

-En algunos países (Gran Bretaña y Estados Unidos) el cambio tecnológico fue utilizado para imponer cambios organizacionales no derivados necesariamente de la Nueva Tecnología, sino para ganar una ventaja específica en las relaciones industriales, ya que la tecnología no es “neutral”.

-El cambio estructural se acompañó de un cambio en las actitudes del *management* (más orientado hacia el mercado, mientras que con anterioridad eran servicios públicos) lo que también influyó en el cambio en las relaciones laborales.

-No obstante la apuesta de las telefónicas, en el largo plazo, la tecnología únicamente no es garantía de competitividad.

En cuanto a las **relaciones laborales** en este contexto destacan los aspectos que a continuación se describen.

Se produjo un cambio básico en las relaciones laborales al pasar las telefónicas de ser propiedad del Estado a ser compañías privadas, así como al romperse el monopolio que tenían los operadores. Los empleados eran con antelación servidores públicos, sujetos a legislaciones pertinentes, con un menor pago que las empresas privadas, pero con seguridad en el empleo, además de la limitación del derecho de huelga. De esa forma, aunque los sindicatos se opusieron a la privatización en general, en países como Japón los trabajadores conquistaron el derecho de huelga tras la privatización.

En la esfera del cambio tecnológico, los sindicatos coincidieron con las compañías en su necesidad de innovación. Sin embargo, dos senderos se dibujaron en las telecomunicaciones en cuanto a la relación con los sindicatos: el cooperativo (ejemplificado por Francia, Canadá e Italia), y el rechazo al involucramiento sindical en el cambio (Gran Bretaña, Estados Unidos y Japón).<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Algunos autores han señalado que existen tres estrategias seguidas por las compañías de telecomunicaciones (Katz, 1997). Además de las dos mencionadas por Bolton, Katz añade una reestructuración fuertemente influida por el Estado, en cuya vertiente incluye a México y a Corea del Sur. Véase también De la Garza y Herrera, 1997.

Autores como Bolton han apuntado, en una de las primeras revisiones de lo que sucedía en la industria de las telecomunicaciones en la primera mitad de los noventa, que la actitud de las empresas frente a tomar o no en consideración los planteamientos del sindicato en el proceso previo a la privatización<sup>14</sup> afectó posteriormente las relaciones de las compañías con el organismo regulador. En todos los casos, según Bolton, en ambos escenarios post privatización, los sindicatos se opusieron a la misma.

Unos de los resultados importantes del cambio estructural fue la constitución de subsidiarias por parte de las nuevas firmas, luego de la desregulación, y la indefinición de fronteras entre los servicios “núcleo” y los “periféricos”, puesto que el delineamiento de la frontera entre ambos afecta a los empleados por las diferencias en las condiciones de empleo de unos y otros. Así, los trabajadores del “núcleo” retenían las condiciones previas de empleo, pero los otros trabajadores no, y esto incluye el reconocimiento de la figura sindical (caso de Estados Unidos). Como se verá más adelante, en México también se creó esa fuerza de trabajo dual derivada de la flexibilidad numérica asociada a la subcontratación o *outsourcing*.

El cambio era tan acelerado en materia tecnológica, de desregulación y nuevos servicios, que según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) la industria que denominaba de la *Infocomunicación*, que reuniría a las telecomunicaciones, la informática y el sector audiovisual, produjo ganancias de 1.43 mil millones de dólares en 1994, equivalentes a 5.9% de la economía mundial. En el informe sobre desarrollo de las telecomunicaciones en el mundo de 1995, la UIT afirmaba: “El sector de las *infocomunicaciones* crece a casi el doble de la tasa del resto de la economía.”<sup>15</sup>

El cambio tecnológico y las tendencias destacadas habían tenido un impacto en el empleo y en las calificaciones, de la misma manera que en la relación laboral. Por efecto de la nueva tecnología, se producía una evolución progresiva de las calificaciones en las telecomunicaciones (Bessant, 1991), así como cambios en el empleo (Bolton, 1993). La desaparición de oficios y el surgimiento de nuevos, no necesariamente entrañaban una mayor calificación de los trabajadores. En algunos países, notablemente los que siguieron

---

<sup>14</sup> Lo que otros autores han denominado “mediación laboral” del cambio tecnológico en la industria de telecomunicaciones (Katz, 1997).

<sup>15</sup> *El Financiero*, 3 de octubre de 1995, p. 19.

una estrategia tecnológica pura, las estrategias de las telefónicas llevaron a masivas pérdidas de empleos (Peres, 1994; Katz, 1997).

Entre los oficios que se preveía desaparecerían o estaban desapareciendo se encontraban: operador de centralita manual, y los técnicos de instalaciones y líneas de **planta externa** que, debido a la electrónica, se quedaba sin sus tareas de cableado y conexión (Bessant, 1991), así como el personal de los centros de información telefónica informatizados y el personal de oficina afectado en su trabajo por la ofimática (automatización de la oficina).

En cuanto al empleo en la industria de telecomunicaciones se preveía que, después de una estabilización relativa, debida fundamentalmente al aumento de la productividad, volverían a aumentar el personal por el desarrollo de muchos nuevos servicios en las nuevas estructuras (filiales, empresas privatizadas). Asimismo, se esperaba un aumento en el nivel de calificación, localizado en los servicios de administración de la red de comunicación, de comercialización, de atención a clientes y de investigación y desarrollo (Bessant, 1991).

En esos estudios se preveía nuevos puestos asociados con la informatización y un declive de los oficios de *instalación y mantenimiento* de la red y de los medios exteriores, todos ellos de la planta exterior (Bessant, 1991). Asimismo, se preveía la reducción del número de técnicos, ya que el equipo digital y la fibra óptica requerían menos mantenimiento, además de una descalificación, pues los técnicos de reparación eran sustituidos por empleados con menor pago y sin capacidad técnica (Bolton, 1993). Al mismo tiempo, basándose también en el caso de Estados Unidos, la aplicación de computadoras al manejo interno de la red pondría mayor énfasis en el desarrollo de software, por lo que se registraba un aumento en el número de programadores e ingenieros en software (Bolton, 1993: 137ss).

En la industria, continúan registrándose procesos de transformación y creación de nuevos servicios, así como cambio tecnológico; incluso en la generación de nuevos servicios como la telefonía celular. En el último decenio, se hizo patente la tendencia a la denominada convergencia tecnológica –industrias de las telecomunicaciones, el entretenimiento y la informática- en la industria de las telecomunicaciones, y siguiente

estadio en su despliegue,<sup>16</sup> con las consiguientes transformaciones del trabajo.

Aunque apretada, esta descripción breve del contexto en la industria de las telecomunicaciones da una idea de los procesos de acelerada transformación que enmarcaron los cambios en la telefónica mexicana a la que pertenece Metro. Como se verá adelante, los trabajadores de la planta externa, de manera particular los *instaladores y reparadores*, o técnicos operarios de instalaciones y reparaciones, eran completamente conscientes de los profundos cambios en su trabajo con la introducción de tecnología, la desregulación y los cambios asociados que ponían en riesgo su propio empleo en las redes externas, como se verá en el capítulo III.

A continuación describiremos brevemente la reestructuración de la telefónica mexicana y los cambios en la relación contractual que son el marco inmediato de las relaciones de trabajo en Metro.

## **1.2 Cambios relevantes en la telefónica**

Dentro de las transformaciones desplegadas por la empresa, en el periodo previo a esta investigación, destacan dos de particular impacto global y que ocurrieron de manera casi paralela. La primera fue el traspaso de la propiedad que pasó de ser estatal a convertirse en corporación de capitales privados, en una desregulación que ha sido caracterizada como conducida por el Estado (De la Garza y Herrera, 1997; Katz, 1997), a diferencia de las desregulación dirigidas por la tecnología o bien mediadas por la relación laboral. La segunda, previa a la privatización, fue la modificación de su estructura organizacional. Esos cambios se rigieron por las líneas que ha seguido la transformación en la industria de telecomunicaciones en el mundo, como se vio arriba (Bolton, 1993; Peres, 1994; Katz, 1997; Székely y Del Palacio, 1995).

### **Privatización**

El 18 de septiembre de 1989 se anunció la privatización de la telefónica que pasó de estar controlada por el Estado a ser empresa privada, y el 9 de diciembre de 1990 la venta al Grupo

---

<sup>16</sup> Careaga, Ana Lilia, *Evolución y perspectivas de las redes de telecomunicaciones: Hacia la integración tecnológica*, México, INTTELMEX, s/f, mimeo.

Carso y modificaciones al Título de Concesión (Mondragón, 1994:191). Simultáneamente, se anunció la entrega de un “paquete accionario” a los trabajadores de la empresa (Székely y Del Palacio, 1995; Xelhuantzi, 1990; De la Garza, 1989; Solís, 1992). En la licitación participaron también France Telecom y South Western Bell, como socios tecnológicos, y Grupo Carso, como operador principal.

Buena parte de las cuestiones relativas a la red exterior (expansión y modernización de la red de telefonía básica; desarrollo del servicio de larga distancia internacional; expansión y funcionamiento de la red de teléfonos públicos) quedó en manos de France Telecom (Székely y Del Palacio, 1995: 69), lo que puede explicar las diferencias en el manejo de estrategias en la red, al ser el modelo europeo más inclinado en la reestructuración, desregulación e innovación tecnológica en las telecomunicaciones a la mediación laboral-sindical (Katz, 1997). Por su parte, el Grupo Carso mantuvo el control del ámbito relativo a los recursos humanos y las relaciones laborales, lo que apunta al efecto de la conducción y fuerte influencia del Estado en la reestructuración y desregulación en México (De la Garza, 1989; De la Garza y Herrera, 1997).

El Título de Concesión incluía el servicio público local de conducción de voz, sonido, datos, texto e imágenes; los servicios de larga distancia nacional e internacional y el servicio de telefonía básica; de telecomunicaciones, la conducción de señales incluía la renta de líneas y circuitos privados, y aunque la telefónica no podía explotar comercialmente los servicios derivados de conducción de señales de televisión o satélite, sentaba las bases para que incursionase en el futuro en estos segmentos de las telecomunicaciones (Székely y Del Palacio, 1995: 58). Preveía también formas de control de metas de calidad del servicio (máximos de líneas con falla, plazos máximos de instalación de líneas y circuitos privados, rapidez de reparación, máximos de espera para obtener comunicación), y metas de densidad de casetas de telefonía pública, acceso a telefonía en poblaciones menores, y tasas de expansión de la densidad telefónica, así como formas de regulación de tarifas para realinearlas a los costos reales.<sup>17</sup>

Por otra parte, el Título de Concesión preveía -a más tardar en enero de 1992- el fin del

---

<sup>17</sup> Secretaría de Comunicaciones y Transportes, “Modificación al Título de Concesión de Teléfonos de México”, *Diario Oficial de la Federación*, 10 de diciembre de 1990, pp. 12-39.

monopolio en larga distancia de la telefónica,<sup>18</sup> con el ingreso de compañías alternas para ofrecer ese servicio en el mercado mexicano de telefonía, lo que se consideró una segunda fase de reformas (Wellenius, 1996) lo cual ocurrió finalmente entre 1995 y 1997.<sup>19</sup> El Título de Concesión implicó masivas inversiones en innovación tecnológica en todos los ámbitos de la telefónica, y de manera notable para esta investigación la sustitución por *fibra óptica* de la red de cobre y la inversión total de 345 millones de dólares en el cable submarino Columbus II, que mejoraría sustantivamente la red de larga distancia.

La nueva dirección de la empresa privatizada se propuso una modernización completa, nuevas inversiones y entrenamiento, un cambio de cultura del trabajo y de “cultura de la empresa”, una nueva filosofía orientada al cliente, eliminar rezagos, racionalizar gastos, superar las metas del título de concesión y aumentar la competitividad (Székely y Del Palacio, 1995: 71).

Con relación al paquete accionario otorgado a los trabajadores en el contexto de la privatización, con el que los trabajadores presuntamente se convertirían en “socios” de la telefónica, cabe mencionar que para 1995 el sindicato solo poseía 1.4 de las acciones compradas cuatro años antes (en mayo de 1991) a través de un préstamo de Nacional Financiera (Nafin), ya que habría vendido parte de las mismas para liquidar dicho préstamo (Székely y Del Palacio, 1995). No obstante, como se vera adelante, la participación en acciones tuvo importante efectos ideológicos en el contexto de los cambios en la empresa.

En lo que atañe a la planta exterior, ya para 1989 se habían construido 4,385 kilómetros ducto-vía de canalización, con la finalidad de apoyar los planes de expansión de las redes telefónicas, y se habían centrado los esfuerzos en la *rehabilitación* de la red exterior, ya que el diagnóstico de la telefónica identificaba que de las fallas en la red procedían los desperfectos que generaban 80% de las quejas de los usuarios (Telmex, 1991:194). Como se verá en este estudio, la rehabilitación de la red continuaba siendo un eje de las labores intensificadas de los trabajadores de la planta exterior, bajo el hilo conductor del programa de productividad.

---

<sup>18</sup> Motivada por el acuerdo tri-nacional de libre comercio de América del Norte (TLCAN), la apertura del mercado de las telecomunicaciones se consideró como una segunda fase de reformas, iniciada en 1995 con la apertura en larga distancia nacional e internacional, la emisión de la ley de telecomunicaciones y la constitución de un ente regulador autónomo (Comisión Federal de Telecomunicaciones), la privatización de los satélites y la administración del espectro radioeléctrico (Muñoz, 1998).

<sup>19</sup> Durante el estudio, se esperaba que en pocos meses se produjera la apertura a la competencia en larga distancia, para 1995, lo cual era un factor de no poco impacto entre los trabajadores en los meses en que se levantó la información del presente estudio, como analizaremos adelante.

En 1990 se inicia el programa para introducir la red de fibra óptica, con la característica clave para este estudio de ser llevado a cabo mediante *outsourcing* (subcontratación) y con implicaciones importantes derivadas de la exclusión de los trabajadores de planta exterior de la telefónica.

Una vez privatizada, los planes de cambio tecnológico para la red exterior incluían la construcción de una red de fibra óptica de 13,500 kilómetros, que formara el eje central del servicio de larga distancia, la instalación masiva de concentradores remotos para agilizar la digitalización de la planta exterior, y la automatización del sistema para la recepción de quejas con dos finalidades: reducir los tiempos de atención y mejorar la coordinación y hacer eficientes los trabajos de los técnicos de diagnóstico y reparación de daños y fallas, es decir de los trabajadores de la red externa.<sup>20</sup> Para el efecto, se habían creado sistemas de medición diaria del número de quejas y fallas y de los tiempos que llevaba realizar las reparaciones (Telmex, 1991: 217-19). Estas exploraciones de tipo tayloriano se convirtieron en antecedentes de los programas de productividad posteriores.

### **Reorganización de la telefónica**

Para los fines del estudio, interesa aquí volver la mirada a la modificación de la estructura organizacional y su relación con los cambios en el control del proceso de trabajo. Este aspecto, precedió a la privatización y es de singular importancia para la configuración de las relaciones de trabajo, los cambios en la organización del trabajo y el control en Metro, como se examinará en los siguientes capítulos. La propia reorganización macro de la telefónica implicó un cambio de paradigma gerencial (Ibarra, 1994: 30) y en sí misma representó un cambio en las modalidades aplicables del control. La reorganización implicó una **descentralización** con base en dos conceptos rectores. En un primer plano, una diferenciación funcional (Anexo IV: organigrama 1) separando las funciones denominadas "corporativas" (finanzas y administración, planeación y desarrollo, recursos humanos y relaciones laborales) de las funciones "operativas"; en un segundo plano, referido al manejo de las instancias de operación telefónica, que funcionarían como entidades descentralizadas

---

<sup>20</sup> Para detalles sobre la introducción de tecnología y los efectos en el trabajo, la calificación y la relaciones laborales en la red externa véase Peres, 1994; Zuboff, 1988 y Katz, 1997. Para la digitalización véase Sánchez Daza, Sandoval y de la Garza, 1988, y los resultados de la modernización tecnológica en la telefónica, véase Pérez, 2006.

en cinco direcciones (Operación Telefónica Norte, Sur, Metropolitana, Larga Distancia, Desarrollo Telefónico), diferenciando aquí los servicios de larga distancia y los servicios integrales a grandes usuarios, y descentralizando regionalmente el resto de instancias de servicios básicos (Pérez de Mendoza, 1989; Telmex, 1991:194; Solís, 1992: 165, 170-72).

La diferenciación de las unidades operativas de la corporación de acuerdo con los tipos de servicios que brindan, y al segmento de mercado que manejan, corresponde en buena medida a lo que Mintzberg (1989: 283/301) denomina forma divisional en la estructuración de una organización. Una de las implicaciones más importantes de esa forma organizativa es que los sistemas de control tienden a ser *a posteriori*, es decir hay un control del desempeño o resultados paralelo a una considerable autonomía de las unidades, que es el modelo seguido con la implementación de un programa (llamado de productividad), basado en metas preestablecidas en las instancias corporativas y que rige para toda la empresa como examinaremos en el tercer capítulo. Otra de las implicaciones de esta adecuación organizacional es que se supera la división funcional –en el plano formal- para apuntar a una estructuración de sus actividades a nivel regional, donde se localiza directamente su mercado.

En lo que hace a las unidades operativas de servicios básicos, se estructuran a nivel regional y dentro de cada región por zonas específicas (Anexo IV: organigrama 2). En el caso de la Metrópoli hay tres subdirecciones, que agrupan a los centros de trabajo de acuerdo a una división estrictamente geográfica (Anexo IV: organigrama 3). A una de esas subdirecciones pertenece el centro de trabajo Metro. En la región a que pertenece Metro existían -en la época de la investigación directa- otros cuatro centros de trabajo, algunos de los cuales -como Metro- eran también de reciente creación. Asimismo, Metro tenía bajo su radio de acción cuatro Centrales. Cabe destacar que, junto con la agrupación por zonas se crearon nuevos centros de trabajo, de forma muy dinámica, para dividir las zonas geográficas que resultaban muy extensas.

De la transformación de estructura de la corporación derivan dos consecuencias para este estudio que es importante retener. En primer lugar, la opción por una forma divisional implicó, hasta el momento de la investigación, que la corporación destinase sus recursos de cambio tecnológico a las divisiones dirigidas al mercado de los *grandes usuarios*, y es así como la sustitución de los cableados tradicionales por fibra óptica mencionados arriba -en el

caso de la planta externa- se produjo en los años anteriores inmediatos al estudio sólo para esos segmentos. La implicación para los trabajadores de planta externa de la empresa fue su total exclusión a la fecha del estudio, del manejo de la nueva tecnología y la externalización de esa área de trabajo dentro del proceso global de trabajo (Castillo, 1991 y 1994) de la telefonía hacia compañías contratistas (*outsourcing*). La segunda consecuencia es que Metro, como unidad de resultados y al igual que los demás centros de trabajo, respondía ante la instancia de dirección **intermedia** sintetizada en la subdirección de operación telefónica. Convendrá retener este factor al analizar los desplazamientos en las formas del control.

En la etapa del estudio, el proceso de transformación en lo que atañe al plano de las relaciones sociales y la organización del trabajo en planta externa se encontraba definitivamente en fase de transición, por lo que la articulación y re-articulación de relaciones parecía estar en curso, sin presentar una situación consolidada. Al estar operando la nueva estructuración organizacional de la empresa, la creación de nuevos centros de trabajo se efectuaba con trabajadores que, al integrarse a estos nuevos centros como Metro, procedían de un contexto organizacional que correspondía al pasado, por un lado, y por otro, la transferencia a centros de trabajo completamente nuevos desorganizaba los mecanismos de relaciones arraigadas en los departamentos, facilitando así el cambio hacia nuevas formas de organización del trabajo, en tanto se mantenían vigentes prácticas de trabajo formadas previamente, si bien deslegitimadas, con lo que el cambio mostraba una faz abigarrada, una mezcla de prácticas desajustadas con el nuevo marco de estructura organizacional, como veremos.

### **1.3 El nuevo marco de la relación laboral**

Uno de los rasgos de la empresa estudiada es que los cambios que realizó fueron llevados a cabo en el marco de negociaciones con el sindicato, que dieron lugar a una controversia significativa en la materia de largo alcance, y han sido los más estudiados (Sánchez Daza, Sandoval y De la Garza, 1988; De la Garza, 1989; Lejarza, 1990; Xelhuantzi, 1990; Sandoval, 1990; Solís, 1992; Mondragón, 1994; Sánchez Daza, 1992; STRM, 1995; Bothelo y Addis, 1993; Dubb, 1996; Székely y del Palacio, 1995). Todavía a mediados de los noventa, en que se levantó la información para esta investigación, el debate central en México

se refería a en qué medida los cambios, ya sea en tecnología, en organización del trabajo, o en las normas laborales típicas del contrato colectivo *fordista* (Kochan, Katz y MacKersie, 1986), tenían una naturaleza positiva ya que habían sido negociados con el sindicato, por oposición a los casos en los cuales cambios similares habían sido impuesto por la gerencia empresarial.

En este ámbito, la cantidad de estudios enfocados en el sindicato es enorme, aunque pocos estudios del periodo eran empíricos o se centraban en otros aspectos del proceso de transformación, ya sean los cambios en la organización del trabajo, los efectos de la innovación tecnológica, ya sea en el control en el contexto de las transformaciones tecnológicas, ya sea en los efectos a nivel de las relaciones de trabajo en los centros de trabajo de la telefónica.

Tres momentos clave en las negociaciones contractuales dieron forma al contexto de esta investigación y a los cambios en la telefónica con posterioridad. Las etapas importantes de esas negociaciones colectivas fueron las firmas de los denominados Convenios de Modernización (1987), de Concertación (1989) y de Productividad (1990). El primero creó una serie de comisiones bilaterales asociadas a la comisión de modernización (comisión de productividad, comisión de nueva tecnología, comisión de capacitación, comisión de higiene y seguridad) para emprender la modernización de la telefónica, y el factor más importante de este fue la capacidad que le asignaba al sindicato para influir en la introducción de nueva tecnología. Al examinar la evolución de esas comisiones, se observa claramente cómo se desplaza el eje de relevancia de la nueva tecnología a la modernización administrativa y operativa, y finalmente para adquirir relevancia y centralidad solo una, la relativa a productividad (Mondragón, 1994: 219ss).

Las modificaciones en el Contrato Colectivo de Trabajo y la firma de los Convenios de Concertación y de Productividad evidenciaba la transformación de las relaciones laborales, impulsada por los cambios de la industria descritos arriba, tanto a nivel nacional como global. Esa modificación en el nivel contractual representó, en su momento, la alteración de la relación de fuerzas en el nivel del lugar de trabajo y, teóricamente, el potencial para un replanteamiento de facto en la frontera del control, a nivel del centro de trabajo (Hyman, 1989: 31).

Algunos elementos clave permiten definir el Contrato Colectivo en esa empresa como de tipo *fordista* (Kochan, Katz y MacKersie, 1986), principalmente por la amplitud de categorías laborales, la estricta regulación de la movilidad horizontal, que impedía la rotación funcional entre puestos de trabajo, el sistema de ascensos en la empresa, con base en el principio de antigüedad y no en conceptos como el mérito o el desempeño, la estandarización de los salarios para todas las unidades de producción de la empresa, la restricción del contenido de las negociaciones contractuales estrictamente al mejoramiento material y económico de los trabajadores, sin injerencia en lo referido al proceso de producción, ya que esto se consideraba prerrogativa de la gerencia (Kochan, Katz y MacKersie, 1986; Katz, 1985; Coriat, 1985). Finalmente, y no menos importante en virtud de los cambios en la telefónica, la regulación explícita y formal del trabajo subcontratado por la empresa, es decir el denominado *outsourcing*, también denominada flexibilidad numérica (De la Garza, 1993).

El cambio notable en la relación laboral contractual ocurrió en cuatro vertientes que nos interesan, en particular para esta investigación:

- La ampliación de la agenda de la negociación colectiva, permitiendo la participación sindical en áreas reservadas con anterioridad a la gerencia;
- las modificaciones que afectaron las normas laborales que regulaban el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo;
- la introducción de formas flexibles de pago o formas de pago ligadas al desempeño, junto con el otorgamiento de acciones de la telefónica; y
- la descentralización de partes de la producción por parte de la empresa (*outsourcing*).

Estos cambios produjeron una profunda modificación en las relaciones de trabajo, la organización del trabajo y en el control, como veremos.

La primera se establece desde el momento en que la empresa y sindicato inician la negociación respecto de la introducción de nueva tecnología (Mondragón, 1994), lo cual se estipulaba en el contrato colectivo, si bien al final el sindicato perdió su capacidad de influir en el cambio tecnológico, como sucedió en Europa.

Esta ampliación se fortalece con los acuerdos respecto de la modernización de la empresa, y culmina con la negociación del denominado programa de productividad, durante

la primera mitad de los años noventa. El aspecto principal para esta investigación de la ampliación de la negociación colectiva radica en la apertura para la participación y el involucramiento de los trabajadores. Esa participación en la modernización de la empresa fue valorado en términos muy positivos por el sindicato (Xelhuantzi, 1990:35; Lejarza, 1990; Sandoval, 1990), en vista del contexto mexicano en el que los cambios en las empresas, por lo general, se estaban realizando sin considerar a los sindicatos e incluso en contra de los sindicatos (De la Garza, 1989).

Mayor relevancia tuvo la modificación de las normas laborales. En el contrato colectivo de trabajo de 1989 se acuerda la compactación del escalafón, fijando para el caso de planta externa solo *ocho* categorías laborales, en lo que implicó una reducción de categorías radical (De la Garza, 1993). Asimismo, se acuerda la movilidad horizontal con la posibilidad de transferencias y rotación entre puestos de trabajo, esto es, flexibilidad sobre las asignaciones de trabajo. Estas dos importantes modificaciones guardan paralelos con el tipo de cambios desarrollados inicialmente en la industria automotriz, modelo de la relación laboral fordista.

Sin embargo, el principio de antigüedad para los ascensos continuó determinando la movilidad vertical en la empresa al menos formalmente; como se verá adelante, en la práctica se modificó.

Los cambios contractuales llevaban consigo un intercambio explícito: la **seguridad en el empleo**. Las modificaciones se efectuaron bajo el compromiso explícito de la empresa de no efectuar despidos (Székely y Del Palacio, 1995; Lejarza, 1990), elemento que ha sido muy importante para el sindicato, si bien es notable comprobar que para 1994 habían despedido aproximadamente a unas tres mil sindicalizados.<sup>21</sup>

Pero la seguridad en el empleo resultó un componente no menor de una estrategia para generar un *compromiso organizacional*, que la empresa llevaba adelante. Otros componente de la misma fue el ofrecimiento de una determinada cantidad de **acciones** del corporativo a los trabajadores (Székely y Del Palacio, 1995), en un movimiento semejante a los realizados por las empresas automotrices norteamericanas en los ochenta, que otorgaron participación en las acciones a sus trabajadores en el marco de la reestructuración de dicha industria (Katz, 1985).

---

<sup>21</sup> Según reportes en reunión de representantes sindicales y Grupo de Análisis en Metro, observaciones de campo, 25 de octubre, 1994.

Paralelamente, la empresa siguió una estrategia de externalización de parte de su producción, específicamente en el área de planta externa. Esto se evidenció en el crecimiento de compañías contratistas que trabajaban en la red, ya sea para la instalación y manejo de la fibra óptica (Santos, 1996) ya sea para la realización de trabajos específicos en la red de cobre, mediante las denominadas “filiales” (unas 20 empresas).

### **Convenio de concertación**

El convenio de concertación acordado entre la empresa y el sindicato en marzo de 1989 suprimía convenios departamentales, integraba un tabulador con 40 niveles, 31 especialidades y 134 categorías, y establecía el compromiso de la empresa de no despedir personal por efecto de la modernización de la misma, con la introducción de tecnología y mejoras organizacionales.

El convenio modificó importantes cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo. Permitió la movilidad horizontal, temporal y permanente, entre departamentos con actividades afines de la misma localidad, entre centros de trabajo, y también traslados por disminución o desaparición de materia de trabajo o exceso de trabajadores en el centro de trabajo. Asimismo, la cláusula 184 estableció la obligación de acatar las asignaciones que determinase el personal de confianza y supervisión del mismo.

No obstante, fue uno de los pocos casos de empresas que negociaron el cambio en la industria no solo en México, sino en comparación con otros casos de la industria de telecomunicaciones en el mundo fuera de Europa y Japón (Bolton, 1993; Katz, 1997).

El convenio de concertación modificó, entre otras, la cláusula 189 del Contrato Colectivo de Trabajo, relativa a los denominados Convenios Departamentales, especificando que la materia de trabajo y las condiciones de trabajo se regirían por Perfiles de Puesto. Estos perfiles de puesto sustituyeron a 57 Convenios Departamentales. Asimismo, se compactaron las categorías laborales y niveles salariales de un número de 585 a 134 Categorías y 40 niveles salariales (De la Garza, 1989: 52; Vázquez Rubio, 1989: 59; Xelhuantzi, 1990; Sandoval, 1990; Solís, 1990; Székely y del Palacio, 1995; De la Garza y Melgoza, 1994; Mondragón, 1994).

El convenio de concertación estableció así 31 especialidades y 134 categorías con sus

respectivos *perfiles de puesto*. Una de las 31 especialidades es la denominada **planta exterior**. El contenido de los convenios departamentales era distinto al de los perfiles de puesto de especialidades introducido. Esos perfiles se refieren directamente al puesto de trabajo y sus funciones, los mecanismos de ascenso y los requisitos del puesto. A su vez, los convenios abordaban un contenido más amplio que rebasaba el nivel del puesto de trabajo, abarcando aspectos de disciplina y mando, movilidad interna, horas extras, condiciones de trabajo, delegados sindicales, lugares de trabajo, aspectos de higiene y seguridad, además de los aspectos propios a la definición del puesto de trabajo.

En cierto sentido, los convenios departamentales, el último de los cuales se había acordado en enero de 1989 y correspondía a la sección de planta externa denominada reparaciones-instalaciones y líneas (RIL), representaron la cristalización de la negociación del esfuerzo en el espacio de la producción, o como es definido por Dambois y Pries (1993): “*Las condiciones y exigencias legítimas en el proceso de trabajo*”, específicamente las de cooperación, trabajo y autoridad. Estos convenios normaban las relaciones de trabajo en el nivel concreto del proceso laboral y especificaban lo que el CCT establecía en términos generales.<sup>22</sup>

A su vez, los perfiles de puesto de la especialidad de planta exterior definen las funciones, actividades principales que se realizan en el puesto, condiciones de trabajo y una nota sobre su aplicación flexible, esto es, corresponden a descripciones de puestos de trabajo organizacionales. El único perfil que contenía “requisitos de ingreso” (en 1994) era el del nivel más bajo denominado ayudante de planta exterior,<sup>23</sup> por consiguiente implícitamente este instrumento reconocía los ascensos dentro de las categorías laborales de los trabajadores sindicalizados por escalafón estricto. Al mismo tiempo, se acordó el ingreso a la empresa y los ascensos mediante exámenes.

En la descripción de las funciones de las cinco categorías de planta externa salta a la vista la tendencia a una sola categoría polivalente: técnico operario de planta exterior.

El cambio a perfiles de puesto eliminó las **horas extras** y permitió la movilidad en toda

---

<sup>22</sup> Es interesante notar que el desarrollo de los convenios departamentales parece haber sido más bien anárquico, de acuerdo con luchas particulares en los departamentos, a pesar de contar con la sanción del sindicato nacional (Xelhuantzi, 1990).

<sup>23</sup> Telmex/STRM, *Contrato Colectivo de Trabajo, Anexo Especialidad de Planta Exterior*, México, 1989.

una zona, en el caso de DF y zona metropolitana, favoreciendo la movilidad. Cabe señalar, como se verá en el tercer capítulo, que la eliminación de las horas extras, paralelo a los programas de productividad dio lugar a una intensificación del trabajo en planta exterior y a la sensación de incertidumbre con respecto a si ganaban más o menos con el programa dirigido expresamente a gratificar el alto desempeño.

En conjunto, los cambios fueron interpretados en su momento por algunos autores como una pérdida de bilateralidad en la relación laboral, en la medida en que la introducción de los perfiles de puesto anularon regulaciones que implicaba la concertación con el sindicato y como una forma en la cual se le otorgó a la empresa flexibilidad en el manejo de los recursos humanos (De La Garza, 1989: 53-54; Vázquez, 1989). Otros autores los interpretaron de modo más favorable, en el sentido de que el acuerdo evitaba que la empresa realizara una modernización unilateral, con exclusión de la representación sindical, y convirtiéndolo en un “interlocutor legítimo para la modernización” (Xelhuantzi, 1990:35; Lejarza, 1990). De hecho, la telefónica ya había excluido de la bilateralidad la introducción de nueva tecnología, excepto para informar al sindicato con fines de capacitación de los trabajadores.

Los convenios departamentales sintetizaron una relación de fuerzas de un momento histórico de las relaciones de trabajo en la red exterior y en toda la telefónica. Los perfiles de puesto conformaron una de las aristas de la modernización de la empresa, sintetizaron la relación de fuerzas al tiempo de la privatización de la empresa y ofrecieron una estructura dentro de la cual las relaciones de trabajo en el nivel cotidiano se recompusieron. En algunos casos, este proceso incentivó un aumento de la conflictividad a nivel directo del proceso, como se verá adelante.

Los cambios incluyeron la introducción de prácticas novedosas, por entonces, con los círculos de calidad, recuperando los métodos japonés de producción, como base del cambio en la cultura de trabajo, permitiendo la participación de los trabajadores en el ámbito de la producción, facultando para intervenir en decisiones relativas al trabajo y el mejoramiento continuo (De la Garza, 1989: 50; Sandoval, 1990). Y en áreas de trabajo, como la planta exterior, esta iniciativa a permitir la participación fue llevada a la práctica con resultados imprevistos a veces por los actores laborales, como se examinará en el capítulo tercero.

Los componentes de los convenios eran parte integrantes de una estrategia corporativa

para cambiar la relación laboral y dar paso a una *nueva cultura laboral*<sup>24</sup> en la empresa, no solo de los trabajadores, sino también de los mandos directos, con el objetivo de promover y lograr la identificación de los trabajadores con la empresa, a través de la posibilidad de hacer carrera (Székely y Del Palacio, 1995: 106).

La seguridad en el empleo, la capacitación generalizada, el otorgamiento de un paquete accionario y un amplio discurso sobre la corresponsabilidad, formaban parte integrante de tal estrategia. Algunos estudiosos incluyen elementos, como los presentes en la telefónica, como parte integrante de dispositivos para promover el compromiso organizacional (Lincoln y Kalleberg, 1985 y 1990). Uno de los beneficios otorgados por el corporativo en ese contexto - la participación de los trabajadores en acciones de la telefónica-, como mencionamos arriba, era un esquema ya ensayado en otras industrias como la automotriz en Estados Unidos con una finalidad similar. Es interesante observar cómo en el corporativo en tres años, el 76% de los trabajadores se desprendieron de sus acciones en la empresa, de los cuales 38% lo hizo entre octubre de 1993 y septiembre de 1994, según reportes sindicales.<sup>25</sup>

### **Convenio de Productividad de 1990**

Otro momento clave en el periodo previo a esta investigación fue la firma de un convenio de productividad, derivado de la cláusula 195 del CCT negociado en 1990,<sup>26</sup> denominado *Convenio sobre la Calidad, Productividad y Capacitación para la Modernización Integral de Teléfonos de México*. Este convenio desglosaba las líneas del diseño, instrumentación y seguimiento del programa de calidad y productividad “*orientado por un modelo del esfuerzo de calidad*” (Telmex/STRM, 1991). El Acuerdo preveía también un programa de capacitación para promover la participación de los trabajadores en el proceso, el trabajo en equipo y la colaboración, el establecimiento de los mecanismos para la participación de los trabajadores en los beneficios derivados de la productividad, la realización de diagnósticos de

---

<sup>24</sup> Todavía en 1994, cuando se levantó la información de campo de esta investigación, la denominada nueva cultura laboral no tenía en absoluto la dimensión que se le asignó después, en gran medida impulsada por el ex Secretario del Trabajo Carlos Abascal, un ex dirigente empresarial promotor de la misma.

<sup>25</sup> *La Jornada*, 1994.

<sup>26</sup> La cláusula 195 del CCT firmado en 1990 establecía “*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 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*” (citado en Solís, 1992: 202).

procesos en planta exterior y tráfico para su estandarización, el mejoramiento continuo de la calidad y productividad conforme a estándares internacionales de la industria, y la definición -en la comisión mixta de calidad y productividad- de los parámetros cualitativos y cuantitativos. Asimismo, la telefónica acordaba formar al personal de nivel directivo y gerencial en administración de la calidad total y un programa de desarrollo de proveedores.

El convenio enfatizaba la promoción de la **cooperación** y **participación**, y la corresponsabilidad en los centros de trabajo y añadía: “(...) *la identificación con el propósito común de alcanzar una mejor posición competitiva y contar con los medios de comunicación y acceso de información pertinentes para el mejoramiento de calidad y productividad*” (Telmex/STRM, 1991: 22). De esta manera, el convenio no sólo introducía estándares internacionales como parámetro para los esquemas de productividad, sino también elementos como el acceso a la información, tradicional prerrogativa gerencial (Kochan, Katz y MacKersie, 1986). Estas disposiciones del convenio de productividad tendían a fortalecer explícitamente la identidad de los trabajadores con el corporativo, como veremos.

El acuerdo, en consonancia con las transformaciones organizacionales de la telefónica, incluía un punto sobre “*descentralizar, de acuerdo a la normatividad del corporativo, la toma de decisiones en sus relaciones laborales*” (Telmex/STRM, 1991: 22), aspecto de notable importancia en las relaciones de trabajo en el nivel del centro de trabajo, como se verá adelante. El convenio incluía aspectos acerca de la tecnología y las metas de digitalización de la red exterior, capacitación y seguridad e higiene. Así, establecía que entre 1995 y 2000 se alcanzaría más del 50% de la digitalización de la red externa en las regiones de mayor importancia económica.

Este convenio fue el primero en su naturaleza en México e incluso en la industria global de telecomunicaciones la elección del sindicato al firmar el acuerdo fue diferente a las elecciones de sindicatos en otros países en las telecomunicaciones (Dubb, 1996).

Por otra parte, la cláusula 195 del CCT negociado en 1990 y el convenio de productividad que le siguió constituyen la introducción en la relación laboral contractual, de manera bilateral, de un **salario contingente** ligado al desempeño, si bien los detalles de reparto de las ganancias de productividad y calidad se desarrolló a través de negociaciones que conformaron sucesivos programas de productividad y abrieron la puerta a continuas

negociaciones y re-negociaciones del esfuerzo (Roy, 1952; Burawoy, 1979; Hyman, 1989; Thompson, 1990) en el nivel del centro de trabajo. Con la introducción de un salario ligado al desempeño, las relaciones laborales contractuales en la telefónica dieron un paso más en el sentido opuesto a los contratos fordistas.

Adicionalmente, el CCT de 1990 incorporó formalmente el involucramiento de los trabajadores, mediante la **participación** en los procesos de producción, a través de círculos de calidad, grupos de capacitación intensiva y de alta especialización, ofreciendo el marco en la negociación contractual para su actualización en cada especialidad (tráfico, conmutación, comercial y planta externa) y centro de trabajo. El CCT también dejó al nivel de cada centro o grupo las definiciones de las metas propias de éstos, en los siguientes términos: “*Dichas organizaciones concertarán con la parte correspondiente de la empresa sus metas de calidad y productividad y sus estímulos en relación al conjunto de especialidades a las que pertenecen*”.<sup>27</sup> Entre los temas de capacitación de los participantes en estos grupos se observan los típicos de los círculos de calidad del modelo japonés de producción o *lean production* (Womack, Jones y Roos, 1992; Bonazzi, 1993; Elger y Smith, 1994; Wood, 1989; Graham, 1993; Parker y Slaughter, 1988): control estadístico de procesos, principios de la organización del trabajo, sistemas de mantenimiento y estandarización de equipos, herramientas y sistemas de trabajo (Solís, 1992: 204).

Los estudios coinciden en una intensificación del trabajo como efecto inmediato y directo del programa de productividad en todas las áreas y, en particular, en la planta exterior (Solís, 1992; Mondragón, 1994; Botelho y Addis, 1996; Lara, 1992).

El programa de productividad derivado del convenio de productividad inició en planta externa, ya que ni la gerencia ni la representación sindical en la comisión mixta de productividad tenían idea clara de cómo determinar parámetros y metas (Botelho y Addis, 1996), mientras que la planta externa fue la primera área en experimentar con el proceso de mediciones de desempeño para establecer una norma de rendimiento.

### **Programa de Incentivos de 1993**

A través de las comisiones establecidas para el efecto, y como derivación del convenio de

---

<sup>27</sup> Teléfonos de México y STRM, *Contrato Colectivo de Trabajo*, 1990, citado en Solís, 1992: 203.

productividad, se negociaron bilateralmente y aplicaron sucesivos y progresivos programas de incentivos a la productividad, que definían parámetros, metas y formas de medición, así como fondos máximos para otorgar los incentivos, con implicaciones sustantivas en el control del trabajo, el salario y el esquema de negociación contractual.

El contexto inmediato de la presente investigación en planta externa fue el programa de incentivos de 1993 y la negociación de una nueva versión, que incluía la introducción en las mediciones de un factor novedoso: los resultados de encuestas de percepción del cliente que levantaría semanalmente la telefónica, en un contexto fuertemente influido por la inminente apertura del mercado nacional a la competencia en los servicios de larga distancia, previsto en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (SCT, 1994).

Los programas de productividad incluían metas marcadas en el título de concesión (como el crecimiento en 12% anual en el trienio 1990-1993) y –crecientemente- metas del corporativo. Fueron negociados por representantes de cada una de las áreas principales en el proceso productivo de la telefónica, definidas en estos programas como planta exterior, comercial, conmutación transmisión, y tráfico. Los programas excluían al personal en labores de tipo administrativo, establecían metas de desempeño para acceder a los incentivos por especialidad, por centro de trabajo y por direcciones de operación telefónica (región geográfica) e introducían el mecanismo de los *grupos conjuntos* como mecanismo de análisis y sistema de información del proceso de aplicación del programa en el nivel del centro de trabajo.<sup>28</sup> Algunas investigaciones apuntaban a la ausencia en la práctica de este mecanismo conjunto, debido a la resistencia de las estructuras medias de control de la telefónica y los que existían estaban desarticulados de la comisión bilateral de seguimiento (Mondragón, 1994: 225); no obstante, en el centro de trabajo Metro el grupo conjunto no solo existía, sino era muy dinámico y vibrante, como se examinará.

Estos programas de incentivos permitieron a la telefónica alcanzar -y superar en algunos indicadores- las metas fijadas en el título de concesión. Por ejemplo, en las reducciones sustantivas en el tiempo de espera en la instalación de una línea, en el incremento del número de líneas en servicio, en la sustitución de líneas obsoletas en una cantidad tres veces superior

---

<sup>28</sup> Teléfonos de México y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, *Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México*, 26 de abril de 1993, y Teléfonos de México, *Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad, mayo 1994 abril de 1995*, marzo de 1994.

a la fijada en el título de concesión y en la reducción del tiempo de reparación por fallas, entre otras. Así, aumentó 45% el número de líneas en servicio en 1993 en relación con las existentes en 1989, si bien la densidad telefónica continuaba siendo baja comparativamente (Székely y Del Palacio, 1995: 78), y para 1994 los indicadores de *reparaciones* incrementaban la exigencia al establecer la reparación el mismo día en que el trabajador recibía la orden de trabajo y la reparación en tres días y en 24 horas en líneas privadas. Como se verá, la naturaleza de las fallas en las líneas tenía varias fuentes y no siempre su arreglo inmediato dependía del trabajador, en el marco de un lento avance en la sustitución de fibra óptica que para 1993 cubría solo el 64% de la red (Székely y Del Palacio, 1995: 81).

Según la comisión de seguimiento y evaluación del sindicato, en 1993 la planta exterior cumplía en un 86.5% las metas fijadas en la zona metropolitana, y en 97.6% en toda la telefónica.<sup>29</sup>

De esta manera, el programa de productividad introducido se erigió en mecanismo por excelencia de control del rendimiento negociado bilateralmente en la relación laboral contractual, pero también como analizaremos renovó la negociación del rendimiento en el nivel cotidiano, al tiempo que encauzó espacios de participación en el ámbito local al crear grupos conjuntos para su implementación y fortaleció una suerte de descentralización de la negociación al otorgar facultades de evaluación y seguimiento a la gerencia en conjunción con la representación sindical en el nivel del centro de trabajo.

En conjunto, las tendencias en la industria de telecomunicaciones, su acelerado cambio tecnológico y de nuevos servicios, la competencia intensificada y la desregulación de los operadores, los cambios en las calificaciones, la privatización de la telefónica nacional, junto con los cambios e innovaciones introducidos en la relación laboral contractual y la introducción de sucesivos y permanentes programas de productividad y calidad del servicio constituyen el escenario inmediato del centro de trabajo en el que se realizó este estudio.

Pasaremos ahora a examinar las características del centro de trabajo y de los trabajadores de Metro, así como el proceso de trabajo en la planta externa.

---

<sup>29</sup> STRM, Comisión de seguimiento y evaluación, *Resultados del periodo junio diciembre de 1993 del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad*, 25 de febrero de 1994.

## 2. Proceso de trabajo en la red externa: un ejemplo del trabajo en servicios

### 2.1 Los trabajadores de Metro

En el centro de trabajo Metro el número total de trabajadores de planta externa era de 265 en el momento en que se levantó la información de campo de esta investigación y todos sin excepción eran hombres,<sup>30</sup> los cuales se agrupaban en dos secciones que, a su vez, se agrupan en nueve departamentos.

En lo que respecta a las categorías laborales rigen cambios establecidos al modificarse cláusulas del CCT descritas arriba, en las cuales se determinó la sustitución de 57 convenios de nivel departamental por lo que se denominó Perfiles de puesto de trabajo correspondientes a cada categoría laboral, mientras que las categorías laborales se redujeron de 585 a 134, y se crearon paralelamente 31 especialidades (Sánchez, Daza, 1992: 160). En lo que a partir de entonces se definió como especialidad de planta exterior están contempladas 8 categorías laborales, dos de las cuales representan los niveles superiores y las líneas de frontera con las jefaturas operativas (Telmex/STRM, 1989). La primera de esas categorías superiores realiza tareas auxiliares del trabajo de tipo administrativo de los jefes, la segunda labores de coordinación y apoyo al trabajo de los operarios (Cuadro 1).

Conviene señalar que a estas categorías se agregaba la especialidad *Supervisión Construcción de la Planta Externa*, con un número de 200 trabajadores, todos ellos técnicos supervisores de 1ª, 2ª y 3ª, que aparentemente conformaban un departamento a cuyo cargo estaba la supervisión y recepción de los trabajados encargados por la empresa a las filiales de la misma, o subcontratación (*outsourcing*)<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup>Al momento de la realización del estudio, un grupo de mujeres operadoras en proceso de reubicación se encontraban en algunos departamentos de planta externa de Metro en capacitación, a fin de determinar si les gustaba el trabajo en ese departamento para re-ubicarse. Ninguna lo hizo.

<sup>31</sup> Los ámbitos del *outsourcing* eran más amplios que la sustitución del cableado por fibra óptica (Sánchez Daza, 1990: 149)

**Cuadro 1**  
**Distribución por categoría laboral del personal de Planta Externa en la telefónica, 1994**  
**(Absolutos y porcentajes)**

Categoría laboral	Número de trabajadores	%
1. Auxiliar especial de Planta Exterior	1,663	12.3
2. Auxiliar de Planta Exterior	1,554	11.5
3. Técnico-Operario de Planta Exterior	8,676	64.3
4. Probador de 1ª. de Planta Exterior	249	1.8
5. Probador de 2ª. de Planta Exterior	268	2.0
6. Operario de Planta Exterior	399	3.0
7. Probador de 3ª. De Planta Exterior	263	2.0
8. Ayudante de Planta Exterior	336	2.5
Trabajador en CEA	85	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>13,493</b>	<b>100.0</b>

Nota: Incluye trabajadores de permiso, incapacitados, en capacitación, etcétera.  
Fuente: Teléfonos de México, *Tabulado de salarios actualizado al mes de febrero de 1994*, México, 1994.

Metro refleja las tendencias que marcan los datos nacionales, en gran medida. La mayoría de los trabajadores en Metro están clasificados en la tercera categoría, *técnico-operario de planta exterior*, un número total de 179, y sólo unos 10 trabajadores se distribuyen en las cinco categorías laborales restantes. Esto es coherente con ciertos objetivos a que apuntaba la empresa en la organización del trabajo, facilitado por otros factores. En primera instancia, al ser Metro un centro de trabajo de creación reciente, las transferencias de trabajadores de otros centros de trabajo para integrarlo se realizaron con un cambio a tal categoría, es decir se les ofreció a todos mediante un examen el ascenso de categoría laboral, como parte de su transferencia a Metro, cualesquiera fuese su categoría en su anterior centro de trabajo. Pero aún más importante es el hecho de que converge con el objetivo de crear un trabajador universal o **polivalente**, capaz de desempeñar eventualmente la totalidad de las actividades y funciones fragmentadas en diferentes departamentos de la especialidad. Este aspecto, que observamos en Metro, de compactar prácticamente en una sola categoría laboral a todos los operarios resulta aun más relevante que la propia creación de los perfiles de puesto de trabajo, ya que el concepto de *trabajador universal* está en la base de los cambios de organización del trabajo en Metro, como veremos adelante. En Metro existen formalmente 76 trabajadores agrupados en las categorías superiores, de los cuales 31 pertenecen a la segunda,

es decir efectúan labores de apoyo a los operarios (Cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Personal de Planta Externa por categoría laboral, 1994**  
**Total, Metro y muestra (Porcentajes)**

<b>Categoría laboral</b>	<b>Total (%)</b>	<b>Trabajadores de Planta Externa, Metro (%)</b>	<b>Trabajadores de la Muestra (%)</b>
<b>1. Auxiliar especial de Planta Exterior</b>	12.3	17.0	13.9
<b>2. Auxiliar de Planta Exterior</b>	11.5	11.7	16.7
<b>3. Técnico-Operario de Planta Exterior</b>	64.3	67.5	63.9
<b>4. Probador de 1ª. de Planta Exterior</b>	1.8	.75	2.8
<b>5. Probador de 2ª. de Planta Exterior</b>	2.0	.75	0.0
<b>6. Operario de Planta Exterior</b>	3.0	1.1	2.8
<b>7. Probador de 3ª. De Planta Exterior</b>	2.0	0.0	0.0
<b>8. Ayudante de Planta Exterior</b>	2.5	.75	0.0
<b>Trabajador en CEA</b>	0.6	0.0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: Para el total nacional incluye trabajadores de permiso, incapacitados, en capacitación, etcétera.

Fuente: Elaboración propia con base en Telmex, *Tabulador de salarios actualizado al mes de febrero de 1994*, mimeo, México, 1994; Telmex y STRM, *Contrato Colectivo de Trabajo*, Anexo 1 Perfiles de puesto Planta Externa, México, 1994; y Centro de Trabajo Metro, *Relación de personal de planta externa*, mimeo, México, 1994.

En relación a las categorías que identificamos como superiores -dentro del espectro de trabajadores sindicalizados- no todos los trabajadores que en ellas se agrupan realizan las funciones formales de las mismas. Esto es así debido a la existencia de un número importante de trabajadores que proceden de departamentos que han ido desapareciendo gradualmente, como el mencionado de conmutadores, y puesto que el convenio que dio paso a las modificaciones contractuales estableció también el compromiso de la empresa de no despedir trabajadores, éstos han sido reubicados, a lo que se agrega que en el caso citado se trata de trabajadores que pertenecían al departamento de mayor grado de calificación técnica dentro de planta exterior, éstos se integran en categorías superiores, aunque sus labores eran similares a las de los demás operarios.

No obstante, aun dejando de lado a este sector de trabajadores, resulta alto el número de trabajadores de categorías superiores, ya que por cada tres operarios existía en Metro un

trabajador de alguna de esas dos categorías. El factor explicativo se encuentra en las peculiaridades del proceso de trabajo en las redes externas de la empresa, ya que su realización en la calle, fuera de las instalaciones de Metro, y dentro de zonas más o menos amplias implica altos niveles de auto-coordinación del colectivo de trabajadores, de responsabilidad, de resolución de problemas sobre el terreno, según las circunstancias que encuentren al llegar a desempeñar una orden de trabajo, de aplicación continua del bagaje de la experiencia práctica, entre otros, de tal manera que un segmento mayoritario de las categorías superiores se encarga de la tarea de coordinar y facilitar el trabajo de los operarios en el mismo terreno donde se realiza la actividad.

Por otro lado, la mitad de los trabajadores de Metro en planta externa laboraban en la Sección Reparaciones, Instalaciones y Líneas, en particular eran reparadores e instaladores, en gran medida, lo que permite establecer la importancia que tenían esos departamentos en planta externa (Cuadro 3). Por otra parte, eran los sujetos de cambios organizativos y en las reglas del rendimiento, y también los departamentos en que, al momento de la investigación, sentían mayor presión, “una situación tensa con la empresa”, y un elevado nivel de conflictividad en las relaciones de trabajo, como veremos.

**Cuadro 3**  
**Trabajadores por categoría laboral y área Metro, Planta Externa (1994)**

<b>Categoría Laboral/Dept.</b>	<b>Reparaciones</b>	<b>Instalaciones</b>	<b>Líneas</b>	<b>Postería Inmersión Canalización</b>	<b>Cables Construcción Mantenimiento Gas Electrolisis</b>	<b>Quejas/ Probadores (05)</b>	<b>Conmutadores</b>
AEPE	19	2	4	4	7	6	3
APE	5	5	6	6	7	2	
TOPE	33	20	34	28	64		
Probador de 1ª.	1	0	1	0	0		
Probador de 2ª.	2	0	0	0	0		
Operario de P. E.	1	0	2	0	0		
Probador de 3ª.	0	0	0	0	0		
Ayudante de P. E:	0	0	0	2	0	1	
<b>Subtotal</b>	<b>61</b>	<b>27</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>78</b>	<b>9</b>	<b>3</b>
<b>Secciones</b>	<b>135</b>			<b>118</b>		<b>9</b>	
<b>Planta externa</b>	<b>265</b>						
<b>Total METRO</b>	<b>305</b>						

Fuente. Elaboración propia con base en Telmex y STRM, *Contrato Colectivo de Trabajo*, Anexo 1 México, 1994 y Centro de Trabajo Metro, *Relación de personal de planta externa*, mimeo, México, 1994.

## **Caracterización de la muestra de trabajadores encuestados**

Antes de analizar el proceso de trabajo en Metro, es importante realizar una caracterización de la muestra de trabajadores entre quienes se levantó la encuesta, cuyos resultados se presentan en esta investigación en los siguientes capítulos. Si bien no se puede asumir que representan a la totalidad de los trabajadores de Metro y de planta externa de la telefónica, presentan algunos indicios respecto de la composición de la fuerza de trabajo. Para fines comparativos con el sector manufacturero utilizaremos algunas estadísticas externas.

El promedio de edad de los trabajadores de planta externa era de 34 años, y un tercio de los mismos tenían 41 años o más, por lo que se trata de una fuerza de trabajo relativamente madura, si bien una cuarta parte de los mismos tenían menos de 30 años.

Como se aprecia en el Cuadro 4, los trabajadores de Metro se caracterizan por un nivel escolar promedio superior al de la manufactura y por una elevada antigüedad en la empresa, en términos comparativos. La mitad de los trabajadores tenían secundaria inconclusa o terminada y 25% preparatoria inconclusa, con solo 11% con preparatoria terminada y 8% con licenciatura/posgrado. En comparación con la manufactura, los trabajadores de planta externa tenían mayores niveles de educación, ya que en aquella más de la mitad de los trabajadores tenían un nivel de escolaridad inferior a secundaria, y solo una cuarta parte contaban con secundaria terminada (Cuadro 4).

En cuanto a la antigüedad, 41% de los trabajadores de planta externa tenían una elevada antigüedad en la telefónica de 7 a 10 años, significativamente con un 25% que tenían 20 años y más, mientras que en la manufactura solo una quinta parte de los trabajadores tenían una antigüedad de más de 10 años y apenas 13.2% de 6 a 10 años, conforme a los datos de la ENTRAM (1993).

Este perfil de los trabajadores de planta externa es opuesto a la composición de la fuerza de trabajo en la manufactura, que se caracteriza por ser joven, poco calificada, masculina, y con poca antigüedad en la empresa (De la Garza, 2007). Tanto la edad de los trabajadores de planta externa, como el nivel de escolaridad y la antigüedad en la telefónica permiten explicar la forma en que estos asumían en la práctica los nuevos esquemas organizacionales, así como también la fuerte identidad con la empresa que reflejaron en las respuestas a la encuesta relacionadas con compromiso organizacional, que se describirán en el cuarto capítulo.

<b>Cuadro 4</b>		
<b>Edad, escolaridad y antigüedad de los trabajadores de Planta Externa, Metro (1994)</b>		
<b>(muestra)</b>		
<b>Rango de Edad</b>	<b>%</b>	
24-29	25	
31-40	42	
41-49	28	
50 y más	6	
	100	
<b>Escolaridad</b>	<b>%</b>	<b>Manufactura</b>
Sin instrucción/primaria incompleta	0	10.3
Primaria	5.6	35.1
Capacitación p/trabajo		8.5
Secundaria inconclusa	16.7	
Secundaria terminada	33.3	24.1
Preparatorio inconclusa	25.0	
Preparatorio terminada	11.1	12.9
Licenciatura/postgrado	8.3	9.1
	100	100
<b>Antigüedad en Telefónica</b>		
<b>Años</b>	<b>%</b>	<b>Manufactura</b>
Uno o menos a 3		46.4
4 a 6 *	8	20.4
7 a 10	42	13.2
13 a 14 *	14	20
15 a 19	11	
20 y más	25	
	100	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de planta externa, Metro, 1994, e INEGI, Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación en la Industria Manufacturera (ENESTYC), 1992 y ENTRAM 1993 para antigüedad.\*Más de 3 a 6 años en manufactura. \*\*Más de 10 años en manufactura.

## 2.2 Proceso de trabajo en Metro

El proceso de trabajo en telefonía comparte las características de estar orientado más que a la creación de un bien material a la generación de un servicio ininterrumpido. Este hecho es importante puesto que implica la continuidad del servicio y la intangibilidad de lo producido, a diferencia de los procesos en la manufactura. En la telefonía, la llamada, el tráfico, constituye el servicio al usuario y el producto del proceso de trabajo (Lara, 1992).

La actividad principal que se desarrolla en Metro gira en torno de la construcción y el

mantenimiento de la infraestructura de la red exterior de cobre, que incluye la reparación de fallas en el suministro del servicio telefónico que tienen su origen en algún tramo de la red de cableado tanto en lo que respecta al servicio comercial, residencial, el público y las líneas privadas, con excepción del servicio suministrado a grandes usuarios. Además del mantenimiento y construcción, la otra actividad central es la instalación de aparatos telefónicos. Todas esas actividades corresponden al segmento de trabajadores de planta externa.

En planta externa existen nueve departamentos cuya agrupación deriva del tipo de tareas que ahí se efectúan y del grado de complejidad y/o amplitud de las mismas. Esas nueve áreas están a su vez agrupadas como mencionamos arriba en tres secciones, formalmente de acuerdo a las conexiones que existen entre las tareas de cada departamento y los restantes de la misma sección. Decimos formalmente porque esas conexiones no están dadas sino que fueron forjadas como resultado de la organización del trabajo que prevalecía, al igual que la subdivisión departamental, y como resultado de ciertas luchas emprendidas por este sector de trabajadores y por los telefonistas en conjunto.

Desde el punto de vista técnico, el trabajo de mayor amplitud y calificación es el realizado en la sección de cables, subdividido en las áreas de construcción, mantenimiento y monitoreo de presurización. En estos tres departamentos, el objeto sobre el que recae el trabajo son cables de gran capacidad. En el departamento de líneas, las actividades principales son la reconcentración, que es un acortamiento del cableado aéreo, la reconstrucción y lo que representa su trabajo de mayor complejidad y pericia, la consolidación, el cual ocurre con la creación de una nueva central. En reparaciones, la actividad relevante es de diagnóstico y arreglo de fallas en las líneas telefónicas. En instalaciones, básicamente realizan la instalación de los aparatos telefónicos y conectan las líneas asignadas por el área de comercial, donde los usuarios contratan el servicio. Finalmente, la última sección, subdividida en los departamentos de postería, inmersión y canalización se encarga de las funciones relativas a la instalación de postes donde irá el tendido de los cables aéreos o bien de su modificación de acuerdo a rutas o trayectorias que les establece el departamentos de proyectos, ya mencionado arriba, así como a la sustitución de cableados y a la apertura de pozos subterráneos para los cables o su limpieza a fin de facilitarlas labores de los operarios de cables, bien sea a la

instalación de casetas del servicio telefónico público. En Metro el trabajo que se efectuaba en estas áreas era considerado el del más bajo nivel de planta exterior.

En la red externa el trabajo se realiza en la calle, sobre redes de cableado subterráneas y aéreas. Esto tiene implicaciones en términos de la incertidumbre respecto a las circunstancias del entorno que los trabajadores encontrarán y, por consiguiente, sobre el grado de dificultad que les representará el trabajo específico, así como sobre el tipo de supervisión posible. Esta característica del proceso de trabajo permite, en general, una mayor autonomía de los trabajadores al desempeñar sus tareas, y una mayor intervención de sus capacidades de decisión al realizar las tareas de trabajo.

El proceso de trabajo se desarrolla en una área geográfica extensa que delimita el campo de trabajo correspondiente a ese centro, lo cual involucra un número de redes de cableado terminales, secundarias y principales que dependen de varias centrales (Metro cubría 5). Las centrales son parte también del campo de trabajo, a un cierto nivel, de la red externa, ya que algunas ordenes de trabajo implicaban la realización de actividades diversas en las centrales, a la vez que en cajas de distribución y tendidos de cables aéreos.

### **Formas de cooperación**

En la red externa las formas de cooperación eran diversas, desde la individual hasta las cuadrillas, y representaban también grados diversos de calificación. El área de cables es la más calificada desde el punto de vista técnico (y se corresponde con un nivel salarial mayor) y la forma de trabajo es en pareja, igual ocurre con el área de líneas. Por su parte, en las áreas de reparaciones e instalaciones la forma de trabajo es individual, y en el extremo, en las áreas de postería e inmersión la forma de cooperación es en cuadrillas de unos tres o cuatro trabajadores. Estas formas de cooperación actual habían sufrido una disminución, ya que con antelación a las transformaciones, tanto los reparadores como los instaladores laboraban en pareja y era superior el número de miembros de las cuadrillas.

En el terreno de trabajo -el plano directo de producción-, la organización tiene en la base una estructura simple compuesta de los operarios (en pareja o en cuadrilla), un sobrestante (encargado de auxiliarlos, suministrarles material y hacerse responsable de ciertos trabajos delicados) y, en las instalaciones de Metro, un ayudante de los jefes operativos, con el cual

los primeros mantienen contacto permanente. Esta organización simple funciona para todos los departamentos, con excepción de aquellos en que el trabajo es efectuado en forma individual; en estos casos, los sobrestantes realizan órdenes de trabajo al igual que los operarios, y son los ayudantes de jefe quienes permanecen como conexión en Metro. Es esta organización simple la que se encontraba en transición en Metro y su existencia no es de larga data.

Los trabajadores de unos 20 años de antigüedad en la empresa -incluyendo actuales jefes inmediatos- describieron la forma anterior como compuesta por un operario y un ayudante en todos los departamentos; el primero funcionaba como "maestro", quien, además de asumir la responsabilidad por el trabajo, transfería el *saber-hacer* al ayudante y determinaba el momento en que éste estaba listo, en conocimientos de la red y habilidades de trabajo, para ascender al puesto de operario. En esa etapa, cuyo término podemos ubicar al conformarse los convenios departamentales, los trabajadores cubrían todas las funciones y tareas de la red, y el área de trabajo a la que pertenecían estaba definida con amplitud como red valle de México. Como se observa, esa formación organizativa coincide con aquellas de tipo artesanal, desde la relación maestro-ayudante hasta la gama de tareas y procesos que estaban capacitados para cubrir y desempeñaban, pasando por la laxa reglamentación laboral, el aprendizaje fundamentalmente en la práctica de trabajo del "oficio" y la relación de subordinación personalizada.

Aunque las modalidades de cooperación señaladas arriba son las estables, el tipo de trabajo a desempeñar -que en ocasiones coincidía con la naturaleza y magnitud del daño en la red- y la prioridad que le asignen en Metro para su solución puede dar lugar a formaciones espontáneas de un **grupo de trabajo** polivalente, es decir con trabajadores de todos los departamentos de la red, en una modalidad de cooperación del tipo "task force"<sup>32</sup> no planeada con antelación. Una de nuestras observaciones nos servirá como ilustración de estas formaciones organizativas. Un daño en un cable subterráneo (de gran magnitud), por el que

---

<sup>32</sup> Distinguimos esta modalidad espontánea de las modalidades **sistemáticas** en las que grupos de trabajo polivalentes han sido constituidos en diversos momentos en planta externa, a partir de la privatización de la empresa, así como de los experimentos que se desarrollaban al momento del estudio que se examinan en el capítulo tercero.

corren 300 pares, equivalentes a igual número de líneas, puede ocasionar efectos de descompostura hasta en 100 líneas. La detección de un daño así era posible en Metro al momento de llegar los reportes de los usuarios levantando sus quejas de que sus líneas telefónicas no funcionan. Esto ocurrió durante una de las observaciones de campo.

Además de planta exterior, en Metro había también una serie de actividades que se efectúan en áreas de trabajo encargadas de establecer las conexiones con otras partes del proceso global de trabajo en el suministro del servicio por parte de la empresa. La primera de ellas era la relativa a las actividades de recepción y seguimiento del arreglo de las fallas presentadas por los usuarios, y que constituían la forma mediante la cual era posible detectar dificultades en el suministro y en la red misma, y las actividades de conexión o enlace continuo de los operarios al momento de realizar sus labores con las centrales. La recepción de la notificación de fallas se registraba mediante un sistema automatizado en un área de trabajo ubicada en las instalaciones centrales de la empresa y de ahí se envía a cada uno de los centros de trabajo de la ciudad correspondientes geográfica y operativamente para su atención. En el nivel del centro de trabajo existía un área equivalente, atendida por un grupo de trabajadores de entre 12 y 15, quienes recibían diariamente la información sobre las fallas correspondientes a la zona por el sistema automatizado, las cuales eran ordenadas y distribuidas a mesas de prueba donde se efectuaban las tareas de determinación del tipo de falla, mediante operaciones de prueba con las centrales, y una vez clasificado el tipo de falla - anotando una clave en la tarjeta- ésta se canalizaba a un área intermedia, que operaba como “filtro”, antes de enviar la orden de trabajo a los operarios del departamento de reparaciones.

En *filtro*, un área con tres trabajadores adyacente físicamente al área de probadores, se efectuaba una única tarea de comunicación directa con el usuario del servicio que reportaba un problema, a fin de precisar en qué consisten las fallas -y si existían efectivamente-, para posteriormente canalizar la tarjeta como orden de trabajo al departamento encargado de realizar las reparaciones. En estas dos áreas de trabajo, la composición era tanto de hombres como de mujeres. La jornada normal de trabajo es la común al centro y a la telefónica (de las 8 de la mañana a las 4 de la tarde), y, al igual que en los demás departamentos de Metro, lo usual era que laborasen hasta las siete de la noche.

El promedio de ordenes de trabajo diarias de cada operario del departamento encargado

de las reparaciones era de entre 13 y 15, conforme al programa de productividad vigente, ya sea asignadas al inicio de la jornada o durante el transcurso del día, cuando éstos se reportaban a la mesa que les correspondía en Metro. Estas “mesas de prueba” tenían asignado cada una un número de operarios, con los que entablaban comunicación para la realización del trabajo. Al final de la jornada de trabajo, el operario reportaba el trabajo efectuado, la hora, y si la falla se había resuelto. Finalmente, el área de filtro se comunicaba con el usuario a fin de corroborar el arreglo del problema. En el área de filtro se realizaban –en el momento de levantar la información de campo- entre 200 y 300 llamadas por jornada en promedio, y los operarios del departamento de reparaciones rotaban por los puestos de trabajo de esta área, como una medida que les permitiese tener más contacto con la problemática de los usuarios.

El área de probadores, pese a tener conexión directa con las actividades del segmento de planta exterior, no fue contemplada en el estudio debido a que trabajaban ya con tecnología digital y sólo una parte conservaba la antigua tecnología analógica, además de que la recepción de las quejas de fallas estaba completamente automatizada. Una actividad primordial de probadores es la conexión continua con los operarios que realizan una reparación o la instalación de una línea, y son el enlace de prueba y chequeo con las Centrales. En lo que hace al área de filtro es importante destacar que constituyó un área diseñada por el grupo de análisis de Metro, la cual gradualmente fue rediseñada.

Otra de las áreas en el centro de trabajo relacionadas directamente con las actividades de los trabajadores de planta externa es el área de Proyectos, donde labora personal profesionalista, básicamente ingenieros, quienes realizan las funciones de adecuación de las trayectorias físicas del cableado y diseñan los mapas con base en los cuales los trabajadores efectúan las tareas de construcción o ampliación de la red o bien modificación de la ruta del tendido de cables.

### **Nivel tecnológico**

El nivel tecnológico en Metro era desigual; algunas áreas estaban automatizadas, pero éstas eran aquellas relacionadas con mecanismos de centralización de la información, su procesamiento y transferencia y circulación dentro de las redes internas de la empresa. En la oficina del departamento de instalaciones, cuya conexión con sus tareas de trabajo se

establece con el departamento de comercial -encargada de realizar las contrataciones de líneas telefónicas-, existía un equipo de cómputo que efectuaba el enlace entre el área comercial y el departamento de instalación de aparatos (recibían las ordenes de trabajo mediante ese mecanismo y, después de ser completadas, registraban la liquidación en el sistema. Otra área con equipo de cómputo era la de recepción de quejas y la de probadores, aunque aquí también era desigual, ya que algunas mesas conservaban el antiguo equipo.

Una tercera área con ese equipo era la relativa al procesamiento interno de información sobre el estado de la producción, a través de un sistema de control estadístico del proceso, y del desempeño global del centro de trabajo, con las actividades prioritarias definidas por el programa de productividad, como se analiza en el capítulo siguiente. Esta área, que no representaba formalmente un área de trabajo, era de manejo exclusivo de un grupo de ingenieros recién ingresados a los centros de trabajo de planta externa; sin embargo, los reportes que elaboraban con base en ello eran de acceso para los jefes operativos, el jefe de Metro, así como el grupo de análisis en su parte de trabajadores. Estas actividades tienen relevancia para el control del proceso de trabajo, no obstante, fue necesario dejarlas de lado en el estudio por su vinculación directa con la introducción de nueva tecnología.<sup>33</sup>

Se habían introducido en Metro algunos cambios de los medios técnicos con que se efectuaba el trabajo en ciertos departamentos, el más notable era la introducción de un equipo de monitoreo automático de la presurización de los cables, y una máquina costosa que facilitaba el trabajo entre los cablistas de mantenimiento; sin embargo, en Metro éstos no la usaban, por lo general.

Las modificaciones resultaban más amplias en lo que corresponde a los materiales, ya que se había introducido una diversidad de ellos, en unos casos sustituyendo materiales por exigencias de la Secretaría de Salud debido al plomo, tal y como ha ocurrido en otras empresas, y en otros por incorporación de nuevos proveedores a partir de las alianzas con capitales internacionales en la privatización de la empresa.

El proceso de trabajo de planta externa, tal como fue observado al momento de la investigación, no requería equipo sofisticado, sino más bien una gama de herramientas de trabajo, de las cuales la más importante y específica al sector es un microteléfono que les

---

<sup>33</sup> Esto muestra las dificultades de aislar el cambio tecnológico en una industria altamente influenciada por éste.

permite efectuar los chequeos pertinentes al realizar sus operaciones de trabajo, y también mantener comunicación continua con las instalaciones de Metro y las Centrales.

Es muy notable la diferencia en cuanto a proceso de trabajo observado en Metro, y los cambios, para la época del estudio, de la planta externa a nivel internacional, como se describió antes.<sup>34</sup> El cambio más importante se relaciona directamente con la introducción de nueva tecnología. La automatización de los proceso implicó la eliminación de trabajos como los de probadores, personal que se redujo considerablemente (Bessant, 1991; Peres, 1994).

Asimismo, la automatización en redes condujo a que el representante de servicio, que toma la orden de una línea nueva al cliente, accediera todos los sistemas requeridos desde su computadora, por lo que realiza todo: asignar el número telefónico, asignar el cable y el par, asignar el trabajo al técnico de campo, es decir planta exterior. A su vez, el técnico de campo trabaja con una computadora lap-top para poder hacer las tareas asignadas, como instalar otra línea si el usuario lo pide (Peres, 1994: 12). Efectos de control, descalificación y aumento de trabajo se observaban en países como Estados Unidos, en donde el cambio tecnológico precedió a cualquier otro cambio (Bolton, 1993).

Las tendencias que se preveían en telecomunicaciones, como se señaló, incluían entre las desapariciones de oficios por el cambio tecnológico a los técnicos de instalaciones y de líneas, que debido a la electrónica se quedaban sin sus tareas de cableado y conexión (Bessant, 1991). Los expertos en la materia preveían el declive de oficios de instalación y mantenimiento de la red y de los medios exteriores.

Esta desaparición del oficio era conocida por los trabajadores de Metro cuando se hizo la investigación y, en muchas ocasiones, fundamentaba las prácticas de consenso con la gerencia en los cambios que se implantaban en Metro. Durante las observaciones en Metro, un instalador mencionó que en el futuro el propio usuario realizaría el diagnóstico de la falla en su aparato, por lo que sería innecesario el personal de reparaciones, y que también ellos – los trabajadores de instalaciones- ya no tendrían que ver con la instalación de la línea en el domicilio, como entonces se hacía en Metro, sino solo con la instalación de la calle a la casa del usuario.<sup>35</sup>

El trabajo en planta externa bajo un medio de acelerado cambio tecnológico es descrito,

---

<sup>34</sup> Véase al respecto Zuboff, Shoshana, 1988; Bolton, 1993; Bessant, 1991; Peres, 1994; y Katz, 1997.

<sup>35</sup> Observaciones de campo departamento de instalaciones de Metro, 1994.

de modo insuperable hasta la fecha, por Shoshana Zuboff (1988), de tal manera que otros autores posteriores han retomado la base de su investigación etnográfica para sus estudios en la industria de telecomunicaciones (Katz, 1997). Los técnicos de planta externa trabajaban con computadoras lap-top, mediante las cuales se les asigna las ordenes de trabajo del día. Asimismo, es mediante la computadora que ingresan el reporte de trabajo. El software, diseñado para el efecto con el criterio de la extracción máxima del mayor esfuerzo, determina y asigna el tiempo de trabajo en que puede hacerse la orden de trabajo, y usualmente – describe Zuboff- es menor al tiempo real requerido. Esta asignación del tiempo, que determina el ritmo de trabajo, solo puede modificarlo un jefe. Asimismo, es vía computadora que los técnicos de la red ingresan sus reportes de trabajo a medida que completan los proyectos asignados (Peres, 1994; Katz, 1997). En la medida en que la asignación del trabajo y el reporte de tareas realizadas se automatiza, desaparecen los espacios de sociabilidad en el centro de trabajo, es decir, los espacios de relaciones sociales entre los trabajadores y entre los jefes y los trabajadores en el nivel cotidiano, con un efecto de aislamiento mutuo, pues el trabajador llega por sus ordenes de trabajo a la computadora y realiza sus reportes por la misma vía. Esto trajo también aparejado la difusión del conflicto *face-to-face* por las órdenes de trabajo.

En el centro de trabajo Metro estos cambios en la planta exterior aún no estaban presentes. Y, de hecho, el principal problema de la telefónica era precisamente la gran cantidad de fallas en las líneas producto de un cableado obsoleto.

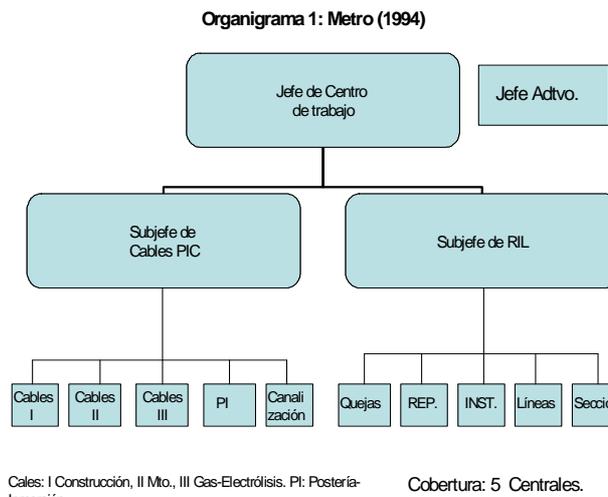
### **2.3 Autoridad formal**

A nivel del centro de trabajo, la estructura jerárquica formal tenía tres niveles de control, que partían del jefe del centro de trabajo, continuaban con los subjefes de sección, quienes tenían bajo su cargo varios departamentos, cada uno de los cuales contaba con un jefe operativo o supervisor de primera línea.

Cada departamento estaba encabezado por un jefe, cuya característica era surgir del propio segmento de trabajadores operarios y quien era responsable por el trabajo en el departamento con el siguiente nivel ascendente de la estructura que es el *subjefe de sección*, de los cuales en Metro existían sólo dos, en la cúspide estaba el jefe del centro de trabajo. Así,

pues, la estructura jerárquica en Metro es sencilla (Organigrama 1) y los jefes se consideraban a sí mismos jefes "operativos", cuya función fundamental era "de campo", esto es, estar presentes en la supervisión de las labores cotidianas en el terreno en que se desempeña el trabajo, y no en las "oficinas" o instalaciones de Metro, si bien también realizaban funciones de tipo administrativo y de distribución de trabajo.

**Organigrama 1: Centro de Trabajo Metro, 1994**



**Fuente:** Centro de Trabajo Metro, 1994.

Normalmente, el trabajo les era asignado a los operarios por los jefes operativos directamente y los criterios de asignación variaban según cada departamento. El rango de control de cada supervisor era alto, ya que cada uno de ellos tenía a su cargo unos 25 trabajadores, en comparación con la situación previa (cinco años antes del estudio) en la que el número de trabajadores ascendía casi al doble de esa cifra por cada supervisor. En principio, esto apunta a un estrechamiento del control en la red externa. En Metro, la función de evaluación del desempeño y en cierta medida la cantidad y tipo de trabajo a asignar estaba determinada formalmente a través de la relación laboral del corporativo en conjunto, y era parte de los mecanismos que configuraban el orden legal en la misma, como son el Contrato Colectivo de Trabajo y, en particular, el programa de productividad.

Además de los trabajadores de categorías superiores que están al tanto de las actividades de los operarios (formalmente), existe un mecanismo de control adicional que residía

completamente en la voluntad de éstos. Los trabajadores, según el reglamento, debían de reportarse cada media hora a su área en el centro de trabajo; no obstante, esto no ocurría con frecuencia, como se observó en las quejas de los jefes al respecto.

En general, de acuerdo con la observación de campo, en la red externa era la orden de trabajo el principal mecanismo formalizado de control, de ahí que haya sido retomada por la lógica del programa de productividad, como se analizará adelante.

## **2.3 Proceso de trabajo**

A continuación se describirá el proceso de trabajo tal como se desarrollaba en Metro en cada uno de sus departamentos y secciones en que estaba dividido.<sup>36</sup>

### **Instalaciones**

Los técnicos operarios en el departamento de Instalaciones acudían a las residencias de los usuarios que habían contratado alguna línea telefónica a instalarla, a partir de los datos transmitidos a éstos al inicio de la jornada laboral en Metro. El instalador, una vez que le entregaban sus órdenes de trabajo, se dirigía al Almacén, ubicado en un espacio lateral del centro de trabajo, para aprovisionarse de los materiales y equipos conforme a las órdenes de servicio asignadas. El trabajo se desempeñaba de manera individual y tenían bajo su responsabilidad también el cuidado del auto que la telefónica proporciona para desplazarse en el campo de trabajo (un área geográfica asignada dentro del área delimitada por las centrales que cubría Metro).

Los domicilios de los usuarios podían tener diferentes condiciones para la instalación de la línea telefónica, y los instaladores se basaban en los criterios genéricos de estética y facilidad de conexión establecidos, con respecto a la forma en que sería tendido el cable exterior a la vivienda, y en el gusto y elección personal del cliente acerca de dónde deseaba poner su aparato en el interior de la vivienda. La otra variable importante se refería a la distancia que había entre el domicilio del cliente y la línea exterior aérea más

---

<sup>36</sup> La mayor parte de la información de este apartado procede de las observaciones de campo, efectuadas en 1994, durante las cuales se asistió a las jornadas laborales de todos los departamentos que conformaban la planta exterior de Metro.

próxima para conectar su línea telefónica.

Este trabajo implicaba planeación previa de la trayectoria posible del cableado desde las líneas exteriores aéreas hasta el interior de la vivienda y, en ésta, de la forma en que se ingresarían, sin dejar líneas o cables visibles. Un instalador, en las observaciones de campo, mencionó los cursos que recibían sobre geometría espacial para este efecto.

El medio técnico principal utilizado por los técnicos operarios era el micro teléfono (y todavía sigue siendo hasta la fecha), con el cual desde la Caja de Distribución en el exterior más cercana al domicilio del usuario verificaban que la línea estuviese disponible (o los pares, dos delgados cables de diferente color en las cajas de distribución), que la caja no estuviese saturada primero, conectaban los pares y verificaban con el área de Probadores en Metro el funcionamiento de la línea telefónica instalada. Finalmente, en el domicilio del cliente verificaban el funcionamiento de la misma desde el aparato telefónico instalado. En la verificación en las cajas de distribución, el trabajo del instalador se efectuaba en vínculo directo con el personal de Probadores, quienes permanecían en el centro de trabajo en Metro.

En la observación de campo de los instaladores, se instaló y conectó una línea telefónica en un domicilio situado en el fondo de una callejón, cuya calle era de tierra, lo que implicó para el instalador “bajar” directamente el cable más próximo (que se encontraba en una avenida (a unos 20 o 30 metros del domicilio) hacia el fondo del callejón, colocando los metros de cable necesarios para llevar la línea hasta la vivienda.

El instalador mencionó que su trabajo implicaba también el “trato con el cliente”, en el sentido de amabilidad, cordialidad y servicio. Y, en efecto, utilizó esas palabras. En este sentido, habían recibido cursos de capacitación acerca de ese trato. Unos meses después de la investigación, la percepción del cliente del “trato” iba a formar parte de sus indicadores de desempeño para ser acreedores a los incentivos mensuales por productividad.

A diferencia de otros países, en el momento de la investigación, los instaladores y los reparadores no trabajaban con equipos digitales, como lap-tops y palms, para recepción e ingreso de las ordenes de trabajo, sino con ordenes de trabajo impresas recibidas al inicio de la jornada en el centro de trabajo, con el micro teléfono, cableado y herramientas, así como escaleras movibles y demás instrumental señalado arriba.

Los instaladores eran considerados como los trabajadores más calificados de planta exterior. También eran vistos con cierto recelo por su relación directa con el usuario y, a la vez, como algo separado del resto de trabajadores, debido a prácticas de trabajo, clandestinas e ilegítimas, que se suponía realizaban aprovechando el trato directo con los clientes o usuarios, como veremos adelante.

Por lo general, solían ponerse en contacto previamente con el usuario, para garantizar que estuviese en su domicilio alguien que permitiera efectuar la instalación a la primera visita, en particular a partir de la entrada en vigor del programa de productividad que les obligaba a una cuantificación estricta del trabajo realizado cotidianamente. Era raro que los clientes en los domicilios no ofreciesen un refresco, agua, o algo similar a un instalador, y al finalizar su trabajo unas monedas cuyo monto era muy bajo. Posteriormente, reportaba en el centro de trabajo al término de la jornada, al que debía volver, las ordenes efectuadas con las firmas respectivas de los usuarios/clientes.

Los técnicos operarios de instalaciones eran muy conscientes de que su trabajo eventualmente tendería a desaparecer. El instalador, con el cual se asistió a una de sus jornadas laborales, mencionó que en el futuro la telefónica solo se ocuparía con la instalación hasta la caja pequeña en el interior del domicilio con la línea telefónica, porque el propio cliente podría cambiar el aparato a su gusto y comprarlo en cualquier tienda y la verificación de las fallas se haría automáticamente, sin necesidad de la visita de un reparador. Con la digitalización, el diagnóstico de la falla, si ocurría, y su arreglo serían automatizados.

## **Reparaciones**

El departamento de Reparaciones básicamente centraba su trabajo en la atención de las múltiples fallas de las líneas telefónicas una vez que eran reportadas por los usuarios al número de reportes 05 de la telefónica, por entonces completamente digitalizado. Tenía conexión directa con el área de Probadores y de Filtro, al igual que los instaladores, y se rotaban para pasar por esta última área, en especial con la intención de “hacerles consciencia”, según el grupo de análisis de Metro, de la problemática extendida de molestia de los usuarios por las fallas de sus líneas y el tiempo tomado hasta que la línea

volvía a opera normalmente.

Al igual que los instaladores, los reparadores tenían un número de órdenes de trabajo diarias establecido por los parámetros del programa de productividad, y laboraban individualmente. Las órdenes de trabajo se relacionaban con fallas reportadas, fallas pasadas a otros departamentos por el reparador, y que le eran devueltas, y debían recorrer un área geográfica correspondiente a 35 alcancías (casetas de telefonía pública).

Su campo de acción estaba restringido a unas diez cajas de distribución, si bien en general se suponía que accedían solo a aquellas que requerían las propias órdenes de trabajo impresas. Como los instaladores, casi ninguno tenía acceso a las centrales. Esta restricción era parte notable de los cambios en la telefónica. Los reparadores también tenían trato directo con el usuario, con quien se reportaban para revisar su línea telefónica en su domicilio. La verificación de la falla, identificación de la causa (o diagnóstico) y la reparación de la misma procedía mediante el uso de un micro teléfono y la conexión con el área de probadores, al verificar en la caja de distribución correspondiente, esto es, era totalmente física y manual.

Cabe señalar que las fallas revisadas por el reparador debían quedar arregladas por él mismo técnico operario a quien se le daba la orden de servicio, aun si esta la transferían a otro departamento por encontrarse su arreglo fuera del ámbito del reparador, como los departamentos de Cables y de Líneas, en virtud del diagnóstico del desperfecto que el reparador estaba imposibilitado de atender. En este caso, la orden de servicio regresaba a sus manos y el técnico operario de reparaciones debía volver a visitar al cliente en su domicilio para verificar el funcionamiento de su línea telefónica, en particular cuando la remisión de ordenes de servicio a otros departamentos eran “regresadas” por el área por no encontrar problemas (en las líneas o en los cables), con lo que la devolvían para que el mismo reparador completase el arreglo.

En el momento del estudio, la telefónica tenía una mala reputación en cuanto a las continuas fallas en las líneas de los usuarios y el retraso en la reparación de las mismas. De hecho, era la empresa con más quejas en la Procuraduría del Consumidor, y lo sería todavía durante un tiempo considerable, ya que la sustitución de los cables antiguos por fibra óptica se realizó privilegiando un segmento de usuarios/clientes. Gran parte de las

fallas se derivaban directamente de un red de cableado de cobre, antigua y obsoleta en términos tecnológicos. La fibra óptica estaba en proceso de instalación, y la reconstrucción de distritos completos en curso aún, a través de subcontratación o *outsourcing*, y también a través de los propios trabajadores de planta externa que “rehabilitaban” distritos en grupos organizados fuera de la jornada laboral, como veremos en el capítulo siguiente. Por lo tanto, el departamento de reparaciones era el más grande en términos numéricos en Metro.

En las observaciones de campo, el reparador revisó 35 alcancías, proceso consistente en recoger las monedas de la caja, verificar el funcionamiento de la línea, y en su defecto arreglarla, y limpiar la caseta telefónica. Esto hizo que el técnico operario anduviera de un lado para otro en su recorrido, y de manera rápida, casi automática, revisara las casetas y continuara a la siguiente en el auto proporcionado por la compañía. El promedio de tiempo en la revisión de cada una era realmente corto, de apenas unos minutos.

Visitó el domicilio de un cliente, cuya orden de servicio él había enviado a Líneas por detectar que la falla se encontraba posiblemente en la red secundaria. Sin embargo, el departamento de Líneas la había devuelto por no encontrar falla. Este era uno de los cambios, las órdenes de servicio debían quedar completadas, como se verá adelante.

Los reparadores eran, en el momento de la investigación, los trabajadores con mayor posibilidad de ser desplazados por la tecnología y desaparecer de Metro, una vez que se extendiese la instalación de la fibra óptica, prevista. Además, tenían una supervisión estrecha dirigida a evitar que efectuasen tratos con los usuarios. Los reparadores experimentaban los cambios como un mayor control de sus actividades durante la jornada laboral y un estrechamiento de los tiempos y ritmos de trabajo, los cuales eran impuestos por el número de órdenes que debían realizar conforme al programa de productividad, en calidad y cantidad.

El clima de confrontación y conflicto era evidente en este departamento, aun más incluso que entre los instaladores, que compartían un destino similar. Gran parte de esa conflictividad derivaba de que en este departamento habían sido reubicados un número importante de trabajadores del departamento de conmutadores, que había desaparecido. Pero la fuente del conflicto también la ubicaban los propios trabajadores en el “estilo” del jefe de esa área. Más adelante volveremos a este aspecto.

## **Líneas**

Los técnicos operarios del departamento de Líneas concentraban sus actividades en la red aérea de cables, tendiente a su mantenimiento y reconstrucción. Además, verificaban eventuales desperfectos en las líneas aéreas basándose en los reportes enviados al área por el departamento de Reparaciones, cuando éstos diagnosticaban fallas en la línea telefónica del usuario, ubicada en la red secundaria. El trabajo se realizaba en grupos, coordinados por un ayudante de planta exterior o sobrestante, con base en los planos elaborados por ingenieros en el área denominada de Proyectos (proyectistas) de Metro. La reconstrucción de distritos de forma masiva se efectuaba también a través de grupos de reconstrucción y rehabilitación de la red secundaria, que trabajaban después de la jornada de trabajo.

Al igual que los trabajadores de cables, ninguno de los técnicos operarios de Líneas intervenía en la instalación de fibra óptica, que como se señaló se encontraba en proceso de introducción en toda la telefónica mediante *outsourcing* (subcontratación).

Los *técnicos operarios* de Líneas efectuaban tres tipos de actividades denominadas reconstrucción y rehabilitación de distritos, y consolidación.

La obsolescencia del *cableado* de cobre en la denominada red secundaria, de unos veinte años de antigüedad y con poco mantenimiento, había requerido la formación de grupos de rehabilitación de distritos completos, no solo en Metro sino en toda la zona metropolitana, los cuales funcionaban con trabajadores de todos los departamentos de Metro en las horas posteriores a la jornada laboral y que era pagado por la telefónica por unidad de trabajo con precios similares a los que pagaba a las “filiales” o *outsourcing*.

## **Cables (I, II y III)**

El área de cables, dividida en los departamentos de construcción (cables I, mantenimiento cables II) y presurización (Cables III), desarrollaban el trabajo de mantenimiento, construcción y verificación permanente del nivel de presurización de la red de cableado subterránea o sistema de sobrepresión y protección contra electrolisis de los cables de la telefónica. Esta era denominada la red principal, y los cables eran todos de grandes dimensiones. Un daño en alguno de estos cables implicaba fallas en numerosas líneas telefónicas de clientes.

La labor de Cables se consideraba de las más calificadas en el centro de trabajo Metro. Y ninguno trabajaba con cuantificaciones estrechas, como en reparaciones e instalaciones.

Los técnicos de Cables mantenimiento y presurización realizaban sus labores en contacto con las centrales por lo que, en particular los segundos, podían acceder a las mismas en el desempeño de sus actividades para verificar los niveles de presurización de los cables subterráneos, en paneles ubicados en las centrales respectivas.

El trabajo de cables era técnicamente más calificado, y su contacto con los clientes o usuarios era prácticamente nulo. No obstante, se guiaban en su desempeño también por estándares fijados en el programa de productividad, si bien de manera diferente a los técnico operarios de reparaciones e instalaciones.

Fue notable, en las observaciones de campo de los técnicos operarios de Cables, cómo se formó espontáneamente un grupo de trabajo complejo, integrado por los técnicos operarios de cables y otras áreas, así como sobrestantes, e incluyendo el jefe del departamento de Cables Mantenimiento, para reparar de manera prioritaria –aunque no inmediata, pues el trabajo les tomó la jornada- un daño en un cable subterráneo de gran tamaño que se estimaba afectaría a unas cien líneas telefónicas.

El daño se ubicó a partir de los primeros reportes de los clientes (usuarios) de falla en sus líneas. Prácticamente tomó la jornada completa el diagnóstico y reparación del daño en el citado la red principal. El grupo formado para el arreglo del daño y la urgencia y prioridad dada por todos se debía al impacto de un efecto tal en un número tan grande de líneas. Mientras se realizaba la labor de arreglo con la coordinación de diversos técnicos operarios de distintas áreas, y la presencia de un supervisor, bromeaban entre ellos acerca de que “además tenían que reportarse” al centro de trabajo.

El área de cables construcción (cables I) realizaba labores destinadas a la expansión de la red de cableado subterránea (principal), conforme a los planos e indicaciones diseñadas por los ingenieros proyectistas en Metro. Al igual que los trabajadores de Líneas, ninguno de los técnicos operarios de Cables, en sus tres departamentos, participaba en la instalación de fibra óptica, aunque de modo natural debería haber recaído en estos.

No obstante que su trabajo implicaba una duración mucho menos cuantificable que en la sección de RIL, y por consiguiente el ritmo de trabajo menos sujeto al esquema del

programa de productividad, el nivel de conflictividad observado en Cables mantenimiento era elevado en el momento del estudio, como se verá adelante, en el mismo grado que entre los reparadores.

De manera natural, las áreas de Cables Construcción y Cables Mantenimiento deberían ser las directamente implicadas en la instalación de los 13 mil 500 kilómetros de cableado de fibra óptica. En esta esfera, sin embargo, la telefónica había optado por la subcontratación (*outsourcing*), denominada por el sindicato “filiales”, de tal modo que los sindicalizados en términos objetivos habían sido *excluidos* del proceso de cambio tecnológico en la planta exterior de la telefónica.

Tampoco parecía aplicárseles el programa de productividad a estas áreas, en virtud de los ciclos más prolongados del proceso de trabajo y de la imposibilidad de prever los requerimientos. Los imponderables del proceso de trabajo y la incertidumbre eran mucho mayores en las áreas de Cables que en ninguna otra. Los técnicos operarios de Cables solían decir que el programa de productividad “era para reparaciones e instalaciones”, e inclusive decían esto los técnicos operarios de Líneas. En efecto, los indicadores de ese programa para planta externa se referían directamente a estas áreas casi exclusivamente; no obstante, la medición de productividad para efectos de incentivos a nivel anual incluía a todo el centro de trabajo.

Por otra parte, la coordinación para las labores era natural entre las áreas de cables y líneas, así como la sección de PIC, y prácticamente nula con los instaladores y reparadores.

### **Postería, inmersión y canalización (PIC)**

La sección de postería, inmersión y canalización, que cubría estos tres departamentos, se consideraba el trabajo menos calificado en la planta exterior de la telefónica.

El trabajo se efectuaba en grupos, coordinados por un sobrestante o ayudante especial de planta exterior, por lo general un trabajador de mayor antigüedad y que percibía un mayor sueldo como se indicó arriba, y en gran medida se trataba de un trabajo de tipo manual. Los técnicos operarios en esta área eran los encargados de abrir canales para los cables subterráneos de la red principal, levantar postes para los cables aéreos de la red

secundaria montados por Líneas, y en general trabajaban en cuadrillas en tareas manuales con alto grado de uso de fuerza física.

Se basaban en los planos elaborados por Proyectos, y en la orden de trabajo recibida por el sobrestante que los coordinaba, y su vínculo de trabajo principal era con los departamentos de Cables y Líneas.

Al momento de la investigación, agrupados todos los trabajadores en una sola categoría laboral con los acuerdos contractuales de 1989, los técnicos operarios de PIC experimentaban las actividades de las áreas de RIL como complicadas y que les requerían más tiempo de trabajo, ya que la universalización se encontraba aun en proceso de transición, como veremos adelante.

#### **2.4. El campo de las relaciones de trabajo**

Asumimos conceptualmente que el control esta inmerso en las relaciones de trabajo y se caracteriza, por lo tanto, por ser multidimensional, relacional, multipolar, dual y contradictorio. El control se manifiesta como relación de fuerzas en torno a cómo se organiza el proceso de trabajo y los niveles de rendimiento de la fuerza de trabajo.

El control es contradictorio e interdependiente. Si la gerencia busca la consecución de prácticas deseadas de disciplina y rendimiento, los trabajadores cuentan en todo momento con una base de recursos y fuentes de poder que se traducen en autonomía, sustentada en la organización informal y el saber hacer (Crozier y Friedberg, 1990; Burawoy, 1979; Hyman, 1989). Las relaciones de trabajo representan la configuración surgida de las relaciones entre la gerencia y los trabajadores, entre distintas categorías de éstos y entre categorías de la gerencia, funcional y jerárquicamente distintas. Estas relaciones multipolares están determinadas por el conflicto y la asimetría de poder (Hyman, 1989; Dambois y Pries, 1993; Burawoy, 1979; Elias, 1979). En términos del espacio directo de trabajo, el conflicto gira en torno a la “transformación”. La función central de la gerencia, en su diferentes niveles jerárquicos pero especialmente las jefaturas denominadas de primera línea o supervisores, es la función de control, y en este papel asignan el trabajo –en su cantidad y tipo-, monitorean el desempeño de forma continua y cotidiana, y evalúan el desempeño y concretan los dispositivos de disciplina en el espacio de trabajo directo.

Esa función de dirección y control se sustenta en algún tipo de legitimidad frente a los trabajadores, además de la derivada del puesto. Sin esa legitimidad difícilmente tendrían una autoridad laboral.

En este apartado, examinamos cómo se configuraba planta externa de Metro como espacio social, y las prácticas de trabajo relevantes, a partir de las observaciones de campo de la jornada laboral en los departamentos descritos de Metro.<sup>37</sup>

### **Metro como espacio social**

Las relaciones de interdependencia y los balances de fuerza se manifestaban en Metro como oposición y antagonismo, pero también como convergencia, y afectaban por igual al segmento de trabajadores sindicalizados como a las jefaturas en sus tres niveles descritos. La estructura jerárquica y la división departamental se entrelazaban con otros fenómenos de jerarquización informal dentro del colectivo de trabajadores y de generación de espacios de sociabilidad.

Dos aspectos llaman la atención a este respecto. Por una parte, la existencia de fuertes lazos entre los trabajadores que se trazaban según fronteras departamentales, en una especie de *socialización fragmentada*, al lado de la estructuración de jerarquías informales entre los propios trabajadores, no directamente relacionadas con las divisiones jerárquicas según calificación o según nivel de salarios o según categoría laboral, sino con lo que podríamos llamar consecuencias externas de sus procesos de trabajo, y que la introducción de nuevas formas de organización del trabajo sólo contribuyó a profundizar, como veremos después. Por otra parte, las complicaciones de la jerarquía formal y la legitimidad al intentar la empresa sustituir a los jefes, incluido el jefe de Metro, "salidos" de las filas de los trabajadores por un grupo de ingenieros, en una estrategia de profesionalización de sus mandos.

El eje fundamental que estructuraba las relaciones sociales en Metro era lo que se podría denominar arraigo departamental, definiéndolo como un sentido de pertenencia grupal que se trazaba de acuerdo a fronteras departamentales, el cual observamos muy fuerte debido a que se insertaba en algunos elementos del proceso de trabajo y puesto que constituyó la base de

---

<sup>37</sup> Observaciones de campo, centro de trabajo Metro, 1994.

sus luchas en el nivel laboral en el periodo anterior a los cambios que aquí analizamos. Es plausible, en este sentido, la hipótesis de que los convenios departamentales cristalizaron y fueron el eje en que se forjó ese arraigo departamental, y que se consolidó en una suerte de socialización fragmentada de los trabajadores. Derivamos la fuerza de ese fenómeno a partir de varias de sus manifestaciones observadas con regularidad entre los trabajadores de los distintos departamentos.

Uno de las formas destacadas de sociabilidad de los trabajadores de Metro lo encontramos en la práctica generalizada y legítima en Metro del desayuno. Durante esas horas los trabajadores compartían ese espacio con los propios compañeros de departamento. Aunque se conocían entre ellos o se podían identificar como pertenecientes a Metro, e incluso identificar los departamentos a los que pertenecían, y aún cuando los lugares físicos del desayuno eran los mismos por lo general, no entablaban comunicación y si lo hacían era distanciada.

Por otra parte, en el marco del proceso de trabajo la cooperación se trazaba también por líneas departamentales. Los operarios solían ayudarse mutuamente, en formas diversas de expresión solidaria, para sacar adelante el trabajo o resolver las dificultades que se presentasen y que eran siempre inciertas, o bien en prácticas consideradas ilegítimas por parte de instancias gerenciales, aunque perfectamente legítimas y hasta lógicas desde el punto de vista de los trabajadores. Tal ayuda mutua seguía fronteras departamentales, es decir, se ayudaban entre los trabajadores de su mismo departamento, lo que incluía a quienes, perteneciendo a su departamento, se encontraban transitoriamente efectuando labores en otro; por ejemplo, con motivo de las dinámicas de rotación del personal entre puestos de trabajo introducidas en Metro.

En contraposición, ocurre regularmente que se encuentren varios grupos o parejas de operarios desempeñando cada cual sus distintas labores sobre una misma red dentro de un espacio de unos cuantos metros y apenas si saludarse, o intercambiar solo algunas frases respecto a algún cable, o ni siquiera hablarse o hacerlo con distancia, si bien todos los participantes se identificaban mutuamente como pertenecientes al departamento tal de Metro.

La constitución de estos subgrupos se evidencia, finalmente, en las manifestaciones de oposición, confrontación, y desprecio entre los trabajadores pertenecientes a departamentos

considerados, en la significación que los trabajadores les atribuían, jerárquicamente en los polos uno de otro.

Es debido a este fenómeno que sería posible comprender el caso de un operario de uno de los departamentos de mayor calificación, el cual, pese a tener más de un año de haber sido transferido de departamento como consecuencia de un accidente, continuaba mantenido sus relaciones de amistad y convivencia con los operarios de su anterior departamento, que el consideraba **su** departamento, es decir se consideraba a sí mismo y lo consideraban los demás como parte de éste, participaba de sus disputas con los mandos del departamento, su actividad de sociabilidad desde el punto de vista sindical continuaba allí, y al referirse a sí mismo y sus tareas de trabajo tendía a establecerlas en términos de las características en su departamento previo; incluso al relatar experiencias comparativas entre los centros de trabajo actual y anterior se refería con consistencia a las experiencias en ese departamento, al que se sentía definitivamente perteneciente.

Si bien este arraigo departamental podría considerarse un aspecto positivo para el colectivo de trabajadores, se convierte en elemento que se revierte con el programa de incentivos, al menos desde el punto de vista de los esfuerzos de la organización sindical por darle coherencia y unidad a la articulación de intereses del colectivo general de telefonistas de planta externa y de la empresa en conjunto.

El segundo fenómeno notable es la estructuración de *jerarquías múltiples*, que tienen una influencia al transformarse la forma en que se organiza el trabajo. Los trabajadores sindicalizados parecían estructurarse a partir de ciertas oposiciones relativas al proceso de trabajo. En las observaciones de su jornada de trabajo fue consistente la oposición que establecían entre trabajo "limpio" y trabajo "sucio". Lo encontramos planteado, en primera instancia, entre los trabajadores de los estratos más bajos de la jerarquía ocupacional en planta externa (postería, inmersión y canalización), cuyo trabajo se distingue por ser de tipo físico principalmente. Pero la oposición entre trabajo "limpio" y "sucio" se registraba también en Líneas, donde los trabajadores consideraban "sucio" su trabajo, al mismo tiempo que calificaban sus tareas de trabajo como completas, ya que podían hacer cualquier trabajo de la sección. La oposición la establecieron en función del trabajo de los reparadores e instaladores que les permitía permanecer "limpios" durante la jornada y al final de la jornada y de cuyo

trabajo expresaron no era “tan completo” como el de ellos. En el departamento de Cables fue perceptible también tal oposición, amortiguada por el orgullo que manifestaban de "saber todo el trabajo" de la especialidad, como reflejo de ser el departamento más calificado de planta exterior, según ellos, según los demás trabajadores y según la propia telefónica.

Observamos el proceso de trabajo en varios departamentos, prácticamente todos contienen algún grado de esfuerzo físico, sin embargo efectivamente no todos terminaban con su apariencia externa "sucia" hacia el final de la jornada de trabajo. Los trabajadores de la sección de cables, sí, salvo los adscritos a Cables gas electrólisis. Al confrontar a trabajadores de líneas con el hecho de que los operarios de cables terminaban tan sucios como ellos su respuesta fue un gesto de sorpresa.

La oposición trabajo "sucio"/trabajo "limpio",<sup>38</sup> cruzaba entonces el nivel de las jerarquías estructuradas a partir de **estatus** de trabajo derivado de una posición, y dentro del colectivo de trabajadores de planta externa el status privilegiado lo mantenían los operarios y trabajadores del departamento de reparaciones, e instalaciones en menor grado. Este enlace entre status privilegiado y trabajo "limpio" es lo que permite explicar las significaciones que los trabajadores atribuían mutuamente a sus respectivas tareas de trabajo. En instalaciones y reparaciones, observamos la realización de operaciones que requieren esfuerzo físico y eran similares a las de otros departamentos (tales como la circunstancia de desarrollarse en la calle, de realizar recorridos de búsqueda amplios, de subir a postes o edificios o casas, operaciones que requieren pericia), aún cuando la experiencia les permite no tener que realizar materialmente algunas de ellas, sustituyéndolas por operaciones en que ponen en acción facultades mentales. No obstante, permanecían en la cúspide de la jerarquía entre los segmentos de trabajadores debido, en primer lugar, efectivamente, a la naturaleza de las tareas de trabajo que desempeñan, pero, en segundo lugar, y este parece ser el elemento explicativo de su estatus, porque estas tareas les implican una relación directa con el usuario del servicio, la cual podía reportarles beneficios materiales (no siempre monetarios, aunque principalmente estos).

Esta jerarquización interna del colectivo de trabajadores y las oposiciones que establece son consistentes con el planteamiento de Burawoy (1979) en el sentido de una distribución

---

<sup>38</sup> La importancia de las oposiciones en la estructuración de las relaciones sociales ha sido destacada por Pierre Bourdieu en sus estudios.

del conflicto en el nivel del espacio directo de producción hacia las relaciones laterales. Sin embargo, lejos de existir una disminución del conflicto entre la gerencia y los trabajadores, como contrapartida de la distribución lateral del conflicto, en Metro el conflicto con esta estaba muy presente. No sólo no había disminución, sino que existía una percepción generalizada de aumento del mismo en los años inmediatos a la investigación, especialmente para algunos departamentos como veremos. Esto es así por la mediación que se efectuaba a través de las instancias sindicales y el grupo de análisis, que articulan intereses y reunifican el colectivo de trabajadores. Es posible, entre otras razones, porque uno de los espacios de sociabilidad importantes en Metro corría a través de las interacciones relacionadas con la actividad sindical. Comoquiera que este efecto se produzca, en el contexto de la recomposición social derivada de la introducción de rotación en el trabajo y el programa de incentivos, así como la constitución de equipos de trabajo, las significaciones de oposición y las jerarquizaciones informales se vieron alteradas y profundizadas en algunos de sus aspectos más visibles.<sup>39</sup>

Adicionalmente, existían jerarquías formales entre los trabajadores que éstos no reconocían como tales o bien impugnaban. De acuerdo con la organización del proceso de trabajo los operarios estaban a cargo de un trabajador de mayor antigüedad, quien realizaba fundamentalmente labores de auxilio, apoyo en tareas de responsabilidad, suministro de materiales y coordinación, como mencionamos arriba. Desde el punto de vista de esta organización básica y desde la perspectiva de la gerencia de Metro, estos trabajadores eran los jefes inmediatos de los operarios; no obstante, para estos no lo eran, ni tampoco supervisaban su trabajo ni les reconocían facultad alguna para darles ordenes. Los propios trabajadores aludidos reconocían que los técnicos operarios "no les hacían caso", como se supone debían hacer según su función. Por otra parte, los mandos operativos en Metro otorgaban una significación jerárquica a los sobrestantes. El no reconocimiento por parte de los técnicos operarios de ese papel de jefes que se les asignaba implicaba que "ahí la organización se rompe", según estableció un jefe (Entrevista Núm. 11).

La articulación de relaciones desde el punto de vista jerárquico mantiene en su base a los

---

<sup>39</sup>Este efecto también se produce en la relación entre trabajadores de las diversas especialidades (centrales, tráfico, comercial, planta externa), que aquí denominamos áreas de trabajo, de la empresa, cuestión de la que no nos ocupamos aquí.

supervisores, cuyo rasgo básico era hasta el momento del estudio, como señalamos, el haber salido de entre los trabajadores de planta externa. Sin embargo, los principios de ascenso estaban cambiando y algunos estaban ascendiendo por la vía de evaluaciones y exámenes. Durante el periodo del estudio, las relaciones entre los técnicos operarios y los mandos medios mostraron fuertes matices de desconfianza y surgimiento continuo de tensiones, pero paradójicamente mostraban también insólitas convergencias tácitas en torno a mecanismos de resolución de problemas creados por la aplicación del programa de productividad, y la presencia de ingenieros presumiblemente contratados para sustituirlos, en una estrategia de profesionalización de los mandos implantada por la empresa como se verá.

### **Prácticas de trabajo: auto-organización informal y control**

Tres prácticas de trabajo se observaron durante la investigación, la más importante de ellas y eje de elevada conflictividad en algunos departamentos, era la realización de servicios de instalación o reparación a los usuarios/clientes de la telefónica, mediante un beneficio monetario por parte del cliente al trabajador. Esta práctica de trabajo, denominada informalmente el *guajolote*, emergió de las condiciones del servicio brindadas por la telefónica bajo control gubernamental. Al momento de la investigación, se encontraba en situación de erradicación, tanto por los esfuerzos de la empresa como del sindicato; no obstante, persistía.

Esta práctica se consideraba ilegal e ilegítima dentro del orden legal de la empresa e inclusive del sindicato. Sin embargo, continuaba realizándose.<sup>40</sup> El trabajador no la buscaba, sino que era el usuario quien se acercaba al trabajador para solicitar el servicio. Es importante señalar que esta práctica no podía efectuarse sin la cooperación y colaboración activa de trabajadores de diferentes departamentos, incluyendo los que permanecían en el centro de trabajo. Cualquiera con un mínimo conocimiento del proceso de trabajo en redes externas podía deducir fácilmente esto. Por otra parte, los trabajadores de las áreas involucradas no consideraban esta práctica ilegítima.

La segunda práctica de trabajo, denominada el *tercer hilo*, surgió fomentada por las

---

<sup>40</sup> Es notable que todavía en el siglo XXI esa práctica parecía continuar vigente entre los trabajadores de la red de la telefónica, aunque probablemente de manera aislada.

políticas de no contratación de personal y las potencialidades de mayores ingresos del programa de productividad, y se describirá adelante al tratar los cambios relacionados con las reglas del rendimiento.

La tercera práctica se refiere a los espacios de sociabilidad construidos en Metro y planta externa, que completan el cuadro de las relaciones sociales en Metro, en tanto uno de sus aspectos más peculiares. Los trabajadores de Metro convertían las horas de llegada y de salida de la jornada en auténticos espacios de convivencia y gestión de diverso tipo, en que interactuaba en el punto de contacto de su departamento Metro. Las características del proceso de trabajo y la dispersión geográfica durante la jornada, explican el que esas horas se utilizaran para reunirse o tomar contacto con sus representantes sindicales, arreglar asuntos pendientes, contactar y relacionarse entre ellos. Buena parte de la información en Metro circulaba en estos espacios, que eran canales de comunicación e interacción, al igual que el desayuno.<sup>41</sup>

Es este el segundo espacio central de sociabilidad en planta externa y puede considerarse uno de los rasgos peculiares de los trabajadores de la planta externa. El reglamento de trabajo prevé la hora de comida a las 12 del día, la cual es una disposición de larga data. No ha sido modificada y tampoco cumplida nunca como tal, ya que fue considerada irracional por los trabajadores. En la práctica, la hora fue cambiada para el momento en que salen de las instalaciones de Metro y antes de dirigirse a realizar sus órdenes de trabajo. Los operarios jóvenes afirmaban hacerlo así: *"por costumbre, es la práctica aquí y uno cuando llega a un lugar se adapta a como ahí son las cosas"*. Los trabajadores con más tiempo en la empresa tenían un argumento más: el hecho de que resulta absurdo dejar el trabajo en plena calle a la mitad para irse a comer, al regresar "ya no dan ganas de trabajar". Por lo tanto, la comida se transformó en desayuno (almuerzo).

Este espacio social reproducía, como mencionamos, una sociabilidad fragmentada. Los tópicos relativos a asuntos de trabajo y de Metro eran recurrentes en esos espacios, y por lo tanto se constituían en espacios de organización y de conjunción de intereses del colectivo de trabajadores. El espacio físico no importaba demasiado. En la práctica solía ser variado, siguiendo la lógica de ubicarse cerca de donde realizarían sus labores, ya que la propia

---

<sup>41</sup> Precisamente, la introducción de tecnología en las redes externas anulaba esos espacios de sociabilidad. Véase Zuboff, 1989.

estructura organizacional les implicaba su dispersión en áreas geográficas delimitadas. Como espacio de sociabilidad juega el mismo papel si están en un comedor de la empresa, en un mercado, en una fonda, en una casa adaptada para el efecto o bien parados en puestos en la calle adyacente a las instalaciones de Metro.

Otro espacio de sociabilidad en Metro, a nivel de representación, se encuentra en las reuniones de delegados, coordinador sindical y miembros del grupo de análisis, que analizaremos posteriormente. Ninguno, sin embargo, que identifique específicamente a los trabajadores de planta exterior como el "desayuno". Este espacio de sociabilidad único explica en parte la fuerza de su capacidad organizativa, al momento de entablarse fricciones en las relaciones de trabajo con la gerencia.

Así, en virtud de las características del trabajo en planta externa y de los imponderables a que esta sujeta la realización del mismo, generando zonas de incertidumbre considerables, aunado a la relación directa de ciertos segmentos con el usuario/cliente del servicio, los técnicos operarios de planta exterior de Metro habían construido un control importante sobre el trabajo y su desempeño. En el siguiente capítulo analizaremos a detalle los cambios en la organización del trabajo y las nuevas reglas del rendimiento que reconfiguraron las relaciones de trabajo.

### **CAPÍTULO III**

#### **CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN METRO:**

#### **HACIA EL AUTOCONTROL**

### III. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN METRO

Los cambios principales en la organización del trabajo en Metro se resumen en la agrupación de los trabajadores en una sola categoría de técnico-operario, la flexibilidad formal y la cada vez creciente movilidad horizontal, que llevaba a una ampliación del rango de tareas de trabajo y a una capacitación generalizada de tipo técnico. Adicionalmente, se había diseñado, y estaba en proceso de implantación, la formación de equipos de trabajo, la cual en otros centros de trabajo estaba ya en operación. Asimismo, funcionaba en Metro lo que denominaban Grupo Conjunto, que concretaba la idea de la empresa de participación de los trabajadores y que estaba integrado por personal gerencial y técnicos operarios, cuyo rango de involucramiento en el proceso de trabajo en Metro abarcaba hasta el diseño de puestos de trabajo. El grupo conjunto funcionaba en el centro de trabajo como un círculo de calidad.

Por otra parte, se implementaron nuevas reglas de rendimiento, negociadas en el marco de la relación laboral contractual, con un efecto directo y posiblemente transitorio en la intensificación del ritmo de trabajo y el control, así como en la prolongación de la jornada de trabajo en planta externa. Paralelamente, se establecieron nuevos principios de ascenso para acceder a los puestos de jefatura, los que estaban recomponiendo por completo las relaciones de trabajo en Metro y dando lugar a una elevada conflictividad.

Estos cambios, algunos ya delineados en el Contrato Colectivo de Trabajo (la compactación de puestos, como se describió arriba y otros aún no codificados en el momento de la investigación de campo (la participación y el involucramiento), son consistentes con aquellos que se difundieron en la industria manufacturera, en particular la metal mecánica, a partir de la década de los ochenta (Katz, 1985; Kochan, Katz y MacKersie, 1986). En este capítulo se abordarán esos cambios con particular referencia a sus efectos en el control.

Primero describimos los cambios de organización del trabajo y el saber-hacer de los trabajadores de planta externa de Metro, con sus implicaciones en la generación de zonas de incertidumbre y la autonomía de los técnico operarios, basada en el saber hacer en la complejidad del trabajo. En segundo lugar, examinamos la participación e involucramiento y sus efectos en Metro, así como la manera en que el grupo conjunto incidía en la frontera del control y en las relaciones de trabajo.

## 1. El Trabajador Universal

En el lugar de trabajo la compactación del escalafón pactada en el CCT de 1989 se tradujo en la posibilidad inmediata de movilidad entre distintos puestos de trabajo, departamentos y centros de trabajo. En Metro se expresó en la agrupación en una sola categoría laboral de prácticamente todos los operarios de la planta externa. La clasificación de esos trabajadores por categoría laboral en Metro indica que el 67.5% eran técnicos-operarios, mientras que el resto de categorías inferiores (cinco) sólo agrupaban a un 3.8% de los trabajadores de planta externa, excluyendo las dos categorías superiores,<sup>42</sup> las cuales representan un 28.6% del total de trabajadores de planta externa (Cuadro 2). La estrategia de modificación de la organización del trabajo apuntó hacia este *sujeto colectivo* y su agrupación en una única categoría laboral buscaba explícitamente, para la gerencia, formar un "trabajador universal". La agrupación de los operarios en una única categoría laboral ha sido identificada en varios estudios como una de las expresiones más importantes de transformación de las relaciones laborales y de la organización del trabajo, junto con los equipos de trabajo y el involucramiento, como revisamos en el examen teórico.

En planta externa de Metro la formación de ese tipo de trabajador era un proceso en curso en el momento del estudio, que podemos identificar a partir de los siguientes indicadores: la presencia de una ampliación de las tareas de trabajo, la rotación entre puestos de trabajo (movilidad horizontal), los cursos de capacitación y la potencialidad de aprendizaje continuo que los trabajadores percibían su trabajo les brindaba, todo ello en contraste con la situación anterior a los cambios. Una más de las modificaciones era el proceso denominado de *zonificación*, con el cual se pretendía introducir el trabajo en equipo (Entrevista Num. 13, 19 de diciembre, 1994). Este proceso se encontraba en sus etapas de implantación iniciales en Metro, aunque ya se aplicaba en otros centros de trabajo de la telefónica. La zonificación, no obstante, tenía efectos directos de incremento del control, en el caso de los trabajadores de la planta exterior, efectos que continuaban en la línea de restringir el espacio geográfico del

---

<sup>42</sup> A las categorías superiores (AEPE y APE) están integrados trabajadores de elevada antigüedad en la empresa y era factible su jubilación en los años siguientes al levantamiento de información de este estudio, según manifestaron. Asimismo, dada su edad biológica es posible que, en la perspectiva del corporativo, no resulte factible el cambio de sus pautas de trabajo. Por otro lado, de acuerdo con las observaciones de campo, estos trabajadores tenían –y probablemente aun la tienen- una mayor capacidad de incidencia en la negociación de la implantación de los cambios, en el sentido de conservar su posición, como se observó en el diseño de la implantación del equipo de trabajo en Metro, como veremos adelante.

actuar laboral de los técnicos operarios y volverlo transparente para la gerencia.<sup>43</sup>

Para el análisis en este capítulo utilizaremos, en particular, los resultados de la encuesta y las entrevistas con actores e informantes; solo de forma complementaria, las observaciones de campo.

### 1.1 Polivalencia y movilidad

En primera instancia era perceptible una modificación en el contenido del trabajo que desempeñaban al incorporarse tareas de trabajo de otros departamentos que con anterioridad a la compactación de categorías y, sobre todo, de la introducción del programa de productividad no podían realizar, ya que estaba reglamentado por el Contrato Colectivo. Así, de la muestra, un 72.2% de los encuestados dijo que se habían incorporado tareas nuevas (de otros departamentos) a su trabajo habitual, mientras un 27.8% dijo que seguían haciendo exactamente las mismas tareas que antes (Cuadro 5).<sup>44</sup>

Esta ampliación de tareas, a la que estaban sujetos la mayoría de los trabajadores de planta externa de Metro, se realizaba en la práctica mediante la movilidad hacia puestos de trabajo de otros departamentos, impulsada por "cargas de trabajo", situaciones de emergencia, o por la participación en grupos de trabajo llamados de "reconstrucción o rehabilitación de distritos". En estos grupos participaban voluntariamente los técnicos-operarios de cualquier departamento, una vez concluida la jornada laboral normal. En estos grupos, los técnicos-operarios podían efectuar tareas de departamentos diferentes. Este trabajo era concebido por los trabajadores como el equivalente del tiempo extra, que había sido eliminado por la empresa, con un pago de \$45.00 por "bajante", de acuerdo con la información de un reparador, es decir, mediante una forma de pago a destajo. Esta modalidad no representa un enriquecimiento del trabajo, sino una prolongación de la jornada de trabajo.

Asimismo, las "cargas de trabajo" en el centro de trabajo Metro justificaban esta

---

<sup>43</sup> Otro de los cambios significativos era la extensión de la subcontratación o externalización (*outsourcing*) de parte del proceso de planta externa a compañías subcontratadas. Prácticamente todos los trabajadores en la encuesta en Metro expresaron que sus tareas eran también desempeñadas por trabajadores de compañías contratistas ("filiales") y, en particular, los técnicos operarios de Cables, Líneas, y Canalización. El *outsourcing* -según los estudios acerca de los cambios en organización del trabajo-, forma parte de ese proceso. No obstante, en esta investigación decidimos dejarlo a un lado, ya que se relaciona más bien con la formación de una fuerza de trabajo dual en la telefónica, que con el control, si bien, por supuesto, afecta el sentido de identidad corporativa, como veremos adelante.

<sup>44</sup> Para las características de la muestra, véase el capítulo segundo.

*flexibilidad funcional*, impensable bajo las normas laborales de los contratos colectivos *fordistas*, como el de la telefónica. Así, cuando se requirió ampliar la instalación de líneas telefónicas, todos los operarios de planta externa en Metro, siempre y cuando tuviera conocimientos,<sup>45</sup> podrían efectuar instalaciones de líneas telefónicas, independientemente del departamento al que pertenecieran formalmente en Metro. La flexibilidad funcional operaba también en casos de emergencia, en una forma tradicional, o bien para “sacar quejas” del departamento de reparaciones, es decir, el arreglo de fallas en las líneas telefónicas reportadas por los usuarios y que, inclusive para el momento de levantar la información de campo, seguían siendo comunes y altas en la telefónica mexicana. Otra forma de ampliación de las tareas y rotación entre puestos de trabajo ocurría con trabajadores de reparaciones, por ejemplo, quienes podían estar en labores de las áreas de probadores y filtro.<sup>46</sup> De acuerdo con algunos de los técnicos operarios, la movilidad funcional ocurría previamente; sin embargo, la novedad era su formalización desde la introducción de una sola categoría universal, que permitía su extensión.

En la percepción de los técnicos operarios, los cambios más notables, en el nivel de las tareas de trabajo, eran en cuanto a realizar labores de reparaciones e instalaciones; y en algunos departamentos, como los cablistas del área de Gas Electrólisis, había sido también la sustitución de tecnología (fibra óptica y cables con aislamiento plástico –polylan-), cuyo efecto fue la disminución de tareas, tales como el cuidado de electrólisis (corrosiones en los cables de plomo por compuestos químicos).

El porcentaje de quienes señalaron que se habían incorporado tareas –citado arriba- es alto, si consideramos que la encuesta cubre a trabajadores de todas las categorías laborales y no sólo a los operarios entre quienes operaba esta rotación voluntaria. Como se señaló, las categorías de ayudante especial de planta exterior realizaban un trabajo de tipo administrativo, permaneciendo en el centro de trabajo como señalamos arriba, mientras que la categoría de Ayudante de Planta Externa, que funcionaba apoyando y coordinando el trabajo

---

<sup>45</sup> Es interesante preguntarse cómo es que la empresa pretendía que los operarios tuvieran conocimientos para realizar ese trabajo. ¿Acaso por el curso teórico de planta externa que les daban a todos al contratarlos? O ¿acaso porque ese *saber- hacer*, con el que la empresa contaba, derivaba de prácticas de trabajo, consideradas ilegales?

<sup>46</sup> La intención de esta rotación en esas áreas, de acuerdo con la gerencia de Metro y la dirigencia sindical, era sensibilizar a esos trabajadores de la imagen ante el usuario, los reclamos de estos, etc. Entrevistas Núm. 13, diciembre 19, 1994 y Núm. 12, diciembre 16, 1994.

de un número de técnicos operarios, las observaciones indican que algunos de ellos rotaban de forma esporádica a otros departamentos diferentes al suyo.

La frecuencia de movilidad entre departamentos, categorías y centros de trabajo complementa el indicador anterior. A la pregunta sobre qué tan frecuentemente era movido a otros departamentos, categorías o centros de trabajo, sólo una cuarta parte dijo que frecuentemente y, como indicativo de la condición de transición, en un tercio de casos señalaron que a veces, mientras que otro tercio dijo que casi nunca (Cuadro 5). Sin embargo, al preguntarle sobre la frecuencia con que eran movidos antes de los cambios el caso más frecuente se ubicó entre quienes señalaron que nunca eran movidos, pero sólo representó el 26% del total (porcentaje válido). De estos datos en conjunto podemos derivar que existía en el centro de trabajo Metro una movilidad significativa que marcaba más un proceso de cambio organizativo global que un cambio plenamente consolidado.

En qué medida esta ampliación de tareas en Metro representaba una recalificación de los trabajadores de planta externa, no es uniforme. Para los trabajadores de algunos departamentos la movilidad horizontal les permitía el acceso a la realización de tareas de trabajo que con antelación resultaban prohibitivas, como tareas de trabajo de instalaciones o reparaciones, por citar unos casos, de la misma forma en que, mediante el Grupo Conjunto en Metro, se participaba en cierto nivel de decisión y accedían los trabajadores participantes a información de desempeño antes imposible de acceder para cualquier representación de los trabajadores. Sin embargo, según las observaciones, el periodo de aprendizaje involucrado para convertirse en polivalente estaba corriendo por cuenta de los operarios. Así, por ejemplo, los expresaban los técnicos operarios del departamento de postería e inmersión, al señalar el carácter voluntario de la rotación de puestos: si el trabajador quería ir a instalar, cuando no había sobrecarga de trabajo, podía, pero enfatizaban el periodo prolongado que les tomaba a los operarios no familiarizados con ese departamento particular, y de menor nivel de calificación.<sup>47</sup> Al mismo tiempo, subraya el interés de esos grupos de operarios por el potencial de aprendizaje de puestos de trabajo considerados privilegiados y con status en la jerarquía de los operarios y antes vedados para éstos, como se examinó.

---

<sup>47</sup> Observaciones de campo del proceso de trabajo, Metro, 1994.

<b>Cuadro 5</b>		
<b>Enriquecimiento del trabajo</b>		
<b>Planta Externa de Metro (1994)</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Ahora</b>	<b>Antes</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Incorporación de tareas</b>		
	Sí	72.2
	No	27.8
		<b>100</b>
<b>Aprendizaje de nuevos conocimientos</b>		
	Sí	97.2
	No	2.8
		<b>100</b>
<b>Capacitación de categoría o depto diferente</b>		
	Sí	75
	No	25
		<b>100</b>
<b>Movilidad horizontal</b>		
	Frecuentemente	25
	A veces	31
	Casi nunca	31
	Nunca	14
	No existe	0
		<b>100</b>
<b>Tipo de cursos</b>		
	Técnicos	49
	Técnicos y actitudinales	21
	Actitudinales	3
	Otros cursos, actitudinales y técnicos	6
	No contestó	21
		<b>100</b>
	Casos válidos	33
Fuente: Encuesta a trabajadores de planta externa, Metro, 1994.		

Otros dos indicadores pueden contribuir a corroborar este aspecto. La potencialidad de una movilidad inter-departamental y la ruptura de las fronteras de la división departamental, construidas por la organización fordista, con la eventual conjunción de multi-habilidades en un trabajador requieren un aprendizaje que no sólo está en el trabajo. En este sentido, la empresa puso en marcha un programa de capacitación generalizada y los datos de la encuesta apoyan la afirmación de que en planta externa de Metro esa capacitación era efectiva y orientada a sentar las bases para la polivalencia o multi-habilidad de los técnicos operarios. Un 75% de la muestra señaló que habían recibido algún curso de capacitación de otra

categoría o departamento de trabajo diferente al suyo en los meses recientes al levantamiento de la encuesta, y sólo un 25% señaló que no.

De acuerdo con nuestra hipótesis de trabajo de un desplazamiento en las modalidades del control, esperábamos encontrar que el tipo de cursos que se estaban brindando a los trabajadores enfatizara los contenidos actitudinales y formativos, como identifican algunos autores (Graham, 1993). Esta hipótesis se reforzaba por las entrevistas abiertas en las cuales aparecía con mucha claridad una acentuación de la importancia de modificar comportamientos de los operarios, bajo el discurso de "cambiar" lo que llamaban "cultura de trabajo" o "concientizar" a los trabajadores. No obstante, los datos de la encuesta son parcialmente consistentes con estas expectativas. Según los datos sobre el tipo de cursos de capacitación que habían recibido, el caso más frecuente fueron los cursos de tipo **técnico** con un 49% de los casos, o bien **técnicos y actitudinales**, un 21% del total de casos válidos (Cuadro 5). Sólo un 3% de los encuestados dijo haber recibido un curso exclusivamente de tipo actitudinal.

Estos datos corroboran la existencia de una estrategia hacia la reducción de la estrecha división del trabajo a través de la constitución de un trabajador polivalente, cuyo requisito es un conocimiento y manejo de las tareas de trabajo de diversos departamentos; queda por explicar el bajo porcentaje de cursos de tipo actitudinal en la capacitación, el cual puede estar relacionado con que los cambios se encontraban en una fase inicial, al momento del levantamiento de la información en campo, puesto que los datos cualitativos no permite desechar la hipótesis actitudinal.<sup>48</sup>

Cabe indicar que la polivalencia se consolidaba al introducir los equipos de trabajo, lo que incluía la capacitación de los operarios. Un subjefe de sección lo explicó de esta manera:

*“Hay etapas. Ha habido capacitación. Se tiene ya programada capacitación de las diferentes especialidades. Más que nada corroborar los conocimientos. Al ingresar recibimos capacitación completa de todo el proceso de la telefonía y sus áreas. Posteriormente, se da la especialización. De hecho, nadie desconoce lo de las demás áreas. En toda planta exterior se está dando capacitación para universalizar, a escala nacional incluso.”* (Entrevista Núm. 5, Noviembre 8, 1994.)

---

<sup>48</sup> Circulaba, por ejemplo, de manera amplia entre el personal de la telefónica la revista *Voces*, editada por la compañía, con un contenido directamente enfocado a la denominada “cultura de calidad”. Véase por ejemplo “El desafío de formar un equipo de trabajo”, en *Voces*, Núm. 380, octubre de 1994.

## 1.2 Equipo de trabajo: zonificación

El equipo de trabajo es uno de los rasgos centrales que identifican la presencia de transformaciones en la organización del trabajo (Kochan, Katz y MacKersie, 1986; Katz, 1985; Womack, Jones y Ross, 1990; Bonazzi, 1993; Sewell y Wilkinson, 1991; Graham., 1993; Arteaga, 1989; Leite, 1993). En algunos estudios, en particular enfocados hacia países latinoamericanos, se ha considerado que ese rasgo no es imprescindible para identificar la presencia de dichas transformaciones, las cuales estarían determinadas más bien por una serie de principios (Humphrey, 1993: 97) que podrían derivar o no (dependiendo de factores aún no bien esclarecidos) en la creación de equipos de trabajo, como forma nuclear de organizar el trabajo, junto con la multi-funcionalidad que implican y la rotación de tareas y puestos de trabajo. No obstante, continúa siendo considerado, en buena medida, como elemento específico de las nuevas formas de organización del trabajo, ya que es el factor que mejor marca la ruptura con la concepción taylorista de un puesto de trabajo/un trabajador. Algunos estudios detectaron en Italia y en Estados Unidos la presencia de equipos de trabajo en los técnicos de campo y comercial en la industria de telecomunicaciones, como parte de los cambios en las prácticas de trabajo y la organización del trabajo.<sup>49</sup>

Al momento de levantar la información de campo de este estudio, los técnicos operarios no trabajaban organizados en equipo de trabajo en Metro, como núcleo organizacional del proceso, que tendía a ser individual en fases estratégicas del mismo (reparaciones e instalaciones), como se describió arriba. Por otra parte, en virtud de que en planta externa existían tradicionalmente áreas de trabajo en grupos, como en las áreas de cables o PIC, es decir, calificadas o no, en esta sección abordaremos únicamente los atributos particulares de la organización en equipos en tanto innovación con relación a las formas de trabajo previas de la red. La propia concepción del trabajador universal apunta en la dirección de equipos de trabajo. Esta concepción existía para todas las áreas de la corporación, no obstante que, en su aplicación práctica como organización del trabajo en equipos del tipo de las descritas en las denominadas Nuevas Formas de Organización del Trabajo, no.<sup>50</sup> La idea del equipo de

---

<sup>49</sup> Estos estudios se publicaron con posterioridad a la época en que se levantó la información de campo de la investigación. Véase Katz, et. al. 1997, pp. 16.

<sup>50</sup> En gran medida porque la mayoría de los estudios sobre el tema se realizaron fundamentalmente en la manufactura, donde las formas organizacionales tayloristas se consolidaron, como vimos arriba.

trabajo era una orientación general de la telefónica hacia la institución de la práctica de trabajo en equipo, sin que tenga relevancia la modalidad específica organizativa de los operarios y empleados, que puede incluir varias formas según el tipo de trabajo o área a nivel de la corporación.

Así lo muestra la visión de la gerencia de más alto nivel en el centro de trabajo Metro:

*“(...) Metro es un equipo grande, pero siento que a veces nosotros mismos nos bloqueamos dentro de la misma jugada. Tenemos que hacer equipos más pequeños de tal manera que todos estén pendientes de hacia donde va el balón y hacia donde hay que chutar. La integración de equipos menores, nos hace más participativos.”*  
(Entrevista Núm. 13, Diciembre 19, 1994.)

El estudio permitió vislumbrar la forma en que el equipo de trabajo procedía en el plano directo del centro de trabajo, tanto en el plano del discurso “somos un gran equipo”, con la metáfora del juego en sustitución de la anterior metáfora de la guerra (“grupos comando” para “atacar una zona”), y su vínculo con el trabajador universal, expresado en la constitución de una categoría única en el CCT:

*“Ha habido pruebas (en Metro con el trabajo en equipos de operarios). Sí ha resultado. Tú sabes que ahora la modernidad es lo que reclama: trabajo en equipo. Será para toda planta externa. La idea es que seamos universales, que sepa uno de cables como de RIL.”* (Entrevista Núm. 13.)

El programa de incentivos por desempeño enfatizaba también el discurso del equipo y señalaba entre sus objetivos: “Propiciar el trabajo en equipo que acelere el cambio cultural, orientado a toda la empresa a prestar un mejor servicio a los usuarios”, abarcando la totalidad de las múltiples especialidades de la empresa de telecomunicaciones.<sup>51</sup>

En Metro la organización en equipos de trabajo estaba en proceso de ser introducida parcial y gradualmente con la denominación de **zonificación**, un esquema organizativo de los operarios a nivel del proceso de trabajo directo, en el que se restringiría a éstos a laborar en zonas delimitadas y en el que se conjugarían operarios de todos los diferentes departamentos

---

<sup>51</sup> El discurso ideológico también circulaba mediante medios como la revista *Voces* del corporativo citada arriba. Se observó que sus artículos, que enfatizaban la mejora del servicio al cliente y el equipo, influían en mayor grado a los supervisores de primera línea o jefes de departamento, especialmente a los más jóvenes y más educados relativamente.

de planta externa en cada núcleo o equipo de trabajo.<sup>52</sup>

En esta forma de organización, desaparecían por completo las fronteras entre departamentos y se reorganizan los operarios y jefaturas en grupos de trabajo que se encargan de atender una zona echando mano cada cual de su habilidad y conocimientos específicos de las tareas de sus departamentos de procedencia.<sup>53</sup> El esquema, de origen confuso en planta externa de la corporación, fue aparentemente elaborado y diseñado por la instancia combinada del grupo conjunto –Comisión de Análisis- en Metro, pero fue precedido de algunos experimentos establecidos por la corporación años atrás.

En Metro experiencias con grupos de trabajo, que incluían trabajadores de los distintos departamentos de la red externa, empezaron a crearse a partir de 1992. La característica de estos grupos es que eran de tipo voluntario, es decir participaban los trabajadores que así lo desearan -siempre y cuando tuviesen las capacidades técnicas- y, por otra parte, tenían objetivos definidos dentro de un plan de corto plazo<sup>54</sup> de la empresa destinado a mejorar el servicio de manera inmediata. Para la telefónica, una vez privatizada, constituyó una prioridad rehabilitar la red externa, extraordinariamente obsoleta con cableados en algunas regiones de hasta 20 años, y que le generaba el 80% de las reclamaciones de los usuarios por fallas en sus líneas telefónicas (Telmex, 1991). A fin de resolver rápidamente ese aspecto promovió la formación masiva de grupos de trabajo entre los trabajadores de planta externa, como parte de un programa con el objetivo preciso y temporal, de reconstruir distritos<sup>55</sup> completos de la red, es decir sustituir el cableado obsoleto, tanto entre postes como de éstos hacia las instalaciones de los usuarios/clientes.

Estos grupos representaron un experimento en el que la polivalencia se establecía en el nivel del grupo de trabajo, dado que se integraba con trabajadores y operarios de distintos

---

<sup>52</sup> La paternidad de la zonificación es ambigua; al menos en su origen no fue aparentemente una estrategia diseñada por la empresa, sino iniciativa de un centro de trabajo de una subdirección de operación telefónica en la metrópoli, en una experiencia denominada grupos inter-departamentales, que eran los grupos a los que se hace referencia más adelante, la cual fue retomada aparentemente por el corporativo, combinándola con la figura del “policia de barrio”, implantada en Estados Unidos. Esta versión del origen, que proporcionó un dirigente sindical de planta exterior que no pertenecía a Metro, nos parece dudosa pero permite ver el esfuerzo sindical por imprimir un sello al cambio organizacional (Entrevista Núm. 9, Diciembre 7, 1994).

<sup>53</sup> Entrevistas a informantes de la gerencia y miembros de Comisión de Análisis.

<sup>54</sup> Este plan fue conocido como *Plan de 45 días* e involucro otros diversos rubros.

<sup>55</sup> Un distrito, en la jerga telefónica, es un área identificada por el alcance geográfico de una caja de distribución que cubre un número determinado de líneas y, por tanto, de usuarios.

departamentos. Uno de los informantes -dirigente sindical- describió así la experiencia de esos "grupos comando" o "grupos inter-departamentales”:

*"Se formaban cuadrillas de compañeros, donde en esa cuadrilla iban posteros, cablistas, reparadores, instaladores, liniéros, y se atacaba un foco de atención que estaba causando problemas en el área." (Entrevista Núm. 9, Diciembre 7, 1994.)*

Estos grupos continuaron funcionando como *Grupos de Rehabilitación* -en lo que constituye el segundo antecedente-, cuya integración era voluntaria y operaban fuera de la jornada normal de trabajo cuando se realizó el estudio, es decir existían en forma paralela a las modalidades de organización dentro del horario contractual de la jornada. Otra particularidad es que participaban los trabajadores que lo desearan, independientemente de su categoría laboral, el departamento al que perteneciesen, o su situación en Metro; por ejemplo, los miembros sindicalizados de la Comisión de Análisis laboraban en grupos de rehabilitación después de concluida la jornada de trabajo, de forma habitual. Por lo tanto, introducir el equipo de trabajo en la jornada normal de labores, no representaba un cambio radical; por otro lado, en el trabajo en las redes de la telefónica las tareas de los operarios no estaban tan fragmentadas y segmentadas, a diferencia de la industria manufacturera, como analizamos arriba.

En Metro, la introducción de la "zonificación" sólo parcial al momento del estudio, cubría únicamente el radio de una central y con la exclusión del esquema de unos dos departamentos (cables gas-electrólisis y postiería-inmersión), que se preveía se integrarían gradualmente a la formación de equipos. En la práctica, era aún una experiencia en germen de trabajo en equipo. No obstante, en tres centros de trabajo de la Subdirección de Operación Telefónica a la que pertenecía Metro, se había implantado ya la zonificación generalizada a todo el centro de trabajo. Por otra parte, para algunos trabajadores entrevistados, la zonificación y la polivalencia eran usuales en lo que denominaban “foráneas”, es decir los centros de trabajo de la empresa en la provincia del país.

El diseño del equipo, como fue planificado e inicialmente introducido en Metro -cuando se efectuó la investigación- seguía las pautas siguientes, bajo el concepto clave de que cada zona cubría un distrito:

- Cada central se dividía en zonas, correspondientes a distritos, y estas, a su vez, en rutas de trabajo. Cada equipo de trabajo tenía asignada una ruta. Por ejemplo, en la central en que se inició este esquema organizativo, había tres zonas, con 10 rutas de trabajo, en las que se conformaron “10 equipos (de trabajo) y a la vez uno”, ya que podían rotar las tareas los trabajadores.
- Los equipos estaban integrados tanto por operarios como por personal de confianza.
- Los responsables o coordinadores de una zona eran los jefes de departamento.
- Los equipos pertenecientes a una central conformaban un solo equipo mayor, en un segundo plano, ya que bajo el principio introducido de la movilidad los operarios podían ser movidos entre zonas de la misma central, e incluso eventualmente fuera de la central que les era asignada.
- No pertenecían a los equipos así estructurados los trabajadores auxiliares de jefe, ya que estos permanecerían en el centro de trabajo.
- Tampoco estaban integrados a los equipos, a diferencia de otros centros de trabajo de la corporación estructurados en equipos de trabajo, los ingenieros recién ingresados a los distintos departamentos de planta externa en el centro de trabajo Metro.

Lo que se buscaba con este esquema organizativo experimental, al momento del estudio, era una simplificación del trabajo, ya que según las experiencias con los Grupos de Rehabilitación habían tenido resultados en el “aspecto operativo”, aunque “no en la rapidez”. Un subjefe de sección describió la diferenciación de tareas que terminó por tener un impacto negativo en el servicio, y cómo se superaba mediante la zonificación:

*“Por ejemplo, el poste chocado: primero llegaba Postería, hacía su trabajo, luego Cables, conectaba, luego lo transfería a Líneas...era más lento el trabajo. En los Grupos, ‘a ver, tu eres de líneas, continua o haz esto (la parte correspondiente del proceso)...Todo ello era en detrimento del usuario. Ese es el enfoque: todo hacia dar un mejor servicio al cliente.” (Entrevista Núm. 5, Noviembre 8, 1994.)*

A diferencia de otras experiencias de transformación de la organización del trabajo, a través de la agrupación de los trabajadores en equipos, que han procedido unilateralmente, como esquema de organización generalizado establecido desde la gerencia empresarial, en este caso no se trató aparentemente de un diseño corporativo completamente elaborado y

generalizado en todos los centros de planta externa de la telefónica en la metrópoli, sino que la **presión** hacia la generalización provenía de los *propios centros de trabajo entre sí*, principalmente de aquellos que laboraban ya con esta forma de organización del trabajo.

La percepción de uno de los jefes de alto nivel de Metro es ilustrativa de esa presión lateral, al comparar la posición del centro de trabajo Metro, con respecto a sus metas, establecidas por el corporativo:

*"Siento que nos dormimos, nos confiamos (que estaban bien en calidad del servicio, puesto que se encontraban a la cabeza de los centros de trabajo en los meses anteriores) (...). Lo que pasa es que mire, es lo que me preocupa: veníamos trabajando bien, pero (...) centros de la subdirección entran en una nueva modalidad de trabajo (la zonificación) y les empieza a dar resultado.*

*En equipos más pequeños de trabajo hay más participación de los trabajadores. Nosotros veníamos trabajando en una forma que nos estaba funcionando, pero al ingresar esos centros en una nueva modalidad (...) Es parte del proceso donde los otros centros de la subdirección ya cambiaron y nosotros nos hemos estancado."* (Entrevista Núm. 13, diciembre 19, 1994.)

La incorporación del trabajo en equipos inter-departamentales, tendía a diluir la división del trabajo existente en planta externa de Metro, la cual cristalizó al instaurarse convenios entre la empresa y la representación sindical que seguían fronteras departamentales, que representaron la forma de organización del trabajo fordista en la red externa, y que condujeron a una socialización fragmentada mencionada. Si bien la conformación establece la polivalencia del equipo de trabajo -no del trabajador individual- las medidas que se habían desarrollado para generar multi-habilidad, a través de una capacitación generalizada de tipo técnico y actitudinal, indican que estos grupos de trabajo tenderían a constituirse con trabajadores polivalentes. En ese sentido, los informantes de la gerencia en Metro afirmaban que el esquema buscaba claramente que: "todos (los trabajadores) seamos universales".

La zonificación tendía a constituirse en el espacio privilegiado mediante el que se concretaría la re-socialización de los trabajadores, ya preparada por los discursos frecuentes de corresponsabilidad, participación de los trabajadores y la unificación en una categoría laboral en el CCT, que compartían empresa y sindicato a nivel del centro de trabajo Metro.

La zonificación conllevaba una vertiente de búsqueda de **control gerencial**, esto es reconocido por los participantes en la elaboración del esquema, y visible en la visión de la gerencia inmediata e intermedia. Uno de los informantes, adscrito a esta, expresó los

**objetivos** de la zonificación más allá del trabajo en equipo, en términos de eficiencia productiva puramente:

*"De hecho se pretende que al zonificar haya un control más estricto sobre la misma red. Al hacerte a ti responsable de cierta área, ya va a ser más dirigido el mantenimiento, porque tu vas a atender directamente esa zona y (...) a tratar de que (...) este al 100%; y así, como todos andamos de un lado para otro (...) falta un poquito de conciencia en muchas personas, y con la zonificación se pretende tener el control más estricto."* (Entrevista Núm. 6, Diciembre 7, 1994, gerencia de Metro)

Se trataba, no obstante, de un control percibido como de distinta naturaleza. Un informante de alto nivel gerencial en Metro subrayó la diferencia de orientación. Al cuestionarle sobre la percepción de los operarios de que la zonificación implicaba un aumento del control **sobre ellos**:

*"(...) en la nueva filosofía del trabajo (...) el control se lo va a dar el mismo trabajador, porque usted va a ver un área determinada. Ese precisamente ha sido un tabú de todos y cada uno de nosotros: 'que me van a supervisar', 'que me van a fiscalizar'...Pero a lo mejor eso yo no lo hago como jefe, sino el mismo trabajador, porque todo eso se engloba en la responsabilidad del desempeño de su trabajo (con la nueva filosofía)." (Entrevista Núm. 13, Diciembre 19, 1994.)*

Se puede observar el contraste con la apreciación anterior. En esta segunda, estamos ante la *concepción del autocontrol*, como hemos visto en el apartado teórico.

Así, en Metro, el equipo de trabajo no era sólo cristalización concreta de formas de organización y coordinación del trabajo, sino también de manera prioritaria una **concepción**, un principio enfatizado por la corporación en las prácticas y discursos de la gerencia en ella y en Metro, así como en un número de materiales ideológicos que circulan en esos ámbitos y hacia los trabajadores.

La implantación de la zonificación generó una **resistencia** notable de los técnicos operarios a su aplicación. Esta resistencia la indicaba el hecho de que la negociación para su implantación se prolongó durante varios meses, que se registró antagonismo y conflictos antes y después de implantarse, en lo que la gerencia refirió como "ajustes naturales" y "correcciones". Una de las resistencias más claras procedió de los trabajadores de categorías superiores y de los operarios de determinados departamentos. Una de las implicaciones de la zonificación era que acentuaba el control directo, asignando determinados técnicos operarios a zonas específicas y únicas para ellos se fortalecía la posibilidad de atribuir

responsabilidades en caso de problemas. Esto era claro tanto para los dirigentes sindicales, para quienes la zonificación era un dispositivo dirigido a la recuperación de la autoridad por parte de los cuadros medios de la empresa, como para los jefes directos y los trabajadores en Metro:

*“Yo hago responsable a un trabajador de un área (geográficamente hablando) y me va a dar resultados muy buenos en el sentido de control. Si hay fallas en esa área, yo sé a quien hacer responsable. Voy a tener un control determinado de un área.”*  
(Entrevista Núm. 9, dirigente sindical de planta externa.)

Este incremento del control, a partir de la reconstitución de la organización en equipos de trabajo, está documentado en una vertiente de los estudios de caso sobre el tema para las plantas de la industria automotriz, en los años 1980 (Sewell y Wilkinson, 1992; Graham, 1993; Parker y Slaughter, 1989).

Pero la resistencia también se fincaba en aparentes cuestiones salariales, tema sensitivo para trabajadores acostumbrados a una *negociación permanente y detallada del esfuerzo*. En la sección de reparaciones, instalaciones y líneas (RIL) tenían un salario menor que en el departamento de Cables (11.5% más en 1994) y al universalizarse efectivamente con la zonificación, no había algún ofrecimiento de “nivelar salarios”, por lo que la telefónica, según su percepción, pagaría un sueldo menor por un trabajo más calificado,<sup>56</sup> en cuanto los técnicos operarios de RIL hicieran el trabajo de las áreas más calificadas. Esto conduce a reflexionar sobre el potencial de la organización en equipos en planta externa para sentar las bases de una descentralización de la negociación colectiva, con las diferenciaciones inter-centros de trabajo, como ocurrió en los ochenta en la industria automotriz estadounidense, al modificarse las normas laborales de la negociación colectiva fordista (Katz, 1985; Kochan, Katz y MacKersie, 1986).

La implicación salarial era percibida también por la gerencia, especialmente por los jefes inmediatos de departamentos más calificados, en su mayoría procedentes (en 1994 todavía) del mismo núcleo de trabajadores de la red, que habían aprendido las reglas de negociación

---

<sup>56</sup> Entrevista a un delegado sindical participante en la negociación de indicadores de productividad por planta externa, diciembre 7, 1994. El punto de vista sindical sobre la cuestión se sintetizaba en el siguiente comentario: “Si a un reparador le voy a pagar ocho pesos por que haga reparaciones, y lo voy a pagar ocho pesos por que haga de todo: reparaciones, líneas, cables, postería, canalización, inmersión... Me súper-conviene como empresa. Pero aquí, lo curioso, es que el trabajador me lo está pidiendo. Eso es lo curioso.” (Entrevista Núm. 9, diciembre 7, 1994.)

del esfuerzo en el marco taylor-fordista, lo asumían como un asunto fuera de su manos, como es notorio en la expresión de un jefe de Metro:

*“Se pretende como se ha dicho que no (se modifique el Programa de Incentivos por la zonificación). Pero sí puede haber modificación. En el sentido de que ahora si hay zonas que no tengan casi trabajo, ¿cómo ganaría ese trabajador productividad? No tuviera trabajo. El diría: ‘Yo quiero trabajar’, pero si no hay trabajo, que su zona fuera de las mejores y que rápido la arreglen, que rápido la dejen al cien por ciento, ¿qué va a pasar?. (...) puede haber una modificación en ese sentido. No sabemos, no nos compete a nosotros directamente, pero lo han estado viendo a nivel de Finanzas, por allá arriba (...) el modificar tal vez el incentivo (...) un extra tal vez, no sé.”* (Entrevista Núm. 13, gerencia de Metro)

Sin embargo, pese a estas aristas, se reconocía el potencial para *empoderar* a los técnicos operarios, con la organización del trabajo en equipos al darles un dominio global del proceso de trabajo, por parte de algunos dirigentes sindicales de planta externa, a pesar de las numerosas ambigüedades y contradicciones, como se observa en el siguiente comentario:

*“Aquí en... (centro de trabajo de la empresa ajeno a Metro, sin zonificación), tenemos una finalidad con la zonificación que es apoderarnos del puesto de trabajo. Cuando el trabajador se apodera del puesto de trabajo, conoce todo de su trabajo, conoce formas, conoce tiempos, conoce metodologías, conoce cómo arrebatarle la administración productiva a la empresa. Y al conocer todo eso, sabe como manejar su proceso productivo; y al saber manejar todo su proceso productivo, sabe como llegar a las metas fácilmente.*

*Cuando el trabajador, a la fecha, desconoce su proceso productivo nada más hace la línea que le tiran, ya sea sindical o ya sea empresarial. Pero cuando él tenga conciencia de lo que es su proceso de trabajo, el va a tener su criterio propio para llevar sus normas y metodologías a su proceso productivo. Esa es la finalidad en (el centro de trabajo).”* (Entrevista Núm. 9, diciembre 7, 1994.)

Para los fines de esta investigación, por consiguiente, interesa profundizar en un hecho de relieve para la problemática del control. El diseño de la "zonificación" fue elaborado en su versión a implementar por la Comisión conjunta de Análisis de Metro, emanaba tanto de trabajadores como jefaturas. Se trató de un esquema **negociado**, en el que una serie de rasgos contemplados en el proyecto presentado por las jefaturas y los ingenieros de Metro fueron rechazados en el estira y afloja con la representación de los trabajadores en el grupo conjunto y algunos excluidos del esquema implementado después. Volveremos a detalle a este aspecto, baste aquí anotar que son estos procesos de negociación local los que podrían dar cuenta de ciertas divergencias inter-centros de trabajo en la implementación de modalidades

de organización en equipo y de los casos de centros de trabajo en que sencillamente estaba ausente.<sup>57</sup> El balance de fuerzas en cada centro de trabajo y entre los centros de trabajo explica el que en algunos de ellos la resistencia a la organización en equipos de trabajo fuese palmaria, y exitosa para 1994.<sup>58</sup>

Por consiguiente, si bien la organización del trabajo tendía a cambiar radicalmente a través de la constitución de un operario polivalente (trabajador universal), la introducción del equipo de trabajo a nivel de Metro llevaba aparejada una doble implicación para los actores del proceso de trabajo: un enriquecimiento del trabajo, y apropiación del proceso desde la perspectiva sindical, junto con el potencial de promoción para muchos trabajadores de baja calificación, y un aumento declarado del control, en el sentido de que el trabajo en la planta externa, en un radio geográfico más o menos amplio, se estrechaba frente a la imposibilidad práctica de un control directo y detallado. A la vez, este cambio organizacional estaba siendo negociado en cada centro de trabajo y conducido e incentivado por las disposiciones del programa de productividad, legitimado ante los técnicos operarios por su carácter bilateral. Que este cambio organizacional fuese negociado a nivel de centro de trabajo le prestaba legitimidad, pero también le imprimía su sello.

## **2. Saber-hacer, autonomía y control en Metro**

Hay una serie de rasgos que diferencian el proceso de trabajo en Metro de los procesos manufactureros, como se describió arriba. En esta sección enfocaremos la interrogante neurálgica en las discusiones sobre el control del proceso de trabajo, la cual descansa en saber qué ocurre con la división entre concepción y ejecución del trabajo, consideraba fundamento del taylorismo (Braverman, 1987; Knights y Willmott, 1990; Friedman, 1977; Linhart, 1991; Wood, 1989; Coriat, 1986 y 1985; Maurice, 1993; Moldashl, 1993). La separación entre

---

<sup>57</sup> Es seguro que las mejoras tecnológicas en la red posteriores al estudio, con las masivas inversiones comprometidas por la telefónica, y de cara a la apertura del mercado, hayan tenido en estos años un efecto directo sobre la eliminación del trabajo o la caída radical del mismo, especialmente de reparaciones, es decir del dirigido a arreglar fallas, totalmente anuladas con el cambio tecnológico (Peres, 1994; Bolton, 1993). Esto ya había ocurrido en otros países, y los trabajadores y dirigencias sindicales lo conocían. Ninguno de ellos percibía la posibilidad de conservar su empleo, en el mediano y largo plazo, re-funcionalizando sus habilidades y perfil de calificación, mediante esquemas como la zonificación. Así, para el 2000 se concluyó la digitalización del área de reportes de fallas 05, lo que eliminó la necesidad de reparaciones (Pérez, 2006).

<sup>58</sup> “No la hemos llevado a cabo (la zonificación) porque tenemos muchos contras. Es ahorcarse el propio trabajador y darle armas a la empresa y hacerle ahorrarse bastante dinero, que es capacitación, condiciones de trabajo, Higiene y Seguridad, **sueldo...**” (Entrevista Núm. 9, dirigente sindical de planta externa).

concepción y ejecución del trabajo y la aparejada fragmentación de las tareas son signos distintivos del taylor-fordismo, que no se ajustan a la forma que asume el proceso de trabajo en el sector servicios, en particular en las telecomunicaciones (Zuboff, 1988; Bessant, 1991, Peres, 1994; Katz, 1997). Para ello utilizaremos el concepto de Manfred Moldaschl (1993) sobre los aportes de planeación, pensamiento y decisión involucrados en las tareas de los trabajadores de la red externa, a fin de identificar el control sobre el trabajo presumible que los trabajadores crean, mantienen y reproducen. Con ello se pretende contar con elementos para identificar en Metro los efectos en el control de los cambios en la organización del trabajo, a partir de la complejidad del trabajo, el saber hacer y la autonomía (Crozier y Friedberg, 1990; Hyman, 1989; Burawoy, 1979; Wood, 1989).

La idea básica que nos parece pertinente del enfoque de Moldaschl es que posibilita la identificación de eventuales rupturas con un diseño de trabajo taylorista, a través del concepto indicado.<sup>59</sup> El nivel en que se sitúa ese concepto es el micro-análisis. Por ello, lo empleamos principalmente como orientación en las observaciones de la realización de las tareas de trabajo en la planta externa de Metro, y tratamos de complementarla, desde un punto de vista sociológico, con una serie de indicadores que nos servirán para aproximarnos al tema, a través de los datos de la encuesta, así como con el análisis de la organización del trabajo de la red en conjunto.

El propósito central es establecer la complejidad del trabajo en planta externa, y su diferenciación, en la medida en que partimos de que la *complejidad del trabajo* y el *saber hacer* o la *pericia* constituyen una de las bases fundamentales que sustentan la autonomía de los trabajadores y el grado de control que ejercen del proceso de trabajo (Wood, 1989). Es también importante en el marco del debate sobre la superación de la división estrecha entre concepción y ejecución del trabajo, fundamento del control de tipo taylorista, con las nuevas formas de organización del trabajo.

## 2.1 Complejidad del trabajo y saber-hacer

---

<sup>59</sup> Tomamos el criterio de aportes de planeación, pensamiento y decisión que se demanda a los trabajadores en el nivel de las tareas de trabajo de Moldaschl, 1993. En las observaciones de campo de las tareas de trabajo de los trabajadores de planta externa de Metro nos guiamos por dicha propuesta, sin utilizar el instrumento sofisticado denominado VERA, que propone Moldaschl, sino solo recuperando las características genéricas que los autores definen para cada nivel de lo que denominan *requerimientos de regulación*.

En planta externa de la empresa de telecomunicaciones no parece haber existido una fragmentación extrema de las tareas de trabajo en el periodo previo a los cambios, tecnológicos y organizacionales. No en grado tal que implicase la rutinización de operaciones y la ausencia de aportes de planeación, pensamiento y decisión por parte de los trabajadores en su realización. Los operarios laboraban con una significativa capacidad de coordinación directa y con facultades de decisión en el desempeño de las mismas sobre el terreno. Estas tareas tampoco se limitaban a unas cuantas operaciones mecánicas principalmente, del tipo de las existentes en las cadenas de montaje automotriz. De hecho, el proceso asemejaba labores más de tipo artesanal que del tipo de las registradas en la industria metal-mecánica, aunque variaba entre los distintos departamentos.<sup>60</sup>

Al levantar la información de campo, era típico en todos los departamentos de la red que los operarios realizaran una variedad de procesos; por ejemplo, en líneas podían efectuar una reconstrucción, una reconcentración o una consolidación, esta última la culminación técnica de ese departamento, de acuerdo con los técnicos operarios, tanto por su nivel de complejidad como por la delicadeza de las operaciones de trabajo. Al mismo tiempo, cada orden de trabajo a desempeñar implicaba una gama de tareas específicas, que constituyen ciclos de operaciones secuenciales diferenciadas, en cuya terminación los operarios hacían uso continuo de aportes mentales, tales como planear, diagnosticar, decidir (por ejemplo, ejecutar una operación o decidir sustituirla por otra o eliminar una serie de operaciones secuenciales), o coordinarse directamente. La creación de un grupo de trabajo espontáneo para arreglar un cable subterráneo que afectó 100 líneas descrito arriba ilustra este punto.

En planta externa de Metro encontramos la presencia de aportes de planeación, pensamiento y decisión (PPD) que los trabajadores incorporan en el desarrollo de sus tareas de trabajo, a diferencia del prototipo fordista de la cadena de montaje en la industria automotriz. Las observaciones directas del proceso de trabajo indican que esos aportes de planeación, pensamiento y decisión, y la consiguiente autonomía laboral, no dependían de los cambios habidos en la organización del trabajo en Metro, sino que eran previos en este tipo de industria de servicios. Sin embargo, es esta una cuestión en la que se debe profundizar con mayores investigaciones en esta industria.

---

<sup>60</sup> Lo que sigue se basa en observaciones del proceso de trabajo en la planta exterior en los departamentos de instalaciones, reparaciones, líneas, cables y postera imersión, realizadas en 1994 en el centro de trabajo Metro.

Una serie de indicadores de la encuesta nos servirán para aproximarnos a los aportes de PPD que requiere el proceso de trabajo en planta externa de Metro, complementando los datos de las observaciones directas del proceso de trabajo.

Los datos de la encuesta son reveladores también respecto de esas características. A la pregunta sobre si *planeaban* la manera en que harían sus tareas antes de realizarlas, prácticamente la totalidad de encuestados (97%) señaló que sí. A la pregunta complementaria sobre si para realizar su trabajo tenían que *coordinarse* con sus compañeros de otras áreas o departamentos, un 78% de los encuestados dijo que sí, mientras un 22% contestó que no (Cuadro 6).

<b>Cuadro 6</b>			
<b>Complejidad del trabajo, autonomía y control</b>			
<b>Trabajadores de planta externa, Metro (1994)</b>			
		<b>Ahora</b>	<b>Antes</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Planeación de tareas</b>			
	Sí	97	75
	No	3	3
	No existe	0	22
		100	100
<b>Coordinación con compañeros de otros deptos.</b>			
	Sí	78	75
	No	22	3
	No existe	0	22
		100	100
<b>Consulta en dificultades al realizar trabajo</b>			
	Supervisor	52.8	
	Auxiliar especial de Planta Exterior	22.2	
	Auxiliar de Planta Exterior	19.4	
	Compañeros	5.6	
		100	
<b>Tiempo de adiestramiento</b>			
	1 mes	25	
	1 a 6 meses	36.1	
	1 a 2 años	30.6	
	5 años y más	5.6	
	No respondió	2.7	
		100	
<b>Participación en propuestas de mejora</b>			
	Frecuentemente	65.7	69.2
	A veces	34.3	23.1
	Casi nunca	0	7.7
		100	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de planta externa, Metro, 1994.

De nueva cuenta aquí, algunos departamentos efectivamente no requieren la coordinación entre los trabajadores para sus tareas específicas inmediatas, principalmente en quienes la modalidad específica de trabajo era de tipo individual, como es el caso de los instaladores y los reparadores, tal cual se mostró en las observaciones del proceso de trabajo, como vimos. Con todo, es alta la proporción de trabajadores de la red de Metro que tenían que auto coordinarse. Es importante destacar que, inclusive en los casos de los instaladores y reparadores, cuyas tareas se desempeñaban en forma individual, debían forzosamente

coordinarse con otros trabajadores como son los probadores, por ejemplo, si bien éstos últimos permanecían en el centro de trabajo.

Por otra parte, aún éstos trabajadores, efectúan actos de auto coordinación con sus compañeros de departamentos muy diferentes al realizar prácticas de trabajo comunes en el momento del estudio, pero consideradas ilegales e ilegítimas, como las identificadas arriba. La instalación y/o reparación de alguna línea, a solicitud del usuario y a cambio de un pago bajo un acuerdo particular entre éste y el trabajador (de cualquier categoría laboral y de cualquier nivel jerárquico) es imposible técnicamente sin la auto-coordinación entre varios trabajadores.

La no correlación entre las respuestas sobre la planeación y coordinación lateral da cuenta de las diferencias en el tipo de trabajo y las modalidades de cooperación, según los varios departamentos. Si bien el trabajo de instaladores y reparadores podría considerarse técnicamente más calificado y al ser realizado de manera individual con la implicación de exigencia de coordinación, es esta una parte de coordinación que realizaban las instancias jerárquicas: la coordinación para fines de conexión de todo el proceso. En las formas de trabajo individual, como las señaladas, se trataba de una coordinación establecida *ex ante*, por la gerencia de Metro, y por tanto que no implicaba auto-coordinación entre los trabajadores, como lo establece la propuesta de Moldaschl, sujeta a cierto grado de incertidumbre, con salvedad de las prácticas clandestinas referidas.

En las observaciones directas del proceso de trabajo fue visible una diferenciación en cuanto a la incorporación de aportes mentales (planeación, pensamiento y decisión) según el tipo de trabajo en los diferentes departamentos. Así, por ejemplo, en los operarios de instalación o reparación, así como en los de algunas áreas de cablistas, era más importante que entre los de canalización; asimismo, en postería e inmersión, donde -como señalamos- el trabajo usual es en cuadrillas, eran básicamente los trabajadores que coordinan y son responsables de la cuadrilla quienes ejercían esa capacidad de planeación de las tareas, e incluso era posible que discutiesen con otros trabajadores experimentados, o los de la misma cuadrilla, cómo harían una determinada orden de trabajo, lo mismo ocurre si se presentaban imprevistos, como es lo usual, en el terreno de trabajo.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Observaciones del proceso de trabajo en planta exterior del centro de trabajo Metro, 1994.

Cabe añadir que es notable que en los estudios de sociología del trabajo sean comunes las descripciones de procesos que se basan en ciclos cortos (incluso tan cortos, como el de un minuto de la cadena de montaje) de trabajo y tareas sumamente fragmentadas, incluso cuando se refieren a trabajadores cualificados en la metal-mecánica como los fresadores, torneros, etc. En contraste, en planta exterior los ciclos son largos y, por lo general, variables, con un rango que va de unas cuantas horas para finalizar una orden de trabajo hasta varios días e incluso semanas.

No solamente las observaciones nos muestran que la planeación y la coordinación son procesos usuales en planta externa de Metro, y por lo tanto no parecen estar en conexión con la introducción de cambios en la organización del trabajo, sino que además la encuesta nos corrobora su carácter previo. Al preguntarse a los encuestados sobre este aspecto en la situación **anterior** a los cambios (1989), el porcentaje válido de quienes señalaron que también entonces tenían que coordinarse y planear sus tareas antes de hacerlas, fue de 75%, menor pero similar a la proporción de respuestas de la pregunta previa.

Tres indicadores más de la encuesta contribuyen a precisar la autonomía de trabajo de los trabajadores de planta exterior y la dimensión del control: la posibilidad de decidir sobre el *ritmo de trabajo*, el recurso o no a los *manuales de procedimientos* y la *libertad de actuar laboral*, que los trabajadores percibían que tenían (Anexo I). Dos de estos indicadores son subjetivos, ya que remiten a las percepciones de los operarios sobre el tema, y el otro es, de hecho, susceptible de verificación en las observaciones directas. Los dos primeros los utilizamos como indicadores verificables en términos de buscar explicar la divergencia entre las percepciones y la capacidad de control real observada en el desempeño del trabajo. A la pregunta sobre si decidía el ritmo en que realizaba su trabajo, 68% de los encuestados contestó que sí, y un tercio de los casos que no decidía el ritmo. Las proporciones de ambas respuestas varían muy ligeramente a la pregunta contraste sobre si decidían el ritmo de trabajo antes, ya que 64% contestó que sí, y un 36% que no (Cuadro 7).

<b>Cuadro 7</b>			
<b>Complejidad del trabajo, autonomía y control</b>			
		<b>Ahora</b>	<b>Antes</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Decide el ritmo de trabajo</b>			
	Sí	67.6	64.3
	No	32.4	35.7
		100	100
<b>Recurre a manual de procedimientos</b>			
	Frecuentemente	5.6	11.2
	A veces	36.1	25.9
	Casi nunca	27.8	25.9
	Nunca	30.5	37
		100	100
<b>Libertad de actuar laboral</b>			
	Frecuentemente	80.6	69.2
	A veces	19.4	19.2
	Casi nunca	0	0
	Nunca	0	11.6
		100	100
<b>Aplicación del reglamento interno</b>			
	Frecuentemente	41.7	42.3
	A veces	41.7	34.6
	Casi nunca	13.9	15.4
	Nunca	2.8	7.7
		100	100

Fuente: Encuesta a trabajadores de planta externa, Metro, 1994.

Es muy significativa la proporción de casos de trabajadores que replicaron que no deciden el *ritmo de trabajo*. Este indicador es uno de los centrales en el problema del control, puesto que se relaciona con la potencialidad y la realidad de autonomía efectiva en el trabajo. Por ejemplo, uno de los aspectos relevantes del fordismo es que el ritmo de trabajo está fijado por la máquina en el proceso de producción automatizada, particularmente la cadena de montaje, donde se realizaron buena parte de los estudios del debate sobre el proceso de trabajo. De igual modo ocurre con los cambios derivados del cambio tecnológico o automatización del proceso en la red externa, como se discutió arriba.

Es necesario esclarecer la divergencia de respuestas en cuanto al control y la similar proporción con lo que ocurría *antes del cambio* en cuanto al control que mantenían sobre el proceso. En este punto es pertinente examinar las observaciones directas y las respuestas a las preguntas abiertas. Notablemente, se presentaban dos tipos de situaciones: **imponderables** en el proceso, en donde una orden de trabajo podía tomarles “15 minutos o horas”, en virtud

diferencias intrínsecas a la complejidad del trabajo, por ejemplo para los técnicos operarios de cables, o bien por la **incertidumbre** relacionada con el trabajo de los reparadores e instaladores (si el usuario/cliente estaría disponible, cuánto tiempo les tomaría encontrar un domicilio, cuáles serían las posibilidades para tender el cable hacia el domicilio, de qué forma sería más fácil conservando los criterios establecidos, dónde quería el usuario/cliente el aparato).

En las respuestas abiertas, los trabajadores apuntaron hacia imponderables del proceso, derivados del tipo de trabajo en la red, el cual no estaba sujeto al ritmo implantado por una máquina o por la automatización, al menos no lo estaba aún al momento de la investigación.<sup>62</sup> Por otro lado, algunos trabajadores tenían la percepción de no decidir el ritmo de trabajo “*porque hay una presión muy fuerte de trabajo*” en Metro, presión que se desprendía en gran medida del Programa de Productividad. A este respecto, algunas expresiones de los trabajadores sobre si decidían o no el ritmo de trabajo, fueron significativas:

*“Ni antes ni ahora podía decidir el ritmo de trabajo...Muchas veces es difícil. A veces se dificulta sin saber con antelación, aunque sea el mismo trabajo, se complica. El mismo trabajo puede que lo haga en 10 minutos o en tres horas...”* (Técnico operario del departamento de Cables Mantenimiento).

*No, ni antes ni ahora. Ahorita, no hay trabajo. Estamos acostumbrados a hacer 9 (órdenes de trabajo), hoy me dieron 11, de las cuales solo pude hacer 4. Las otras quedaron objetadas (casa cerrada, no informa)...”* (Técnico operario de Cables Mantenimiento transferido al departamento de Reparaciones).

*“Sí, antes y ahora. Depende de la zona en que nos mandan. A veces se pueden hacer, a veces no. Podemos tardar horas en encontrar un domicilio...”* (Técnico operario del departamento de Líneas).<sup>63</sup>

Es interesante notar que trabajadores de instalaciones contestaron que antes sí tenían control con el ritmo de trabajo, pero en la época de la investigación ya no, porque:

*“No hay mucho trabajo, por destajo ahora se tiene que apurar más. Más trabajo para ganar más.”* (Técnico operario del departamento de Instalaciones).

---

<sup>62</sup> Posteriormente, al concluir hacia fines de 1994 la automatización del número 05 y del área de probadores (Pérez, 2006), la situación cambió pero no solo en el aspecto del control, sino en la totalidad de las posibilidades de contacto con el usuario/cliente de los reparadores y eventualmente también de los instaladores cuando se alcanza una elevada densidad telefónica.

<sup>63</sup> Encuesta a trabajadores de planta exterior del centro de trabajo Metro, septiembre-octubre, 1994. Para la metodología de levantamiento de la encuesta véase el capítulo I y para las características de la muestra, véase el capítulo II.

Otro factor era el aumento de las cargas de trabajo relacionadas con el programa de incentivos, que se abordará más adelante.

Es importante hacer notar que el elevado porcentaje de quienes dijeron que sí tenían control sobre el *ritmo de trabajo*, en contraste con *antes*, tiene también que ver con los cambios de categoría laboral hacia la unificación de todo el personal operativo en una sola categoría de técnico operativo; para muchos trabajadores, significó pura y simplemente un ascenso desde el nivel de ayudante al nivel de técnico operativo, lo que se traducía en una percepción de mayor control y menor dependencia comparativa con su categoría anterior.

En cuanto a la pregunta sobre la *libertad en desempeño de las tareas de trabajo*, más del 80% de los encuestados contestó que con frecuencia, y casi 20% que a veces (Cuadro 7). Ninguno dijo que nunca o casi nunca. En contraste, al cuestionárseles sobre la situación anterior a los cambios, más de dos tercios contestó que frecuentemente y se elevó la proporción que señaló que nunca (11%).

La presencia de “nunca” en el periodo previo a los cambios puede atribuirse a una cuestión de condición laboral, ya mencionada arriba, debido a la condición previa de ayudantes a diferencia de su condición de técnicos operarios cuando se levantó la encuesta. En algunos casos, la diferencia de *libertad de actuar laboral* fue atribuida explícitamente por los encuestados a este cambio de categoría (de ayudantes a técnicos operarios). Esto significa que la constitución de una sola categoría laboral (la modificación a técnico operativo universal) fue un ascenso generalizado de categoría laboral en planta externa y representó, sin ninguna duda, un beneficio en la libertad de actuar laboral para ciertos estratos de trabajadores, cuestión ya documentada en estudios internacionales para industrias como la automotriz (Katz, 1985; Bolton, 1993; Bessant, 1991).

Por lo tanto, las respuestas a las preguntas asociadas a las variables que se plantearon para definir la **autonomía** y la **complejidad del trabajo** en red externa son consistentes con las observaciones en el sentido de una significativa autonomía y control, y un nivel de complejidad del trabajo desempeñado por los trabajadores de planta externa de Metro que lo ubica como un trabajo, en general, relativamente calificado en comparación con la manufactura, a pesar de que al interior de la empresa telefónica es considerado un trabajo no calificado, principalmente en relación con el desempeñado por otras categorías de

trabajadores, como son los técnicos de las Centrales (Entrevista Núm. 2, septiembre, 1994). Esto es intrínseco a la naturaleza del trabajo en la red. Sin embargo, el paso generalizado a una categoría laboral única conllevó, definitivamente, para muchos trabajadores un aumento de su autonomía y calificación automáticamente.

Las observaciones directas son aún más definidas con relación al ritmo de trabajo y la libertad de actuar laboral. Como se describió en el capítulo precedente, los técnicos operarios laboran de forma individual o en grupos pequeños en un ámbito geográfico amplio, lo que obstaculiza las posibilidades de un control directo y estrecho.<sup>64</sup>

En la respuesta a la pregunta sobre si recurrían a los *manuales de procedimientos*, se encuentra nuevamente la implicación de una situación de transición por las transformaciones, lo que se refleja en la distribución de las respuestas. Un 58% de encuestados dijo recurrir casi nunca o nunca a los manuales de procedimientos, mientras que más de un tercio –el caso más frecuente en la muestra- dijo que a veces (Cuadro 7). Cabe hacer notar que, en las observaciones de campo, ningún trabajador utilizó el recurso a los manuales en el desempeño laboral ni una sola vez. Por otro lado, es notable como algunos trabajadores mencionaron que, si bien quisieran recurrir a los manuales en ocasiones, como con la introducción de nuevos materiales, el manual, así como el curso, les era proporcionado *mucho después*, cuando ellos habían ya aprendido su manejo en la práctica de trabajo directa, lo que alude a la capacidad del colectivo de trabajadores de la red externa de transmitir conocimientos entre sí durante el proceso de trabajo.<sup>65</sup> Esto es así en particular, mencionaron, con la introducción de los nuevos materiales.

## 2.2 Autonomía y control

En general, la mayoría de los trabajadores de la red tienen una autonomía importante de movimiento y de ejecución en el sentido de que no existía (ni existe) una supervisión directa continua de tipo físico –ni es posible-, ya que el grueso de sus labores se desarrollaba (y se desarrolla) en un terreno geográfico amplio fuera del centro de trabajo propiamente dicho. Sin embargo, algunos tipos de trabajo, que representan una proporción menor, están centrados en

---

<sup>64</sup> Observaciones de campo en la red exterior de Metro, 1994.

<sup>65</sup> Esto ocurría también con la instalación de la fibra óptica, proceso del que habían sido excluidos. No obstante, algunos mencionaron que a través de contactos en las empresas subcontratadas por la telefónica sabían del manejo de la fibra óptica.

el trabajo físico principalmente y las destrezas en la ejecución, la regulación del tiempo y los aportes de planeación, decisión y coordinación se concentran en los trabajadores de categorías superiores, quienes tienen bajo su responsabilidad la conclusión apropiada de la orden de trabajo y la coordinación del grupo de trabajadores durante su ejecución y jornada. Con todo, aún en estos casos se observó una continua consulta informal entre los miembros de las cuadrillas y aún otras categorías superiores del departamento, para la realización de las tareas cotidianas asignadas en las órdenes de trabajo recogidas en el centro de trabajo.<sup>66</sup>

En las respuestas sobre la *coordinación entre los propios trabajadores* se observa una divergencia con la proporción de casos de quienes dijeron que tenían que planear sus tareas de trabajo antes de efectuarlas (un 78% de la muestra contestó que sí; y menos de una cuarta parte, que no) (Cuadro 6). Es posible que esto se deba a que en algunos departamentos efectivamente no requieren la coordinación entre los trabajadores para sus tareas específicas, puesto que la forma de trabajo es de tipo individual (es el caso de los instaladores y reparadores) tal como indican las observaciones; pero aún en estos casos se auto-coordinan con departamentos diferentes para concretar aquellas prácticas de trabajo comunes pero subrepticias, como se señaló arriba.

Al igual que la planeación requerida por las tareas de trabajo, y que deriva de su complejidad, la auto-coordinación ha sido teorizada como un atributo del nivel de *autonomía laboral* y, por consiguiente, del tipo de control factible de desarrollarse por parte de los trabajadores (Roy, 1952, Burawoy, 1979; Hyman, 1989; Crozier y Friedberg, 1990; Linhart, 1991). En las respuestas de los técnicos operarios a la pregunta sobre *auto-coordinación*, se observa una diferencia significativa con los casos que afirmaron que sí tienen que planear su trabajo antes de efectuarlo, mencionados antes.

En conjunto, los rasgos descritos definen un grado importante de autonomía de los trabajadores. Sin embargo, las circunstancias del terreno en que habrían de trabajar, que usualmente no podían saber con antelación, y la variabilidad en los ciclos de duración de sus operaciones y procesos son factores cuyo efecto peculiar en los trabajadores era la percepción de un control relativo sobre los ritmos de trabajo.

Finalmente, la autonomía en el desempeño del trabajo, de manera particular las

---

<sup>66</sup> Observaciones de campo de las secciones de postería, inmersión y canalización, y de Cables, Metro, 1994.

capacidades de decisión, se fundamentan en la composición del sector de trabajadores de planta externa en Metro. Los operarios tanto como los sobrestantes o ayudantes de planta exterior no requieren remitirse a los manuales de procedimientos, aunque los conocen al dedillo y podrían recitar perfectamente el paso 1, paso 2, paso 3... El saber técnico y empírico acumulado a lo largo de lustros y décadas de trabajo y práctica se los permitía, ya que la mayoría de los trabajadores de Metro tenían una antigüedad elevada, como se examinó, factor que comparten con el resto de trabajadores de la telefónica.

Sin embargo, en el momento de la investigación, estaban operando cambios notables en el control, todos ellos como parte de una *estrategia global* del corporativo. Así, se había restringido el acceso a dispositivos y zonas completas a los reparadores, de tal modo que podían acceder a 10 Cajas de Distribución únicamente. Se había expandido y generalizado la presión de los *controles normativos*, lo que se expresaba en discursos tendientes a deslegitimar prácticas de trabajo y a re-legitimar las medidas dirigidas a la exigencia de un rendimiento específico por jornada laboral por técnico operario, rendimiento comprometido en los acuerdos bilaterales entre el sindicato y la telefónica plasmados en el Programa de Productividad en sus sucesivas versiones. Asimismo, se habían intensificado los controles formalizados a través del número y calidad exigida en las ordenes de trabajo -vía el programa de incentivos al desempeño- en una actualización tayloriana que acentuaba la demanda de rendimiento por jornada laboral, e inclusive después de la jornada establecida al eliminar la telefónica el pago por horas extras, y la eficacia del control gerencial, en comparación con el periodo previo.

En el contexto de este proceso, las zonas de incertidumbre se redefinían a partir del recurso al despido sistemático, si los trabajadores incurrían y eran descubiertos en prácticas ilegales de acuerdos monetarios subrepticios con los usuarios/clientes; la reubicación de trabajadores calificados por abandono de ese mercado por la empresa; la incidencia en las relaciones de trabajo del Grupo Conjunto formado por la gerencia y los trabajadores; y la política de profesionalización de la gerencia con la contratación de ingenieros para cada departamento y la modificación de los principios de ascenso, para dejar de estar basados en el principio de antigüedad y empezar a basarse en evaluaciones de capacidades, como veremos.

Los técnicos de reparaciones resentían en mayor magnitud los cambios, inclusive que los

técnicos de instalaciones, en virtud de la restricción geográfica de movimiento y el aumento del ritmo de trabajo, ya que tenían un parámetro de órdenes de trabajo que atender (9 al momento del estudio) y además un cambio en cuanto a la calidad del trabajo: “pero arregladas, completadas”, o bien 35 alcancías (casetas telefónicas) revisadas. Un reparador mencionaba que debían hacer las órdenes de la jornada laboral y “*las que turnamos a cables y nos las regresan*”. Antes, según este trabajador, hacían “*las que fueran, igual 5 o 10*”. Las órdenes adicionales al parámetro constituía el incentivo por productividad. Este trabajador relató que los cambios habían conducido a lo que definió como una “*situación tensa con la empresa.*”<sup>67</sup>

Era notable, asimismo, la internalización del control por parte de los técnicos operarios, aún cuando se quejaban constantemente y existía una elevada conflictividad cotidiana, en particular con sus jefes inmediatos. Su práctica no coincidía con su teoría. Así, por ejemplo, un técnico operario de instalaciones, medía el tiempo de realización de una instalación, inclusive asistía a visitar antes al usuario, y afirmaba convencido: “*el tiempo es oro.*”<sup>68</sup> Los instaladores también trabajaban con un parámetro diario de órdenes a realizar. No obstante que no tendía a desaparecer como área de trabajo, esperaban que la automatización lentamente los dejara sin materia de trabajo, como lo indicó un instalador.

### 2.3 Índices de autonomía y complejidad

Las observaciones del proceso de trabajo en el segundo capítulo, así como los resultados descritos arriba de la encuesta, nos presentan un cuadro en el que los trabajadores de planta externa retenían importantes y significativos grados de autonomía en el desempeño del trabajo. Con el propósito de corroborar y contar con una visión de conjunto de esa autonomía y, por lo tanto, del control, en un contexto de cambios en la organización del trabajo, se elaboró un índice de autonomía en el trabajo a partir de algunos indicadores significativos de

---

<sup>67</sup> Observaciones de campo en el departamento de Reparaciones de Metro, septiembre-octubre, 1994. Reparaciones era el área de trabajo más amenazada de desaparecer por la automatización del proceso en la red exterior, pero en 1994 los técnicos operarios de esta área no lo percibían con claridad, aunque eran conscientes de lo que pasaba a nivel internacional en las telecomunicaciones.

<sup>68</sup> Es esta una concepción del tiempo culturalmente determinada, en la que la eficiencia está por encima de la relación social, y el tiempo es no solo medido, sino utilizado organizada y sistemáticamente, es perdido y es ahorrado. Cft. Elias, Norbert, *Sobre el tiempo*, México, FCE, 1989.

la encuesta levantada en Metro.<sup>69</sup>

Para construir el índice se seleccionaron los seis indicadores examinados antes: a) el ritmo de trabajo, b) el recurso a manuales de procedimientos, c) la libertad de realización de las tareas, d) la consulta lateral en dificultades en el desempeño del trabajo, e) la participación en las decisiones que no son meramente operativas o de “producción”, y f) la aplicación del reglamento interno por parte de la gerencia, es decir que tanto ésta hacía uso del reglamento interno para imponer la disciplina laboral (véase Anexo III).

La expectativa que define la **autonomía** es que el trabajador retenga un importante control sobre el ritmo de trabajo, junto con libertad en la forma de realizar sus tareas, un bajo recurso a los manuales de procedimientos, una tendencia a consultar con sus compañeros, es decir lateralmente, en contextos de dificultad en el trabajo, una baja o nula aplicación del reglamento interno de trabajo por la gerencia en el centro de trabajo (a favor de mecanismos de tipo *normativo* o control cultural), es decir la eventualidad de sanciones y medidas disciplinarias, y la participación del operario y/o sus compañeros de trabajo en las decisiones que rebasan las meramente operativas o de producción directa.<sup>70</sup>

Por consiguiente, la hipótesis que buscamos corroborar es si los trabajadores de planta exterior de Metro efectivamente contaban con grados significativos de autonomía en el trabajo, en el contexto de cambios en la organización del trabajo, medidos por un índice sintético de los rasgos que, desde el punto de vista teórico, definen esa autonomía, tal y como han sido teorizados en el *labour process debate* y otros estudios acerca de las nuevas formas de organización del trabajo, como vimos en el capítulo primero.

Esta autonomía en parte se vinculaba con los cambios que estaban ocurriendo en Metro y en la telefónica, por lo que se incluye la pregunta por la participación en los procesos de decisiones, aunque este aspecto clave en las nuevas formas de organización del trabajo, se examinará en el siguiente apartado.

Una vez seleccionados estos indicadores se dicotomizaron y se construyó un índice aditivo simple (Babbie, 1992; Festinger, 1990; Boudon y Lazarsfeld, 1974). Se construyeron así tres rangos de autonomía (medio, alto y bajo).

---

<sup>69</sup> Para las características de la muestra véase el capítulo segundo.

<sup>70</sup> Este índice podría mostrar también hasta que punto los trabajadores de Metro habían internalizado los elementos formales de las relaciones de trabajo y el control, tales como los manuales y el reglamento interno.

Los resultados muestran que la percepción de los trabajadores de Metro era que el rango de autonomía de que disfrutaban era de nivel **medio**. Del total de trabajadores de planta externa de Metro encuestados, 65% se ubicó en un nivel de autonomía medio, y el resto en el nivel bajo de autonomía. Ninguno de los trabajadores contemplados en la muestra de la encuesta presentó el nivel más alto de autonomía planteado por el modelo descrito arriba, ya que ningún caso se ubicó en el rango alto de autonomía (Cuadro 8).

Como se observa en el siguiente cuadro, el índice de autonomía laboral, con base en las respuestas a la encuesta, se ubica en el rango medio y bajo.

**Cuadro 8**

<b>Autonomía de Trabajo Planta Externa Metro 1994</b>						
<b>Autonomía</b>	<b>Valor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Valido</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>	
	1	3	8.3%		8.6%	8.6%
	2	9	25.0%		25.7%	34.3%
	3	16	44.4%		45.7%	80.0%
	4	7	19.4%		20.0%	100.0%
		1	2.8%			
		36	100.0%		100.0%	
Casos validos	35	Casos perdidos		1		
<b>Complejidad del trabajo en Planta Externa, Metro 1994</b>						
<b>Índice</b>	<b>Valor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Valido</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>	
	2	1	2.8%		2.8%	2.8%
	3	2	5.6%		5.6%	8.3%
	4	10	27.8%		27.8%	36.1%
	5	16	44.4%		44.4%	80.6%
	6	7	19.4%		19.4%	100.0%
		36	100.0%		100.0%	

Fuente: Encuesta a trabajadores de planta exterior, Metro, 1994.

Cabe señalar que el tipo de parámetro utilizado tuvo cierto rigor y no necesariamente se esperaba encontrar una alta autonomía laboral. Cabe recordar que el colectivo de trabajadores de planta exterior es muy diferenciado; los de mayor autonomía son quizás los técnicos operarios de reparaciones e instalaciones, así como los de cables, nos obstante, en éstos últimos su trabajo depende de imponderables e incertidumbres en mayor grado que los otros.

De cualquier modo llama la atención el resultado del índice, puesto que la encuesta no diferenció entre categorías de técnicos operarios y categorías que desempeñan labores de tipo administrativo y de coordinación y, por consiguiente, con un grado mayor de autonomía. Al construir el índice, no se esperaba que ningún trabajador de los encuestados se ubicara en el rango que conjunta todas las características de autonomía definidas en la construcción del índice.

### **Índice de complejidad del trabajo**

El índice de complejidad del trabajo de los técnicos operarios de planta exterior se construyó con base en los siguientes seis indicadores: a) aprendizaje de nuevos conocimientos; b) planeación y coordinación de tareas (lateral) con otros departamentos; c) tiempo de adiestramiento (prolongado); d) incorporación de tareas a sus labores usuales; y e) frecuencia de la movilidad (entre categorías, departamentos, centros de trabajo). En sentido estricto, podría calificarse de **índice de polivalencia**, ya que la mayor parte de los indicadores utilizados para su construcción son relativos a dimensiones de cambio en la organización del trabajo. Al igual que en el anterior, los indicadores seleccionados se dicotomizaron y se construyó un índice aditivo simple, de manera análoga al índice de autonomía. Se construyeron así tres rangos de complejidad (medio, alto y bajo).

Conforme a los estudios de los cambios en la organización del trabajo y las nuevas formas de organización del trabajo, el trabajo se tornaría más complejo, variado y menos rutinario y fragmentado, con una fuerte tendencia a la polivalencia, es decir habría un enriquecimiento del trabajo. Los resultados encontrados en Metro confirman esa evolución hacia un trabajo más complejo y posfordista. Por otro lado, los estudios acerca del control establecen que la complejidad del trabajo y los imponderables del proceso generan la base sobre la cual la pericia y el saber hacer de los trabajadores sustentan la autonomía laboral.

Los resultados del índice (Cuadro 8) muestran un **alto** grado de complejidad del trabajo y un grado **medio** de complejidad en la percepción de la mayoría de trabajadores encuestados de planta exterior de Metro. Dos tercios de los técnicos operarios percibían que la complejidad de su trabajo era **alta** (63.8%). Esto contrasta con los resultados del índice de autonomía, la cual no era percibida con igual intensidad. Solo 3% de los

encuestados perciban un nivel bajo de complejidad del trabajo.

Estos resultados contrastan con los resultados del índice de autonomía. Aunque percibían claramente una tendencia hacia tornarse más complejo su trabajo, no lo asociaban a la autonomía laboral de la que efectivamente gozaban, conforme a las observaciones de campo.

Así, según estos resultados, los trabajadores percibían cómo su trabajo se volvía más complejo, medido por este índice de complejidad, pero esto no se correspondía con el nivel de autonomía percibida. Esto es contrario por completo a lo que la teoría indica, en el sentido de que la autonomía laboral se basa en el saber hacer vinculado a la complejidad del trabajo, la incertidumbre y los imponderables del proceso de trabajo.

Aquí no podemos saber si se debe a la introducción de cambios que hacía más complejo el trabajo, o si en parte esta percepción corresponde a la situación anterior, inclusive antes de los cambios organizativos.

En general, los estudios sobre el tema tienden a relacionar la complejidad del trabajo con la autonomía en una relación directa. Un trabajo más complejo no es susceptible de control con los mecanismos tradicionales de tipo taylor-fordista, como son la estrecha división del trabajo y la rutinización de las tareas, sino que –como ocurre con el trabajo profesionalista- requieren otras modalidades de control.

Así pues, lo que pasaba en Metro al momento de la investigación era que el trabajo se volvía más complejo, y era percibido como altamente complejo, pero no se traducía directamente en la percepción de una mayor libertad ni tampoco en la percepción de una alta autonomía laboral de los técnicos operarios. En parte, esto podría ser resultado de la intensificación del trabajo y la prolongación de la jornada laboral derivada del programa de incentivos y de los grupos de rehabilitación voluntarios.

Por consiguiente, los efectos en el control de los cambios en la organización del trabajo y en las relaciones laborales en Metro se manifestaban en la percepción de los técnicos operarios como un aumento del control y una autonomía restringida. No obstante, la participación e involucramiento iba en el sentido opuesto, modificando la frontera del control y la negociación del orden. Volveremos la mirada ahora a este singular aspecto de los cambios en la organización del trabajo en Metro.

### 3. Participación e involucramiento

Otro aspecto relevante en Metro, relacionado con los cambios en la organización del trabajo, fue una política significativa de involucramiento y apertura para la participación de los trabajadores en el proceso productivo, como una estrategia bilateral aparentemente. El eje rector de tal involucramiento -como se le ha denominado en numerosos estudios sobre las nuevas formas de organización del trabajo- residía en el concepto de "corresponsabilidad" derivado del mecanismo central de las negociaciones contractuales entre el sindicato y la empresa y de programas *ad-hoc*, el cual era interpretado por los actores laborales como un "compromiso" mutuo en "trabajar conjuntamente" para que los trabajadores participasen y se involucrasen en el aumento de la productividad y el mejoramiento de la calidad del servicio, incluyendo la imagen de la empresa ante los usuarios, crecientemente denominados clientes en el diseño empresarial, esto es, en el proceso productivo en toda la telefónica.<sup>71</sup>

Los estudios acerca de las nuevas formas de organización del trabajo muestran que un elemento clave en los procesos de cambio y nuevos diseños en la organización del trabajo son las estrategias gerenciales tendientes a involucrar a los trabajadores y a favorecer la participación con dispositivos diversos. En la manufactura, esos cambios se introdujeron de forma generalizada a partir de la década de los ochenta en las plantas automotrices, siguiendo los denominados modelos japoneses de organización del trabajo (Womack, Jones y Roos, 1990). Esa participación alentada por la gerencia tenía implicaciones para la relación laboral basada en la negociación colectiva y para los trabajadores a nivel del piso (Graham, 1993; Eaton, 1994; Laville, 1993).

Es clásico el debate sobre si la participación representa solamente una manera de involucrar a los operarios en el aumento y la mejora de la producción, como una forma de extracción del saber-hacer dentro de una re-organización cuyo resultado es la intensificación del trabajo (Graham., 1993; Parker y Slaughter,1988); o bien, si aquélla representa un enriquecimiento del trabajo, la revaloración del colectivo de trabajadores, y una participación

---

<sup>71</sup>Durante el estudio, esta participación e involucramiento no se encontraba codificada en el Contrato Colectivo de Trabajo y, por consiguiente, no había sido un tema de la negociación colectiva formal, sino parte del convenio de productividad. Sin embargo, en el CCT de 1996-1998, unos meses después de finalizado el levantamiento de la información, se codificó en ese instrumento, si bien de un modo un tanto vago (Pérez, 2006).

de éstos en procesos -como la toma de decisiones y el acceso a información- antes considerados prerrogativa exclusiva de la gerencia (Katz, 1985; Kochan, Katz y MacKersie, 1986). Se ha teorizado también acerca de si esta dimensión de las estrategias de cambios organizacionales es susceptible de resultar en un incremento de la vigilancia de los trabajadores, la disciplina y el control (Sewell y Wilkinson, 1991 y 1992). Algunos autores analizan este componente de los cambios organizacionales como parte del paradigma de la democracia industrial (Cressey, Eldrige y MacInnes, 1985). Por otra parte, estudios de la sobrevivencia de esquemas participativos en entornos sindicalizados han mostrado que no necesariamente incentivan relaciones cooperativas en las relaciones laborales (Eaton, 1994).

En Metro, se había introducido la participación en la toma de decisiones a través de la creación de un mecanismo a nivel del centro de trabajo denominado **Grupo Conjunto**, que funcionaba en gran medida como círculo de calidad y derivaba de los acuerdos de productividad como se vio en el capítulo segundo. También era notoria esa participación en la ampliación del ámbito de acción sindical hacia asuntos del proceso de producción, incluyendo la gestión cotidiana del programa de productividad, como se verá.

Pero, ¿cuál era la percepción que los trabajadores de Metro tenían respecto a esa participación? En este apartado describiremos los cambios en ese ámbito, la manera en que se insertaban en el control, y la percepción de los técnicos operarios de Metro sobre los procesos de participación y de involucramiento.

### 3.1 Los Grupos Conjuntos

Es amplia la literatura sobre los grupos conjuntos a diversos niveles que, con varias denominaciones, se han extendido a nivel fabril en las últimas dos décadas. Estas expresiones de involucramiento de los trabajadores y de creación de instancias conjuntas (empresa-sindicato) a nivel planta o centro de trabajo, junto con la reorganización en equipos de trabajo, han sido el centro del debate sobre la **democracia industrial** en tanto proceso de delegación de facultades de decisión en el núcleo de los operarios, y reflejan, más que ningún otro rasgo probablemente, los cambios en el ámbito del trabajo en el plano del centro de trabajo.

La discusión central respecto a estos comités conjuntos ha girado en torno al grado

efectivo de participación en los procesos de toma de decisiones en la empresa y al nivel en el cual se ubica tal participación. Uno de los enfoques predominantes es que los círculos de calidad, y demás tipos de comités conjuntos, es decir empresa-sindicato, son instrumentos para la extracción del saber-hacer de los trabajadores (Parker y Slaughter, 1988) y, en consecuencia, su campo de actuación está delimitado a cuestiones operativas y estrictamente de producción (por ejemplo, mejoramiento del proceso productivo).

La instancia del *comité conjunto* existía, en el momento del este estudio, para toda planta exterior de la corporación telefónica con resultados desiguales en los diferentes centros de trabajo, especialmente en lo que atañe a la zona metropolitana de la Ciudad de México. Representaba, asimismo, una parte de los acuerdos empresa-sindicato que cristalizaron en el programa de productividad, el cual establecía en sus disposiciones que los centros de trabajo elaborasen sus planes de trabajo concretos para alcanzar las "metas" de crecimiento y mejoría del servicio previstas en el mismo. Esos planes de trabajo, los diagnósticos del estado del proceso y los requerimientos para su cumplimiento, así como su seguimiento y evaluación, eran facultad de los *grupos conjuntos*.<sup>72</sup>

En Metro y la planta exterior de la telefónica se les denominó *grupos de análisis*. Los grupos de análisis surgieron de una de las directivas pactadas en el programa y para las áreas de trabajo centrales en la compañía. Sin embargo, en la práctica existían sólo en los centros de trabajo de planta exterior. De acuerdo a algunos datos, sólo el 1% de los trabajadores en las demás áreas de trabajo de la telefónica estaba organizado en grupos de análisis, y en toda la empresa no rebasaban el 5%. En el segmento de operadoras en el área de Tráfico de la telefónica en algún momento se estructuraron grupos de análisis, sin embargo, decayeron pronto por los procesos de reubicación a que dio lugar la masiva introducción de tecnología.<sup>73</sup>

Los Grupos Conjuntos estaban perfectamente encuadrados por la empresa en sus objetivos y funciones, como lo manifestaba el programa, que acotaba su campo de acción

---

<sup>72</sup> Como se verá en esta discusión, estos grupos o comisiones conjuntas no son las primeras establecidas en el marco de la negociación colectiva, ya que existen en ese contexto comisiones mixtas de diverso tipo. No obstante, la diferencia es que los grupos conjuntos, de involucramiento o círculos de calidad, entre otras denominaciones, se refieren explícitamente a la participación de los trabajadores -y no necesariamente de las estructuras sindicales- en los procesos relacionados con la producción o el servicio -y no necesariamente con la repartición de los beneficios.

<sup>73</sup> Entrevistas Núm. 2 y Núm. 9, septiembre y diciembre de 1994, respectivamente, dirigentes sindicales de planta externa y de otras áreas de la telefónica.

volviéndolos operativos y enfocados al proceso productivo, singularmente a la productividad. Un funcionario sindical participante en la subcomisión de seguimiento de la Comisión de Modernización definía a estos grupos así:

*"La empresa no busca en realidad establecer los círculos de calidad. Los Grupos de Análisis son formales, para apoyo de la empresa, para garantizar la subordinación de los trabajadores." (Entrevista Núm. 2, septiembre y diciembre, 1994.)*

Pero estas formas participativas han tenido aspectos positivos para los trabajadores y sus representaciones; esto era reconocido por éstos en Metro y otros centros de trabajo de planta exterior, e incluso por los críticos de la participación (Lara, 1994). Una de los aspectos positivos más importantes –según algunos estudios- fue la **ruptura de la prerrogativa gerencial** sobre el manejo de la información del proceso (Kochan, Katz y MacKersie, 1986) y, por consiguiente, sobre la toma de decisiones. Esto era bien calibrado por delegados sindicales participantes en las negociaciones del programa de productividad por planta externa, que tenían una perspectiva positiva de los grupos de análisis y valoraban la posibilidad del acceso a la información antes vedada (Entrevista Núm. 9, diciembre 7, 1994).

De manera tenue los grupos parecían empezar a presionar hacia procesos de democratización desde abajo:

*"(...) los GA siguen con la idea de ver cuestiones operativas, pero en la práctica (ven eso y) cuestiones obrero-patronales." (Entrevista Núm. 8, octubre 11, 1994)*

En Metro su actividad, asimismo, había rebasado también los ámbitos de actuación que les circunscribía el programa y alcanzado un grado de influencia en el proceso decisorio en el nivel del centro de trabajo, si bien en un marco de disputa permanente con los supervisores directos; había rebasado igualmente los criterios de su composición.

A continuación se analizará el grupo conjunto que operaba en Metro, y sus implicaciones en las nuevas formas de organización del trabajo y el control en el proceso de trabajo, tal y como emerge de las observaciones de campo, las entrevistas y la encuesta.

### 3.2 El Grupo Conjunto en Metro

En el momento del levantamiento de la información de campo, un factor innovador en Metro era la activa presencia de un grupo conjunto conformado paritariamente por las jefaturas de sección, técnicos operarios de todos los departamentos de planta exterior de Metro, así como por la gerencia de más alto nivel del centro de trabajo y el coordinador sindical del mismo, en tanto traducción práctica de la "corresponsabilidad".

Este grupo conjunto, denominado en Metro indistintamente *Grupo* o *Comisión de Análisis*, era similar a los círculos de calidad japoneses y se corresponde con los mecanismos implementados en las nuevas formas de organización del trabajo fabril en la manufactura para favorecer la participación de los trabajadores en el ámbito del proceso de trabajo.

Es importante indicar que una limitación de esta investigación es que enfocamos la atención en el proceso de participación en el grupo conjunto de Metro de los trabajadores y, en mucha menor medida, de las jefaturas intermedias o mandos medios; en parte, por un mayor acceso a sus reuniones y prácticas cotidianas y, en parte, para enfocar el grado y nivel de participación de los trabajadores en el esquema.<sup>74</sup> Por lo tanto, en esta sección se examina la participación de los técnicos operarios, sus percepciones, así como las perspectivas de sindicalistas y dirigentes, y de ninguna manera pretende contener la visión de la gerencia con respecto a su participación en el grupo conjunto, si bien se recabó -mediante el método de la entrevista- algunas de sus percepciones.<sup>75</sup>

En Metro, a través del Grupo de Análisis, se observó un nivel importante de participación en los procesos de toma de decisiones, resultado de un segmento de trabajadores que ha aprendido las reglas del juego y tenía enraizado un fuerte sentido de la negociación del

---

<sup>74</sup> El análisis en este apartado está basado en entrevistas con miembros del grupo de análisis de Metro, en entrevistas a jefaturas y gerencia en sus distintos niveles, así como sindicalistas, incluidos representantes de la Comisión de Modernización, dirigentes sindicales y miembros de grupos de análisis de otros centros de trabajo, así como documentos diversos. Se realizó también una larga entrevista colectiva con los miembros del grupo de análisis de Metro técnicos operarios, en la que participaron 5 de los 7 miembros, y se realizaron observaciones de varias de sus sesiones, así como de éstos con los delegados sindicales.

<sup>75</sup> Así, los ingenieros jóvenes que fueron contratados para auxiliar a cada uno del personal de confianza en posiciones gerenciales en Metro y otros centros de trabajo de planta exterior, desde supervisores de primera línea hasta el nivel gerencial más alto en Metro, jugaban un papel tras bambalinas en el Grupo de Análisis de Metro. Sabíamos que los ingenieros consideraban ganada la partida en el grupo de análisis, al que aportaban gran parte de la información estadística presentada por la parte gerencial en las reuniones; no obstante, nunca los entrevistamos. Elegimos entrevistar a las posiciones gerenciales desde el diseño de la investigación, lo que es coherente con nuestra perspectiva teórica de estos procesos como un terreno en disputa.

esfuerzo cotidiana (Thompson, P., 1990; Hyman, 1989).

Por otro lado, la serie de mini-crisis por las que atravesó el grupo de análisis durante el tiempo de realización del estudio permitió definir la complejidad de las tensiones y alianzas, procesos de negociación y conflicto, luchas y convergencias, y disputas en la dinámica de las relaciones de trabajo (Burawoy, 1979) en Metro a partir de la inserción de estos mecanismos de *Grupo Conjunto*. Asimismo, la estructura de las relaciones de éste permite establecer cómo la estrategia de la empresa pasó, en la práctica, a estar mediada en el plano del centro de trabajo por las relaciones que ahí prevalecían, con resultados y efectos fuera de la planeación intencional de los actores. La experiencia del *Grupo Conjunto* reflejaba una probable transición de unas relaciones de trabajo basadas en la confrontación a unas centradas en la cooperación formalizada, aunque de manera limitada, uno de cuyos dispositivos era la participación y el involucramiento (Lincoln y Kalleberg, 1985).

En el caso del Grupo de Análisis en Metro se observó la recurrencia de procesos de negociación que redefinían continuamente las relaciones de trabajo. Sin embargo, el eje que estructuraba esas relaciones seguía siendo el conflicto (Edwards, 1979; Hyman, 1981), la tensión permanente de intereses que se asumían como contrapuestos por los actores y se traducían en sus actividades a nivel del *Grupo Conjunto*, aún cuando de partida existían ciertos aparentemente nuevos "valores" que orientaban sus prácticas cotidianas, uno de los cuales giraba de modo explícito en torno a la idea de "corresponsabilidad" y de los "acuerdos comunes". La manifestación central de ello era la disputa por el perfil que adquiriría el Grupo de Análisis en Metro. A continuación se describe la forma en que se constituyó y funcionaba en Metro el grupo de análisis.

### **Integración del Grupo Conjunto en Metro**

De acuerdo con el programa de productividad, los grupos de análisis se forman *conjuntamente* por designación del jefe del centro de trabajo y el coordinador sindical respectivo, es decir las instancias de la gerencia y el sindicato en el plano del centro de trabajo. En Metro, este grupo se formó en 1992, es decir unos pocos años después de iniciado el proceso de cambio en la telefónica.

La convocatoria para participar en lo que se denominó *Comisión de Análisis* especificó

que debía ser integrada por los trabajadores de la categoría más alta entre los sindicalizados, esto es, los Ayudantes Especiales de Planta Exterior; no obstante, de los 10 miembros voluntarios, sólo dos eran de esta categoría laboral y, en contrapartida, seis de ellos eran delegados sindicales, algunos de los cuales abandonaron la Comisión al concluir su periodo como delegados.<sup>76</sup> Por parte de la empresa, únicamente se incorporó un jefe de departamento. Esta primera composición del Grupo de Análisis evidenció lo que sería el punto nodal en la constitución de los Grupos de Análisis: el traslape inicial de funciones con la delegación sindical y el proceso azaroso de diferenciación gradual entre el Grupo de Análisis y ésta, así como el papel que jugaría en el grupo la jerarquía formal de Metro.

En la constitución del grupo conjunto en Metro se registraron reacciones identificables de los actores del proceso laboral que podrían entenderse como respuestas a la **redistribución de poder** que la inserción del mismo implicó. Tres procesos centrales permiten enfocar este fenómeno. Por un lado, el problema de la autoridad, relacionado con la reacción de las jefaturas; por otro lado, la disputa por el perfil del grupo, que involucró de manera destacada a la instancia sindical, los traslapes de funciones con ésta y el proceso de establecimiento de cuáles serían las relaciones entre el grupo y esa instancia; y finalmente, los criterios de elección, los mecanismos a través de los cuales se podría tener un control sobre sus miembros, como se verá, pero que simultáneamente introducían elementos democráticos en la conformación del grupo, que iban más allá de las visiones típicas sobre los círculos de calidad del modelo japonés implantado en la industria automotriz, donde más se ha estudiado este mecanismo.

El grupo de análisis se forma en Metro principalmente por la *presión de la instancia sindical*. Una muestra de ello, es la baja participación -casi nula- de las jefaturas operativas en la primera conformación en 1992. Lo evidencia también el hecho de que el grupo inicial de trabajadores que participó encuadró claramente sus actividades en los lineamientos del programa de productividad y elaboró por su cuenta una propuesta de plan de trabajo para Metro, sin demasiada credibilidad por parte de la gerencia de Metro. No obstante, recibió el respaldo de la gerencia de dirección intermedia de la telefónica, lo cual obligó a los supervisores directos (jefes de departamento) a incorporarse a éste.

---

<sup>76</sup> *Vicisitudes*, folleto editado por el Grupo de Análisis de Metro, 1993.

Así, en su conformación inicial el Grupo de Análisis no fue un grupo conjunto (sólo participaba un jefe operativo); por otra parte, tampoco había gran participación de los trabajadores. En lo que atañe a los trabajadores, el criterio de pertenecer a las categorías más altas terminó en la nula respuesta de éstos, que se resistieron ampliamente. De hecho, la primera composición incluyó cuatro operarios de las categorías superiores (dos auxiliares de planta exterior y sólo dos auxiliares especiales de planta exterior), además de trabajadores representantes de áreas conectadas con el proceso de planta externa, como los departamentos de Proyectos (ingenieros) y 05 de Metro (probadores/quejas). La característica común de la mayoría de ellos era ser delegados sindicales.

Este elemento corrobora que la iniciativa de formación de un grupo conjunto en Metro fue sindical. Sugiere también que hay un tanteo inicial de criterios, pues al concluir su periodo los delegados abandonaron el Grupo. A este respecto aparece lo que constituye un dilema central en las actividades y concepción del *Comité Conjunto* que iría más allá de la presencia o no de delegados sindicales en él: los traslapes de funciones con las actividades de éstos, es decir, la actividad de gestión sindical.

En la segunda composición del Grupo, se redefinieron los criterios, desapareció la presencia determinante de los delegados sindicales (sólo uno de ellos tendrá ese cargo posteriormente) y su rasgo principal es que en su mayoría son técnicos-operarios salidos de los distintos departamentos de planta exterior de Metro, y un representante adicional del área de Proyectos.

De acuerdo con documentos del Grupo, en Metro el criterio de selección fue voluntario, junto con criterios como "disposición para el trabajo" del Comité y "cumplimiento de las tareas a desarrollar". En esa fase, el *Grupo Conjunto* al mismo tiempo de explicitar sus criterios de selección, clarificó sus tareas y la relación con la instancia sindical. En un documento se establece:

*"La Comisión mantiene su autonomía en lo que respecta al ámbito de las peticiones sindicales. Respetando la estructura delegacional y la coordinación de este centro (y sus tareas se concentran en la planeación, seguimiento y evaluación del) mantenimiento preventivo y en menor grado el mantenimiento correctivo".*

Esta delimitación de sus funciones, hacia el espacio del proceso de producción, con

relación a la instancia sindical, de no involucrarse en tareas de "defensoría sindical", es uno de los puntos por los que continuaría corriendo la disputa por el perfil de la Comisión de Análisis. Más adelante retomaremos esto.

Al momento del estudio, el Grupo de Análisis era un auténtico *Grupo Conjunto* integrado por la gerencia de más alto nivel del centro de trabajo, dos subjefes de sección -con lo que quedaba incluida la jerarquía formal principal de Metro-, el coordinador sindical -expresión de la bilateralidad en el nivel del centro de trabajo-, y siete técnicos operarios, uno por cada uno de los departamentos en que se encontraba dividida la planta exterior (cables construcción, mantenimiento, y gas electrólisis; instalaciones, reparaciones, líneas y canalización), en total 11 miembros. Como se señaló arriba, los jóvenes ingenieros que auxiliaban a los jefes de departamento y de sección de Metro, aunque no incluidos formalmente en el grupo de análisis, aportaban parte de la estadística con que los participantes realizaban el análisis del proceso; la razón por la que no participaban abiertamente, era porque habían sido rechazados por la delegación sindical en Metro.

Sin embargo, el grupo de análisis no estaba consolidado en su perfil. A lo largo del tiempo de recopilación de la información de este estudio, se produjo una nueva recomposición de los técnicos operarios participantes, la cual examinaremos más detenidamente adelante. En la percepción de los técnicos operarios miembros del grupo, confrontaban dilemas derivados de la conjunción de dos tipos de presiones: por parte de la gerencia de Metro en sus distintos niveles, que deseaban un grupo "instrumento de sus instrucciones", y por la parte sindical, que deseaba un grupo involucrado en la gestión sindical; a ellas se agregó una tercera presión, los propios trabajadores.<sup>77</sup>

### **3.3 El campo de acción del Grupo Conjunto**

El grupo de análisis en Metro tenía, al momento de la investigación, las siguientes funciones:

#### **Tareas de planeación y gestión del proceso productivo**

Un ejemplo de ello fue la elaboración de un programa de trabajo, recién constituido el

---

<sup>77</sup> Entrevista colectiva a los trabajadores participantes en el grupo de análisis del centro de trabajo Metro, agosto, 1994; y entrevista Núm. 8, 1994.

grupo, el cual implicó el acceso a una vasta información estadística del estado del proceso de trabajo en las diferentes secciones, mapas y carpetas de trabajos pendientes, para cuya consulta se involucró a jefaturas departamentales, auxiliares especiales de los jefes y técnicos operarios. Además, implicó la posibilidad de obtener una visión global del proceso de trabajo. En su primer programa de trabajo determinó las áreas de mantenimiento preventivo de la red, por ser una red deteriorada que no recibía mantenimiento de este tipo, así como la clase de mantenimiento específico que requerían (cambios de cable, reconstrucción de red, reconstrucción de líneas, aumentos de la red existente), así como aquéllas de mantenimiento correctivo, es decir, la detección y atención rápida de daños y fallas a través de las fallas telefónicas reportadas por los usuarios/clientes.

Derivado del programa de trabajo, actividades relacionadas estrechamente con el proceso de trabajo en la red externa, entre las que se contaban:

- Diagnósticos de secciones y departamentos.
- Priorización del trabajo según incidencia de quejas/fallas y trabajo “rezagado”.
- Distribución de recursos humanos y asignación del trabajo, con la formación de grupos de trabajo para atenderlos
- Evaluación de resultados mensual, es decir una función de control del trabajo
- Distribución de trabajadores y cuantificación del trabajo en plazos dados, así como la producción diaria mínima con parámetros según cada tipo de trabajo. Por ejemplo, número de pares conectados en tramos dados, de trabajos pendientes, de usuarios atendidos, de cambios de “bajantes” (en reconstrucción de líneas).
- Formación de dos grupos de trabajo para ese programa: filtro y mantenimiento de la red.
- Recorridos *in situ* regulares para detectar anomalías más visibles en cada central que cubría el centro de trabajo, verificación efectuada en las cajas de distribución correspondientes a los distritos, como parte de acciones relacionadas con el mantenimiento preventivo de la red. Los trabajadores del grupo de análisis realizaban el chequeo del estado de las cajas de distribución y de sus mecanismos.
- Diseño de formatos y procesamiento de los “reportes de anomalías” (fallas detectadas por los técnicos operarios en el desempeño normal de sus actividades) y transferencia del seguimiento a los delegados sindicales debido –según los

informantes del grupo de análisis- a la “falta de seguimiento de la administración” de Metro.

- Elaboración de listados de nuevos materiales que generaban problemas a los técnicos operarios en el desempeño de sus labores.
- Señalamiento de insuficiencias en las revisiones a los vehículos utilizados por los trabajadores para trasladarse en el desarrollo de sus labores.

Como se observa, estas actividades están relacionadas directamente con el proceso de trabajo, en particular con la gestión del mismo y su organización. La participación en ello de los miembros del grupo les permitía alcanzar una visión de conjunto y del estado de la producción en Metro. Algunas de ellas, no obstante, caían dentro del ámbito tradicional de la gerencia, ya que son tareas de gestión, como son las evaluaciones mensuales, los diagnósticos, la cuantificación y distribución de trabajadores, y la asignación del trabajo y su orden de prioridad. Cabe señalar a este respecto que el programa de incentivos jugaba aquí más nítidamente el papel de control, que en los procesos fordistas se encuentra en la cadena de montaje y en la supervisión estrecha de supervisores, como se verá.

### **Mantenimiento de la red**

Con antelación, entre 1992 y 1993, el GA participó en el programa de mejoramiento del servicio implementado por la empresa, un plan de mantenimiento preventivo de la red, que en Metro abarcó la reconstrucción de alrededor de 15 distritos o áreas geográficas, a través de la formación de “comandos” o grupos de trabajadores. La importancia de dicha participación estuvo en que les permitió “rescatar”, según los términos de los técnicos operarios miembros del grupo de análisis, varias áreas geográficas en las que se trabajaba con *outsourcing* (subcontratación). En virtud de tal programa, en Metro las quejas globales por fallas disminuyeron de más de 1,000 diarias en promedio a entre 600/700 en el momento del estudio, un parámetro aún elevado, como se puede observar. De ese programa se desprendió un plan denominado de *rehabilitación de distritos*, con variaciones introducidas por el grupo de análisis, y que se encontraba vigente al levantar la información en Metro.

## **Diseño de puesto de trabajo**

Otras actividades del *Grupo Conjunto* en Metro abarcaban desde el diseño de puesto de trabajo hasta la mediación en las relaciones de trabajo, un papel tradicionalmente exclusivo del sindicato. Así, el grupo de análisis diseñó un sistema de depuración de las quejas denominado *Filtro*, el cual estaba en aplicación piloto cuando se realizó la investigación. Aparentemente, esta área se constituyó en un factor clave en el flujo del proceso al permitir determinar que la mitad de las quejas reportadas no tenían, en realidad, fallas.<sup>78</sup>

## **Aplicación del programa de incentivos**

Asimismo, elaboraba planeas particulares en ciertos departamentos vinculados a la aplicación del programa de productividad y dirigidos a alcanzar las metas negociadas en éste. Por ejemplo, en instalaciones, cuando el programa de productividad abarcó ese departamento, el grupo de análisis se centro en el “rezago de órdenes de trabajo”, invitando a todos los trabajadores de Metro a colaborar, independientemente del área de pertenencia. Al modificarse el programa de productividad, en su versión subsiguiente, enfatizando la disminución del número de quejas con parámetros más exigentes, implementaron el programa de atención denominado “queja efectiva”, es decir la resolución de la falla y no sólo el presentarse en el domicilio del usuario/cliente para atenderla y regresar la orden por cualquier razón sin resolver el problema. En este aspecto, surgieron conflictos al proponerse que los trabajadores laboraran los días libres para atender emergencias, quejas muy especiales y quejas del mismo día, un rubro que más les afectaba en materia de incentivos en ese momento.

En cuanto a las actividades de *mediación en las relaciones de trabajo* en los departamentos, un miembro del grupo de análisis describía así este tipo de tareas de los técnicos operarios del GA:

*“(…) reuniones con los jefes de cada departamento para ver problemas de actitudes, tanto del jefe como de los compañeros, hacia los abonados (usuarios/clientes), y de relación de los compañeros con los jefes de sección, de ambos. Los resultados aquí fueron lentos, pero buenos. El autoritarismo tan acendrado en la empresa fue*

---

<sup>78</sup> Como se mencionó antes, en el área de Filtro y Probadores se había introducido nueva tecnología, por lo que se dejaron fuera de este estudio.

*disminuyendo, incluso con gente muy antigua, de posiciones muy antiguas, con el látigo en la mano, fueron disminuyendo. Y ahora para una cuestión muy fuerte de tensión, nos llaman al grupo de análisis.”* (Entrevista Núm. 4, Octubre 25, 1994.)

Un área crítica, considerada así cuando se realizó el estudio, era el trabajo de las denominadas filiales, es decir, el *outsourcing* o subcontratación. El *outsourcing*, ampliamente extendido en la planta exterior de la telefónica, ha sido considerado uno de los factores de cambio en la organización del trabajo y en las relaciones laborales. Así, en los estudios de la industria automotriz y otras en los ochenta, el *outsourcing* era una estrategia percibida por los sindicatos como destinada a eludir los compromisos de la negociación colectiva (Katz, 1985) y contribuía a crear una fuerza de trabajo sujeta a dos tipos de relación, inspirada en los modelos japoneses de relación laboral: los trabajadores nucleares y los trabajadores periféricos cuyas condiciones de trabajo eran diferentes, sobre todo en industrias altamente sindicalizadas. Otros autores, lo ubican dentro del concepto de *flexibilidad numérica* en la definición de flexibilidad laboral (Boyer, 1989; De la Garza y Melgoza, 1994). La forma en que se presentaba en planta externa de la telefónica, no obstante, diluía estos componentes, puesto que el acelerado cambio tecnológico que dirigía las transformaciones en la industria de telecomunicaciones implicaba necesariamente la utilización extensiva de la subcontratación para la sustitución del cableado de cobre por fibra óptica, en el caso de la planta externa.

En este contexto, los miembros del grupo de análisis tenían participación como observadores en la entrega de trabajo subcontratado, al cual asistían dos miembros y acordaban turnarse para conocer todos los técnicos operarios el proceso. Esta participación fue posible por los contactos personales de uno de los miembros sindicalizados con empresas filiales de la telefónica y a través de un proceso de negociaciones con el jefe de la sección respectiva. La participación en la recepción del trabajo de las filiales representaba una muestra del grado de autonomía e iniciativa en la generación de propuestas de resolución de dificultades frecuentes por parte de los sindicalizados del grupo de análisis y, a la vez, la importancia de los conocimientos, habilidades y contactos de ciertos miembros, lo que facilitaba su influencia.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> El grupo también realizaba otro tipo de actividades colectivas, tales como la organización de la fiesta de aniversario del centro de trabajo, incluyendo logística, control de la bebida, el orden y la seguridad.

Los técnicos operarios participantes en el grupo conjunto habían también propuesto algunas otras mejoras, que no recibieron respuesta por parte de la gerencia en sus diferentes niveles, tales como propuestas de atención directa al usuario por centrales y por distritos. La causa de la falta de respuesta la ubicaban en el hecho de que la gerencia del centro de trabajo requería continuamente las directivas de sus superiores para tomar decisiones.

Como se puede observar, el grupo de análisis en Metro trascendía en ciertos aspectos la definición clásica de los círculos de calidad del modelo japonés. Sin embargo, operaba dentro de las vertientes delineadas en la relación laboral contractual y de las estrategias globales de la telefónica, por lo que su campo de acción estaba restringido. Ello era evidente en las propuestas con respecto a las cuales la gerencia de Metro decidía no tomar acción alguna, manteniendo el control en el nivel de la jerarquía formal, en aquello que no atañía directamente a las mejoras del proceso y el servicio y el logro de las metas del centro de trabajo marcadas en el programa de incentivos. Era éste el que enmarcaba los límites de acción del grupo de análisis.

### **3.4 Redefinición de las zonas de incertidumbre**

El *Grupo Conjunto* realizaba reuniones periódicas, una vez a la semana con la participación de los trabajadores, los jefes de sección, el jefe del centro de trabajo y el coordinador sindical. Además, los miembros sindicalizados se reunían una vez a la semana con los delegados sindicales y el coordinador sindical, tanto para proporcionarles información de las propuestas a plantear en el grupo conjunto como para fines de retroalimentación. Sin embargo, en el plano cotidiano se efectuaban con frecuencia reuniones informales para tratar cuestiones específicas, tanto el coordinador sindical y el jefe de Metro, como los miembros del grupo conjunto.

En cuanto a las relaciones externas al centro de trabajo, dos vertientes parecían fundamentales para el grupo conjunto de Metro: con la gerencia intermedia de la telefónica (Dirección de Operación Telefónica) y, de manera horizontal, con los técnicos operarios de los grupos de análisis de otros centros de trabajo. El grupo de análisis se reunía

periódicamente con la instancia gerencial regional, parte del proceso de descentralización de la empresa, como vimos en el capítulo segundo. En esas reuniones participaban grupos conjuntos de varios centros de trabajo de la región a la que pertenecía Metro en la Ciudad de México, además de los niveles gerenciales y los coordinadores sindicales de los centros. Para el grupo de análisis de Metro la receptividad a sus propuestas que percibían en la gerencia intermedia era un estímulo a su trabajo, mucho mayor que la resistencia o la incapacidad de decisiones que en ocasiones percibían a nivel del centro de trabajo. Estas reuniones eran una muestra de la traducción de la bilateralidad en los distintos niveles de la administración de la empresa, en lo que hacía a la planta externa.

Asimismo, los miembros sindicalizados se reunían con sus homólogos sindicalizados de los grupos de análisis de otros centros de trabajo geográficamente cercanos, con los cuales desarrollaban una relación de coordinación general y de ayuda mutua directa. En Metro la necesidad de obtener órdenes de servicio para cubrir la *meta* de instalaciones condujo a esas relaciones y negociaciones. Aquí, vemos el efecto de control del programa de productividad que se examinará adelante. Al momento del estudio, tenían comunicaciones con grupos conjuntos de tres centros de trabajo, más allá de las reuniones mencionadas con la gerencia intermedia. Un informante del Grupo Conjunto en Metro explicó el objeto de tales encuentros:

*“(…) para proveernos de instalaciones (contrataciones del servicio) que a otros (centros de trabajo) les llegan y a nosotros, no. Tenemos acuerdos, convenios internos, fuera de todo proyecto de productividad.”* (Entrevista Núm. 4, Octubre 25, 1994.)

Esos acuerdos se establecían con los sindicalizados de los grupos de análisis de un centro determinado y éstos, a su vez, realizaban la solicitud con las jefaturas del grupo conjunto del centro de trabajo. Por otra parte, otros grupos de análisis consideraban que el grupo de Metro trabajaba “primitivamente”, porque no empleaban tecnología; sin embargo, éste no consideraba prioritario ese aspecto. En el folleto difundido en Metro sobre éste señalaban que, en su perspectiva, lo importante para su funcionamiento debía ser la integración y la relación estrecha con los trabajadores en tanto éstos sostendrían a

largo plazo el proyecto de participación.<sup>80</sup>

En cuanto a las relaciones de comunicación con otros grupos de análisis y los resultados de dichas relaciones, la pregunta es ¿qué habría hecho la empresa de no haber contado con el compromiso tan elevado entre sí de los trabajadores, a través de su sentido de pertenencia sindical? Esto se evidenciaba, por ejemplo, en los arreglos informales de ayuda mutua para alcanzar las metas establecidas por la telefónica en Metro en esferas en las que no contaba con condiciones realistas para lograrlo, como es el caso del número de instalaciones a realizar en un periodo de tiempo, que dependía de los usuarios/clientes, cuestión, por supuesto, en conocimiento de la empresa.

Al interior de Metro, entre las relaciones del grupo observadas, en términos de la suma de interacciones cotidianas, destacaban las conexiones con la representación sindical. Sus miembros participaban como tales, por citar un ejemplo notable, en las reuniones de los delegados sindicales. Su relación era, por una parte, de información permanente del trabajo que efectuaban y de los planes antes de proponerlos a los miembros restantes del grupo conjunto; para los trabajadores, la razón de ese flujo informativo se vinculaba con las posturas adoptadas por la gerencia en Metro y para evitar brotes de tensión recurrentes con los técnicos operarios, como lo expresó un miembro del grupo de análisis:

*“(...) la parte de confianza (la gerencia participante en el grupo conjunto) se arroga cosas que no les corresponde. Los compañeros son muy calmados, pero cuando algo no les gusta, la inconformidad la presentan con los compañeros operarios. Por eso tratamos de informarles”.* (Entrevista Núm. 4, Octubre 25, 1994.)

Las relaciones con la representación sindical también eran de trabajo, pues nutrían de propuestas al grupo de análisis, según participantes. Así, los delegados presentaban a éste diagnósticos de sus departamentos, elaborados por ellos, los cuales eran revisados por los técnicos operarios del grupo de análisis. Al momento del estudio, se pensaba abordar otros asuntos que *“nos perjudica o nos beneficia si hacemos una acción ahí”*, tales como la construcción de un puente peatonal, noticias del estado de la empresa o tratamientos periodísticos de la imagen de la telefónica, de cara a la apertura del mercado de la telefonía, con el ingreso en 1995 de compañías para brindar el servicio de larga distancia,

---

<sup>80</sup> *Vicisitudes*, Grupo de Análisis de Metro, 1993.

previsto en el título de concesión.

Los trabajadores de Metro, por su parte, mantenían un control significativo sobre las acciones de los miembros del grupo de análisis. Este hecho se mostró claramente con la remoción de varios de ellos. La presión que ejercían los trabajadores sobre quienes los representaban en algún nivel se evidenció también en la divulgación del folleto citado arriba, en el que difundían las actividades que realizaban y su proceso de constitución. Esa presión sobre las acciones de los técnicos operarios del grupo de análisis se manifestó también al recomponerse por tercera vez, y en las continuas expresiones respecto a la información que debían proporcionar periódicamente, así como en la instalación de pizarrones para informar de sus actividades.

También había una relación de trabajo a través de la presentación de las propuestas de los operarios con el mecanismo de los “reportes de anomalías”, a los cuales la empresa no les daba seguimiento, según la queja frecuentemente escuchada por parte de estos.<sup>81</sup> Debido a que la gerencia, según los trabajadores, no tomaba acciones respecto a esos reportes, el grupo conjunto planteó que su seguimiento y monitoreo fuese efectuado por los delegados sindicales. Esta es una de las varias indicaciones en el sentido de que los cambios organizativos y, en particular, la estructura del grupo conjunto y la participación a través de éste estaban redefiniendo, en alguna forma, las zonas de incertidumbre en Metro, al igual que los ámbitos de acción de la gerencia.

De la observación de reuniones específicas se derivaba que el coordinador sindical en Metro asumía, además de la gestión sindical, el liderazgo de los miembros del grupo de análisis. En ellas se observó que, de hecho, el grupo en su parte de trabajadores no tenía autonomía de la delegación sindical, es decir, no era independiente de ésta.

Desde una visión global del proceso de desarrollo del grupo conjunto, el representante sindical de más alto nivel en Metro consideraba que el grupo funcionaba bien y precisaba el objetivo desde la perspectiva sindical: desarrollar mecanismos para que los trabajadores lograsen las metas de productividad pactadas, sin que ello significase la intensificación del trabajo, así como incrementar la calidad de vida en el trabajo y las condiciones de vida acorde con las expectativas que los trabajadores tenían. Por otra parte, admitía que la

---

<sup>81</sup> Observaciones del campo en Metro, 1994.

flexibilidad, en términos generales, del cuerpo administrativo en Metro era un factor que favorecía esas iniciativas.<sup>82</sup>

Para el directivo de más alto nivel de Metro, el proceso de integrar personal de confianza (gerencia) y técnicos operarios había sido difícil, en particular porque con anterioridad eso estaba absolutamente vedado en la empresa. Las fuentes de la dificultad las describió en estos términos:

*“Los trabajadores veían mal a los de confianza (jefes); los jefes tenían la actitud de ‘yo soy el que mando, yo soy el que decido aquí...’ Hemos trabajado dos años; no ha sido fácil precisamente por las diferencias de pensar. Se requiere que todo mundo actúe pro-activamente.”* (Entrevista Núm. 13, Diciembre 19, 1994.)

Reconocía también que persistían líneas de desconfianza y confrontación entre las jefaturas y los trabajadores, aspecto en el que pensaba habían avanzado en “*un 65 por ciento*”, admitiendo el alto grado de conflictividad en las relaciones de trabajo. La evaluación de la comisión de análisis era también positiva entre los jefes de sección, y los miembros sindicalizados del grupo calificaban de igual forma la respuesta de la gerencia frente a sus actividades. Un jefe de sección señalaba la clave de ello:

*“De alguna manera compartimos la responsabilidad y los errores, porque también los hay. Se pretende que no exista, se busca el equilibrio.”* (Entrevista Núm. 10, Diciembre 10, 1994.)

No obstante, los trabajadores participantes en el grupo conjunto consideraban la respuesta positiva de la gerencia más en términos de haberlos obligado a ello que por una disposición voluntaria. Esto es notable en un comentario de un miembro del grupo:

*“(...) la verdad, la delegación (sindical) y el coordinador (sindical) han creado condiciones que, a veces, aunque no quiera la administración, hemos tenido que impulsar mejoras, como las quejas que estaba provocando filiales (subcontratación). Hemos tenido que impulsarlo de manera autónoma. Lo hemos hecho nosotros. Hemos rebasado a la administración. Se ha quedado un poco a la expectativa.”* (Entrevista Núm. 4, Octubre 25, 1994.)

Aunque al principio las resistencias a la inserción del grupo de análisis se localizaron en algunos jefes de sección, posteriormente el convencimiento debían hacerlo en otra parte, entre los trabajadores:

---

<sup>82</sup> Entrevista Núm. 12, Diciembre 16, 1994.

“(…) actualmente hemos tenido que platicar y convencer a los compañeros, que son quienes las van a ejecutar (las propuestas), y a la administración se le tiene que decir, pero si no hace nada, la implementamos.” (Entrevista Núm. 4, Octubre 25, 1994.)

El grupo conjunto en Metro estaba desplazando la **frontera del control** (Hyman, 1981). Las fronteras básicas de “tensiones” y “conflictos” en torno al grupo conjunto, como se puede observar, eran aquellas ya puestas de relieve por algunos estudios sobre la introducción de la participación y los círculos de calidad, en particular la percepción de amenaza a su posición de poder por parte de los supervisores y los traslapes entre las actividades del círculo de calidad o los equipos de trabajo en relación con los ámbitos tradicionalmente propios de la negociación colectiva y de la gestión sindical en el nivel local, es decir del centro de trabajo (Katz, 1985 y 1997). Además, en el caso de Metro jugaba un papel central el acceso a la información del proceso.<sup>83</sup>

La emergencia del GA en Metro inicialmente creó dos cruces de tensiones percibidas como tales por sus propios integrantes. Por una parte, en el proceso de seguimiento del primer programa de trabajo que elaboraron surgieron tensiones o contradicciones inmediatas con jefes de secciones, calificados por aquellos como prepotentes y “jefes látigos” para quienes éste ponía en riesgo sus prácticas autoritarias.

Ha sido documentado que, en Latinoamérica, la reducción de las prerrogativas autoritarias en el piso es un *intercambio implícito* importante para la aceptación e incluso el interés de los trabajadores en estos modelos de organización del trabajo (Humphrey, 1993).

Adicionalmente, lo muestra la negativa de los mandos a integrarse al mismo. Una indicación de la renuencia de las jefaturas formales para integrar el *Grupo Conjunto* y de que la promoción de éste en Metro era obra de la organización sindical, es que al inicio de su formación no participaban las jefaturas de Metro, salvo un jefe departamental, y el hecho de que la participación de los supervisores ocurre hasta que el primer programa de trabajo elaborado sólo por los sindicalizados, en el marco del plan de mejoramiento del servicio de la empresa, es aprobado por la gerencia intermedia (director de operación

---

<sup>83</sup> Entrevista Núm. 1, entrevista colectiva a trabajadores del grupo conjunto en Metro, y entrevista Núm. 9, dirigente de planta externa no perteneciente a Metro.

telefónica). Lo que queda por explicar es la transición de este actor social desde la renuencia hasta el entusiasmo y la apropiación de la orientación del grupo <sup>84</sup>

Por otra parte, estaban los delegados sindicales que, para los participantes en el grupo, asumieron una actitud de “celos sindicales” al considerarse desplazados con su emergencia. Si bien para 1993, el grupo de análisis definía la relación con la delegación sindical como de información, superada ya la fase de tensiones iniciales, y con los mandos de “respeto recíproco”, en realidad continuaban las fricciones.

Los participantes en el grupo de análisis, al momento de la investigación, señalaban a los trabajadores como el actor social básico de los conflictos en ese momento. Uno de ellos comentó:

*“(…) han cuestionado el trabajo (del GA), lo han criticado, incluso en forma individualizada también. Por esta razón, hemos tenido que ratificarnos algunos elementos en los propios departamentos.”* (Entrevista Núm. 4, Octubre 25, 1994.)

El otro actor del conflicto se ubicaba en la gerencia, entre jefes de departamento específicos, en particular uno de los mismos, quien levantó un acta contra un trabajador el año previo al estudio, lo cual provocó una disminución de la comunicación diaria con las jefaturas. Este segundo ámbito, resultaba más bien un síntoma del entorno de relaciones de trabajo en que se insertó el grupo conjunto, y no de éste en su definición formal. Muestra hasta que punto para los trabajadores participantes, debido a la fuerza de la representación sindical en Metro y en toda la telefónica -como una industria altamente sindicalizada-, los procesos del círculo de calidad no estaban separados de la dinámica de las relaciones globales de trabajo. Muestra, al mismo tiempo, lo que investigaciones han documentado en otras partes en el sentido de que la ausencia sindical es condición *sine que non* para el éxito de los programas participativos en entornos altamente sindicalizados (Eaton, 1994). En cualquier caso, la dinámica del grupo de análisis y sus actividades continuaba independientemente de ésta, según mostraron numerosas observaciones de campo y el

---

<sup>84</sup> Esta es una de las limitaciones de esta investigación, puesto que no se entrevistó ni recopiló información de los niveles gerenciales más allá del centro de trabajo acerca de las estrategias corporativas y en qué grado obligó a las jefaturas directas en la implementación de los esquemas de participación. Se requieren más estudios que profundicen en este aspecto.

curso de las iniciativas del mismo.

### **Arreglos y negociaciones locales**

El grupo conjunto en Metro era el espacio de acuerdos, arreglos y *negociaciones informales*. Los acuerdos locales, en el plano del centro de trabajo, se referían a tres esferas bien delimitadas: 1) la gestión del programa de productividad; 2) la organización del trabajo, y 3) acuerdos derivados de la gestión del programa pero que se expandían hacia otras esferas. En el primer ámbito, destaca el acuerdo para trasladar el fondo de incentivos asignado para el “rezago” en el área de instalaciones al área de reparaciones, y las negociaciones intersindicales y entre los grupos de análisis para cubrir la meta de instalaciones marcada para Metro. En el segundo, el proceso de constitución del área de filtro y el diseño de la introducción de equipos de trabajo, que se analizó arriba.

En la primera esfera, un proceso de negociaciones con los supervisores desembocó en la participación, en calidad de observadores, de los técnicos operarios del grupo de análisis en la recepción del trabajo realizado mediante subcontratación, como se indicó. En cuanto a la organización del trabajo, la operación inicial del área de Filtro fue tomada por los mandos como “zona de castigo” al momento de asignar los trabajadores a ésta, lo cual para los participantes del grupo desvirtuaba su propósito. La intervención de éste se tradujo en una afinación del proyecto de esa área, convirtiéndolo más en un diseño de organización del trabajo eficiente que en parte de los instrumentos de coerción gerencial en Metro, como parecía ser el esfuerzo de las jefaturas.

El traslado del fondo o bolsa establecida para el pago trabajos por “rezago del trabajo” en instalaciones al departamento de reparaciones constituyó el acuerdo local más importante en el periodo de la investigación. Permite ilustrar los alcances de estos arreglos y negociaciones, por el lado de la empresa, y de los límites del juego con las reglas que procedía a nivel local. Se trataba de un acuerdo a través del cual se flexibilizaban los criterios de manejo de los fondos asignados por la telefónica para los incentivos de productividad que, tal como estipulaba el programa, se especificaban de modo separado para cada área de trabajo.

El factor que motivó el acuerdo a nivel del centro de trabajo fue la modificación de la

*meta* estipulada en el convenio de productividad para el departamento de reparaciones, disminuyendo el porcentaje de quejas (de 17 a 12%) y, simultáneamente, la resistencia persistente y los conflictos en ese departamento derivados del convenio, además de que en el departamento de instalaciones “estaban bien”. El arreglo establecía realizar una orden de trabajo adicional al número definido por el programa, la cual sería pagada como “*incentivo de productividad por rezago en instalaciones*”. Se trataba de aprovechar un fondo para el efecto, puesto que en Metro no tenían rezago de trabajo y, según los trabajadores, posiblemente no se estaba usando el citado fondo. De 50 trabajadores en reparaciones solo participaban, en lo que denominaban *el acuerdo*, nueve y, pese a ser tan pocos, habían posibilitado un avance en la meta. El jefe del centro de trabajo fue amenazado con el despido si no retiraba el acuerdo y si bien el grupo conjunto elaboró un documento que fundamentaba en la productividad y en los resultados obtenidos la relevancia del acuerdo, tiempo después fue revocado por la negativa a aceptarlo por parte de la gerencia de la telefónica, en el nivel superior a Metro.

Esto ilustra los límites dentro de los cuales se movía el actuar del *grupo conjunto* en Metro, de sus propuestas y, por lo tanto, de la participación e involucramiento. La inesperada convergencia entre la gerencia de Metro y los trabajadores, representación sindical y participantes en el grupo de análisis, siempre en función de alcanzar las metas del programa de productividad, se mantuvo en la argumentación documental elaborada para la gerencia por el mismo.

La aceptación finalmente por parte de los trabajadores del retiro del acuerdo indicaba que preferían continuar con el jefe del centro que mantenerse en una postura de no retiro del mismo (la original) y enfrentarse a la incertidumbre en las relaciones laborales si el jefe del centro era despedido y asumía otro. Por otro lado, también fue un reconocimiento de la conciencia que tenían sobre la relación de fuerzas presente en la telefónica y, por lo tanto, en Metro.

El acuerdo conllevó efectos laterales que seguramente pesaron en la determinación de ésta. En primera instancia, la gerencia de nivel superior lo calificó de “desvirtuamiento” y “corrupción” del programa de productividad. En segunda, y probablemente más importante, otros centros de trabajo comenzaron a cuestionarlo y buscar extenderlo; por

ejemplo, los trabajadores de otros centros de la zona a la que pertenecía Metro lo calificaron como “ese lujo” de Metro, mientras los mandos ejercían presión ante la gerencia (“porque a ellos sí...”). Esa presión de los mandos medios de la telefónica impactaba negativamente en el jefe del centro de Metro y en la gerencia. Cabe subrayar que en los mandos de Metro esta postura de la empresa, y la amenaza de despido, tuvo un efecto desmoralizador y delineó las fronteras de las facultades de decisión y de autonomía de operación del grupo conjunto en el centro de trabajo.

### **¿Extracción de saber-hacer o facultades de decisión?**

Como se ha visto, efectivamente el grupo conjunto en Metro operaba como una combinación *sui generis* entre círculo de calidad, grupo conjunto y comité de empresa, en el que participaban tanto trabajadores como jefaturas para valorar y proponer e implementar soluciones a determinados problemas del proceso productivo directo en una compañía de servicios. En Metro, esto pasaba por enmarcarse en las metas negociadas en el programa de incentivos puesto en marcha por la telefónica y negociado bilateralmente, es decir empresa-sindicato.

El grupo de análisis en Metro estaba plenamente centrado en la resolución de todas aquellas cuestiones derivadas de la aplicación de las metas establecidas por el programa de productividad y en la búsqueda de formas para alcanzarlas, en las condiciones prevalecientes en la red exterior, en el ámbito geográfico de acción del centro de trabajo. Sin embargo, efectuaba también otras actividades, de tipo social, que solo pueden entenderse en el contexto de la fuerza sindical en el centro de trabajo. Así, por ejemplo, buscaron disminuir el alcoholismo, ligando a trabajadores con organizaciones de rehabilitación para evitar su despido, constituyeron un gimnasio y promovieron una incipiente sala de lectura en el centro de trabajo, una especie de biblioteca para los trabajadores. Cabe mencionar que uno de los resultados interesantes del proceso de cambios fue la disminución del ausentismo en Metro, que si bien no es atribuible completamente a la presencia del grupo de análisis, está ligado en parte a la participación y el involucramiento, en la forma en que se desarrollaba en el centro de trabajo.

La participación de los grupos conjuntos en las reuniones con los niveles gerenciales

intermedios del corporativo hace patente que, cuando menos para planta externa, la telefónica estaba embarcada en una ruta de bilateralidad efectiva y que se alejaba de los parámetros, propios del taylorismo, en los cuales los procesos de toma de decisiones eran **prerrogativa gerencial virtualmente exclusiva**, en particular en lo relativo al proceso de trabajo.

La empresa favorecía la dinámica de participación, en los marcos generales establecidos en la constitución de los grupos de análisis, en planta externa por la dependencia -no absoluta (el arma del despido pendía continuamente y era ampliamente usada) y cambiante- de la colaboración y cooperación de los trabajadores para alcanzar las metas fijadas para Metro. La evidente autonomía de ejecución de los trabajadores y las debilidades de un control taylorista, producto en gran parte de las circunstancias de desarrollo del trabajo en una red externa, como se examinó arriba, así como las tradiciones sindicales activas en la memoria colectiva, obligaban a la telefónica a buscar el involucramiento de los técnicos operarios y a la creación de mecanismos para generar el consentimiento con sus acciones, a través de la estructura sindical y de formas alternas a la misma.

Esta búsqueda del *involucramiento*, dentro de ciertos límites, era paralela paradójicamente a un actuar laboral persecutorio, altamente intensificado al momento del estudio, en algunos departamentos vinculados con la atención directa al usuario, y al activo empleo de sanciones disciplinarias, como el despido y el levantamiento de actas administrativas contra determinados técnicos operarios.

En un contexto de transición entre el actuar laboral considerado legítimo y el ilegítimo en las relaciones de trabajo en la planta exterior, por un lado los jefes de departamento y de sección –muchos de los cuales procedían de las propias filas de los trabajadores- eran continuamente colocados en el dilema de decidir entre acciones rígidas disciplinarias y enajenarse la cooperación de los trabajadores o enfrentar conflictos y tensiones, bajo la presión de cumplir además las metas establecidas, y por otro lado, la representación sindical y los trabajadores participantes en el grupo de análisis mostraban preocupación por la amenaza del despido para los trabajadores, si las prácticas de trabajo consideradas por mucho tiempo legítimas, pero ahora cada vez más ilegítimas, seguían realizándose. Si

bien no alentaban esas prácticas, en particular los acuerdos monetarios con los usuarios a cambio de servicios no reportados a la compañía, como se examinó, tampoco estaban bajo control ni de la representación sindical ni de las jefaturas de Metro. De ahí que el corporativo enfatizara un cambio de cultura laboral en sus discursos.

Pero la participación en el grupo de análisis no era incondicional. Procediendo de un segmento de trabajadores con un alto dominio de la *negociación del rendimiento* (Edwards, 1979), el comportamiento no era en modo alguno ingenuo, como lo denota el siguiente extracto de una entrevista con un integrante:

*“También tenemos sugerencias de modificaciones en otras cuestiones (del proceso), pero no las hemos sacado porque la administración no estimula. Si nosotros sacamos una propuesta importante, para la empresa es como si tuviera que ser, no nos incentivan más allá de lo que marcó la negociación de productividad. En parte sí, nos quedamos con propuestas, porque no hay esa motivación económica.”*  
(Entrevista Núm. 4, Octubre 25, 1994.)

Así, pues, en Metro el grupo conjunto sí representaba una extracción del saber hacer de los técnicos operarios enfocado fundamentalmente al logro de metas establecidas entre el corporativo y el sindicato, es decir que habían sido negociadas bilateralmente, pero a la vez no eliminaba los procesos de negociación del esfuerzo cotidianos en las relaciones de trabajo y otorgaba a los técnicos operarios, a través de su participación, el espacio para acceder a la información gerencial y para intervenciones en el proceso de trabajo, a favor de los trabajadores, si bien de formas acotada y aun cuando, en gran medida, era en términos de la gestión de la productividad esperada.

Por otro lado, siendo la industria de telecomunicaciones una industria en acelerada transformación tecnológica, la participación en el grupo conjunto también permitía a los trabajadores de la red conocer los cambios tecnológicos en la planta exterior, de los cuales habían sido excluidos, a diferencia del resto de trabajadores de la telefónica.

### **3.5 Percepciones de los actores sobre la participación**

Para los jefes de Metro, la relevancia del grupo conjunto se centraba en las posibilidades que brindaba de construcción de un cierto *consentimiento* por parte de los

trabajadores a las acciones planteadas. En este sentido, era un espacio de legitimación frente a los trabajadores. Un jefe de sección planteaba así el funcionamiento de la comisión de análisis:

*“Se hacen análisis, se prioriza, se participa en revisión de estadísticas, se conjuga la experiencia de los sindicalizados y los de confianza. Se genera estrategia, lineamientos para alcanzar metas, dónde estamos retrasándonos, para que exista labor de convencimiento, promover disponibilidad para hacer el trabajo. En conjunto, se trata de hacerlo de una manera transparente. Se llevan estadísticas...”* (Entrevista Núm. 5, noviembre 8, 1994.)

La percepción de las jefaturas con relación a los límites y dinámica del grupo conjunto era muy nítida. Para estos, se “conjugaban” los análisis y planes hechos de manera independiente cada una de las partes para tratar de obtener un resultado “conjunto”, pero *“solo operativo, diseñar plan de trabajo, estrategia de acuerdo a las circunstancias de cada área; cada trabajo tiene sus características”*, es decir, los límites de los círculos de calidad típicos. Esto es, el grupo conjunto se entendía como un espacio para concretar el *cómo* de las metas estipuladas en el convenio de productividad y acordarlo con la contraparte de trabajadores, de tal forma que se comprometiesen éstos en la medida en que era *acordado conjuntamente*; así, la persuasión quedaba en manos de los trabajadores participantes en el grupo. Por ejemplo, a diferencia de las percepciones de éstos últimos, las jefaturas ubicaban parte de los conflictos entre los técnicos operarios. Según un subjefe de sección:

*“Las propuestas (del grupo de análisis) en general se han implementado, con trabas y a regañadientes, pero se han implementado. Hay gente que no se da cuenta que esto ya ha cambiado, que se requiere iniciativa, más creatividad.”* (Entrevista Núm. 5, noviembre 8, 1994.)

Aunque reconocían que en los niveles superiores jerárquicos se había querido tender obstáculos, para los jefes de Metro el sustento ante la gerencia era que se hacían las propuestas con base en estadísticas y con fundamentos, uno de los principales era el ser *en conjunto* con el sindicato.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Es importante destacar que los ingenieros aparentemente no compartían la perspectiva de las jefaturas con relación al grupo de análisis. Uno de los ingenieros de uno de los departamentos más importantes de Metro señaló sobre éste que “no hacían nada”. Santos, María Josefa, *Diario de Campo*, Octubre de 1994.

Los trabajadores participantes, sin embargo, decían que en las reuniones conjuntas iban a presentar sus propuestas y a “empatarlas”, aunque al final “*no empatamos nada, pero así es.*”

### **3.5 Percepciones de los trabajadores sobre el involucramiento y la participación**

En este apartado, analizamos las respuestas de los trabajadores en la encuesta levantada en el centro de trabajo Metro a preguntas destinadas a captar la percepción que tenían respecto de su participación, en contraste con la situación previa a los cambios en la organización del trabajo y las relaciones laborales, y para ubicar el nivel en que esta participación ocurría en la planta externa de Metro desde la perspectiva de los técnicos operarios.

En la encuesta se preguntó a los entrevistados sobre su participación y/o la de sus compañeros de trabajo, y se les presentaron una serie de opciones (desde su trabajo inmediato hasta la planeación del proceso en Metro) para que señalaran el nivel de su participación. Del total de encuestados, un porcentaje muy bajo (5.7%) señaló que no existía participación. Más del 70% dijo que participaban en las decisiones respecto a su trabajo inmediato y respecto a las tareas de su departamento, con un 14.3% de ese porcentaje que señaló participar sólo en las decisiones sobre su trabajo inmediato.

Muy pocos (8.6%) de los trabajadores encuestados mencionaron participar también en la planeación del proceso en el centro de trabajo, y en el diseño de puestos de trabajo en Metro (7.5%). Estos bajos porcentajes se pueden explicar por el hecho de que el rediseño de puesto afectó solo a unos departamentos en Metro. Como quiera que sea, la abrumadora mayoría de trabajadores de planta externa de Metro consideraban que tenían participación en su trabajo inmediato, y pocos pensaban que también en la planeación del proceso.

El nivel de la participación, como se puede derivar de estos datos, está acotado a su departamento. La observación de la dinámica de las relaciones de trabajo es consistente con estos datos, como se describió en el capítulo segundo. Aunque fue bastante bajo el porcentaje de quienes dijeron que también participaban en la planeación del proceso y diseño de puestos, al menos en este último caso la participación es efectiva a través del mecanismo de la Comisión de Análisis. Lo es también en el de la organización del trabajo como lo muestra la

formación de los equipos de trabajo.

Las respuestas a la pregunta sobre su participación en la situación previa a los cambios nos permitirán establecer que tanto percibían un cambio en este aspecto. El porcentaje válido de quienes dijeron que en su trabajo inmediato y/o las tareas de su departamento de manera agrupada se mantuvo prácticamente constante con un 68% de los encuestados. Un porcentaje un poco más alto (12%) señaló que no había participación antes.

Estos datos parecen indicar que la percepción de los trabajadores era que la participación en las decisiones se mantenía en el nivel de su trabajo inmediato o bien en las tareas de su departamento. Pero también apuntan en el sentido de que no había diferencia significativa, según la percepción de los trabajadores, en relación con la situación anterior.

Los datos arrojados por la encuesta deben, no obstante, ser calibrados a la luz de las actividades observadas del Grupo de Análisis, para extraer un cuadro más aproximado de los cambios en la participación y el involucramiento de los trabajadores. Uno de los elementos básicos del involucramiento es la iniciativa de los trabajadores en proponer mejoras del proceso productivo.

Para ampliar los datos sobre la participación, en la encuesta se preguntó sobre la frecuencia con la que proponen mejoras en su trabajo o en su área de trabajo. Un 66% de los encuestados contestó que lo hacían frecuentemente y poco más de un tercio que sólo a veces; ninguno mencionó que nunca o casi nunca lo hacían. A igual pregunta pero en la situación previa, los porcentajes válidos fueron de cerca de un 70% que señaló frecuentemente, un 23% a veces, y un 8% que casi nunca, proponían mejoras. Como se observa, de manera similar a las preguntas anteriores no parece haber un cambio importante; no obstante, los porcentajes son menores y se registran respuestas de quienes dijeron que nunca proponían mejoras, a diferencia de los resultados relativos a la situación durante la investigación.<sup>86</sup>

Así pues, en conjunto, las respuestas apuntaban a que tanto en participación e involucramiento como en lo que atañe a propuestas de mejoras al proceso, la situación en Metro no era diferente en relación con el periodo previo a los cambios de organización del trabajo y de relaciones laborales.

Es importante aquí matizar los resultados de la encuesta en este aspecto y esclarecer lo

---

<sup>86</sup> Cabe recordar que la encuesta se levantó cuando no se encontraba codificada en el CCT la participación de los trabajadores, lo que ocurrió dos años después en el CCT de 1996-1998.

que han captado. Es notable, en primera instancia, que los trabajadores tendían a considerar como participación en propuestas de mejora un acto laboral, en cierta medida de rutina en planta externa: el denominado "reporte de anomalías". En un proceso de trabajo abocado a redes externas sin cambio tecnológico significativo, había dos caminos para detectar las fallas, desperfectos o problemas eventuales el proceso y en el servicio resultante, los reportes de los usuarios cuando su línea fallaba y los propios reportes de los trabajadores de problemas detectados en la red durante su actividad cotidiana. Estos problemas detectados debían, según la reglamentación de Metro, reportarse usualmente al finalizar la jornada de trabajo en los llamados reportes de anomalías, a fin de programar su arreglo. En las entrevistas abiertas con trabajadores y participantes en el grupo de análisis, como se vio, reiteradamente señalaron que tales reportes no eran tomados en cuenta, ya que en su percepción la programación del trabajo seguía reglas no sujetas al objetivo del mejoramiento del servicio *per se*.

### **Percepciones sobre el grupo conjunto**

En calidad de aspecto central de la participación y el involucramiento, vale la pena incluir las percepciones de los trabajadores en relación con las actividades del Grupo Conjunto. La mayor parte de los trabajadores encuestados consideraban “buenas” las actividades del mismo y necesaria su existencia, conocían sus objetivos asociados a “la productividad” y a las mejoras en el trabajo para brindar un mejor servicio al cliente, y adicionaban el logro de remuneraciones por incentivos. Algunas de las respuestas abiertas de los trabajadores sobre la actividad participativa del GA fueron como sigue:

- Veía problemas que no se tomaban en cuenta en el centro de trabajo, aún sabiendo que existían.
- Permitía a los trabajadores tener conocimiento más amplio del trabajo que tenían que realizar.
- Ayudaba a detectar distritos con mayor incidencia de quejas y a orientar dónde priorizar; verificaba en el terreno dónde era necesario el mantenimiento de la red.
- Coordinaba el trabajo, y buscaba el beneficio económico de los trabajadores y del cliente.
- Mejorar el trabajo, simplificarlo, y atender mejor al público.

- Se fijan dónde hace falta la mano de obra para determinados trabajos y checan si en realidad es necesario en ciertas zonas ir a trabajar, a veces no lo es y nos mandan.
- Ha habido más facilidad en trabajos a realizar. Ven productividad (y, por tanto, intervienen en la cantidad de trabajo que se les asigna, además de su jefe).
- Ve la problemática que hay en el centro de trabajo. Nos ayuda en que hay cosas que uno ignora y a veces ellos plantean cosas a los jefes aquí.
- Se dedican a ver lo de productividad y lo nuevo que ha estado poniendo la empresa.
- Además de las mejoras del trabajo y buscar formas más accesibles para la productividad y cómo calificar la misma, algunos trabajadores incluían: entrevistarse con los clientes por problemas con trabajadores para llegar a una solución y también *“llevar nuestros problemas que se pudieran generar en nuestro departamento”*.

Algunos trabajadores consideraban positiva la renovación del grupo, tras los cambios de integrantes: *“vienen con mejor programa de trabajo, con más ideas”* o bien *“están resolviendo algunos problemas, ahora sí están haciendo algo”*. Otros planteaban carencias y la ampliación de su esfera: *“deben meterse más a fondo, resolver los problemas no sólo superficialmente”*, o bien *“todavía falta afinar ciertos detalles; mayor información, nos llega muy atrasada”*. En la percepción de los trabajadores de algunos departamentos, el grupo de análisis debía también acordar con jefes, considerados especialmente arbitrarios, la repartición pareja del trabajo. Otros planteaban visiones críticas de la respuesta de las jefaturas:

*“Esta bien el trabajo de los compañeros. Están bastante adentrados en los problemas. Pero aquí lo que veo es que por parte del personal de confianza (jefes) no hay disposición. Dicen que sí en el diálogo, pero por otro lado bloquean. No se le da curso a las decisiones. El personal de confianza no acepta del todo (a la Comisión), sienten que se les ataca, se sienten como que un poco desplazados.”* (Técnico operativo, Encuesta a trabajadores de planta externa, octubre de 1994.)

Una minoría de los encuestados desconocía lo que hacía o era el grupo de análisis, quienes lo integraban o lo identificaba completamente con las acciones para recuperar “materia de trabajo” (*outsourcing* mencionado), es decir la formación de los grupos de rehabilitación y reconstrucción. Solo en tres casos prefirieron no dar su opinión, y en otros tres consideraron deficiente y mal el grupo anterior ya que *“solo veía por sus intereses. La actual (comisión de análisis) están en conjunto, viendo por todos los departamentos para que*

*estemos bien en remuneración.*” Solo una opinión fue negativa, en el sentido de que el grupo de análisis no arreglaba nada ni cumplía con su tarea de transmitir la información, una opinión muy parecida a la de los ingenieros que asistían a cada uno de los jefes de Metro.

Estas respuestas a la pregunta abierta sobre el grupo conjunto en Metro muestran que, en general, había una visión **positiva** de la participación de los trabajadores en esa instancia, y que los técnicos operarios de Metro tenían bastante claros sus objetivos, así como el campo de acción de sus actividades, altamente asociado a las remuneraciones por incentivos y los cambios en la organización del trabajo.

## 4. Nuevas reglas del rendimiento

### 4.1 El programa de productividad y su negociación

Uno de los cambios que mejor expresa la tendencia al autocontrol en Metro ha sido la introducción en la telefónica a la que pertenece de un programa de productividad relativamente sofisticado. Al momento del presente estudio, la regulación de la actividad laboral en el centro de trabajo Metro a través de ese mecanismo era palmaria, como se ha señalado en apartados precedentes. Desde los técnicos operarios –cuya actividad durante la jornada laboral estaba completamente dirigida por él- hasta las instancias de dirección, la representación sindical y el grupo conjunto, enmarcaban sus acciones y decisiones en los lineamientos del mismo.<sup>87</sup>

Como señalamos arriba, la reestructuración de la empresa hacia una forma divisional anunciaba un proceso de descentralización de la toma de decisiones y la adecuación de las formas de control hacia mecanismos formalizados bilateralmente fundados en el establecimiento, centralmente determinado, de expectativas de comportamiento laboral con base en la fijación de "metas" previas, en un movimiento hacia formas de control gerencial que los teóricos de las organizaciones han denominado **a posteriori**, es decir, de control y seguimiento del desempeño (Mintzberg, 1989) y no de una planificación detallada con antelación y una supervisión estrecha de la operación. El programa quedaba inserto dentro de los dispositivos de paso y transición hacia nuevas modalidades de control. En el caso de la telefónica, la introducción y aplicación de estos programas era parte integral del proceso de cambio tecnológico y organizacional, emprendido inmediatamente después de otorgado el título de concesión, como analizamos.

Hemos descrito con antelación las pautas principales del programa de incentivos o de productividad negociado en la relación laboral contractual. Aquí nos detendremos en el examen de las implicaciones del programa directamente en el nivel del centro de trabajo en Metro para los trabajadores de la planta exterior, y la manera en que el programa se constituía en un instrumento de control en el proceso de trabajo de modo automático, regulando la

---

<sup>87</sup> El impacto del programa de productividad se refleja en el hecho de que en la negociación contractual más reciente (2009-2010), este aspecto (y los perfiles de puesto) continúan siendo parte integral, de forma separada, de la negociación colectiva (STRM, 2009).

cantidad de trabajo, el ritmo de la jornada laboral, la calidad del trabajo e incluso las relaciones de trabajo a nivel del centro de trabajo.

El programa fue negociado en el plano de la representación del sindicato y de la empresa en sucesivas versiones (al momento de la investigación eran ya tres), por lo que se trató de un pacto, un acuerdo o compromiso bilateral, paralelo al CCT y como parte de los acuerdos de modernización de la empresa, en particular la cláusula 195 del CCT. No obstante, es importante tener presente que las metas del mismo están fijadas de antemano por el *Título de Concesión* del servicio a la corporación por parte del Estado e incluye metas adicionales incorporadas por la telefónica, de cara ambas a la apertura del mercado nacional de telecomunicaciones prevista para el año 1995, un año después del levantamiento de la información de campo de esta investigación.

Cuando menos en sus fases iniciales de aplicación en planta exterior, el programa llevó la lógica de racionalización de tiempos, incremento del control gerencial -con un mecanismo que reducía la necesidad del control físico por los supervisores- sobre el rendimiento y, de manera primordial, penetración del colectivo de trabajadores a fin de lograr una precondition para las otras dos: estandarizar el grado de rendimiento, el cual era desconocido para la gerencia del corporativo. En este sentido, fue un diseño tayloriano desde su concepción.

Por otra parte, el programa representó, asimismo, un mecanismo para *ligar el salario al desempeño* efectivo de los trabajadores. Esta tendencia a un *salario flexible* en función de productividad ha sido también identificada como parte de los procesos de cambio en la industria desde los años ochenta del siglo pasado y un factor que distancia las relaciones laborales de las típicas del fordismo. Los estudios en particular acerca de las nuevas formas de organización del trabajo y acerca de industrias específicas, como la industria automotriz en Estados Unidos, incluyen esta característica como parte central de los cambios en las relaciones laborales y en las formas de organizar el trabajo. Asimismo, algunos investigadores denominan este vínculo (salario ligado al desempeño) como parte de lo que se considera bajo el concepto de flexibilidad salarial, especialmente los estudios elaborados en el campo de la sociología del trabajo, como se vio en el primer capítulo.

En las observaciones de la jornada de trabajo fue notable la medida en que los técnicos operarios de la planta externa regulaban sus actividades laborales cotidianas en función del

programa y específicamente de sus metas en el proceso de trabajo. Todos los técnicos operarios conocían el número de órdenes de trabajo que debían cubrir en su jornada y las condiciones bajo las cuales debían ser hechas, según lo especificaba el programa. Los supervisores de nivel inmediato (jefes de departamento), a su vez, aducían frecuentemente como argumento de sus decisiones y acciones en el nivel del departamento que tenían a cargo los lineamientos establecidos en dicho documento, incluso por encima o aún forzando otros acuerdos laborales bilaterales, como los *Perfiles de Puestos* o el CCT. Los miembros de la delegación sindical y los trabajadores participantes en el *Grupo Conjunto* trataban de transformar los aspectos que creían más desfavorecedores para los trabajadores -tal como éstos lo percibían o se los demandaban directamente-, pero simultáneamente normaban también su actividad de participación e involucramiento en el proceso de trabajo en función de la existencia del programa y sus disposiciones. La propia presencia en Metro del Grupo Conjunto y sus actividades del tipo círculo de calidad era resultado, si bien parcial, de dicho programa.

Analizaremos en este apartado el programa de productividad en algunos de sus aspectos relevantes para el control, enfocando la racionalidad subyacente al mismo, y la manera en que era reapropiado y cristalizado en la mediación que establecían las relaciones de trabajo en Metro, como vimos al analizar el grupo de análisis, y las implicaciones visibles en términos de sus efectos en el control, tal como se registraban en la planta exterior.

Trataremos de demostrar que el programa de productividad introducía nuevas reglas del rendimiento, diferentes a las que regían en la etapa previa a los cambios. Abordaremos primero la forma en que ese programa fue negociado, luego cómo operaba en la práctica como mecanismo de control en el centro de trabajo Metro, para después discutir su impacto en las relaciones de trabajo y los mecanismos de disciplina, retribución y control.

### **Negociación del Programa**

El programa de productividad o de incentivos tiene ciertos rasgos de especial atención para el control y la regulación del trabajo. En primer lugar, es un mecanismo para ligar el salario de los trabajadores al rendimiento laboral efectivo (flexibilización salarial). En segundo lugar, es un mecanismo de control del rendimiento a todo nivel (operarios, jefes aún

por encima del centro de trabajo Metro, incluso representantes sindicales). En tercer lugar, es un acuerdo, un pacto conjunto entre sindicato y corporación para aumentar la producción explícitamente "a través del incremento de la productividad de la mano de obra" (Telmex, 1993: 1) y mejorar la calidad del servicio de forma radical y rápida a los usuarios/clientes. En cuarto lugar, el programa estandarizó y generalizó a todos los espacios de planta externa de la telefónica una *norma de rendimiento* en la jornada laboral por trabajador y despersonalizó la asignación cuantitativa del trabajo (facultad tradicional de los jefes inmediatos), la evaluación del trabajo realizado y su seguimiento mediante un esquema de supervisión "sistemática" (Lara, 1992) pero impersonal y no visible. No es casual que algunos estudios se refiriesen al programa de productividad en planta eterna como la introducción del "trabajo a destajo".

Sin embargo, el programa no alcanzó estos rasgos desde el inicio, como una estrategia gerencial prefigurada que sólo se concretó sin más de la noche a la mañana. Debido a la naturaleza del proceso de trabajo en la red externa, los trabajadores ejercen un grado importante de autonomía de trabajo, como se discutió. Al ser una labor desarrollada principalmente en ámbitos externos al centro de trabajo, y en un extenso radio geográfico de acción, dificulta las posibilidades reales de control directo, a detalle y físico por parte de los supervisores, inclusive aun hoy tras cambios tecnológicos importantes en planta exterior.

Así, la negociación inicial de la "productividad" –como le llamaban los trabajadores de Metro- evidenció el completo desconocimiento de las instancias gerenciales negociadoras sobre el *rendimiento efectivo* y su potencialidad de los trabajadores de planta externa durante su jornada laboral y en los distintos departamentos. En ese sentido, las primeras negociaciones de lo que en el programa se denominaron *metas, indicadores y parámetros*, es decir de los instrumentos específicos de eventual medición formal y estandarizada de la actividad laboral, resultaron claves para la gerencia. Al volver visible para la gerencia este rendimiento real, acotaba las posibilidades del *making out* (Roy, 1952; Burawoy, 1979).

En esas negociaciones, en lo que atañe a la planta exterior, las propuestas de la telefónica del número de órdenes de trabajo a efectuar mantuvieron una pauta baja en comparación curiosamente con las contrapropuestas de la parte sindical, quienes conocían bien la dinámica del rendimiento por pertenecer al colectivo de trabajadores, según un informante participante en este proceso (Entrevista Núm. 9, 7 de diciembre, 1994). Establecidos los acuerdos

bilaterales sobre esos puntos, al entrar en aplicación el mecanismo monetario de retribución extra (denominado "*incentivo por productividad*") rindió sus primeros frutos, ya que los trabajadores de planta externa realizaron cantidades de trabajo muy *por encima* de lo que gradualmente había sido establecido como parámetro histórico de rendimiento. Aunque la empresa entregó los incentivos acordados, aun si no esperaba erogaciones tan altas por ese concepto por cada trabajador, esta experiencia le permitió vislumbrar el rendimiento real y potencial por técnico operario.

En lo que a este estudio respecta, el producto más significativo de la entrada en vigor del programa fue la penetración gerencial del colectivo de trabajadores, descubriendo lo que celosamente encerraba: el control de su rendimiento cotidiano (Roy, 1952; Burawoy, 1979; Graham, 1993; Linhart, 1993).

En la segunda negociación, convocada por la telefónica, los indicadores y metas, pero sobre todo los *parámetros*, empezaron a estrecharse y la gerencia contó ya con un mayor conocimiento sobre tiempos y ritmos de trabajo en el proceso de trabajo, que con anterioridad eran campo virtualmente ignorado casi en su totalidad. Se puede colegir que este fue el punto de partida para la *estandarización* de parámetros de rendimiento en los distintos departamentos de planta externa, una vez roto el nivel histórico de producción por trabajador establecido por la auto-organización informal del colectivo de trabajadores. Si bien se continuaba en la imposibilidad física del control, la gerencia de la empresa había estructurado un mecanismo para su realización sistemática y evaluable "objetivamente" sin necesidad de una supervisión física, superando así las dificultades y derivaciones acarreadas por el control taylorista fondista y el propio proceso de trabajo en las redes externas de la telefónica.

Un operario explicaba: "*Se trabaja más para sacar el incentivo. Antes con un trabajo que nos daban podíamos pasarnos todo el día, no había exigencias; ahora tenemos que sacar el parámetro de 10 puntos por persona (en su área donde trabajaban en grupo), si no nos apuramos, no sacamos ni el 10*", mínimo a partir del cual en su área de postería-inmersión iniciaba el incentivo de acuerdo con una escala de puntajes que se elaboró para cada tipo de cable a manejar y con la cual se asignaba una "calificación".

Las negociaciones recurrentes del programa, partiendo del acuerdo bilateral de ser un programa de carácter abierto y sujeto a ajustes, permitieron que se revisaran y precisaran cada vez más los niveles de rendimiento, en una primera fase centrados en la cantidad de trabajo a

ejecutar, ya que entonces los objetivos de la corporación priorizaban el crecimiento, y, posteriormente, con la medición de un elemento nuevo: la calidad del trabajo efectuado. El enfoque pasó así de centrarse en lo cuantitativo (órdenes de trabajo hechas para obtener incentivos) al aspecto cualitativo (órdenes de trabajo hechas resolviendo el problema en cuestión o “completadas”) con mediciones específicas para este nivel, adicionales a las cuantitativas. De esta forma, el programa tuvo el efecto de intensificar la jornada de trabajo, que ya había sido prolongada con los grupos de rehabilitación y reconstrucción de distritos.

En planta externa, se concentró en áreas de importancia para la corporación y el ejemplo ilustrativo fueron las quejas de los usuarios por descomposturas y fallas de líneas telefónicas. Así, si en versiones previas se establecía para el departamento de reparaciones -el directamente implicado en este ámbito y el más numeroso en Metro- un número determinado de quejas a atender por jornada por operario, en la tercera versión vigente al momento de la investigación se incorporó el principio de que ese número de quejas debían ser hechas y "completadas" o "arregladas", es decir no bastaba que la queja fuese atendida si la línea telefónica no quedaba en perfecto estado, lo que fuese que el técnico operario tuviese que hacer para lograrlo, para que contase en la obtención del incentivo debía quedar en funcionamiento.

En una de las observaciones de proceso de trabajo, un técnico operario comentaba:<sup>88</sup>

*"Todos tenemos que cumplir con cierto parámetro. Antes lo mismo hacíamos 5 que 10 órdenes (de trabajo). Ahora el parámetro es de 9 quejas para nosotros (reparaciones), pero deben ser arregladas."*

El estrechamiento del control sobre el desempeño global se observa también en que no era suficiente que "sea pasada la orden a otro departamento" involucrado en la reparación; por ejemplo, en esa observación el operario llevaba sus ordenes normales de trabajo para cumplir con el parámetro (revisión de 35 alcancías, el número de ordenes a ejecutar en casetas de telefonía públicas), y una orden de trabajo **adicional**, ya que debía "chechar" una orden de trabajo de días anteriores que había enviado al departamento de cables, que, a su vez, regresó la orden especificando que no tenía daño alguno. El operario explicó así esa orden adicional: *"Es una orden que yo trabajé y envié a cables. Yo tengo que checarla ahora"*. Esto ampliaba,

---

<sup>88</sup> Observaciones de campo, departamento de Reparaciones, Metro, 1994.

de hecho, el número de órdenes de trabajo por día que el operario debía realizar y completar.

En el periodo del estudio, se había logrado estandarizar en planta externa parámetros de rendimiento (cantidad de ordenes de trabajo por jornada por operario para cada departamento) y se había introducido firmemente la dinámica de *vinculación del salario al desempeño*, hasta cierto punto un salario flexible, ya que los aumentos salariales nominales en las negociaciones contractuales permanecieron creciendo a un porcentaje mínimo, mientras que el ingreso de los trabajadores de planta externa derivado de los incentivos por productividad era generalizado y representaba porcentajes crecientes de su retribución mensual.

#### **4.2 El programa como mecanismo de control en Metro**

Analizaremos aquí el programa en tres de las propiedades centrales que definen el control, como lo definimos en el primer capítulo: la dirección y especificación del trabajo, la evaluación y seguimiento del desempeño laboral y los mecanismos de retribución y disciplina, aspectos en los cuales el programa de productividad era clave en Metro.

El supuesto del programa es, en primera instancia, que el control en la práctica directa del proceso de trabajo nunca es absoluto por parte de los diversos niveles gerenciales. El programa se abocaba así a regular los márgenes dentro de los cuales debían contenerse las actividades de trabajo en Metro, estableciendo directivas para el conjunto. Con el programa se incorporaba una forma de control de las jefaturas inmediatas e intermedias de la corporación, a la vez que la dirección de las tareas y la evaluación sobre su ejecución y rendimiento individual se despersonalizaban en cierta medida, dado que el salario es el aspecto básico en la relación asalariada.

La dirección es mantenida y garantizada en la fijación de metas no sujetas al acuerdo o negociación bilateral, en cuya constitución participaron agentes externos a la telefónica, de manera primordial el Estado, que fijó las "metas" de crecimiento y plazos al ser privatizada.

En el plano del centro de trabajo el programa definía la cantidad de ordenes de trabajo mínima que los operarios habrían de efectuar sin excepción y regía de manera generalizada para cada departamento y para el centro de trabajo en conjunto, ya que las metas a cubrir se determinaban tanto a nivel individual y por departamento como en el nivel colectivo del

centro de trabajo como un todo. Esto último daba lugar a la competencia y negociación entre centro de trabajo, analizada arriba.

Las metas y parámetros funcionan en el plano de las relaciones de trabajo como fijación de expectativas de comportamiento hacia los trabajadores y los mandos medios en Metro y engarzaban, reforzándose, con la fuerte producción ideológica que circulaba en la empresa, especialmente en los niveles de supervisión directa y direcciones intermedias, los más expuestos -según se observó- a estos materiales impresos, a modo de generar pautas de actuación laboral deseables y reproducirlas. En Metro, a nivel de los trabajadores, funcionaba a través de los discursos de los propios jefes y sus pautas de comportamiento, así como de los elementos actitudinales vertidos en los cursos de capacitación, algunos de los cuales fueron identificables en el levantamiento de la encuesta y en los comentarios de los operarios durante las observaciones del proceso de trabajo, al igual que en las entrevistas a las jefaturas.

Aunque alcanzar las metas estaba sujeto a imponderables, la eficacia del programa puede verse precisamente por ello allí. Por ejemplo, cuando la prioridad se estableció en términos del *crecimiento* gravitó considerablemente en el departamento de instalaciones. En Metro, la "meta" de 2,000 instalaciones mensuales enfrentó constantes obstáculos, ya que no existían suficientes contrataciones de líneas telefónicas por parte de los potenciales usuarios/clientes que permitieran cubrir con la meta establecida. La resolución de este problema residió durante varios meses en la iniciativa de la instancia sindical, que entró en negociaciones con sus pares de otros centros de trabajo, con el apoyo de los sindicalizados del grupo conjunto en Metro, a fin de que éstos les transfiriesen órdenes de trabajo para alcanzar la meta, como destacamos antes. Esos procesos de negociación se desarrollaron a nivel intersindical/intercentros de trabajo hasta el límite, ya que suponía que aquellos centros tuviesen órdenes de trabajo –contrataciones del servicio- suficientes y excedentes, a fin de no afectar su propia cobertura de la meta. La meta fijada, sin embargo, no fue modificada por la empresa para Metro; a su vez, las jefaturas en Metro tampoco accedían a un cambio de metas generalizadas que éstos no tenían *facultad* para cambiar.

Con el programa, entonces, la gerencia empresarial se desentiende de los asuntos concretos, de los imponderables e incertidumbres que conlleva la situación de cada centro de trabajo en específico, el cual quedaba relativamente libre a buscar cómo hacer para cubrir las

expectativas depositadas como *normas* por el programa.

En Metro esto generaba iniciativas de resolución poco ortodoxas, como lo ilustra el caso mencionado de negociación intersindical/intercentros de trabajo para transferir trabajo en una primera fase, examinada en el apartado precedente. Aquí los jefes, cuya prerrogativa por definición es la gestión, pasaban a un segundo plano en ese proceso de negociación. En una segunda etapa, la instancia sindical en Metro realizó intentos permanentes de negociación con los niveles directivos superiores al centro de trabajo con el propósito de conseguir modificar la meta de crecimiento para el departamento de instalaciones, partiendo de la circunstancia particular de no contar con suficientes contrataciones debido a su ubicación, esto es, la petición de ajuste de la meta citada a la realidad del centro de trabajo. No obstante, la meta no cambió.

#### **4.3 Evaluación del desempeño laboral, retribución y disciplina**

El programa se constituye en **instrumento** de evaluación y control del desempeño laboral, esto es, la evaluación antes a cargo de los supervisores se objetiva en un documento formal -válido y legítimo para todos- y se despersonaliza en parte las relaciones de trabajo como relaciones que conllevan la supervisión, la *autoridad*, y el *control*. La evaluación deja de ser directa, centrada en el jefe inmediato, si bien éstos continuaban teniendo un papel central de control directo en Metro.

Aumenta, asimismo, el grado de detalle con que se efectúa, y es posible efectuar la evaluación, aun cuando no requiera ya necesariamente de la presencia directa del jefe. El trabajador sabía el número de órdenes de trabajo que estaba obligado a cumplir en la jornada de trabajo si iba a contar con el incentivo económico, el cual se otorgaba a partir de un mínimo de órdenes cubiertas, como apuntamos. Esta retribución era dada por sentada con anterioridad por parte de los operarios y se encontraba estandarizada en el plano de la estructura laboral, según grados de calificación y complejidad del trabajo.

Adicionalmente, la evaluación de desempeño se dividía en una parte individual y una parte colectiva. Así, si el programa incentivaba la competencia entre operarios, al mismo tiempo que frenaba la eventualidad de una "balcanización" o desarticulación, puesto que una parte del incentivo dependía de que departamentos y secciones, y el centro de trabajo en

conjunto alcanzaran las metas, en tanto colectivo.<sup>89</sup> Los operarios se veían obligados así a cooperar por las metas colectivas, tales como las de su departamento o departamentos específicos, o bien el centro de trabajo como unidad de resultados en la óptica de la empresa. Por ejemplo, en Metro fue frecuente, aunque temporal, encontrar "apoyos" de los operarios de otros departamentos para "sacar" el trabajo en instalaciones y/o reparaciones, según las metas de éstos en momentos particulares.

Si bien el programa despersonaliza en cierto grado la asignación de las órdenes de trabajo y la evaluación del desempeño laboral -uno de los atributos y prerrogativas de los supervisores directos en toda planta y proceso de trabajo-, no desplaza la tarea de éstos en lo que a esos aspectos del control atañe. Al momento de la realización de la investigación, conservaban atribuciones significativas de evaluación y asignación del trabajo.

A este respecto, la más llamativa corresponde a mantener en sus manos la decisión sobre la *movilidad ascendente* de los operarios, más allá del escalafón de la negociación colectiva. En Metro existía una frecuencia muy alta de movilidad directamente de la categoría de técnico-operario a la categoría de jefe de departamento, y aún cuando el sindicato retenía cierto poder de veto, eran los jefes de departamento quienes proponían y definían a los operarios susceptibles de ascenso para cubrir sus puestos por sustitución temporal (días, meses o años).

Los jefes en Metro continuaban también conservando una alta facultad en la decisión de aplicar *sanciones*. Asimismo, decidían -en ocasiones con los ayudantes especiales de planta exterior- el tipo de ordenes de trabajo que asignaban a determinados técnicos operarios (por ejemplo, difíciles o fáciles, etc.), la distribución interna del personal y otros asuntos cotidianos.

### **Retribución y disciplina**

De acuerdo con los datos de la encuesta, el 100% de los trabajadores de la muestra recibían incentivos por productividad regularmente. Los incentivos estaban diferenciados según el nivel salarial, mediante un procedimiento del programa en el que la categoría salarial

---

<sup>89</sup> En los acuerdos sobre el programa de productividad en la negociación contractual más reciente, parece moverse hacia la inclusión para planta externa de un modelo de distribución del incentivo con base en la medición individual (STRM, 2009).

formaba parte de la mecánica de cálculo junto con el incremento de la productividad; este aspecto solo respetaba los niveles de calificación reflejados en salarios diferenciales, de tal manera que el incentivo permanecía constante para todos los ubicados en algún nivel salarial.

Para efectos de este análisis, sin embargo, es importante considerar los procedimientos establecidos en el programa acerca de los criterios de distribución del mismo, ya que en parte explica cómo este mecanismo de *retribución económica* (incentivo) genera, reproduce y fortalece formas de autocontrol a través de las propias relaciones de trabajo, es decir, a través de las presiones mutuas ejercidas a lo largo de las jerarquías de Metro y de la estructura del propio colectivo de trabajadores de planta externa en Metro.

El incentivo tenía dos aspectos ya señalados, el colectivo -departamento, centro de trabajo-, y el individual. A partir de un monto **fijo de recursos** a distribuir en el centro de trabajo, su distribución en los distintos departamentos ocurría según la proporción de trabajadores en cada departamento, y en el nivel individual contemplaba, además de nivel salarial, los días laborados efectivamente. También se encontraban incluidos en su distribución los delegados comisionados y los trabajadores en cursos de capacitación, asignándoseles el incremento promedio de productividad logrado en su departamento para el periodo en cuestión.

Había otros dos mecanismos diferenciales. Por ejemplo, el incentivo por productividad para las categorías superiores se calculaba a partir del "*porcentaje de incremento a la productividad más alto obtenido en su departamento*". A su vez, para los integrantes del Grupo de Análisis (sindicalizados) y del área de Filtro, se les otorgaba el promedio de los porcentajes de ayudantes especiales de planta exterior en el centro de trabajo, o bien el porcentaje de aumento a la productividad del centro si éste era mayor que aquél.

Estos criterios incidían directamente en las relaciones de trabajo al traducirse en una presión continua y mutua del conjunto orientada a cumplir las metas asignadas y los planes de trabajo elaborados para el centro de trabajo. Como se ve, esa presión no partía solo de los mandos medios, aunque jugaban un papel, sino del conjunto de trabajadores. Además, se creaban y reproducían nuevas fuentes de poder y de diferenciación social (Littek, 1990), adicionales a las asentadas en la presencia del grupo de análisis.

En Metro, el programa no sólo vinculaba el ingreso del trabajador a rendimientos cuantitativos y cualitativos del trabajo, contando con un instrumento despersonalizado de evaluación sistemática, sino que al mismo tiempo se constituye en un poderoso mecanismo

de disciplinamiento colectivo. La muestra de ese papel disciplinador, en una tendencia hacia el autocontrol, es el hecho de que en Metro la actividad de trabajo giraba durante la investigación en torno al programa, incluyendo las reuniones sindicales, en las cuales la mayor parte de los temas tratados se relacionaban con la gestión del mismo o con derivaciones diversas de éste.<sup>90</sup>

El objetivo del programa estaba definido con toda claridad: "aumentar los niveles de producción de la empresa a través de incrementos de la productividad de la **mano de obra**".

La canalización por parte de la empresa de recursos para incentivar la producción hacia los trabajadores de planta externa hizo surgir la percepción de "privilegio" y de "trabajo a destajo" en este segmento por parte de los otros segmentos de trabajadores de la telefónica. De acuerdo con algunos datos (Lara, 1992), los trabajadores de planta externa estaban ganando un ingreso por incentivos *muy superior* a otras áreas de la empresa. El promedio de ingresos por este rubro, corroborado por la encuesta del estudio, era de 250.00 pesos semanales. No obstante, la percepción entre los técnicos operarios, e incluso jefes de Metro, era que con los incentivos por productividad ganan menos o igual que antes.

Según los datos de la encuesta efectuada en Metro, un 53% de los encuestados señaló que con el incentivo ganaban *menos que antes* y un 25% contestó que ganaban igual que antes, lo que significa que una abrumadora mayoría de los encuestados consideraba que ganaba *menos o igual* que antes con el programa de incentivos (Cuadro 9).

En contraste, sólo un 8% consideró que con el incentivo ganaban casi el doble y un 11% más que antes. Esta percepción abrumadora de ganar menos que antes o igual, los encuestados la atribuyeron a la eliminación del *tiempo extra* (en las negociaciones contractuales del convenio de productividad y los programas de incentivos), el cual era usual en planta externa con anterioridad.

---

<sup>90</sup> Observaciones de campo, reunión de delegados sindicales y grupo de análisis en Metro, 1994.

<b>Cuadro 9</b>	
<b>Incentivos por productividad</b>	
<b>Trabajadores de planta externa, Metro (1994)</b>	
<b>Con el incentivo ganan</b>	<b>%</b>
Menos que antes	52.8
Igual que antes	25.0
Casi el doble	8.3
Más que antes	11.1
No respondió	2.8
	100.0
Fuente: Encuesta a trabajadores de planta externa, Metro, 1994.	

En las respuestas a la pregunta abierta que sigue a la señalada, aparece la percepción de caos entre los trabajadores, ya que en numerosas ocasiones contestaron que, en realidad, no sabían bien a bien cuánto ganaban o cuanto iban a "sacar" debido al carácter *flexible* del incentivo, así que les resultaba difícil establecer una comparación con sus ingresos previos. El programa, en la medida en que crea un sistema de puntajes por trabajo impacta la posibilidad de que el trabajador tenga un control de sus ingresos eventuales, ya que los ligaba a desempeños contingentes.<sup>91</sup>

Por otro lado, el mecanismo de retribución por el incentivo establecía las bases para la reproducción de las diferenciaciones sociales en el colectivo de trabajadores. Según un delegado en las negociaciones del programa por planta externa, la no homologación de los parámetros, sustentada en la división del trabajo en departamentos en planta externa (y en especialidades en la telefónica), es decir, que en lugar de un sólo parámetro para planta externa se negociaran parámetros diversos por departamento (y especialidad: planta externa, centrales, tráfico, comercial), creó una "Torre de Babel" resultado de que cada área negoció sus metas, parámetros e indicadores. De esta forma, la presencia del programa y sus características fomentaba el conflicto lateral (Burawoy, 1979) entre departamentos de planta externa, y entre especialidades, piedra angular en la construcción del consenso.

Sin embargo, no está plenamente sustentada la apreciación de mayores ingresos por el incentivo entre los técnicos operarios de planta externa. La muestra de ello es que una buena parte de los mismos en Metro realizaban labores fuera de la jornada de trabajo e incluso los

<sup>91</sup> Tan contingente era el incentivo que el programa de productividad no se encontraba codificado en el Contrato Colectivo de Trabajo, sino que era un acuerdo paralelo, si bien el sindicato se había esforzado sin éxito por incluirlo en él. Entrevista Núm. 9, diciembre 7, 1994.

sábados. Significativamente, cerca de 40% de los encuestados indicaron que realizaban labores de rehabilitación tras el término de la jornada. Si bien ello les reportaba ingresos (STRM, 1994), representaba una extensión de la jornada de trabajo.<sup>92</sup> El mecanismo de esta *prolongación de la jornada de trabajo* eran los grupos de rehabilitación/reconstrucción voluntarios, como señalamos, a los que los trabajadores asistían, según se pudo observar en las reuniones de delegados sindicales, con el objetivo aparente de "recuperar materia de trabajo", esto es, trabajos realizados por la telefónica mediante *outsourcing* (filiales), pero más posiblemente por los ingresos adicionales para los trabajadores. Uno de los informantes calificó este hecho como uno de los efectos negativos del mecanismo de productividad.

### **El programa y trabajador universal**

Hay un punto en el cual convergen, y entran en contradicción, las formas de retribución, principalmente mediante incentivos, y el proceso de generación de multihabilidad, que tratamos en apartados previos. Puesto que la lógica del programa es una productividad tangible, visible, sintetizada en las órdenes de trabajo hechas, cuantificadas, los procesos de aprendizaje, cuyos resultados son generadores de productividad a mediano plazo, estaban totalmente fuera de foco en el mismo.

A diferencia de otras experiencias en que la génesis de multihabilidad en el trabajador comprende escalas de pago por conocimientos adquiridos (Arteaga, 1989), en Metro el aprendizaje de los técnicos operarios de una gama de habilidades y la adquisición de pericia en las mismas corrían paralelos al programa y sin recibir retribución alguna; en cierto sentido, se puede hablar de costos del proceso de aprendizaje que corrían por cuenta de los operarios. Esto es así ya que "metas" y "parámetros", como se indicó, estaban diseñados en función de un trabajador en posesión completa del conocimiento de su trabajo, así como de la pericia adquirida en la experiencia práctica del puesto de trabajo particular y las tareas asociadas.

Como se mencionó, en el programa cristalizaba la estandarización de una norma específica -los "parámetros"- por la vía de los procesos de negociación conjunta, probablemente sin que ninguna de las partes planeara conscientemente esa estandarización, que colocó en una posición de desventaja transitoria a trabajadores de otros departamentos al

---

<sup>92</sup> Encuesta a trabajadores de planta externa de Metro, 1994.

momento de converger, en la práctica cotidiana, el proceso de generación de multihabilidad con los mecanismos del incentivo por rendimiento, es decir, con el proyecto del trabajador universal.

Este aspecto problemático de tal conjunción afectaba a los operarios de manera diferenciada, y era una *exigencia contradictoria*<sup>93</sup> de trabajo que se veían obligados a solucionar en la práctica de trabajo. Por ejemplo, en el departamento de instalaciones el programa estableció un mínimo de órdenes de trabajo por jornada laboral que debía realizar cada operario, a fin de obtener los "puntos" equivalentes al 100% de la meta y, por consiguiente, obtener el incentivo por productividad. Dada la rotación voluntaria de tareas, había trabajadores de departamentos como Postería-Inmersión, en el extremo opuesto en la jerarquía laboral a los instaladores, que eran enviados a hacer instalaciones. Según un operario de ese departamento:

*"Para hacer eso (2 líneas instaladas en la jornada) tienes que saber hacerlo como los de RIL, si no te pasas todo el día instalando **una** línea".*

*"Cuando necesitan alguien dicen "¿quien quiere ir?" y "si sabe". A veces uno va porque quiere aprender. Yo sacaba ¡una línea! En ese tiempo, de productividad no me llevaba nada."*

A este respecto, es interesante la percepción de los operarios sobre si mejoraron con los cambios en Metro, incluyendo de manera relevante el programa de productividad:

*"Nosotros hemos aprendido más (al poder realizar otras tareas de trabajo), pero no económicamente, ni con el incentivo, porque nos quitaron el tiempo extra. Ahora te dan chance de que vayas a conectar a Líneas o a instalar, pero no de mejorar condiciones de trabajo." (Operario de Postería-Inmersión.)*

Hay aquí también una problemática similar planteada con la zonificación, en introducción en Metro al momento del estudio, tal como lo identificó un delegado sindical externo a Metro:

*"(...) porque le conviene (a la empresa). Si a un reparador le voy a pagar ocho pesos porque haga reparaciones, y le voy a pagar ocho pesos porque me haga todo:*

---

<sup>93</sup> Un tipo de exigencia contradictoria tal como es conceptualizada por Moldaschl en su estudio, aunque no necesariamente de manera automática les implicaba a los operarios situaciones de carga. Al respecto ver Moldaschl, Manfred, 1993.

*reparaciones, líneas, cables, postería, canalización, inmersión...Me super-conviene como empresa. Pero aquí lo curioso es que el trabajador me lo está proponiendo. Eso es lo curioso." Entrevista Núm. 9, diciembre 7, 1994.)*

#### **4.4 Prácticas de trabajo emergentes**

En el contexto del grado de autonomía relativa de que gozan los trabajadores en planta externa, la mediación que establecen las relaciones sociales en el proceso de trabajo directo representa la divergencia entre la planeación, los proyectos e intencionalidades estratégicas de la empresa y la realidad cotidiana en el centro de trabajo. Aunque el programa era un mecanismo sofisticado de regulación de las relaciones de trabajo y un elemento clave en la adecuación de las formas de control, sus límites están trazados por los fenómenos que su inserción hacía proliferar. Así, en planta externa el programa y la génesis de nuevas prácticas de trabajo aparecen estrechamente vinculados, sobre la base de las características de ese segmento de trabajadores que conlleva un grado importante de autonomía en el desempeño cotidiano, como se discutió.

El llamado por los operarios *tercer hilo*, en el departamento de instalaciones, es una muestra de estas nuevas prácticas en el que se evidencia la actualización y renovación de la tensión entre empresa y trabajadores en torno a cómo se organiza el proceso de trabajo, los fines que persigue y debe perseguir, y la distribución de los resultados.

Como se mencionó, el programa privilegió en su primera fase el crecimiento, lo cual se tradujo en mecanismos para premiar y estimular la cantidad de trabajo efectuada, concentrándose en Instalaciones. Muy rápidamente el mensaje fue comprendido y reapropiado por los operarios de esas áreas de planta externa, de tal manera que crearon la figura del "tercer hilo", un trabajador externo -familiar o amigo- que laboraba junto con el técnico operario contribuyendo a aumentar las órdenes de trabajo susceptibles de ser realizadas por éste en una jornada laboral. El resultado de una **cantidad** mayor de órdenes de trabajo se traducían en la obtención de un incentivo superior, que luego se dividía con el trabajador externo.

Al igual que otras prácticas de trabajo a que se ha hecho referencia en capítulos previos, el "tercer hilo" es un fenómeno sabido por todos dentro y fuera y, a la vez, absolutamente clandestino, hecho posible a través de la auto-organización informal del colectivo de

trabajadores y expresión de la misma.

Por otra parte, no surgió en el vacío, ya que además de ser producto de la lógica del programa de productividad, contribuyó el que con anterioridad los instaladores laborasen en pareja. En su perspectiva, representaba simplemente mantener la modalidad de cooperación previa, si bien modificada, puesto que el "tercer hilo" es un trabajador externo a la empresa.

Asimismo, un resultado interesante de ese fenómeno es la socialización del incentivo y la creación de fuentes de empleo que la propia telefónica no creaba, ya que si bien sostuvo cierto nivel de contrataciones, éste era bajo cuando se levantó la información de campo de este estudio. Por otro lado, representaba una vía de transmisión informal del saber-hacer de los instaladores, justo como se efectuaba en las formas organizacionales previas.

Su estrecha relación con el programa que tratamos lo evidencia el que no era una práctica con génesis en el departamento de instalaciones. De hecho, las primeras manifestaciones del mismo se dieron, si bien brevemente, durante la vigencia del programa en su primera versión en varios departamentos. Este surgimiento de nuevas prácticas de trabajo no parece resultado del actuar intencional de los actores de la relación laboral, sino la forma en que, a través de la mediación de las relaciones de trabajo a nivel del proceso de trabajo, los técnicos operarios se reapropiaban del programa, orientados por la expectativa de rendimiento de la telefónica.

## **5. Implicaciones de la reorganización en las relaciones de trabajo en Metro**

### **Profesionalización de los mandos**

En el campo de relaciones de trabajo en Metro se introdujo un factor nuevo, como parte de la política de la empresa de profesionalizar a su mandos, en planta externa fueron contratados ingenieros jóvenes, los cuales en Metro constituían un grupo de alrededor de 15. Este factor tuvo implicaciones notables en las relaciones jerárquicas en Metro. Catalizó los elementos de convergencia implícita de las jefaturas surgidas de los trabajadores, ya promovidas por el programa de productividad y, a la vez, generó una condición de contradicción continua en los puestos de mando, así como resistencias entre los trabajadores y la percepción de una política laboral tendiente a un mayor control.

Debido a que no fueron aceptados por el sindicato, este grupo de ingenieros se incorporó a Metro en calidad de asistentes de cada uno de los jefes operativos, de los subjeses de

sección y del jefe del centro. Los trabajadores siguieron la reacción natural de agruparse en torno a la instrucción sindical de no tener trato alguno con los ingenieros. Estos, por su parte, al depender completamente del proceso de aprendizaje tanto de los jefes -en cuanto a sus labores- como de los operarios -en cuanto al proceso de trabajo- optaron en Metro por sostener un comportamiento de focalización a sus labores específicas, entre las más importantes el manejo del equipo informático y, por consiguiente, el conocimiento completo de la información estadística global del centro. Desde el punto, de vista de las relaciones de trabajo, los ingenieros permanecían neutrales, laboraban en las instalaciones de Metro, y no participaban del proceso de trabajo. En algunos departamentos, no obstante, los trabajadores consideraron que su rechazo a este grupo de profesionistas procedía de comportamientos que percibían en éstos de "apegarse al manual", y no sólo por la instrucción sindical. En otros departamentos eran aceptados a un nivel individual y personal, sin implicación en términos de las funciones que pretendían desempeñar y desempeñaban en Metro.

La relación de fuerza que se estructuró en planta externa en torno a la incorporación de ingenieros a los centros de trabajo perfiló la centralidad de la organización sindical en el espacio directo de trabajo.<sup>94</sup> Los esfuerzos de la gerencia por incorporarlos al terreno de trabajo se veían frustrados en Metro, pero el sindicato tampoco los expulsó.

En este aspecto volvemos a encontrar las contradicciones de los jefes inmediatos, quienes se veían a sí mismos como trabajadores. Este grupo de ingenieros se reconocían a sí mismos un estatus de trabajadores y eran vistos así también por los mandos operativos. Para los trabajadores sindicalizados eran una amenaza, en la medida en que no compartían, ni compartieron alguna vez, su identidad como operarios. Para los ingenieros de Metro, tanto como para varios jefes, el sindicato era una estructura poderosa en la empresa, por lo que preferían mantener el conflicto con ésta en un bajo perfil.

El centro de esta disputa es que los trabajadores consideraban que la intención de la telefónica era sustituir eventualmente a los jefes operativos de Metro por estos ingenieros, modificando los principios de ascenso vigentes en el sentido de que los jefes de departamento procedían de los propios trabajadores de planta externa.

---

<sup>94</sup>En ciertos centros de trabajo fueron obligados retirarse debido a confrontaciones con los trabajadores sindicalizados.

## **Caracterización de las relaciones de trabajo en Metro**

Las relaciones de trabajo en Metro eran de una elevada conflictividad en algunos departamentos. Durante las observaciones de campo, se registró un alto grado de conflicto en las relaciones laborales en tres departamentos de planta externa de Metro, y en dos de ellos por cuestiones relacionadas directamente con la reorganización del trabajo: Líneas, Cables mantenimiento y Reparaciones. En otros departamentos, como instalaciones, las relaciones jerárquicas y de autoridad representaban un nuevo estilo de mando y legitimación, y pese a que esa área estaba sujeta a una fuerte presión del programa de incentivos, el nivel de conflicto era bajo.

En reparaciones, las relaciones de trabajo pueden fácilmente caracterizarse como de alta *desconfianza*, especialmente álgida durante la investigación. La respuesta en reparaciones a la desconfianza percibida era que “*la empresa ya nos la ha hecho*”. Era frecuente la presencia, en la entrega del trabajo de los técnicos operarios al finalizar la jornada, de dos de los ingenieros mencionados, silenciosos y aislados, que observaban detalladamente a los trabajadores de ese departamento, más bien en actitud vigilante. Estos ingenieros mostraban desafío, mientras que los trabajadores de reparaciones los aislaban; nos les hablaban, por ejemplo, incluso los auxiliares y los auxiliares especiales de planta exterior.

Una de las evidencias palmarias de la desconfianza se observó durante la aplicación de los cuestionarios de la encuesta, durante la cual la resistencia de los trabajadores de reparaciones fue persistente, frecuente y generalizada. Esta situación, si bien más localizada, se observó también en ciertos departamentos caracterizados por evidencias de alta conflictividad, como líneas y cables mantenimiento.

Un tema de conflicto que reflejaba la tradicional relación de desconfianza derivaba de la posibilidad de que la gerencia les ocultara información estadística del proceso (los “TQ” o reportes de *total quality control*), de particular relevancia para la gestión del programa de

productividad y la obtención de incentivos.<sup>95</sup>

Un trabajador de reparaciones, quien procedía del departamento de cables mantenimiento, fue más claro respecto a la causa de la elevada desconfianza en ese departamento: “*lo que pasa es que en reparaciones hay gente que ya tienen ubicada*”, sugiriendo que la empresa solo estaba esperando “agarrarlos” en alguna de las prácticas consideradas ilegales para despedirlos. Cabe recordar que la mayoría de los trabajadores en reparaciones procedía de un departamento disuelto (conmutadores).

En Líneas, donde la conflictividad también era alta, el jefe de departamento era calificado por los técnicos operarios como “tradicionalista” y autoritario. Expresiones como “*nos cobra favores*”, mostraban la distancia de los trabajadores con su jefe inmediato. En ese departamento se registraba una conflictividad basada en expectativas generadas por la telefónica de nuevos estilos de mando, y un trato cotidiano que no cubría esa expectativa.

En cables mantenimiento la conflictividad era también importante, en este caso derivada directamente de los nuevos principios establecidos para los ascensos, ya que el jefe de departamento –un joven educado comparativamente- había sido promovido mediante exámenes, a diferencia del esquema de ascensos previo basado en la antigüedad.

Cabe la pregunta de en qué grado las relaciones de trabajo en Metro en el nivel de cada departamento y la conflictividad observada no era más bien un resultado de la fuerte presión a la que los *controles normativos* les tenían sometidos.

No obstante esa conflictividad, y la derivada del rechazo a la integración de los ingenieros auxiliares de los supervisores, los trabajadores de Metro mostraban notablemente una elevada identificación con la telefónica y un fuerte compromiso organizacional, como se verá en el siguiente capítulo.

---

<sup>95</sup> Observaciones de campo, reunión de delegados sindicales con grupo de análisis, Metro, 1994. Cabe mencionar que la información estadística del proceso era manejada por los jóvenes ingenieros auxiliares de los mandos medios y del jefe de Metro.

## IV. COMPROMISO Y ADHESION EN METRO

### 1. ¿Nuevas formas de control?

De acuerdo con los estudios, los modelos organizacionales basados en controles normativos surgidos en las empresas japonesas y más tarde generalizados a otras latitudes, tenía eficacia en la medida en que conjuntaban una serie de dispositivos que incluían la seguridad en el empleo, los salarios ligados al desempeño, la participación en el proceso y una suerte de orden legal corporativo.

Estos dispositivos formarían parte de nuevas modalidades de control, lejanas de las basadas en la estrecha división del trabajo (Thompson y Mc Hugh, 1990; Lincoln y Kalleberg, 1985; Linhart, 1991; Heydebrand, 1989; Dore, 1992; Laville, 1993). Como hemos visto en capítulos precedentes, estos dispositivos estaban presentes en Metro.

En virtud de que en Metro se observaron varios de los factores identificados como clave en los dispositivos del control normativo o autocontrol, en la encuesta se incluyeron reactivos para indagar acerca del compromiso organizacional, es decir, de *identidad* con la telefónica que mostraban los trabajadores de Metro, en particular dada las luchas, renegociaciones y conflictividad hallada en la investigación. En este capítulo abordaremos esas preguntas.

### 2. El modelo de compromiso organizacional

Lincoln y Kalleberg, en un estudio comparativo de las plantas estadounidenses y japonesas, presentan un modelo que identifican con los rasgos centrales del compromiso organizacional.<sup>96</sup> Los autores lo llaman también *corporatismo del bienestar y control corporatista*, y otros autores le han llamado control cultural como discutimos en el primer capítulo. El compromiso organizacional es analizado también como identidad corporativa,

---

<sup>96</sup> Lincoln, R. J. y Kalleberg, A., 1985, "Work Organization and Workforce Commitment. A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan", *American Sociological Review*, Vol. 50, Núm. 6, pp. 738-760. Véase también Lincoln, R. J. y Kalleberg, Arne, *Culture, Control and Commitment: A Study of Work organization and Work Attitudes in the US and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

entre otros términos (Linhart, 1991; Dore, 1989; Gorz, 1993). En este estudio, utilizaremos la denominación *compromiso organizacional* por aludir directamente a la manera en que se vincula con una configuración de la organización del trabajo que no taylorista.

Lincoln y Kalleberg establecen factores que contribuyen a la generación de *compromiso organizacional* entre los trabajadores con su empresa a través de una estructura de incentivos. Entre esos factores se encuentran: los salarios, la seguridad en el empleo, la participación, un orden legal en la empresa, la capacitación, los principios de ascenso y las posibilidades de hacer carrera. Como vimos, estos componentes están presentes en Metro.

La identificación con la empresa es la lógica de los modelos consolidados de lo que se ha denominado control normativo, y no la identificación con los grupos o equipos de trabajo que se forman con la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, ya que en los modelos ideales, que incluyen como componente a la tecnología, estos se agrupan y reagrupan continuamente. La identificación o la lealtad es así el núcleo de los que Kunda denomina *role embracement* (Kunda, 1992). El compromiso con la empresa sobrepasa al compromiso con un grupo de trabajo específico, incluyendo jefes específicos.

### **3. Compromiso organizacional en Metro**

En la encuesta levantada en Metro entre los trabajadores de planta externa se incluyó una sección con preguntas relativas al compromiso organizacional retomadas del instrumento utilizado por Lincoln y Kalleberg. En este capítulo analizamos los resultados.

La batería de preguntas de la sección E del cuestionario (Anexo III) levantado en Metro inquirió sobre una serie de aspectos identificados por esos autores como indicadores de compromiso organizacional.

Los cuestionarios de la encuesta se levantaron al finalizar la jornada de trabajo en el centro de trabajo Metro. La composición y características de la muestra se describen en el capítulo segundo y en la metodología. El número de técnicos operarios de planta externa encuestados sumó 36, y no se encuestó a personal de mando, como son supervisores y jefes de departamento y sección, ni tampoco personal profesional como el adscrito a

departamentos como Proyectos o a los ingenieros jóvenes asistentes de cada uno de los jefes y subjefes de sección de Metro. Sí se encuestó a los ayudantes de planta exterior y a los ayudantes especiales de planta exterior, dos categorías laborales con funciones de coordinación.

Cada una de las preguntas consistió de una afirmación y se pidió el grado de acuerdo del encuestado con la afirmación (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), y se procesó en la modalidad de escalas Likert (Festinger, 1990; Babbie, 1992). Las respuestas se procesaron mediante el paquete SPSS (Paquete Estadístico de Ciencias Sociales).

Las respuestas fueron interesantes, ya que en las observaciones de campo parecía elevado el nivel de conflictividad en las relaciones de trabajo en Metro, como se destacó.

### **3.1 Índice de percepción de los cambios**

Para construir el índice de percepción de los cambios se consideraron cuatro indicadores relacionados con aspectos clave en los sistemas de control orientadas hacia el denominado control normativo o la estructura de incentivos de la relación de empleo que genera compromiso organizacional (Edwards, 1979; Dore, 1992; Lincoln y Kalleberg, 1985).

Los indicadores son los siguientes:

- 1) La importancia percibida que tiene la *evaluación para los ascensos*. En los nuevos modelos de organización y control un papel relevante lo juega la eventualidad o las oportunidades ofrecidas por la organización de “hacer carrera”. Esto modifica el principio de ascenso con base en la antigüedad, que fue el predominante bajo el taylor-fordismo y la negociación colectiva, abriendo paso a la movilidad interna vertical, con base en mecanismos tales como exámenes y evaluación de desempeño.
- 2) La percepción de los trabajadores sobre si *ganan más*, *ganan menos* o *ganan igual* (sus sueldos son mayores, menores o iguales) con el esquema de ingresos adicionales por productividad (salario ligado al desempeño), en contraste con sus salarios anteriores al programa de incentivos. Aquí, se trata del impacto en sus

percepciones del salario flexible o contingente, es decir en función del desempeño de la empresa.

- 3) La percepción sobre la *relación con los supervisores* (excelente, buena, regular o mala).
- 4) La calificación que los trabajadores daban a las órdenes emitidas por los jefes (adecuadas o arbitrarias).

Estos dos últimos indicadores fueron incluidos en la medida en que la modificación de la relación de autoridad en el centro de trabajo aparece como un aspecto que caracteriza a las nuevas formas organizativas. Específicamente, de acuerdo con la teoría, la relación jefe-subordinados se vuelve menos autoritaria, paternalista y personal, más definida por una suerte de orden legal en la empresa, mientras que el poder y el control se despersonalizan, se amplía la autonomía de trabajo y se favorecen nuevos estilos de mando. La modificación de los estilos de mando se ha ubicado como importante en los procesos de cambio y la aceptación de los mismos por los trabajadores en América Latina (Humphrey, 1993).

Para construir el índice se siguió el método siguiente. Cada indicador se dicotomizó en valores positivos o negativos (percepciones positivas o negativas), y se sumaron los cuatro indicadores seleccionados mencionados.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, en el nivel descriptivo, el 40% de respuestas de los entrevistados muestran una percepción negativa de los cambios, poco más de un tercio tiene una percepción neutra y solo una cuarta parte una percepción positiva de los cambios (Cuadro 10).

Cuadro 10 Índices de Percepción, Aceptación e Internalización Trabajadores de planta externa, Metro (1994)					
<b>Percepción</b>	<b>Valor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Valido</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Negativa</b>	-3	3	8.3%	9%	9%
	-2	6	16.7%	17%	26%
	-1	5	13.9%	14%	40%
<b>Neutra</b>	0	12	33.3%	34%	74%
	2	7	19.4%	20%	94%
<b>Positiva</b>	4	2	5.6%	6%	100%
		1	2.8%		
		36	100.0%	100%	
Casos validos	35	Casos perdidos	1		
<b>Aceptación de los Cambios Metro, 1994</b>					
<b>Aceptación</b>	<b>Valor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Valido</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Baja</b>	1	3	8.3%	8.3%	8%
	2	8	22.2%	22.2%	31%
<b>Media</b>	3	16	44.4%	44.4%	75%
	4	8	22.2%	22.2%	97%
<b>Alta</b>	5	1	2.8%	2.8%	100%
		36	100.0%	100.0%	
Casos validos	36				
<b>Internalización del Compromiso Organizacional</b>					
<b>Internalización</b>	<b>Valor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Valido</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Baja	0	1	2.8%	2.8%	2.8%
	3	4	11.1%	11.1%	13.9%
	4	8	22.2%	22.2%	36.1%
Muy Alta	5	15	41.7%	41.7%	77.8%
	6	8	22.2%	22.2%	100.0%
		36	100.0%	100.0%	
Casos validos	36				
Fuente: Encuesta a trabajadores de planta externa de Metro, 1994.					

Los resultados en el índice de percepción de los cambios indican que es **negativa** la percepción que los trabajadores tenían en 1994 de los cambios introducidos por la empresa. Esto no resulta sorprendente, ya que en las entrevistas los representantes de los trabajadores, y estos mismos en entrevistas abiertas informales durante las observaciones de la jornada de trabajo, manifestaron reiteradamente la naturaleza impositiva de los

cambios, como examinamos en capítulos precedentes. Esto también es coherente con la elevada conflictividad en ciertos departamentos, numéricamente importantes.

No obstante, esta percepción parecía diferenciada, ya que para algunos trabajadores los cambios representaron la posibilidad de realizar tareas de trabajo que con anterioridad era difícil que les fueran asignadas, por lo que no podían aspirar a ellas, particularmente en los departamentos en que se agrupan trabajadores de menor nivel de calificación y de mayor trabajo de tipo físico. Pero a la inversa también es cierto, es decir, la no aceptación y resistencia de los trabajadores de departamentos considerados “más calificados” a realizar trabajos “más duros” que corresponden a los departamentos en que laboraban los trabajadores mencionados arriba.

Al respecto, un trabajador sindicalista, de áreas de trabajo ajenas a planta externa y de otro centro de trabajo diferente a Metro, comentó respecto a las percepciones de los trabajadores sobre los cambios:

*“Los consideran negativos, pero tienen miedo a perder el empleo. Negativos en lo laboral, económicamente, sindicalmente: el sindicato perdió mucha fuerza entre los años de 1989 y 1992. Los compañeros decían que ya no teníamos sindicato.*

*Los cambios en la conducta laboral fueron los más drásticos, el personal de confianza se hizo más arrogante. Hoy las cosas son más moderadas. Pero persiste el miedo a perder el empleo (elemento que es usado continuamente en las reuniones por la cúpula sindical.”* (Entrevista Núm. 2, 19 de septiembre, 1994)

Cabe señalar, sin embargo, que cerca de 60% de los trabajadores encuestados tenían una percepción **neutra** o **positiva** de los cambios en el centro de trabajo Metro y en el corporativo. Es posible que en departamentos con alta conflictividad entre los trabajadores y jefes directos o supervisores de primera línea, la percepción de los cambios estuviese altamente influida por esa conflictividad en un sentido negativo. Estos eran departamentos bien localizados en Metro, como se analizó.

### **3.2 Índice de aceptación de los cambios**

El índice de aceptación de los cambios se construyó con base en cinco indicadores del

cuestionario relativos a: 1) la incorporación de tareas; 2) la frecuencia de la movilidad entre categorías, departamentos y centros de trabajo de planta externa; 3) la participación de los trabajadores en propuesta de mejoras o involucramiento; 4) la realización de labores extras (por rezago, rehabilitación de distritos, etc.), y 5) la consulta (lateral) en dificultades en la realización del trabajo.<sup>97</sup>

Las preguntas con respuestas categóricas y de frecuencia se dicotomizaron, en valores positivos y negativos (aceptación y no aceptación de los cambios), al igual que en el índice anterior, y se sumaron para construir el índice.

La expectativa de este índice es que la incorporación de tareas a su trabajo habitual, la movilidad frecuente entre categorías, departamentos y/o centros de trabajo, la participación en propuestas de mejora del proceso, la realización de labores como rezago y rehabilitación (tareas adicionales a su jornada), y la consulta entre los compañeros de trabajo, constituye un alto grado de aceptación de los cambios.

Los resultados de las respuestas a muestran que un tercio de los trabajadores sostenía un **bajo índice de aceptación** de los cambios y un 44% mostraba un índice de aceptación **media** (Cuadro 10). Esto es consistente con los resultados en cuanto a la importante tendencia a una percepción negativa de los cambios entre los trabajadores encuestados. Este índice contiene la participación e involucramiento y conviene recordar que los trabajadores consideraban que el grupo de análisis no significaba participación de ellos.

Lo problemático de esta baja aceptación deviene de que, a la vez, parecen estar altamente internalizados los dispositivos de adhesión y compromiso organizacional.

### **3.3 Índice de internalización del compromiso organizacional**

Este índice, el más sorprendente en sus resultados, se construyó con base en las respuestas a las preguntas E1 a E6 del cuestionario (Anexo III). Estas preguntas están formuladas en términos de una serie de afirmaciones acerca de las cuales se les pidió el grado de acuerdo con las mismas a los trabajadores encuestados (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo). Estas respuestas son la base para la construcción de un índice Likert.

---

<sup>97</sup> Las preguntas son: B3a, D3a1, C11a, D7a, y B11. Véase el cuestionario en el Anexo III.

Los ítems indicadores de compromiso organizacional fueron tomados del estudio de Lincoln y Kalleberg (1985: 744) sobre organización del trabajo y compromiso de la fuerza de trabajo, realizado entre trabajadores de plantas automotrices de EU y Japón, que los autores denominan compromiso organizacional o corporativismo del bienestar y también control corporatista. Estas preguntas están dirigidas a establecer el grado en que operan los mecanismos definidos de compromiso organizacional, conforme a los estudios internacionales.

La batería de afirmaciones consta de seis ítems de compromiso organizacional, que son los siguientes:

1. “Estoy dispuesto a trabajar aún más duro de lo que lo tengo que hacer para ayudar a que esta empresa salga adelante”
2. “Aceptaría cualquier puesto a fin de continuar trabajando para esta empresa”
3. “Mis valores y los valores de esta empresa son bastante similares”
4. “Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa”
5. “Rechazaría otro empleo con mayor pago a fin de permanecer en esta empresa”
6. “Siente muy poca lealtad a esta empresa”

Como se observa estas afirmaciones apuntan a la identidad con la telefónica, la aceptación de la movilidad laboral, y su pertenencia a la misma.

Con la construcción de este índice se buscó observar que tan eficientes eran los mecanismos de adhesión y compromiso promovidos por la empresa y encontrados en funcionamiento en Metro, los cuales fueron analizados en los capítulos previos. Los resultados se examinaron como distribución de frecuencia (nivel descriptivo).<sup>98</sup>

## **Resultados**

Más de 63 por ciento de los encuestados muestran un alto grado de internalización del modelo de compromiso organizacional, pues la mayoría de los comportamientos que el modelo pretende producir o exige son asumidos por éstos, conforme a sus respuestas a la encuesta.

---

<sup>98</sup> Cabe precisar que no se analizaron las respuestas en función de grupos significativos con base en la edad, la escolaridad y la antigüedad en la empresa, lo que habría posibilitado construir una tipología. Esta es una de las limitaciones de este análisis.

El compromiso con la telefónica parece ser muy alto según las respuestas a estos indicadores, consistentes unos con otros. Sin embargo, la razón parece ubicarse en los ingresos. Dos indicadores podrían ser críticos a este respecto: la aceptación de cualquier puesto y el rechazo de un empleo con mayor pago. Examinemos estos indicadores.

Un porcentaje significativo de los encuestados (28%), no aceptaría cualquier puesto ni tampoco un puesto fuera de *planta exterior*, es decir la aceptación de la movilidad laboral, uno de los principales componentes del cambio, es condicional a su departamento en el contexto del corporativo (planta externa). De igual forma, un alto porcentaje de casos (42%) **no rechazaría** un empleo con mayor pago, es decir su lealtad a la empresa está condicionada al ingreso percibido; no obstante, la mayoría (80%) **sí rechazaría** un empleo con igual pago que en la telefónica, ya que 36% se mostraron totalmente de acuerdo, y 39% de acuerdo, es decir, en una abrumadora mayoría de los trabajadores de planta externa de Metro prevalece la lealtad a la telefónica en igualdad de condiciones de pago (Cuadro 9).

## **Análisis**

Los datos reflejan un nivel alto de lo que denominamos internalización del modelo de **adhesión** y **compromiso** con la empresa. Esto significa que, en general, el modelo del autocontrol tendía a tener una base de sustento importante entre los trabajadores de la red externa.

Este autocontrol, al estar fuertemente dirigido por el programa de productividad bilateral en términos de rendimiento, implica que no se ponen en cuestión los objetivos de rentabilidad de la telefónica (Pagés et. al., 1979; Aubert y De Gaulejac, 1993).

La alta disposición de los trabajadores encuestados a trabajar más duro para sacar adelante a la empresa, a la movilidad extra planta exterior, el rechazo de un empleo con mayor pago, entre otros, están representando la fuerza de los vínculos entre la telefónica y los trabajadores de la red.

Para explicar este hecho, que se contrapone a la baja aceptación de los cambios destacada arriba, teniendo en mente que al momento de la investigación los cambios eran recientes con apenas unos cuantos años de aplicación (1989-1994) y, por consiguiente, las

respuestas a los reactivos no solo están relacionadas con los cambios analizados en este estudio, sino con condiciones previas y con un contexto peculiar.<sup>99</sup>

Podemos inferir que el alto grado de adhesión y compromiso reflejado por el índice es resultado de un orgullo y una identificación del telefonista de planta externa con su oficio, o lo que consideraba su oficio, y con la empresa, aún antes de las modificaciones, pero que éstas contribuyeron a afianzar.

También deben tomarse en cuenta los factores externos que podrían motivar esto, de modo particular el desempleo en el mercado laboral mexicano (Littler, 1990),<sup>100</sup> y el nivel de ingresos comparativos de estos trabajadores, y que perciben que tienen, con respecto a otros grupos laborales en México. A este factor se refirió expresamente, en entrevista informal durante el estudio, el coordinador sindical de Metro.<sup>101</sup>

La garantía de *estabilidad en el empleo* otorgada por la empresa, un *trade-off* explícito como lo han denominado los estudiosos de las relaciones industriales (Katz, 1985), pues aparece en el contrato, cumplido para 1994 formalmente.<sup>102</sup> Otro factor, parte de los dispositivos del modelo de compromiso organizacional, son los fuertes incentivos monetario-materiales que les reportaba el programa de productividad y la rehabilitación de distritos, como se analizó.

Más aún, en el contexto del cambio, a los trabajadores se les ofreció un paquete de acciones de la telefónica, y es este un componente de las relaciones de empleo no tayloristas, así como de la estructura de incentivos generadora de compromiso organizacional. (No obstante, el destino de esta participación en las acciones del corporativo era menos claro al momento del estudio.) Adicionalmente, estaba la producción ideológica de la empresa en torno a una “comunidad de intereses”, acerca de la cual un entrevistado, señaló:

---

<sup>99</sup> Este es un factor que hallamos continuamente en el estudio: la dificultad de delimitar claramente qué aspectos pertenecen a modificaciones en la dinámica interna y qué aspectos a la implantación de nuevos dispositivos de control en la empresa.

<sup>100</sup> Littler analiza el papel que juega el mercado laboral y otros factores del ciclo del capital en el control.

<sup>101</sup> Entrevista Núm. 12, Diciembre 16, 1994.

<sup>102</sup> En realidad, si se registraron despidos, alrededor de unos 3,000 para 1994, según documentos de fuentes sindicales, como se anotó arriba. Sin embargo, estos despidos aparecieron siempre como aplicación de sanciones disciplinarias contra actos laborales considerados ilegítimos (caso del denominado “guajolote”), fuera de las reglas “éticas”, que la empresa buscaba re-direccionar, y aceptados como tales, tanto por los actores involucrados como por la dirigencia sindical.

*“(Es) una aspiración de 1987-88, se retoma en el programa de productividad. Es vasta. Pero lo mejor fue el otorgamiento de acciones de la empresa a los trabajadores. El hecho de que se reconozca que un alto porcentaje haya vendido sus acciones es muestra de que eso les hizo crisis. Esos efectos serán importantes si la empresa asegura que en la transición de 1996 se garantice el empleo.”* (Entrevista Núm. 2, sindicalista no perteneciente a Metro ni a planta externa, Septiembre, 1994.)

Estabilidad en el empleo e incentivos de desempeño forman parte integral de los cambios, además de la potencialidad que representaba la polivalencia de ascenso y promoción (por ejemplo, con la eliminación de las barreras jerárquicas entre los propios trabajadores, que beneficia potencialmente a algunos estratos).

Como vimos en el segundo capítulo, las características de los trabajadores de planta externa difieren de la fuerza de trabajo en la manufactura, no solo en cuanto a la edad, sino también en aspectos clave como la escolaridad y la antigüedad, ya que tienen más años de educación y mayor tiempo de permanencia en la empresa.

Por otra parte, los grupos de jóvenes escolarizados en general, con poca antigüedad en la telefónica, no tienen prácticamente experiencia huelguística<sup>103</sup> o en las prácticas sindicales, lo cual hay que considerar, por lo que representan trabajadores más permeables al modelo y con las condiciones previas para ello establecidas en parte por el disciplinamiento escolar.

La posibilidad de promociones y la modificación del principio de ascensos es otro factor de los cambios que se vincula con esas características. Es significativo el número de casos, que se registraron en la observación de campo, de jóvenes con poca antigüedad relativamente –para el promedio de antigüedad extraído de la encuesta- y mayor nivel escolar que transitaban de la categoría laboral de Técnico Operario a jefes de departamento (jefes inmediatos o supervisores de primera línea). Esto es un indicador del potencial de ascenso y carrera, como un elemento de retribución diferida y factor de refuerzo de los vínculos con la empresa y del compromiso organizacional.

La explicación común que surgía en las entrevistas era que los trabajadores escolarizados tenían “más asimilación”, al presentar los exámenes, al tiempo que impugnaban sus capacidades reales en el desempeño del trabajo (“no tienen

---

<sup>103</sup> Esta relación entre la antigüedad y la experiencia sindical es una idea aportada por Miguel Ángel Lara.

experiencia”).<sup>104</sup>

Por otra parte, debemos considerar al importante grupo de trabajadores con bastante antigüedad laboral, pues algunos de ellos solo parecían esperar el momento de su jubilación en las mejores condiciones posibles. Este grupo de trabajadores ejerce una gran influencia en el sindicato, ya que sus intereses son muy tomados en cuenta por su representación sindical, coherente con su influencia numérica y su gravitación sobre los trabajadores, debido a su “experiencia de trabajo”. Muchos de estos trabajadores en Metro pertenecían a las categorías superiores de ayudantes especiales de planta exterior y ayudantes de planta exterior.

Estos trabajadores pueden haber mostrado una amplia adhesión en sus respuestas a los reactivos, más bien porque están “de salida” o porque, al haber dedicado toda su vida laboral –y a veces la de otros familiares- al trabajo para la telefónica, a su juicio han “*recibido todo lo que son y tienen*” de la empresa, según expresión de un trabajador con elevada antigüedad. Un ayudante de planta externa al contestar esta sección de la encuesta, señaló: “*Totalmente de acuerdo en identidad de valores. Lo poco que tengo o lo mucho se lo debo a esta empresa y con mi trabajo.*”

Un factor importante en los dispositivos de compromiso organizacional y la estructura de incentivos que lo genera y reproduce, son los reconocimientos. En Metro, sin embargo, no existían reconocimientos simbólicos ni de ninguna otra clase, además de los monetarios asociados al desempeño y al programa de productividad. La gerencia de más alto nivel de Metro, contemplaba en un futuro introducirlos en Metro, lo que era una muestra de su inexistencia en la telefónica. Aún así, tenía serias dudas sobre su impacto:

*“Los estímulos no económicos, esos se dan del jefe de sección a sus trabajadores. Inclusive dentro del Grupo de Análisis se vio en su momento poder realizar, digamos, estímulos tales como diplomas, obsequios diversos que pudieran ayudar al estímulo del trabajador. Hasta el momento no se han implementado (...) ¿Sabe cuál es el temor? El temor es que entramos en un proceso de cambio. Se está pensando que lo hagamos (...) pero, ¿está preparada nuestra gente para ello, (para lo) que no sea un estímulo monetario?” (Entrevista Núm. 13, diciembre 19, 1994.)*

---

<sup>104</sup> En este sentido, habría sido interesante la aplicación de la sección con los ítems de compromiso organizacional a los mandos medios y al cuerpo de ingenieros, a fin de establecer las diferencias en el grado de adhesión y compromiso de ambos segmentos de empleados del corporativo. Investigaciones futuras necesitan profundizar en ello. ¿Qué habríamos encontrado entre los jóvenes ingenieros recién ingresados?

## CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación apuntan en el sentido de que en el segmento de trabajadores de planta externa en la empresa de telecomunicaciones estudiada la transformación de la organización del trabajo se encontraba en una fase de transición hacia la constitución de equipos de trabajo a partir de la formación previa de un trabajador polivalente, es decir capaz de efectuar la gama de tareas que constituyen esa área de trabajo. El contenido del trabajo de los operarios se ha visto ampliado al ser incorporadas tareas a través del mecanismo de rotación de los trabajadores entre distintos departamentos, si bien de manera voluntaria, y complementariamente un plan de capacitación generalizado que cubría principalmente aspectos técnicos y en grado significativo, pero embrionario, actitudinales. Por otra parte, los denominados grupos de rehabilitación y reconstrucción temporales operaban como equipos de trabajo.

En Metro se experimentó con la conformación de grupos de trabajo, también de tipo voluntario, que nutrieron el diseño del trabajo en equipo. La generación de multihabilidad y, por consiguiente, la ruptura con la especialización departamental, junto con el esquema de equipos por zonas de trabajo, involucra principalmente a los operarios, quienes de hecho en Metro están agrupados en una sola categoría laboral. Hay, asimismo, una reorientación en los criterios de movilidad ascendente, la cual en los puestos superiores sindicalizados continuaba sustentada en el principio de antigüedad, pero no era así ya en la promoción hacia los puestos de jefaturas que empezaban a ser cubiertos por operarios de acuerdo con el criterio de presentación de exámenes.

En el ámbito del control, hay en el segmento de planta externa de Metro un aumento relativo del control, medido por el número de trabajadores que cada supervisor tenía a su cargo, el cual disminuye a la mitad comparado con la situación previa.

Hay también un fortalecimiento en la aplicación de medidas disciplinarias, incluyendo el despido, y su centralización por parte de la corporación en una gerencia de relaciones laborales y recursos humanos; su intervención, no obstante, está sujeta a la mediación que establece las decisiones tomadas por las jefaturas en el plano de Metro y la gerencia de que depende, la cual parece priorizar otra de las políticas de la empresa, en contradicción con la primera, y que se orienta a afirmar cualquier cambio en el "acuerdo conjunto" (empresa-

sindicato) y mantener una relación "de concertación". Como mecanismo novedoso en el control, esto significa que una vez alcanzado un acuerdo la decisión, cualquiera que sea, es inobjetable y aparece legitimada; algunas situaciones mostraron que ese acuerdo había de darse no en el plano de la cúpula de ambas partes, sino avalado también en el plano del centro de trabajo mismo y por los técnicos operarios para poder implementarse.

El proceso de trabajo en planta externa, con los imponderables que implica y la imposibilidad de una división y supervisión estrecha del trabajo, con la complejidad relativa del trabajo permite a los técnicos operarios el desarrollo de un saber hacer colectivo que es el sustento tanto de la autonomía como de la negociación del esfuerzo en el marco de las relaciones de trabajo cotidianas.

En el desempeño del trabajo, los técnicos operarios conservaban aún grados significativos de autonomía, medida por el control relativo sobre sus ritmos de trabajo, la libertad de acción y las facultades de decisión y planeación en el proceso de trabajo, la poca utilización de los manuales de procedimientos, la imposibilidad para la empresa de un control estrecho y directo de tipo físico, y los recursos derivados de ser una fuerza de trabajo con amplia experiencia del proceso debido a su antigüedad. No obstante, en la percepción de los técnicos operarios de planta externa el control había aumentado, particularmente a través de la expectativa de rendimiento del programa de incentivos.

El funcionamiento del grupo conjunto, eje de la participación y el involucramiento, en Metro amplió los recursos de los trabajadores en términos de la negociación de los diseños organizacionales y les permitió un acceso a información de la empresa con la cual ni soñaban con anterioridad. El mecanismo del grupo conjunto, centrado en la gestión del programa de productividad, y la dinámica de las relaciones de trabajo se traducían en negociaciones y acuerdos con la gerencia de distinto nivel. Esta participación estaba lejos de ser conductora de relaciones cooperativas, ya que por el contrario la conflictividad era elevada en Metro, en particular en departamentos altamente sujetos a las presiones y a la racionalización implantada por el programa de productividad.

Si bien los supervisores conservaban facultades de evaluación del trabajo y del rendimiento de los operarios, es el programa de productividad instalado en la telefónica el mecanismo de control del rendimiento para todos los estratos laborales, incluyendo los

mandos medios y los supervisores directos. Es un mecanismo de control *post-festum* (a diferencia del taylorista) que controla desempeño y, en el caso de los trabajadores, sobre esa base asigna un ingreso adicional al establecido por la negociación colectiva, por lo que se convierte en una forma de salario contingente o flexible. Tanto el mencionado programa como la estrategia de formación de un trabajador universal confluyen en lo que aparece como básico en el discurso de los mandos: el autocontrol y la mejora continua como flexibilidad.

En planta externa de Metro el programa es un mecanismo de control bien aceitado no tanto por fijar metas como expectativas normativas, conjugado con la producción ideológica que circulaba en los medios informativos de la empresa y en los discursos de la gerencia, sino ante todo por las retribuciones económicas que representó y representa para los trabajadores de planta externa.

Por otro lado, los cambios en la organización del trabajo, el involucramiento y participación, el salario ligado al desempeño, los principios de ascenso y otros dispositivos puestos en marcha por la telefónica tras la privatización, como la participación accionaria y de manera crucial la seguridad en el empleo, permitieron promover entre los trabajadores el compromiso organizacional y una *identidad corporativa*. La muestra de ello es que, pese a que los trabajadores de planta exterior mostraban un bajo nivel de aceptación de los cambios y una percepción negativa de estos, congruente con la conflictividad observada, el *compromiso organizacional* con la telefónica era elevado.

## EPILOGO

En los años que han transcurrido desde el levantamiento de la información empírica en el centro de trabajo Metro los procesos de cambio en la empresa mexicana de telecomunicaciones se expandieron dentro de las rutas establecidas en los convenios de modernización entre el sindicato y la empresa. El cambio en los perfiles de puesto, el Convenio de Productividad pactados entre la empresa y el sindicato, la introducción de tecnología de punta, y el esfuerzo de impulsar relaciones de trabajo basadas en la confianza y no en el control estrecho de tipo taylorista continuaron siendo en los años siguientes ejes del proceso que condujo a la empresa a convertirse en la más importante en América Latina en el decenio posterior a 1995.

La tan temida -por los trabajadores de planta externa de Metro- apertura al mercado de Larga Distancia y, posteriormente, el ingreso de otras empresas de telecomunicaciones al mercado mexicano, no impactó en la forma en que se percibía a mediados de los noventa, especialmente por los trabajadores sindicalizados de planta externa de Metro.

El servicio de Larga Distancia, protegido en el momento de la investigación pero prevista su apertura, se abrió a la competencia el 11 de agosto de 1996 cuando se permitió el ingreso para ofrecer el servicio telefónico de Larga Distancia a otras compañías que contarán con infraestructura propia y que no requiriesen la interconexión a la red de Telmex. Desde enero de 1997, la empresa telefónica compitió con otras que ingresaron a la prestación del servicio sobre la base del sistema de interconexión de redes, con lo que la red fundamental quedó a cargo de la telefónica, pasando su función de la prestación directa del servicio a la renta a otras compañías prestadoras directas (Pérez, 2006: 32).

En la revisión contractual del bienio 1996-1998, unos meses después de concluirse el levantamiento de la información en campo, el sindicato y la empresa pactaron nuevos cambios a 121 cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo.

Entre esos cambios destacan la introducción de nueva terminología relativa a que la empresa y el sindicato garantizan la prestación de un *servicio de telecomunicaciones* (antes solo servicio telefónico) en línea con la expansión creciente en el mercado mexicano de nuevos servicios en comunicación, los cuales tuvieron una explosión en los años posteriores. De igual modo, se modificó la expresión *usuario* por la de *cliente*, ligado a la

filosofía empresarial cliente-proveedor que ya se usaba a nivel de los centros de trabajo, como Metro de manera cotidiana, tanto por los mandos medios como por los propios trabajadores.

El cambio más notable efectuado en las revisiones contractuales, en lo que atañe a esta investigación, se refirió a la estrategia de capacitación (cláusula 185 de Contrato Colectivo de Trabajo), en que se establecieron las estrategias frente a los nuevos esquemas organizativos y técnicos, incluyendo el desarrollo de un Sistema General de Capacitación, que no existía, enlazando la capacitación con los dos otros ejes rectores del proyecto de la empresa que observamos en Metro: la productividad y la calidad del servicio. El sistema incluye los requerimientos de capacitación, actualización y adiestramiento en función de las necesidades del servicio, los procesos de crecimiento, digitalización, modernización y nuevos servicios que la telefónica está desarrollando, a través del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (Intelmex), que ya operaba previamente.

La empresa y el sindicato se comprometen a aumentar, en forma medible y objetiva, la calidad y cantidad de la capacitación para alcanzar estándares internacionales que ubiquen al trabajador telefonista en el nivel competitivo logrado en el ámbito mundial de las telecomunicaciones (Pérez, 2006: 35).

La cláusula 193 del CCT relativa a que la empresa podía emprender unilateralmente proyectos de modernización y nueva tecnología, fue también modificada para *extender* la provisión a los *nuevos servicios* que la telefónica considere convenientes, con la obligación de informar al sindicato para fines de difusión y de capacitación de los trabajadores implicados. Estos nuevos servicios han experimentado una explosión en la última década.

A partir de algunas cláusulas contractuales introducidas referidas al otorgamiento de *incentivos por creatividad* y aportes al proceso, posteriores al bienio 1994-1996 (Pérez, 2006: 66), se deduce que los esquemas participativos de los trabajadores en el diseño de procesos, la división del trabajo, la asignación de tareas, la resolución de conflictos, con sus negociaciones formales e informales en la interpretación de las normas laborales, son un hecho en los centros de trabajo, aunque es menos claro su alcance, en definitiva.

Así, junto a un énfasis renovado en la capacitación para enfrentar el acelerado cambio

en la industria y la expansión de las telecomunicaciones a nivel mundial, la estrategia del Sistema General de Capacitación se completó con la promoción formal de la creatividad de los trabajadores al acordar sindicato y empresa crear un programa continuo de *reconocimiento a la creatividad* para innovar, optimizar y mejorar procesos y sistemas que operan en la telefónica en sus diversas áreas. Con ello, se formalizó el reconocimiento en el CCT a los procesos observados en Metro de participación de los trabajadores en el mejoramiento continuo y la solución de problemas en el nivel del centro de trabajo mediante círculos de calidad y grupos de trabajo ad-hoc. Como indica Pérez:

*“Todo esto hace pensar que la empresa busca construir una cultura corporativa que fomente el compromiso, la cooperación, el cumplimiento, el esfuerzo, la solución de problemas para afrontar la falta de innovación, con el fin de alcanzar niveles de competitividad a través de una ética de confianza y lealtad”* (Pérez, 2006: 35).

Sin embargo, en esa esfera de la participación de los trabajadores en una gama de actividades en el proceso de trabajo, si bien se formaliza y se reconocen explícitamente los mecanismos de participación no parecen haberse codificado en las relaciones laborales contractuales en los años posteriores. Solo cabe conjeturar que se haya sostenido y quizá extendido esta tendencia en los centros de trabajo, que al momento de la investigación se encontraba en introducción, ya que no hay información empírica sobre su evolución en los años posteriores a este reconocimiento formal en el CCT. Por otra parte, resultan menos claros los efectos obtenidos con esa participación en el conjunto del proceso de cambio organizacional.

La posibilidad de movilidad de los trabajadores continuó en sucesivos contratos laborales, manteniendo la bilateralidad de estos acuerdos. La promoción a puestos superiores sigue siendo decidida bilateralmente, pero en los años subsecuentes a la investigación la antigüedad mantuvo el rol central en los ascensos del personal, si bien con la creciente influencia de factores tales como competencia, capacitación y periodo de prueba (Pérez, 2006: 64). No obstante, es importante destacar que estos factores no asumieron un papel más importante que la antigüedad, cosa que refleja las dificultades observadas en implantar nuevos criterios de promoción en un entorno con una fuerza de trabajo con elevada antigüedad, al menos en la planta externa.

En cuanto a la conversión de los trabajadores tradicionales en un *trabajador*

*polivalente o universal*, o flexibilidad funcional, que va desde la posibilidad que los trabajadores desempeñen otros puestos o funciones distintas a las habituales hasta cambios de horarios y días, se consolidó en los años subsiguientes al estudio. La empresa tuvo la posibilidad, de acuerdo con el CCT, inclusive de cambiar horarios y días establecidos de trabajo, y decidir de forma unilateral cambios en los sistemas de trabajo o maquinaria, aunque previo aviso al sindicato. Sin embargo, algunos autores consideran que el sindicato retuvo injerencia importante en la movilidad de los trabajadores (Pérez, 2006:65), cuestión que parece discutible a la luz de lo observado en la investigación.

Se mantuvo la consistente política de **seguridad en el empleo** (o no realizar despidos) -como se mencionó en este estudio- y como es el acuerdo básico con el sindicato, y en los contratos colectivos de los cuatro bienios hasta el 2002 no se modificó en gran medida la situación de bilateralidad en el ingreso de nuevos trabajadores a la empresa (Pérez, 2006: 62). Aparentemente, la plantilla se ha mantenido constante, lo que significa que probablemente tampoco ha habido contrataciones, tal y como se observó en Metro durante la investigación.

Al menos a nivel formal, tal y como está codificado en los sucesivos CCT, hasta ese año la empresa no podía contratar la realización de algún trabajo especial fuera de la operación normal (Pérez, 2006: 63). Sin embargo, en la práctica -como vimos arriba- en realidad en la planta externa sí era muy común el *outsourcing* o subcontratación de ciertos trabajos de mantenimiento de la red externa.

En este sentido, es interesante observar que después del bienio 1996-1998, la jornada laboral pactada descendió significativamente al pasar de 45-48 horas semanales a un rango de 38-44 horas semanales en los años subsiguientes, tendencia claramente derivada de la informatización de los procesos de trabajo y de las ganancias de productividad.

La modernización de la telefónica fue de largo alcance en el periodo; en lo que atañe a planta externa con la sustitución del cableado con la instalación de 13 mil 500 km. de cable de fibra óptica en todo el país para agilizar el tráfico de larga distancia nacional e internacional, y con el crecimiento de la red local que aumento radicalmente la densidad telefónica a nivel nacional. La digitalización de la planta telefónica pasó de 87.6% en 1995 hasta cubrir un 100 por ciento al promediar el año 2000 (Pérez, 2006: 54).

En el cumplimiento de metas, planta externa se ubico en 1994 en el segundo lugar, con un 99.9% de cumplimiento, solo superada por el área de conmutación-transmisión, donde las innovaciones tecnológicas eran mayores. Cabe señalar que era además el área con mayores dificultades de atención de las fallas de los usuarios.

En septiembre de 1995 se concluyó la instalación del sistema automatizado de reportes 05 (CARLS) para atender el registro de las fallas en el servicio registradas en líneas telefónicas del área metropolitana de la Ciudad de México. Ese sistema, cuando se efectuó el levantamiento de la información en campo en el centro de trabajo Metro, se encontraba en prueba piloto, como se indicó arriba. Este sistema representa una informatización del proceso de atención de una falla, ya que permite realizar pruebas instantáneas, desde un teclado, de las líneas reportadas con falla. Y eventualmente, la desaparición del trabajo de reparaciones realizado directamente en la casa del usuario en la manera tradicional, que aun se encontraba en operación en Metro durante el estudio. En este sentido, representa la introducción de tecnología en planta exterior.

Por otro lado, si bien la apertura de la competencia en el mercado de larga distancia no tuvo el efecto dramático esperado por los técnicos operarios de Metro, dos nuevas tendencias se han sumado al panorama de las telecomunicaciones. La perspectiva actual de la convergencia de las industrias de telecomunicaciones, publicaciones, entretenimiento e informática al fusionar sus servicios y redes de voz, datos, audio, video y texto, así como la emergencia de la industria multimedia interactiva. La convergencia y la industria multimedia constituyen mercados altamente competitivos y son el horizonte de las telecomunicaciones a nivel mundial.

En este contexto, en la negociación colectiva 2009-2010, el sindicato suscribió un compromiso con la telefónica de coordinación conjunta para enfrentar los retos de la competencia derivados de dicha convergencia (STRM, 2009).

En lo que atañe a las relaciones de trabajo, es interesante observar que en encuestas realizadas para otras especialidades de la telefónica -en años posteriores al estudio en Metro- se encuentran percepciones similares acerca de que las relaciones con sus jefes directos o supervisores habían empeorado (Pérez, 2006:97), tras los cambios y la modernización empresarial. Esto es consistente con los hallazgos entre los trabajadores

de planta externa.

En ese estudio, realizado entre las operadoras, al preguntárseles acerca de sus percepciones de los cambios tecnológicos y organizativos, un 45% identifican efectos en el cambio de horario, y un importante segmento percibe cambios en las relaciones jerárquicas por los cambios organizacionales. De éstas, más de un tercio (35%) estima que los cambios se expresan en mayor supervisión y control, mientras que un 20% percibe que la administración de apega más a los intereses de la empresa (Pérez, 2006: 94).

La mitad de las operadoras encuestadas en ese estudio califica como negativos los cambios organizativo, y un 43% piensa que las relaciones con sus jefes se tornaron más autoritarias (cambió negativamente), un 27% que cambiaron positivamente, volviéndose más estrechas y cooperativas, y un 30% que la relación siguió igual. Destaca la posición ambigua frente a los cambios, y una percepción negativa de la relación con sus jefes inmediatos, percepciones muy parecidas a los hallazgos en Metro. Igualmente ocurre con el compromiso organizacional.

La fuerte identidad hacia la empresa, que se detectó también entre los telefonistas de planta externa de Metro, es visible en los datos arrojados por esta encuesta a las operadoras, ya que un abrumador 83% de las mismas contestaron que si la empresa estuviese en mala situación la defenderían trabajando más intensamente (Pérez, 2006: 97), lo que denota un alto compromiso organizacional.

Este factor de identidad y *compromiso organizacional* destacó en los resultados de la encuesta entre los trabajadores de planta externa en 1994, pese a pertenecer a una ocupación muy distinta en la jerarquía ocupacional de la telefónica a las operadoras.

Adicionalmente, la mayoría de las operadoras valoraron la capacitación de forma positiva, y manifestaron una opinión positiva sobre los cambios tecnológicos y organizativos aprobados por el sindicato. Asimismo, un 60% considera que la labor del sindicato en los cambios es de cooperación empresa-sindicato (Pérez, 2006: 105).

Estas percepciones coinciden con las observadas en Metro. Por un lado, un alto compromiso e identidad y con la capacitación otorgada por la telefónica, y simultáneamente percepciones negativas en cuanto a las relaciones laborales inmediatas en el centro de trabajo.

Ese elevado *compromiso organizacional* con la telefónica en gran medida se sustenta en la tangible evidencia de que ésta ha mantenido la seguridad en el empleo: no realizar despidos de trabajadores, sino optar por re-capacitación y reubicaciones de trabajadores, pese a la acelerada innovación tecnológica y a las transformaciones de la organización del trabajo en el periodo. Otro factor, de igual importancia, es la política salarial, así como el haber otorgado acciones de la compañía a los trabajadores, que -como se analizó arriba- reforzó el sentido de identidad y compromiso. La permanencia notable del programa de productividad por cerca de dos decenios (STRM, 2009) debe considerarse también como parte de los dispositivos que generan ese compromiso e identidad.

Es importante señalar que la estructura de incentivos que genera ese compromiso e identidad se basa en la formación de una fuerza de trabajo dual en la telefónica, la cual ha desarrollado ampliamente el *outsourcing* o el recurso a fuentes externas (empresas subcontratadas), cuyos trabajadores mantienen condiciones de trabajo y de negociación colectiva distintas, tanto en el proceso de cambios post privatización como en los nuevos servicios.

## **RECONOCIMIENTOS**

Agradezco a Enrique de la Garza Toledo, quien dirigió esta tesis y facilitó su conclusión. Versiones iniciales de la misma fueron revisadas por María Josefa Santos, a quien agradezco sus valiosos comentarios. La ayuda de José Luis Torres en la codificación y procesamiento de la encuesta y en la interpretación de los datos fue invaluable.

Mi gratitud en especial a J. T., jefe del centro de trabajo Metro, y a J. G. coordinador sindical de Metro, quienes me permitieron el acceso al centro de trabajo y sin cuya apertura esta investigación no habría sido posible.

## BIBLIOGRAFÍA

- Araujo Castro, Nadya y Antonio S. Guimaraes, 1991, "Alemm Braverman, depois de Burawoy: Vertent'es analíticas na Sociologia do trabalho", Bahia., mimeo.
- Aubert, Nicole y De Gaulejac, Vincent, 1993, *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Barcelona, Ediciones Paidós, pp. 285.
- Arteaga, Carrillo y Micheli, J. 1989, *Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la industria automotriz*, México, Friedrich Ebert Stiftung, Documentos de Trabajo No. 14, pp.70.
- Babbie, Earl R., 1992, "Indexes, Scales, and Typologies", en Earl Babbie, *The Practice of Social Research*, Belmont, California, Wadsworth Publishing Co. (sexta edición), pp.165-189.
- Bessant, John, 1991, "Microelectrónica en servicios", en OIT, *Cambio tecnológico y participación de los trabajadores en correos y telecomunicaciones*, Ginebra.
- Bolton, Brian et. al, 1993, *Telecommunications Services. Negotiating Structural and Technological Change*, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra.
- Bonazzi, Giuseppe, 1993, "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas", *Sociología del Trabajo*, Madrid, Nueva Época, No. 18, primavera, pp. 3-22.
- Boudon, Raymond y Lazarsfeld, Paul, 1974, *Metodología de las ciencias sociales*, Barcelona, Laia, pp. 35-41 y 267-282.
- Bourdieu, P. y Eagleton, Terry, 1992, "Doxa and Common Life", London, *New Left Review*, Núm. 191, enero-febrero.
- Bourdieu, P. y Loic Wacquant, 1992, *An Invitation to Reflexive Sociology*, Chicago, Chicago University Press, pp. 332.
- Botelho, A. y C. Addis, 1996, *Privatization of Telecommunications in Mexico*, Indiana, Kellogg Institute, Notre Dame University, mimeo.
- Boyer, Robert, 1990, *La flexibilización del trabajo en Europa*, Madrid Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Braverman, Harry, 1987, *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, México, Nuestro Tiempo, pp. 513.
- Burawoy, Michael, 1979, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, Chicago University Press, pp. 267.
- \_\_\_\_\_ y Pavel Krotov, 1992, "The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker Control and Economic bargaining in the Wood Industry", *American Sociological Review*, Vo. 57, Febrero, pp. 16-38.
- \_\_\_\_\_, y J. Lukacs, 1985, "Mythologies of work: A Comparison of firms in State

Socialism and Advanced Capitalism”, *American Sociological Review*, Núm. 50, pp. 723-737.

Castillo, Juan José, 1991, *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 225-324.

\_\_\_\_\_, 1994, “¿De qué postfordismo me hablas? Mas sobre reorganización productiva y organización del trabajo”, *Sociología del Trabajo*, núm. 21.

Careaga, Ana Lilia, *Evolución y perspectivas de las redes de telecomunicaciones: Hacia la integración tecnológica*, México, INTTELMEX, s/f, mimeo.

Carrillo, Jorge, 1993, *La Ford en México: reestructuración industrial y cambio en las relaciones sociales*, México, Centro de Estudios Sociológicos, Colegio de México, Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales.

Carrillo, Jorge, Jordy Micheli y Miguel R., 1990, *Organización flexible y capacitación en el trabajo: un estudio de caso*, México, Friedrich Ebert Stiftung, Documentos de Trabajo No. 30.

Cicourel, Aaron V., 1964, *Method and Measurement in Sociology*, Nueva York, Free Press.

Coriat, Benjamin, 1986, “El gran laboratorio de experimentación del post-taylorismo”, *Le Monde Diplomatique en español*, México, sep., pp. 13-18.

\_\_\_\_\_, 1985, *El taller y el cronometro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y al producción en masa*, México, Siglo XXI, pp. 204.

Cressey, Peter y John MacInnes, 1980, “Voting for Ford: Industrial Democracy and the Control of Labour”, *Capital and Class*, Núm. 11, pp. 5-33.

Crozier, Michel y Friedberg, 1990, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Madrid, Alianza.

De la Garza, Enrique, 1989, “¿Quién ganó en Telmex?”, México, *El Cotidiano*, No. 32, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, noviembre-diciembre, pp. 49-56.

\_\_\_\_\_, 1993, *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, México, IIE/UNAM/UAM-I, capítulo III.

\_\_\_\_\_, 2007, “Los límites de la reestructuración productiva en México”, *Trabajo*, Centro de Análisis del Trabajo, Núm. 4, junio, pp. 49-80.

De la Garza, Enrique y Melgoza, Javier, 1994, “Estrategias sindicales y productividad en México”, ponencia presentada en el seminario *Inequality and New Forms of Popular Representation in Latin America*, New York, Columbia University/Institute of Latin American and Iberian Studies, marzo, pp.38.

\_\_\_\_\_, y Herrera, F., 1997, “State-led Growth and Modernization”, en Katz, Harry C. (ed.), *Telecommunications: Restructuring of Work and Employment Relations World-Wide*, Nueva York, Cornell University Press, 2000.

Dombois, Rainer y Ludger Pries, 1993, “Modernización empresarial y cambios en las relaciones

industriales en América Latina y Europa”, en Dombois, R. y Ludger Pris (eds.), *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*, Caracas, FAUS/FESCOI/Nueva Sociedad, pp. 13-40.

Dore, Ronald, 1973, *British Factory: Japanese Factory*, Londres, George Allen & Unwind.  
\_\_\_\_\_, 1992, “La fábrica japonesa hoy: meditaciones de un evolucionista”, *Sociología del Trabajo*, No. 15, Primavera, pp. 31-61.

Jurgens, Ulrich, Knuth Dohse y Thomas Malsch, 1984, *New production concepts in West German Car Plants*, Berlin, Institute for Comparative Social Research/Labor Policy, diciembre, pp. 36.

Duverger, Maurice, *Métodos de las ciencias sociales*, Barcelona, Ariel, 1974, pp. 593.

Eaton, Adrienne, 1994, “The Survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings”, *Industrial and Labor Relations Review*, Cornell University Press, Vol. 47, Núm. 3, abril.

Edwards, P. K., [1986] 1990, *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 378.

\_\_\_\_\_, 1992, “Industrial Conflict: Themes and Issues in Recent research”, *British Journal of Industrial Relations*, No. 30, septiembre, pp. 361-404.

Edwards, Richard, 1979, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Londres, Heinemann.

*El Financiero*, 3 de octubre de 1995, p. 19.

Elias, Norbert, 1979, *The Civilizing Process*, Oxford, Oxford University Press.

\_\_\_\_\_, 1978, *What is Sociology?*, Nueva York, Columbia University Press.

\_\_\_\_\_, *Sobre el tiempo*, México, Fondo de Cultura Económica, 1989, pp. 217.

Elger, Tony y Chris Smith, 1994, *Global Japanization? The Transnational Transformation of the Labour Process*, Londres, Routledge.

Fantasia, Rick, Dan Clawson y G. Graham, 1988, “A critical view of worker participation in American Industry”, *Work and Occupations*, No. 15, pp. 468-488.

Festinger, Katz, 1990, *Métodos de investigación en ciencias sociales*, México,

Foucault, Michel, 1989, *El poder: cuatro conferencias*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, pp.74.

Friedman, Andrew, 1977, *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Londres, MacMillan.

Giddens, Anthony, 1987, *Las nuevas reglas del método sociológico*, Buenos Aires, Amorrourtu Editores, pp. 173.

Goldthorpe, John, 1982, "On the Service Class, its Formation and Future", en Giddens, A. y G. Mackenzie, *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 162-185.

Graham, Laurie, 1993, "Inside a Japanese Transplant: A Critical perspective", *Work and Occupations*, Vol. 20, No. 2, mayo, pp. 147-173.

Gramsci, A., 1975, "Americanismo y fordismo", en *Notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el Estado moderno*, México, Juan Pablos Editor, pp. 281-317.

Grupo de Análisis de Metro, 1993, *Vicisitudes*, folleto.

Gorz, André, 1993 "La declinante relevancia del trabajo y el auge de los valores posteconómicos", *Economía Informa*, No. 221, septiembre, 1993, Facultad de Economía, UNAM, pp. 4-10. (Publicación original en *El socialismo del futuro*, Madrid, Fundación Sistema, No. 6, 1992.)

Heydebrand, Wolf, 1989, "Organizational Forms", *Work and Occupations*, Vol. 16, No. 3, agosto, pp. 323-357.

Humphrey, John, 1991, "Japanese Methods and the Changing position of direct production workers: evidence from Latin America", Brighton, UK, Institute of Development Studies, University of Sussex, pp. 24. mimeo.

\_\_\_\_\_, 1993a, "Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral", *Sociología del Trabajo*, Madrid, Nueva Época, No. 18, primavera, pp. 23-45.

\_\_\_\_\_, 1993b, "The management of labour and the move towards leaner production systems in the Third World: The case of Brasil", en Sengenberger, Werner y Duncan Campbell, *Lean Production and Beyond. Labour Aspects of a New Production Concept*, Ginebra, International Institute for Labour Studies, pp. 94-113.

Hyman, Richard, 1989, "Trade Unions, Control, and Resistance", en Hyman, R. (ed), *The Political Economy of Industrial Relations*, Londres, MacMillan Press, pp. 20-53.

Ibarra Colado, Eduardo, 1994, "Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales", en Montañó Hirose, Luis (ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, México, UAM-Iztapalapa, Serie de Investigación 13, pp. 15-47.

Katz, Harry C. (ed.), 2000, *Telecommunications: Restructuring of Work and Employment Relations World-Wide*, Nueva York, Cornell University Press. (Overview.)

\_\_\_\_\_, 1985, *Shifting Gears. Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press, pp. 230.

Knights, David, 1990, "Subjectivity, Power, and the Labour Process", en Knights, D. y Hugh Willmott, *Labour Process Theory*, Londres, MacMillan Press, pp. 297-335.

Knights, David y Hugh Willmott (ed.), 1990, *Labour Process Theory*, Londres, MacMillan, pp. 386.

Knights, David y Morgan Glenn, 1991, "Corporate Strategy, Organisations, and Subjectivity: A

Critique”, *Organisations Studies*, Vol. 12, No. 2, pp.251-273.

Kochan, Thomas A., Harry Katz y Robert McKersie (ed.), 1986, *The Transformation of American Industrial Relations*, Nueva York, Basic Books Publishers, pp. 287.

Konecki, Krzysztof, 1990, “Dependency and Work Flirting”, en Turner, B. et. al., *Organisational Symbolism*, Berlin/NY, Walter De Gruyter, pp. 55-65.

Lara, Miguel Ángel, 1992, *Productividad y trabajo. El caso de Telmex*, México, Centro de Investigaciones del Trabajo y Estudios Económicos y Sociales, pp. 57.

\_\_\_\_\_, 1994, *La productividad en Telmex. Crítica de la visión oligárquica de la productividad*, México, abril, mimeo.

Laville, Jean-Louis, 1993, “Participation des salariés at travail productif”, *Sociologie du travail*, París, No. 1, enero.

Leborgne, Danielle y Alain Lipietz, 1992, “Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el postfordismo”, México, *Trabajo*, Núm. 8, Julio, pp. 17-31.

Leite, Marcia de Paula, 1993a, “Innovación tecnológica y relaciones industriales: un estudio de caso en metalmecánica”, en Dombois, R. y Ludger Prig (eds.), *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*, Caracas, FAUS/FESCOI/Nueva Sociedad, pp. 173-187.

\_\_\_\_\_, 1993b, “Innovación tecnológica y subjetividad obrera”, *Sociología del Trabajo*, Madrid, Nueva Época, No. 19, otoño, pp. 3-26.

\_\_\_\_\_, 1993c, “Novas formas de gestao da mao-de-obra e sistemas participativos: uma tendencia a democratizacao das relacoes de trabalho?”, Caxambu, XVII *Encontro Anual da ANPOCS*, mimeo, pp. 36.

Lejarza, Mateo, 1990, “Negociación y concertación en Teléfonos de México”, en Woldenberg, José y Carlos García, *Sindicalismo mexicano de los 90’s*, México, Friedrich Ebert Stiftung, pp. 39-44.

Lincoln, R. James y Arne L. Kalleberg, 1985, “Work Organization and Workforce Commitment. A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan”, *American Sociological Review*, Vol. 50, No. 6, diciembre, pp. 738-760.

\_\_\_\_\_, 1990, *Culture, Control and Commitment: A Study of Work organization and Work Attitudes in the US and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.

Linhart, Danièle, 1993, “Á propos du post-taylorisme”, París, *Sociologie du Travail*, No. 1, enero, pp. 63-74.

\_\_\_\_\_, 1990-1991, “¿Qué cambios en la empresa?”, *Sociología del Trabajo*, Madrid, Nueva Época, No. 11, invierno, pp. 25-48.

Littek, Wolfgang y Ulrich Heisig, 1990, “Work Organization under Technological Change: Sources of Differentiation and the Reproduction of Social Inequality in Process of Change”, en Clegg, Stewart

(ed.), *Organisations Theory and Class Analysis*, Berlin/Nueva York, Walter De Gruyter, pp. 299-314.

\_\_\_\_\_, 1989, "Technical Change and Informal Participation: The Role of Competence and Control in Administrative Work", en Széll, Gyorgy, Paul Blyton y Chris Cornforth (eds.), *The State, Trade Unions, and Self-Management. Issues of Competence and Control*, Berlin/Nueva York, Walter De Gruyter, pp. 235-252.

\_\_\_\_\_, s/f, "Competence and Control in Redesign of Work: *Die Angestellten* in the Federal Republic of Germany", mimeo, pp. 21.

Littler, Craig R. 1990, "The Labour Process Debate: A Theoretical Review 1974-1983", en Knights, D. y Hugh Willmott, *Labour Process Theory*, Londres, MacMillan, pp. 46-94.

Lyon, David, 1993, "An Electronic Panopticon? A Sociological Critique of Surveillance Theory", *The Sociological Review*, pp. 653-678.

Maurice, Marc, 1993, "Les Nouveaux Systèmes Productifs, entre 'taylorisme' et 'toyotisme'", *Sociologie du Travail*, No. 1, enero, pp. 89-98.

Micheli, Jordy (coord.), 1996, *Japan Inc. en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco/Universidad de Colima/Porrúa, pp. 269.

Mintzberg, Henry, 1989, "The Structuring of organizations", en Quinn, James Brian, Henry Mintzberg y Robert M. James (eds.), *The Strategic Process. Concepts, Contexts, and Cases*", Prentice-Hall, pp. 276-304.

Moldaschl, Manfred, 1993, *Frauenarbeit oder facharbeit? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II*, Frankfurt/New York, mimeo (1992), pp.78. (Traducción de Heike Dorit Gruhn, 1993.)

Muñoz, A., 1998, *Cambios en la telefonía y sus efectos en el trabajo*, ponencia presentada en el marco del Taller *Negociación de las condiciones de trabajo en Telnor*, dirigido a sindicalistas de la empresa Telnor, Ciudad de México, Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (CILAS), marzo.

O'Reilly, Jacqueline, 1992, "Where Do You Draw The Line? Functional Flexibility, Training, and Skill in Britain and France", *Work, Employment and Society*, Vol. 6, N. 3, septiembre, pp. 369-396.

Organización Internacional del Trabajo, 1991, *Cambio tecnológico y participación de los trabajadores en correos y telecomunicaciones*, Ginebra.

Pagés, Max, Michel Bonetti, Vincent De Gaulejac y Daniel Descendre, 1979, *L'emprise de l'organisation*, París, Presses Universitaires de France, pp.156.

Parker, Mike y Jane Slaughter, 1988, *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*, Boston, Labor Notes, Labor Education Research Project, pp. 230.

Pérez de Mendoza, Alfredo, 1989, *La planeación en Telmex-Estrategias futuras*, México, X Reunión del Comité México-Francia.

Pérez, Pérez Gabriel, *Género y trabajo: La identidad ocupacional de las operadoras de TELMEX*,

México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco Ediciones y Gráficos Eón, 2006, p. 34.

Peres, Kenneth, 1994, *The Struggle for Control in Telecommunications*, mimeo, pp. 24.

Pollert, Anna, 1988, "Dismanteling Flexibility", *Capital and Class*, No. 34, primavera, 1988, pp.42-75.

Rusconi, Enrico, 1985, *Problemas actuales de teoría política*, México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, capítulo 4.

Roy, Donald, 1954, "Efficiency and The Fix: Informal Intergroup Relations in Piecework Machine Shop", *American Journal of Sociology*, Vol. 60, No. 3, noviembre, pp. 255-266.

\_\_\_\_\_, 1952, "Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop", *American Journal of Sociology*, Vol. 57, No. 5, marzo, pp. 427-442.

Sánchez Daza, Germán, 1992, *Las telecomunicaciones en los ochentas. Tendencias y perspectivas*, México, Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Filosofía y letras, tesis para obtener el grado de maestría en Ciencia Sociales, marzo, Capítulo V.

Sánchez Daza, G. Jorge Sandoval y Enrique de la Garza, 1988, "La digitalización en Telmex, una transformación global", México, *El Cotidiano*, No. 21, enero-febrero, pp.63-70.

Sandoval, J., 1990, "La privatización no es cosa clara en las telecomunicaciones", *Trabajo*, núm. 2, UAM-X.

Santos, María Josefa, *Diario de Campo*, Octubre de 1994, mimeo.

Sayer, Andrew, 1987, "New developments in Manufacturing: The Just-In-Time System", *Capital and Class*, Londres, Conference of Socialist Economists, pp.43-72.

Schatzman, Leonard y Anselm L. Strauss, 1973, *Field Research. Strategies for a Natural Sociology*, New Jersey, Prentice-Hall, pp. 149.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), 1990, "Modificación al Título de Concesión de Teléfonos de México", *Diario Oficial de la Federación*, 10 de diciembre.

\_\_\_\_\_, 1994, "Resolución sobre el Plan de Interconexión con Redes públicas de Larga Distancia", *Diario Oficial de la Federación*, 1 de julio.

Sewell, G. y Wilkinson, B., 1992, "Someone to Watch Over Me: Surveillance, Discipline and Just-In-Time Labour Process", *Sociology*, Vol. 26, No. 2, mayo, pp. 271-189.

Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, *Restaurador*, 1995.

\_\_\_\_\_, 1991, Sistema de medición de la productividad en Planta exterior, mimeo.

\_\_\_\_\_, 1993, "Calidad, productividad y capacitación", *Restaurador*, marzo, p. 20-25.

\_\_\_\_\_, 1994, Comisión de seguimiento y evaluación, *Resultados del periodo junio diciembre de 1993 del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad*, 25 de febrero.

\_\_\_\_\_, 2009, *Revisión salarial 2009-2010. Acuerdo marco. Perfiles de puesto. Productividad*, México, circular informativa, 23 de abril.

Solís, Granados, V. J., 1992, *El cambio estructural en Telmex*, tesis para obtener el grado de licenciatura en Economía, México, Facultad de Economía, UNAM, noviembre, capítulo IV.

Székely, Gabriel y Del Palacio, Jaime, 1995, *Teléfonos de México: una empresa privada*, México, Grupo Ed. Planeta, p. 177.

Tausky, C. y Chelte, A. F., 1991, "Employment Involvement: A Comment on Grenier and Hogler", *Work and Occupations*, Num. 18, pp. 334-342.

Teléfonos de México, 1991, *Historia de la telefonía en México 1878-1991*, México.

\_\_\_\_\_, 1994, *Tabulado de salarios actualizado al mes de febrero de 1994* México.

\_\_\_\_\_, 1994, Propuesta para evaluar la atención al cliente mediante encuestas, mimeo, mayo, pp. 27.

\_\_\_\_\_, 1994, "El desafío de formar un equipo de trabajo", en *Voces*, México, Núm. 380, octubre.

Teléfonos de México/Centro de Trabajo Metro, 1994, *Relación de personal de planta externa*, mimeo, México.

Teléfonos de México y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, 1989, *Contrato Colectivo de Trabajo*, Anexo 1 Perfiles de Puesto Planta Externa.

\_\_\_\_\_, 1991, *Convenio sobre la Calidad, Productividad y Capacitación para la Modernización Integral de Teléfonos de México*.

\_\_\_\_\_, 1994, *Contrato Colectivo de Trabajo*, México.

\_\_\_\_\_, 1993, *Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México*, México, 26 de abril.

\_\_\_\_\_, 1994, *Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad Mayo 1994 Abril de 1995*, México, marzo.

\_\_\_\_\_, *Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad. Metas, indicadores y ponderaciones*, 1995, noviembre, mimeo, pp. 35.

Thompson, E. P., 1977, *La Formación histórica de la clase obrera. Inglaterra: 1780-1832*, Barcelona, Editorial Laia, Vol. I y II.

Thompson, Paul, 1990, "Crawling from the Wreckage: The Labour Process and the Politics of Production", en Knights, D. y Hugh Willmott (ed.), *Labour Process Theory*, Londres, MacMillan, pp.95-124.

Thompson, Paul y David Mc Hugh, 1990, *Work Organisations: A Critical Introduction*,

Hamshire/London, MacMillan Press Ltd., pp. 415.

Vázquez Rubio, P. 1989, "Por los caminos de la productividad", *El Cotidiano*, pp. 10-11.

Villette, Michel, 1992, "L'Ingenierie Sociale: Une forme de la sociabilite d'entreprise", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, París, No. 91-92, marzo, pp. 49-60.

Wellenius, Bjorn y Gregory Taple, 1996, *Beyond Privatization. The Second Wave of Telecommunications Reforms in México*, Washington, Banco Mundial, Discussion paper Núm. 341, pp. 37.

Wharton, Amy S., 1993, "The Affective Consequences of Service Work. Managing Emotions on the Job", *Work and Occupations*, Vol. 20, No. 2, mayo, pp. 205-232.

Wilkinson, Barry, 1991, *Regímenes 'Justo-a-tiempo' y 'Control Total de Calidad', y relaciones industriales en Gran Bretaña, Gales*, Cardiff University, marzo, mimeo.

Willmott, Hugh, 1990, "Subjectivity and the Dialectics of Praxis: Opening up the Core of Labour Process Analysis", en Knights, D. y Hugh Willmott, *Labour Process Theory*, Londres, MacMillan Press, pp. 336-376.

Willis, Paul, 1980, "Shop-floor Culture, Masculinity and the Wage-Form", en Clarke, J., Critcher y R. Johnson, *Working Class Culture: Studies in History and Theory*, Nueva York, St. Martin's Press, pp. 185-198.

Womack, James P., Daniel T. Jones y Daniel Roos, 1992, *La máquina que cambió el mundo*, Madrid, McGraw-Hill, pp. 292.

Wood, Stephen, 1989, "The Japanese Management Model: Tacit Skills in Shop-Floor Participation", *Work and Occupations*, Vol. 16, pp. 446-460.

Xelhuantzi, María, 1990, "Relaciones laborales, actors sociales y modernización: el caso del STRM y la empresa Teléfonos de México", en Bensunsán, Graciela y Carlos García (coord.), *Relaciones Laborales en las empresas paraestatales, México*, Friedrich Ebert Stiftung, pp. 23-52.

Zuboff, Shoshana, 1988, *In the Age of the Smart Machine*, Nueva York.

## **ANEXOS**

**ANEXO I**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE CONCEPTOS**  
**DIMENSIONES E INDICADORES**

**ORGANIZACION DEL TRABAJO**

**DIVISION DEL TRABAJO**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
<b>Grado de diferenciación de tareas</b>	Número de categorías y funciones  Variedad y ampliación de tareas (mto.,cc, prod., diseño) (multihabilidad)  Trabajo en equipo  Círculos de calidad  Diseño de puestos  Movilidad horiz. o rotación de puestos	Perfiles de puesto, Planta Exterior  Convenios Departamentales, Planta Exterior  Entrevista, Informantes  Observación directa Cuestionario
<b>Grado de formalización</b>	Aplicación de Reglamento interno  Instrucciones escritas/verbales  Estandarización de procedimientos  Rutinización de funciones	Reglamentos  Descripción en perfiles de puesto, comparación con convenios departamentales Programa de productividad
<b>Grado de jerarquización</b>	Niveles de jefaturas (formal)  Categorías laborales  Rango de control promedio de supervisores  Jerarquías informales	Organigrama de C de T  Organigrama empresa y Planta Exterior  Informantes Observación directa Cuestionario
<b>Cooperación/comunicación</b>	Círculos de calidad  Trabajo en equipos  Coordinación para el trabajo  Líneas de comunicación (ascendente, descendente)	Observación directa  Informantes  Cuestionario

	Frecuencia; forma	
--	-------------------	--

**CONTROL**

<b>Dirección y especificación de tareas</b>	<p>Cómo se asignan las tareas</p> <p>Cómo, quién y dónde se diseña los puestos</p> <p>Grado de fragmentación o especificación de tareas</p> <p>Grado de autonomía en realización de tareas</p> <p>Cómo se definen cantidad de ordenes de trabajo</p>	<p>Observación del proceso</p> <p>Cuestionario</p> <p>Informantes</p>
<b>Evaluación y monitoreo de desempeño</b>	<p>Modalidades de evaluación del trabajo</p> <p>Grado de detalle de evaluación</p> <p>Directa o impersonal</p> <p>Papel de supervisores directos en evaluación</p> <p>Papel de Recursos Humanos y Relaciones Laborales</p> <p>Evaluación individual/colectiva</p> <p>Formas o estilos de supervisión</p>	<p>Informantes</p> <p>Cuestionario</p> <p>Encuestas de evaluación Planta Exterior</p> <p>Acuerdo de productividad, 1994</p> <p>Programa de productividad, Planta Exterior</p> <p>Normatividad de Recursos Humanos</p> <p>Observación directa</p>
<b>Disciplina y retribución</b>	<p>Incentivos (por productividad)</p> <p>Potencialidad de movilidad interna</p> <p>Grado de coerción en el trabajo</p> <p>Aplicación de reglamento interno</p>	<p>CCT, 1994</p> <p>Cuestionario</p> <p>Informantes</p> <p>Observación</p> <p>Reglamento interno</p>
<b>Adhesión y/o compromiso</b>	<p>Incentivos</p> <p>Movilidad interna</p>	<p>Cuestionario.</p> <p>Informantes</p>

	Producción ideológica de empresa "Corresponsabilidad sind-emp. Involucramiento Otras políticas de personal	Revista Voces, Telmex Periódico Redes, Telmex Restaurador, sindicato
<b>Participación en decisiones</b>	Delegación de responsabilidad Nivel de participación (quienes) Áreas de participación -diseño de puestos -actividades de producción -actividades de coordinación del proceso -actividades de planeación del proceso -actividades de planeación estratégica del proceso	Acuerdos de Productividad, 1994 Modelo de calidad (Acuerdo de 1987) Observación directa (actividades de grupo de análisis) Informantes Cuestionario Grupo de Análisis

### RELACIONES LABORALES

<b>Ampliación de agenda de neg. colectiva</b>	Comités conjuntos Participación en decisiones Descentralización de negociación colectiva Capacitación	CCT Acuerdo Productividad Programa Productividad Informantes
<b>Dualización de la relación Laboral</b> centro-periferia ("Flexibilidad" numérica)	Despidos, contrataciones, reubicaciones Subcontratación, Planta Exterior	Informe de labores, Telmex, 1994
<b>Modificación de normas laborales</b> ("Flexibilidad"	Compactación escalafón Movilidad entre tareas,	CCT Perfiles de puesto

funcional)	<p>categorías, depts., turnos, centros de trabajo</p> <p>Principios de movilidad ascendente o promociones (antigüedad, o conocimientos, habilidades, aptitudes)</p> <p>Tiempo extra</p> <p>Impacto de horas de trabajo fuera de la jornada normal ("rezago")</p>	<p>Acuerdo de Productividad, Planta Exterior, 1994</p> <p>Cuestionario</p> <p>Informantes</p>
<p><b>Salario vinculado a desempeño</b></p> <p>(salario "flexible")</p>	<p>Salario base fijo</p> <p>Incentivos/productividad</p> <p>Individual y/o colectivo</p> <p>Ingresos por trabajo adicional a jornada normal ("rezago", "rehabilitación de distritos", instalación de líneas)</p> <p>Impacto cuantitativo de ingresos no fijos</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Programa de Productividad, 1994</p> <p>Tabulador salarial, Planta Exterior, Telmex</p>
<b>Bilateralidad</b>	<p>Fijación y medición indicadores de productividad, Planta Exterior</p> <p>Evaluación de indicadores de productividad, Planta Exterior</p> <p>Tipo y naturaleza de labores de grupos de análisis,</p> <p>Comisiones mixtas en C. de T.</p> <p>Descentralización de Negociación colectiva</p>	<p>Informantes</p> <p>CCT, 1990, Cláusula 195</p> <p>Acuerdo de productividad</p> <p>Observación directa</p>

**ANEXO II**  
**Relación de Entrevistas a Informantes Calificados**

<b>Núm.</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
<b>1</b>	Entrevista colectiva a 5 miembros del Grupo de Análisis de Metro	24, mayo, 1994
<b>2</b>	Integrante de la Comisión de Seguimiento Metropolitana Representante de oficinistas-Administrativo.	1 y 19, septiembre, 1994
<b>3</b>	Delegados de Inmersión y Reparación en Metro (prueba piloto de Cuestionario de encuesta)	11, octubre, 1994
<b>4</b>	Miembro de Grupo de Análisis en Metro	25, octubre, 1994
<b>5</b>	Subjefe de Cables-PIC	8, noviembre, 1994
<b>6</b>	Jefe de Cables II (Mantenimiento)	7, diciembre, 1994
<b>7</b>	Jorge Sandoval Robótica Cognoscitiva, STRM	30, noviembre, 1994
<b>8</b>	Miembro de Grupo de Análisis, Centro de Trabajo distinto a Metro	11, octubre, 1994
<b>9</b>	Delegado por Planta exterior Negociación del programa de Productividad (Comisión de Anexo 2, indicadores de planta exterior, 3er. Programa)	7, diciembre, 1994
<b>10</b>	Jefe de Instalaciones Subjefe de RIL (sustitución temporal)	10, diciembre, 1994
<b>11</b>	Jefe de Cables I (Construcción)	s/f
<b>12</b>	Coordinador Sindical en Metro	16, diciembre, 1994
<b>13</b>	Jefe de Centro de Trabajo Metro	19, diciembre, 1994

**ANEXO III  
INSTRUMENTOS**

**1. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA**

Trabajadores de Planta Exterior  
Centro de Trabajo Metro  
Telmex

Areas de aplicación:    1) RIL  
                                  2) PIC

**A. DATOS GENERALES**

1. Categoría laboral \_\_\_\_\_
2. Sueldo base mensual N\$ \_\_\_\_\_
3. Tipo de plaza:    Permanente(  ) Eventual(  ) Otra (  )
4. Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_ años  
   Antigüedad en su actual categoría \_\_\_\_\_
5. Anterior categoría laboral en la empresa \_\_\_\_\_
6. Edad \_\_\_\_\_ años       Sexo H(  ) M(  )
7. Escolaridad (marque con una X)

8. Si es trabajador de reciente ingreso en Telmex, ¿cuál fue su puesto de trabajo en su empleo anterior? \_\_\_\_\_  
   Tipo de empresa de su empleo anterior \_\_\_\_\_  
   Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

**B. ORGANIZACION DEL TRABAJO**

1. Describa cada una de las tareas que desempeña actualmente en su trabajo:

---

---

---

---

---

---

---

2. Si usted trabajaba en Telmex antes de 1989, ¿cuales eran las funciones que tenía antes de la introducción de los perfiles de puesto y especialidades? \_\_\_\_\_

3. ¿Su trabajo es realizado en grupo? Si ( ) No ( )

4. ¿Son variadas las tareas que hace en su trabajo diario?

Si ( ) No ( )

5. Al trabajo que usted realiza en la actualidad, ¿se incorporaron tareas que antes hacían trabajadores de otras categorías?

Si ( ) No ( )

Cuáles fueron :

---

---

---

6. ¿ El trabajo que desempeña le permite aprender nuevos conocimientos o desarrollar nuevas habilidades?

Si ( ) No ( )

7. En su opinión, ¿cuánto tiempo toma capacitar a alguien para realizar el trabajo que desempeña?

De 1 a 8 horas ( )

De 1 a 5 días ( )

De 1 a 4 semanas ( )

De 1 a 6 meses ( )

1 año o más ( )

8. Recientemente ha tomado algún curso de capacitación de una categoría o especialidad diferente a la suya?

Sí ( ) No ( )

Señale cual \_\_\_\_\_

9. En el desempeño de su trabajo, tiene usted que recurrir a los manuales de procedimientos

1. Frecuentemente ( )

2. A veces ( )

3. Casi nunca ( )

4. Nunca ( )

10. ¿Tiene usted libertad en cuanto a la forma de realizar su trabajo?

1. Frecuentemente ( )

2. A veces ( )

3. Casi nunca ( )

4. Nunca ( )

11. En el desempeño de su trabajo usted y o sus compañeros de trabajo toman decisiones, sin consultar a los supervisores o su jefe inmediato, para resolver imprevistos o dificultades presentadas por el trabajo en cuanto a :

a. Uso y/o selección de herramientas

Frecuentemente ( )

A veces ( )

Casi nunca ( )

Nunca ( )

b. Procedimiento a seguir

Frecuentemente ( )

A veces ( )

Casi nunca ( )

Nunca ( )

c. El momento de hacer las actividades Frecuentemente ( )

A veces ( )

Casi nunca ( )

Nunca ( )

d. La secuencia de las operaciones

Frecuentemente ( )

A veces ( )

Casi nunca ( )

Nunca ( )

12. En el desempeño de su trabajo y a fin de realizarlo mejor o facilitarlo, usted y/o sus compañeros han inventado o modificado:

a. Herramientas      Sí ( ) No ( )

b. Procedimientos      Sí ( ) No ( )

c. Secuencia de operaciones      Sí ( ) No ( )

d. Formas de coordinación      Sí ( ) No ( )

Describa al menos tres casos que recuerde:

---



Compañeros con los que se lleva mejor ( )

Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿ En el último mes efectuó usted labores relacionadas con el "préstamo" de trabajo acordado con otros centros operativos de la zona?      Sí ( )      No ( )

Describa el tipo de labores :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ¿ Cuánto tiempo laboró bajo ese rubro? \_\_\_\_\_ horas

### **C. CONTROL**

1. Las tareas que desempeña en su trabajo son asignadas por

- a) Supervisor      ( )
- b) Compañeros de trabajo ( )
- c) Grupo de Análisis      ( )
- d) Otros (especificar)      ( )

2. Los puestos de trabajo y las funciones de estos son diseñadas por

- a) El administrativo      ( )
- b) Los jefes directos      ( )
- c) El grupo de análisis      ( )
- d) Los trabajadores      ( )

- e) Otros departamentos de la empresa ( )
- f) No sabe ( )

3. Su trabajo es evaluado directamente por

- a) Los supervisores ( )
- b) Los jefes directos ( )
- c) El administrativo de centro de trabajo ( )
- d) El departamento de Recursos Humanos/Telmex ( )
- e) Encuestas de la empresa ( )
- f) Otros (especificar)

4. En la evaluación de su trabajo la empresa toma en cuenta

- a) Desempeño individual solo ( )
- b) Desempeño colectivo ( )
- c) Desempeño individual y colectivo ( )

5. Si existe una parte de evaluación colectiva, esta es por

- a) Grupo de trabajo ( )
- b) Area de trabajo ( )
- c) Departamento ( )
- c) Centro operativo ( )

6. En la evaluación de su trabajo que tan importante es para la empresa:

- a) La cantidad de trabajo realizada Muy importante ( )
  - Importante ( )
  - Poco importante ( )
  - Nada importante ( )



11. El trato entre usted y sus supervisores durante sus labores es por lo general \_\_\_\_\_

---

2. Las ordenes de sus jefes le parecen por lo general

a) Adecuadas      Sí ( )    No ( )

b) Arbitrarias    Sí ( )    No ( )

13. Con que frecuencia es utilizado el reglamento interno de trabajo

a) Frecuentemente ( )

b) A veces ( )

c) Casi nunca ( )

d) Nunca ( )

14. Por lo general usted y/o sus compañeros de trabajo participan en las decisiones respecto a

a) Su trabajo inmediato ( )

b) Las tareas de su departamento ( )

c) El diseño de puestos en su área ( )

d) El diseño de puestos en su departamento ( )

e) Las actividades operativas de otras Áreas o departamentos ( )

f) La planeación del proceso en el centro de trabajo ( )

g) Los problemas de higiene y seguridad ( )

15. Con que frecuencia usted y/o sus compañeros proponen mejoras en su trabajo y/o en sus área de trabajo

Frecuentemente ( )

A veces ( )

Casi nunca ( )

Nunca ( )

**D. RELACIONES LABORALES**

1. El trabajo que usted hace o hacía ¿también lo realizan actualmente subcontractistas?    Sí ( )    No ( )

2. Qué áreas relacionadas con su trabajo son actualmente efectuadas por subcontractistas en Planta Exterior: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Usted desempeña un trabajo o tareas diferentes a las que corresponden a su categoría laboral, de una categoría diferente y/o de un área diferente, y/o en un centro de trabajo diferente al suyo?

a) Frecuentemente ( )

b) A veces ( )

c) Casi nunca ( )

d) Nunca ( )

4. ¿En el último mes ha recibido el incentivo por productividad?

Sí ( )    No ( )

Cuánto fue N\$ \_\_\_\_\_

5. Considerando la eliminación del tiempo extra, con el incentivo por productividad gana usted hoy

a) Igual que antes ( )

b) Más que antes ( )

c) Mucho más que antes ( )

d) Menos que antes ( )

e) Mucho menos que antes ( )

6. Cuánto recibió la última quincena en total, considerando todos sus ingresos en Telmex N\$ \_\_\_\_\_

7. ¿En el último mes realizó usted "trabajo retrasado"?

Sí ( ) No ( )

7. Cuánto recibió por "trabajo retrasado" en la última quincena N\$ \_\_\_\_\_

8. Cuántas horas trabajó por ese rubro en la última quincena \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ horas

9. Durante qué tiempo realizó esas actividades

a) Dentro de la jornada de trabajo normal ( )

b) Fuera de la jornada de trabajo normal ( )

#### **E. COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

1. "Estoy dispuesto a trabajar aún más duro de lo que lo tengo que hacer para ayudar a que esta empresa salga adelante"

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

2. "Aceptaría cualquier puesto a fin de continuar trabajando para esta empresa"

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

3. "Mis valores y los valores de esta empresa son bastante similares"

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

4. "Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa "

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

5. "Rechazaría otro empleo con mayor pago a fin de permanecer en esta empresa"

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

6. "Siente muy poca lealtad a esta empresa "

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

**2. CUESTIONARIO PARA COMISION DE ANALISIS (Grupo Conjunto)**

**A. DATOS GENERALES**

1. Categoría laboral \_\_\_\_\_
2. Tipo de Plaza Permanente ( ) Eventual ( ) Otra ( )
3. Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_ años.  
Antigüedad en su actual categoría \_\_\_\_\_ años.
4. Anterior categoría laboral \_\_\_\_\_
5. Edad \_\_\_\_\_ años Sexo H ( ) M ( )
6. Escolaridad
  - Primaria inconclusa ( )
  - Primaria terminada ( )
  - Secundaria inconclusa ( )
  - Secundaria terminada ( )
  - Técnico profesional de nivel medio inconcluso ( )
  - Técnico profesional de nivel medio terminado ( )
  - Preparatoria o equivalente inconclusa ( )
  - Preparatoria o equivalente terminada ( )
  - Licenciatura o posgrados ( )

**B.**

1. ¿Cuáles son las razones de su pertenencia al grupo de análisis?

---

---

---

---

---

2. ¿ Desde cuando participa en el grupo de análisis?

3. ¿Ha tenido anteriormente cargos sindicales en Telmex?

Si ( ) No ( )

Cuáles \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ -

¿Durante cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles han sido los principales asuntos discutidos en el grupo de análisis?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿El grupo recibe propuestas de los trabajadores?

Sí ( ) No ( )

5.1 ¿ cuáles han sido algunas de esas propuestas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.2 ¿El grupo de análisis tiene algún espacio para reunirse con los trabajadores, recibir sus propuestas o analizar problemas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

5. ¿Cuáles son las propuestas que ha hecho el grupo a la fecha?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. ¿Qué respuesta han recibido de la administración a sus propuestas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. ¿Cómo evaluaría la respuesta de la administración a las actividades del grupo en el centro de trabajo?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. ¿Cuáles son las dificultades principales que han encontrado para llevar a la práctica sus propuestas? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. ¿Qué relación hay entre el grupo de análisis y la sección sindical, y cómo son sus relaciones? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

10. ¿Cuáles son las relaciones entre el grupo de análisis de Metro y los grupos de análisis de otros centros \_\_\_\_\_ de trabajo? \_\_\_\_\_

---

---

11. ¿Qué evaluación haría usted de la actividad del grupo de análisis a la fecha? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

11. ¿Qué le ha aportado su participación en el grupo de análisis?

---

---

---

---

---

---

### 3. GUIÓN DE OBSERVACION

#### A. Organización del trabajo

1. Las tareas de trabajo asignadas están

rutinizadas \_\_\_\_\_

fragmentadas \_\_\_\_\_

estandarizadas \_\_\_\_\_

2. Se están generando "habilidades contextuales"

3. Ampliación-integración de tareas. Multihabilidad

3.1 Existe trabajo en equipos \_\_\_\_\_

Antes también se trabajaba en grupo \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_

Rotación de puestos \_\_\_\_\_ por Área \_\_\_\_\_ por Departamento \_\_\_\_\_ entre Departamentos \_\_\_\_\_

Tareas integradas \_\_\_\_\_ producción \_\_\_\_\_ mantenimiento \_\_\_\_\_ inspección (control de calidad) \_\_\_\_\_ materiales \_\_\_\_\_

Esquemas de pago por conocimientos \_\_\_\_\_

3.2 El grupo de trabajadores decide

Asignación de tareas \_\_\_\_\_

Cobertura de ausencias \_\_\_\_\_

Cobertura de vacante \_\_\_\_\_

Rotación de puestos (calendario) \_\_\_\_\_

Asuntos operativos \_\_\_\_\_

3.3 El equipo de trabajadores

Se reúne periódicamente \_\_\_\_\_ Dentro de la jornada \_\_\_\_\_ Fuera de la jornada \_\_\_\_\_

Realiza propuestas de mejora operativas \_\_\_\_\_

Diseña o propone nuevos puestos \_\_\_\_\_

Distribuye las cargas de trabajo diarias \_\_\_\_\_

#### 4. Formas de cooperación

A. El trabajo es individual \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_

B. El trabajo es en grupo \_\_\_\_\_ Depto \_\_\_\_\_

Coordinación entre los trabajadores \_\_\_\_\_ A. \_\_\_\_\_ B. \_\_\_\_\_

La coordinación es vía jerarquía \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_

#### 5. Relaciones y comunicaciones entre la jerarquía y los trabajadores

A. Formales \_\_\_\_\_

Basadas en acuerdos y escritos legales y detallados \_\_\_\_\_

Casos observables \_\_\_\_\_

Tipo de marco o instrumento legal \_\_\_\_\_

B. Más informales \_\_\_\_\_

Basadas en la interacción cotidiana \_\_\_\_\_

En acuerdos informales coyunturales \_\_\_\_\_

personalizadas \_\_\_\_\_

otras \_\_\_\_\_

Reglamento interno de trabajo:

Se aplica \_\_\_\_ No se aplica \_\_\_\_\_

Frecuentemente se recurre a él \_\_\_\_\_

Esporádicamente se recurre a él \_\_\_\_\_

Casos observados \_\_\_\_\_

#### **B. Control**

1. Número de niveles de jefatura en Centro de Trabajo \_\_\_\_\_

Niveles de jefatura arriba del Centro de Trabajo \_\_\_\_\_

(Departamento de Planta Exterior/Telmex)

Rango de control promedio de un supervisor \_\_\_\_\_ (número de trabajadores a su cargo)

2. Relaciones jefaturas-trabajadores:

a. Directas y personales \_\_\_\_\_

b. Autoritarias \_\_\_\_\_ Despóticas \_\_\_\_\_

c. Burocráticas \_\_\_\_\_

d. Hegemónicas (delimitadas por un orden legal en empresa):

CCT \_\_\_\_\_

LFT \_\_\_\_\_

Convenios bilaterales \_\_\_\_\_

Normatividad centralizada (Recursos Humanos) \_\_\_\_\_

3. Coerción en el trabajo

Alta \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

4. Negociación del "orden"

Frecuentes acuerdos informales \_\_\_\_\_

Esporádicos acuerdos informales \_\_\_\_\_

Casos observables \_\_\_\_\_

4.1 Pauta de acuerdos informales

Participantes:

Jefes inmediatos-trabajadores \_\_\_\_\_

Grupo de análisis-gerencia \_\_\_\_\_

Sindicato-Gpo. Análisis-gerencia \_\_\_\_\_

Trabajadores-Gpo. Análisis-gerencia \_\_\_\_\_

#### 4.2 Acuerdos tácitos

Grupos de trabajadores-gerencia \_\_\_\_\_

Casos observables \_\_\_\_\_

Especialidades o categorías involucradas

---

Niveles de jefaturas involucrados \_\_\_\_\_

Contenido de los acuerdos \_\_\_\_\_

---

#### 4.3 Características de acuerdos informales

reversibles \_\_\_\_\_

irreversibles \_\_\_\_\_

apoyados en costumbres \_\_\_\_\_

apoyados en prácticas compartidas \_\_\_\_\_

otros rasgos \_\_\_\_\_

#### 4.4 Contenido de acuerdos informales

sobre el trabajo \_\_\_\_\_

sobre procedimientos de trabajo \_\_\_\_\_

sobre salarios \_\_\_\_\_

sobre incentivo \_\_\_\_\_

sobre cargas de trabajo \_\_\_\_\_

sobre jornada de trabajo \_\_\_\_\_

sobre materia prima \_\_\_\_\_

suficiencia \_\_\_\_\_

calidad \_\_\_\_\_

sobre metas de producción \_\_\_\_\_

sobre ascensos \_\_\_\_\_  
sobre equipo (tech.) \_\_\_\_\_  
sobre medidas disciplinarias \_\_\_\_\_  
otros \_\_\_\_\_

5. Impacto (observable) de acuerdos informales:

Sí \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

Hacia arriba de centro de trabajo \_\_\_\_\_

específicamente \_\_\_\_\_

entre administrativos del centro de trabajo \_\_\_\_\_

lateralmente (depto. Planta Exterior/Telmex) \_\_\_\_\_

trabajadores \_\_\_\_\_ dirección \_\_\_\_\_

específicamente \_\_\_\_\_

6. Grupo de Análisis

1. Contenido de reuniones

a. internas

b. con gerencia

c. con coordinador sindical/delegados

d. con los trabajadores (si existe)

2. Frecuencia de reuniones

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

3. Actividades cotidianas de sus miembros \_\_\_\_\_

---

---

---

---

4. Conflictos y/o tensiones

con grupos en Centro de Trabajo\_\_\_\_\_

específicamente\_\_\_\_\_

con grupos fuera del CT\_\_\_\_\_

específicamente\_\_\_\_\_

4.1 Asuntos motivo del conflicto

---

---

---

---

## **GUIÓN DE ENTREVISTA**

### **Informantes Calificados**

#### **A. Organización del Trabajo**

1. Cómo han sido recibidos los grupos de análisis

-en los centros de trabajo

-en Planta Exterior

-en Centro de Trabajo

2. Nivel de participación e involucramiento de los trabajadores ( si lo hay) en las decisiones, comparado con la situación anterior a 1988.

2.1 Tipo de decisiones en las que participan

3. La empresa contempla

3.1 Eventual organización en equipos en Planta Exterior

qué pasos se dan en esa dirección.

3.2 Ampliación del rango de tareas de los trabajadores (inclusión de mantenimiento, control de calidad, diseño, más producción)

3.3 Generación de multihabilidad (los cursos de capacitación van en ese sentido? es posible en Planta exterior? sería para ese depto. solo?

4. La movilidad pactada en CCT y Perfiles de puesto, cómo es en la práctica? (sólo entre funciones; entre áreas de depto.; entre deptos.; transferencias entre centros de trabajo)

5. Los procedimientos de trabajo se encuentran estandarizados?

Esa estandarización es respetada por los trabajadores?

6.Cuál es el rango de control promedio **en la práctica** de un jefe inmediato en Planta Exterior? Cuál era ese rango antes de los cambios a Perfiles y del Programa de Productividad?

7. (Sólo supervisores mandos) ¿Con base en qué criterios de definió ese rango?

#### **B. Control**

1. Cómo, entre quienes y dónde se diseñan los puestos de trabajo y se organiza el proceso de trabajo de Planta Exterior.

1.1 Hay participación en ello de los trabajadores en el nivel cotidiano con los cambios

1.2 A través de que instancias participan cotidianamente

1.3 Casos específicos del fenómeno en METRO

2. Cuáles son los criterios para determinar la cantidad de órdenes de trabajo o la carga de trabajo para cada trabajador, diario o en la jornada.

Cómo eran los criterios antes de 1988.

3. (Solo supervisores o mandos) Para valorar el desempeño en el trabajo, ¿cuáles son los aspectos que se toman en cuenta?

3.1 Antes de 1988, cuáles eran los criterios de supervisión y evaluación.

3.2 Una ilustración de cómo efectúan la evaluación del trabajo en la práctica (modalidades, grado de detalle, individual y/o colectiva)

4. (Solo supervisores o mandos) Al valorar el desempeño laboral de los trabajadores, eventuales ascensos, capacitación, medidas de disciplina, ¿qué papel corresponde al Departamento de Recursos Humanos de Telmex?

5. Cuáles son los criterios para ascensos? Se modificaron luego de 1988? en qué?

6.(Solo supervisores o mandos) ¿Qué papel usted cree que tienen los trabajadores en los procesos productivos?

7. Mecanismos disciplinarios, en qué se han modificado después de 1988 (especialmente: asistencia, principios para despidos, otros)

7.1 (Sólo supervisores o mandos) Cómo norma qué aspectos son considerado indisciplina laboral?

Frecuencia de uso del reglamento interno de trabajo

Frecuencia de uso de medidas disciplinarias; y cuáles son las más frecuentes.

8. ¿Cuáles son los problemas que se han enfrentado en la aplicación del programa de productividad?
9. ¿Cómo funcionan las comisiones conjuntas, en el nivel del Centro Trabajo, y Comisión de Modernización?
10. ¿Cómo se desarrolló la negociación de indicadores, metas y formas de medición, así como ponderaciones de indicadores en Planta Exterior?
  - 10.1 ¿ Se renegociaron metas e indicadores? en función de qué criterios?
11. ¿Los incentivos han creado diferenciación entre los trabajadores, y entre éstos y el personal de confianza o administrativo?
12. (Solo dirigentes sindicales) ¿Qué relación ve, si la hay, entre la entrega del paquete accionario a los trabajadores y el consenso por la firma y aplicación de convenios de productividad?

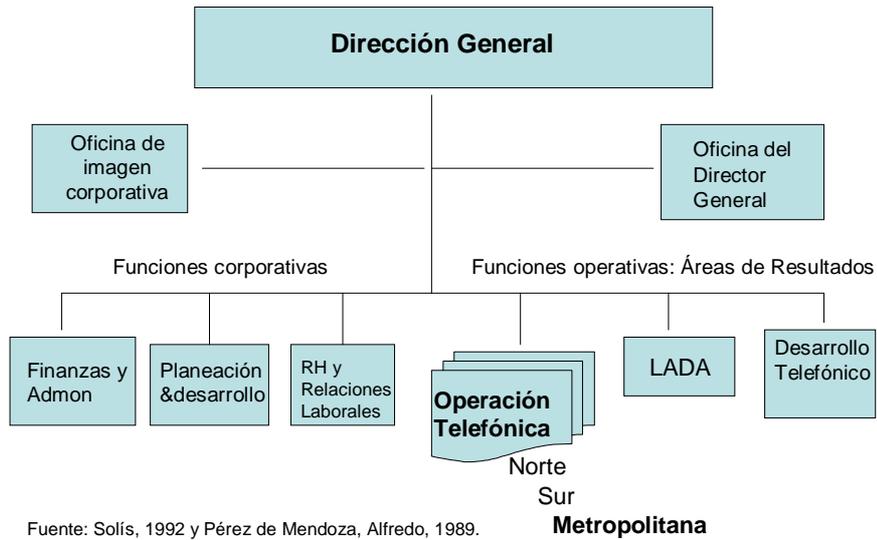
### **C. Relaciones Laborales**

1. Qué significa en la práctica la descentralización de la relación laboral acordada en Convenio de Productividad, 1990 (dic.).  
Cómo se expresa en Metro
2. Cómo son las relaciones laborales ahora: cooperativas o antagónicas (Detallar por sectores de trabajadores, niveles de jerarquía de la empresa y mandos)
3. Qué cambios son los principales por la introducción de Perfiles de Puesto y Programas de Productividad. En la telefónica. En Planta Exterior.
4. Subcontratación en Planta Exterior  
(extensión, departamentos o áreas afectadas, empresas, implicaciones)

## ANEXO IV

### ORGANIGRAMAS DE LA TELEFÓNICA

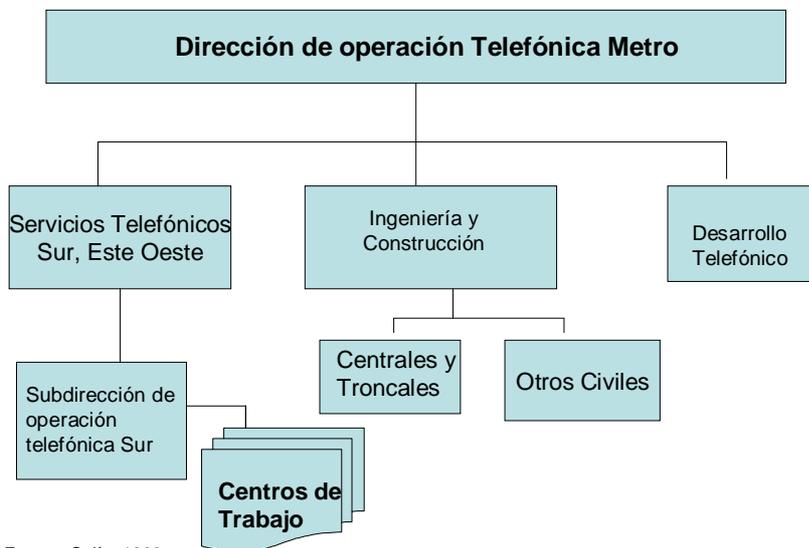
#### 1: Estructura organizacional de la Telefónica



#### 2: Estructura Organizativa: Dirección de Operación Telefónica



### 3: Dirección de Operación Telefónica Metropolitana



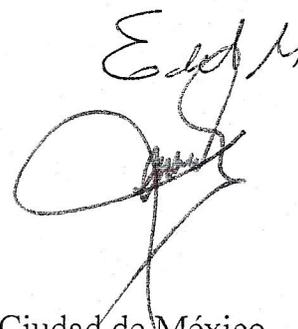
Fuente: Solís, 1992..

-----FIN

**CAMBIOS EN LA ORGANIZACION DEL TRABAJO Y SUS EFECTOS  
EN EL CONTROL. EL CASO DE UN CENTRO DE TRABAJO EN LA  
INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES.**

Tesis que para obtener el grado de maestría en Sociología del Trabajo presenta  
Amparo Muñoz Colín

Asesor: Doctor Enrique de la Garza Toledo



Ciudad de México  
Abril, 2010