80



Sindicatos, antropología y cultura laboral

Nueva Antropología

Mario Ortega Olivares, La reestructuración de las empresas de telefonía desde la percepción de los trabajadores de Zapotitlán · **Edgar Belmont Cortés,** La reforma laboral en México: la mitificación de la empresa y los ajustes en las relaciones laborales · **Sergio G. Sánchez Díaz,** Los sindicatos ante las ciencias sociales y la antropología social en México: antecedentes, logros y perspectivas en el siglo XXI · **José Roberto Sánchez Castillo, Rodolfo Mondragón Ríos, Enrique Eroza Solana,** Los dilemas actuales de la identidad entre los zoques de Guayabal en Chiapas · **Ángel Acuña Delgado,** Del chamanismo y la festividad social al futbol yanomami: una nueva manera de compartir y competir · **José Carlos Vázquez Parra,** Las creencias como proceso de readaptación social. Una aproximación desde la racionalidad elsteriana · **Karine Tinat,** Jóvenes en Nochevieja. Una observación participante en Patamban, Michoacán

Nueva Antropología

Casa abierta al tiempo · SEP Secretaría de Educación Pública · CONACULTA · 75 INAH Aniversario

VOL. XXVII NÚM. 80, ENERO-JUNIO DE 2014 ISSN 0185-0636

Nueva Antropología 80

Sindicatos, antropología y cultura laboral

LA REESTRUCTURACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE ZAPOTITLÁN

Mario Ortega Olivares*

Resumen: Este artículo de corte etnográfico da cuenta del proceso de reestructuración de la telefonía en México desde la perspectiva de los trabajadores telefonistas en una comunidad tradicional donde, a pesar de estar prácticamente en la ciudad de México, hasta la década de 1940 se hablaba náhuatl y operaba un sistema de mayordomías. La reestructuración de Teléfonos de México (Telmex) fue la expresión local de un proceso global de privatización y desarticulación de los monopolios telefónicos estatales. Ante el riesgo de un reajuste masivo de personal, el sindicato de Telmex aceptó flexibilizar a la baja su contrato colectivo e introducir un programa de calidad y productividad para optimizar el servicio. Para alcanzar el bono de productividad y conservar el empleo los telefonistas originarios reactivaron la cultura del trabajo duro, heredada de la época campesina y se comprometieron con el incremento productivo.

Palabras clave: Telmex, productividad, calidad, flexibilidad, cultura laboral.

Abstract: The restructuration of Teléfonos de Mexico (Telmex) was the local expression of a global process of privatization and dismantling of state telephone monopolies. This is an ethnographic account of the telecommunications restructuring process in Mexico from the perspective of telephone workers in a traditional community on the outskirts of Mexico City, where Nahuatl was the spoken language and a system of *mayordomías* existed until the 1940s. Given the risk of a massive realignment of personnel, the Telmex union agreed to renegotiate the terms of its collective work agreement and to introduce a quality program to optimize productivity and service. In order to keep their jobs and to earn the productivity bonus, local telephone workers consolidated their efforts, channeling a work ethic with rural roots, and made a commitment to increase productivity.

Keywords: Telmex, productivity, quality, flexibility, labor culture.

REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y CULTURA LABORAL

Los procesos productivos industriales han experimentado una profunda restructuración en las últimas tres décadas a escala global, enfocada a disciplinar a los trabajadores y reducir los costos laborales. Aunque el proceso comenzó en Gran Bretaña, se fue difundiendo mundialmente hasta alcanzar a los sindicatos en México y debilitar las prerrogativas contractuales de sus otras horas inflexibles agremiadas. Bajo dicho contexto, y en medio de la voraz competencia por los mercados, el reto vital

*Doctor en Antropología, Universidad Autónoma Metropolitana.

para las corporaciones es alcanzar la mayor calidad y productividad en el esfuerzo laboral de los trabajadores.

Al analizar la razón del éxito productivo del Japón, la experiencia de los círculos de calidad *toyotistas* mostró que el incremento productivo no depende tanto de la tecnología digital como de la percepción que tienen los trabajadores de su papel en la producción, de sus consecuentes conductas laborales y del saber-hacer del que son poseedores. Sin el consenso de los trabajadores y su implicación con el incremento en la producción, no es posible superar el desplome de la tasa productiva al que condujo la crisis fordista, pues la cultura laboral es uno de los factores trascendentes en el rediseño de procesos productivos. Siendo la tecnología el saber que aplica los avances científicos a la producción, ésta no sólo se instala en la maquinaria; también anida "en los cerebros de la gente, en las estructuras de organización y en los patrones de comportamiento, los que a su vez están condicionados por las estrategias de diferentes factores sociales y sus patrones de conflicto o cooperación" (Dieter y O'Connor, 1989: 20). Con el fin de aprovechar ese saber obrero, los trabajadores japoneses se integran en círculos de calidad, donde reciben la información adecuada para identificar y remover los obstáculos al incremento productivo; de ser necesario pueden hasta detener la producción para evitar fallas en la calidad de los productos.

Por otra parte, entre los campesinos del área mesoamericana existe una cultura del *trabajo duro* que les permite satisfacer sus necesidades a pesar de la naturaleza limitada del suelo laborable. Aunque Foster atribuyó por ello una *imagen de bien limitado* a las comunidades campesinas mesoamericanas, Dow lo cuestionó tras descubrir que los propios campesinos logran satisfacer sus necesidades a pesar de la limitada extensión de sus tierras, con base en el incremento del *trabajo duro* desplegado por ellos mismos y sus familiares (Dow, 1981:362).

Por ello el autor afirma que entre los campesinos de nuestra región no impera una pesimista imagen de bien limitado sino una estimulante *imagen de producción abierta* sobre la base del *trabajo duro*. Concepto clave para entender el cambio de mentalidad de los telefonistas originarios de Zapotitlán luego de la restructuración de Teléfonos de México (Telmex).

OBJETIVOS Y MÉTODO

Los objetivos de este artículo fueron investigar cómo la reestructuración de la telefonía en México obedeció al patrón neoliberal impuesto a los trabajadores en Gran Bretaña. Conocer cómo el retorno de Telmex al control de la iniciativa privada alteró la percepción cultural que los telefonistas originarios del pueblo de Santiago Zapotitlán tenían sobre su trabajo. (Santiago Zapotitlán es un pueblo de originen nahua ubicado en la delegación Tláhuac del Distrito Federal, que ha sido sitiado por la acelerada expansión urbana de la megalópolis.) Además me propuse averiguar cuál fue su respuesta a los premios por calidad

y productividad ofrecidos por la empresa y cómo participan en los "grupos de análisis" inspirados en los círculos de calidad *toyotistas*. La metodología empleada incluyó la revisión bibliográfica de la información acerca de los procesos de reestructuración neoliberal de la telefonía, el concepto de cultura laboral y el desempeño productivo de Telmex tras la privatización. También se realizaron entrevistas a profundidad con telefonistas originarios del pueblo de Zapotitlán, sobre su percepción del proceso de privatización de la empresa y los cambios que ocurrieron en su cultura laboral. Como una de las técnicas de investigación se abrieron *ventanas etnográficas* desde el lugar de residencia hacia el centro de trabajo.

La revisión bibliográfica mostró que la reestructuración corporativa en Telmex fue la expresión local de un proceso global de reprivatización de las telecomunicaciones a escala global que arrancó con el desmantelamiento de British Telecom en Gran Bretaña. Al investigar el proceso de reestructuración organizativa en Teléfonos de México encontré que, tras su venta a la iniciativa privada, se negoció bilateralmente entre empresa y sindicato la creación de círculos de calidad *toyotistas* en sus centros laborales, con el fin de cubrir las metas productivas exigidas en el título de concesión del servicio telefónico establecido por el Estado. Estos círculos, integrados en forma mixta por personal de confianza y sindicalistas, se denominan "grupos de análisis".

DESCUBRIENDO UN PUEBLO DE TELEFONISTAS

Interesado en la reestructuración de Telmex entré en contacto con un telefonista conocedor del tema, quien me citó a la entrada de su centro de trabajo. Como la mañana era fría fue a solicitar permiso para atenderme en las instalaciones, pero regresó apenado porque se lo habían negado. Entonces me citó en su casa; fue un domingo por la mañana cuando llegué al domicilio, ubicado a unas cuadras de la avenida Tláhuac en la ciudad de México. Al caminar por la calle puede ver una camioneta de Telmex detrás de otra, lo que me llamó la atención. Mi anfitrión me explicó que Santiago Zapotitlán es un pueblo de telefonistas ubicado en la delegación Tláhuac del Distrito Federal. Pedí que me aclarara a qué pueblo se refería, pues su casa se localiza dentro del área urbana de la ciudad de México. Aclaró que Zapotitlán es un pueblo originario, donde hasta la década de 1940 la gente hablaba náhuatl, pero fue sitiado por la mancha de la megalópolis. Sin embargo, siguen celebrando dos fiestas patronales al año: una en febrero, dedicada al Cristo de las Misericordias, y otra en julio en honor al Señor Santiago y a la Señora Santa Ana. Fiestas de luces y música amenizadas con danzas de concheros, santiagueros y vaqueritos. La negativa a permitirme el acceso al centro laboral se convirtió en un hecho afortunado, pues me relacionó con un pueblo de telefonistas de origen nahua con mayordomías, fiestas patronales y ciertos rasgos culturales propios de la cosmovisión mesoamericana.

Persistía un problema: ¿cómo investigar la cultura laboral en una empresa a la que no podía tener acceso? Recordemos que para Linhart, las fábricas modernas son una especie de *Gulags* del capital (Linhart, 2006), pues restringen el ingreso en sus instalaciones a los interesados en investigar las condiciones de trabajo. En el mejor de los casos autorizan *visitas industriales* para controlar el recorrido del estudioso en las instalaciones, previa interrupción de las máquinas o procesos que representan un riesgo para la seguridad de los trabajadores. Por ello retomé la convocatoria de Larissa Adler Lomnitz a permitir que los propios actores describan su estructura social a través de las imágenes conceptuales que ellos derivan de sus experiencias (Adler Lomnitz, 1982:51). Además incorporé la recomendación de la medicina del trabajo, en el sentido de reconocer que no hay mejor monitor de la seguridad laboral que la percepción de los propios trabajadores.

Realizar la etnografía de una corporación tan compleja como Teléfonos de México fue una ardua tarea, abrí *ventanas etnográficas* con el fin de atisbar cómo ocurrió la reestructuración global de la telefonía desde la perspectiva de los telefonistas originarios. Me propuse averiguar cómo se transformó, en la percepción de los telefonistas originarios de un pueblo nahua, su representación simbólica de la calidad y productividad en su trabajo. Pasemos a considerar la forma en que se reestructuró la telefonía en Gran Bretaña, pues la modernización de Telmex fue la expresión local en México.

FLEXIBILIDAD LABORAL Y DESREGULACIÓN NEOLIBERAL

Long comenta que las innovaciones tecnológicas, como la introducción de equipo digital en las telecomunicaciones, han conducido hacia un mundo cada vez más homogéneo e interconectado. Pero advirtió que ni su influencia en la producción, ni las presiones del mercado mundial han logrado destruir la diversidad cultural, étnica y económica de los pueblos. Más bien han generado una diversificación de los patrones de respuesta a nivel nacional, regional y local (Long, 1996: 39). Harvey y Sassen también convocaron a documentar etnográficamente las dimensiones humanas de la reorganización económica y tecnológica global (Kearny, 1995: 552). Retomando el reto, en este artículo se describe la forma en que fenómenos globales —como la privatización de las empresas públicas, la digitalización de las telecomunicaciones y la flexibilización laboral— han impactado la cultura laboral de los telefonistas originarios de un pueblo con profundas raíces mesoamericanas como Santiago Zapotitlán. Veamos ahora cómo ocurrió en tierras europeas.

En Gran Bretaña, el Partido Laborista cometió errores burocráticos que abrieron el camino a las reformas impulsadas por el Partido Conservador, quien cuestionó la legitimidad del Estado benefactor y la participación estatal en la economía (Farfán: 1991). La resistencia de los trabajadores a ceder las prerrogativas conquistadas en las épocas de bonanza y las frecuentes huelgas desprestigiaron al sindicalis-

mo británico. Margaret Thatcher impuso radicales medidas neoliberales a favor del libre mercado en Gran Bretaña, entre ellas la eliminación de la cláusula de exclusión o *closed shop,* que otorgaba a los sindicatos el control monopólico del mercado de trabajo interno en las empresas. También prohibió la instalación de paquetes sindicales en empresas asociadas a una fábrica en huelga. Además descartó las huelgas que tuvieran propósitos políticos más allá de los específicamente salariales o laborales. En 1980 se emitió la primera de las *Employment Acts* para proscribir cualquier forma de exclusión hacia trabajadores que se negaran a ingresar a un sindicato. También derogó las medidas sindicales que presionaran a trabajadores para afiliarse al gremio. La segunda Acta de Empleo, publicada en 1982, fijó una compensación económica a favor de los trabajadores que fueran excluidos de su empleo por los sindicatos. Y legalizó las demandas contra sindicatos que iniciaran huelgas ilegales. La reforma laboral de 1984 declaró ilegal a la cláusula de exclusión y legalizó el *esquirolaje*, bajo el pretexto de defender el derecho individual del trabajador a laborar, aunque sus compañeros hubieran estallado una huelga decidida en forma mayoritaria. En 1988 otra acta obligó a los sindicatos a convocar un referéndum para decidir el estallido de una huelga o cualquier otra forma de acción gremial, so pena de enfrentar una acción penal.

Ya debilitada la fuerza sindical de los delegados de base o *shop stewards*, las empresas no encontraron gran resistencia a la flexibilización en el uso de la fuerza de trabajo. La cruzada conservadora emprendida por tan *sui generis* interpretación de la libertad sindical redujo el promedio de huelgas y abatió la afiliación sindical de 13.5 millones de agremiados en 1979 a 10.5 millones en 1986. El sindicalismo fue debilitado a tal grado que el incremento en la productividad industrial se logró con base en el riesgo de pérdida del empleo, la inestabilidad en la contratación y la amenaza de obsolescencia laboral (Farfán, 1991: 114).

La reestructuración de la economía británica, la privatización de las empresas estatales y su apertura a la competencia profundizó la desigualdad social. La doctrina neoliberal argumentaba que la *mano invisible* del mercado asignaría de una manera más eficiente los recursos económicos y los laborales, de tal manera que lograría incrementar su rentabilidad. Pero nunca advirtió que la eficiencia no generaría una mejor distribución social de los beneficios, sino que los concentraría en pocas manos. El neoliberalismo provocó un rezago relativo de la manufactura británica, frente a la prosperidad del sector financiero especulador. Dividió a Gran Bretaña en dos grandes regiones económicas: un sur privilegiado y un norte en proceso de desindustrialización. Un indicador del nefasto efecto de las medidas económicas neoliberales aplicadas por Thatcher fue la expansión del desempleo, que subió de 1.1 millones en 1979 a 1.7 millones para 1990.

PRIVATIZAR LOS MONOPOLIOS ESTATALES DE LA TELEFONÍA

Previendo que la globalización demandaría telecomunicaciones más eficaces, muchas naciones emprendieron la flexibilización en el uso de la mano de obra y la reestructuración de sus empresas telefónicas. La entonces Comunidad Económica Europea publicó un *Libro Verde* con recomendaciones para desregular las telecomunicaciones, y entre ellas sobresalía el derecho de las naciones a otorgar en concesión la red telefónica, así como la promoción de la apertura a la competencia en los demás servicios telefónicos. Europa y Estados Unidos habían aprovechado el enorme poder de compra del monopolio sobre el servicio telefónico, telegráfico y postal para consolidar una infraestructura tecnológica nacional, que favorecía la exportación de maquinaria y el control del conocimiento estratégico. Sin embargo, los neoliberales argumentaban que tales monopolios en comunicaciones ya no podían crecer, ni renovar sus equipos dada la escasez de recursos fiscales disponibles para invertir en alta tecnología. Las empresas se privatizaron bajo el argumento de que la apertura del mercado doméstico de telefonía a la competencia internacional elevaría al máximo la innovación tecnológica, reduciría los costos, impulsaría la eficiencia de la red telefónica y la oferta de servicios al público usuario (Won-Ho, 1992). Efectivamente, la competencia en el mercado impulso niveles de eficiencia internacional en las telecomunicaciones, pero quebró los esfuerzos para dotar de carácter universal al servicio telefónico. Las enormes ganancias de las trasnacionales de las comunicaciones se han logrado con base en mayores cargas de trabajo y tarifas más altas en el servicio telefónico local. Sin embargo, la proliferación de equipos digitales y la fibra óptica han permitido ofrecer nuevos servicios telefónicos a menor costo.

LA *BRITISH TELECOM* ANTE LA COMPETENCIA DE MERCADO

Por su carácter pionero, la restructuración de British Telecom fue el paradigma de la privatización de empresas estatales. Thatcher enfrentó el servicio telefónico estatal a la competencia en el mercado, ya que en febrero de 1982 entregó una concesión de servicio a la compañía Mercury, integrada en 85 por ciento de capital privado. El gobierno conservador ofertó 51 por ciento de los bonos del monopolio telefónico estatal en la bolsa de valores, tratando de pulverizar entre el mayor número de ciudadanos la propiedad de las acciones. Tras la puja en el mercado, un puñado de 360 accionistas aseguró el control de casi 30 por ciento de las acciones, desmintiendo en la práctica la democratización del capital prometido. El gobierno británico vendió British Telecom en su totalidad, incluyendo la infraestructura, todos los servicios locales y de larga distancia nacional e internacional. La British descentralizó sus funciones en diversos centros de resultados, dotados de mayor autonomía para tomar decisiones internas y externas para elevar la productividad.

Además superó el trato indiferente y burocrático que los trabajadores de la empresa estatal dispensaban a los usuarios de la telefonía pública, mediante una esmerada atención hacia los evasivos clientes privados, que ahora podían recurrir a los servicios de otra compañía.

Luego del anuncio de la privatización de las telecomunicaciones, los seis sindicatos con contratos firmados ante British Telecom manifestaron su oposición. Se constituyó un comité para convencer a los usuarios de que la privatización afectaba sus intereses (Román, 1995). Para disuadir al gobierno de la privatización de British Telecom se promovió la movilización, la opinión pública contra la privatización y se advirtió a los trabajadores de la empresa sobre el riesgo de un reajuste masivo de personal. Cuatro mil trabajadores integrados en el Comité Sindical de las Telecomunicaciones, declararon la huelga en sectores claves de British Telecom. Durante seis meses el comité pagó íntegramente los sueldos de los telefonistas, gracias a una aportación de tres millones de libras esterlinas proveniente de sindicatos solidarios. También destinó otro millón y medio a la propaganda del movimiento, hasta que se agotaron los recursos y ya nadie pudo detener el proceso de privatización.

Mientras en Gran Bretaña la reestructuración de la telefonía provocó el despido de miles de trabajadores, la reprivatización de Teléfonos de México no significó un ajuste masivo de personal, gracias a la propuesta negociada en forma bilateral entre empresa y sindicato para capacitar a s trabajadores desplazados y ubicarlos en otros puestos de trabajo. Consideremos cómo sucedió.

LA RESTRUCTURACIÓN DE TELÉFONOS DE MÉXICO

En la VII Reunión de Planeación Corporativa de Telmex fue analizada la competencia global por mercados, la demanda de servicios complejos de telecomunicaciones y la desincorporación de las empresas telefónicas públicas. Por lo que se decidió revisar el marco regulatorio de Telmex, reestructurar las tarifas y promover su desincorporación de las paraestatales mexicanas. La gerencia estatal responsabilizó a los sindicalizados por el mal servicio a los usuarios y pronosticó el despido de muchos telefonistas por obsolescencia tecnológica tras la introducción de equipos digitales. Ante la amenaza de un reajuste masivo de personal, el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) aceptó firmar un convenio de concertación para la reestructuración de Telmex en 1989, que incluyó la flexibilización del contrato colectivo a cambio de que no hubiera despidos masivos y 40 mil telefonistas conservaran su empleo (Jones, 1993: 143). "Los trabajadores se vieron forzados a hacer concesiones arriesgadas, que fueron la clave para abrir el camino a la privatización de Telmex, lo que ocurrió en diciembre de 1990" (Dubb, 1992: 1).

Para modernizar el servicio telefónico y flexibilizar el empleo de la fuerza de trabajo, se modificaron a la baja las cláusulas 12, 27, 38, 60, 65, 70, 71,

185, 189 y 193, así como los transitorios 2 y 7 del contrato colectivo. Lo primero fue eliminar 57 convenios departamentales heterogéneos y obsoletos, convenios que incluían 650 categorías laborales con rígidos perfiles de puestos, para unificar los salarios bajo un tabulador general; devolver a los supervisores el control de la prestación del servicio telefónico, el derecho de asignar tareas y de remover a trabajadores, para alcanzar la calidad y productividad del servicio requerido en el mercado. Se acordó que la administración promovería formas de organización laboral basadas en la participación de los trabajadores en los procesos de producción. Además se integró una comisión mixta para alcanzar niveles internacionales en la prestación del servicio telefónico, promover el sentimiento de pertenencia de la empresa, dignificar las actividades y mejorar el servicio.

Se firmó un "Programa de Productividad" entre Teléfonos de México y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, donde se establecieron los indicadores básicos para medir la productividad en cada una de las áreas tronco de Telmex, así como los parámetros que determinarían el estímulo asociado al cumplimiento de metas. Se integró una bolsa de premios por productividad en metálico que se repartiría entre los telefonistas de acuerdo con el alcance de las metas. Con el fin de cubrir las metas exigidas por el título de concesión, se fijaron parámetros para la medición de la calidad y productividad en la planta externa. También se establecieron cuantificadores individuales de trabajo, como el número mínimo de instalaciones y la cantidad de reparaciones diarias por cada telefonista. En áreas de la empresa menos estratégicas los parámetros de productividad fueron grupales, pero también vinculados a la calidad del servicio y a las metas cuantitativas del título de concesión, por ejemplo el lapso que tarda la operadora en contestar una llamada.

La cláusula 193 reconoció la productividad como una óptima articulación entre el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, el mejoramiento de la calidad, de las condiciones laborales y de vida, así como la capacitación de los telefonistas (Telmex y STRM: 1996:147). En la cláusula 195 empresa y sindicato acordaron la creación y desarrollo de una variante de los círculos de calidad *toyotistas* conocidos como "grupos de análisis", quienes podrían "emitir recomendaciones que propicien el mejoramiento de la calidad y la productividad y el cumplimiento de metas en su centro o unidad de trabajo, acorde a los requerimientos de las diversas áreas de la Empresa" (Telmex y STRM, 1996: 147-148).

Limpia de rigideces sindicales, la empresa se volvió más atractiva a ojos de los compradores. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes urgía a la privatización de la telefónica, pues de otra manera el Estado no podría sufragar los gastos de la digitalización de Telmex por sus dificultades financieras. Parecía que había copiado letra por letra los argumentos neoliberales de la primera ministra Thatcher.

Lanzada la convocatoria para la venta, el Grupo Carso y un puñado de

inversionistas mexicanos ganaron la puja en asociación con la South Bell International Holdings y la France Cables et Radio. La competencia en el mercado estimuló la expansión de la telefonía en México y eliminó los obstáculos para la innovación digital. El nuevo programa de productividad fue un éxito para Telmex, y en sólo 10 años incrementó las líneas telefónicas de seis a doce millones y redujo el índice de quejas de 36 a 2.79 por ciento. Los trabajadores no tuvieron la misma suerte; los tan espectaculares incrementos en la productividad no se reflejaron en un incremento proporcional de la bolsa destinada al premio por cumplir las metas productivas.

LOS TELEFONISTAS ORIGINARIOS DE ZAPOTITLÁN

Veamos ahora cómo repercutió la restructuración de Telmex en la cultura laboral de los telefonistas originarios. Durante mí prolongado trabajo de campo en Zapotitlán conté con el apoyo de Rosalío Morales Ríos, coordinador delegacional del pueblo y miembro del Comité Ejecutivo del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). El coordinador me propuso apoyar mi investigación a cambio de que recopilara la cultura y tradiciones de su pueblo.

La referencia más antigua de Zapotitlán aparecía en la extraviada "Matrícula de Tributos", y que por fortuna fue copiada en el Códice Mendocino, dada su importancia económica. En dicho códice se reproduce la página de la Matrícula donde fue registrado el topónimo del pueblo, aunque se altera el orden de presentación respetando la costumbre española de leer de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo. En Zapotitlán se celebran dos fiestas patronales al año: la fiesta dedicada al Cristo de las Misericordias del 5 de febrero; y los festejos del 25 y 26 de julio, cuando se venera a la señora santa Ana y a su señor Santiago. El pueblo es famoso por la gran cantidad de juegos pirotécnicos que queman, dada la competencia que se establece entre las mayordomías del barrio femenino de Santa Ana y las del masculino de Santiago. Como una mayordomía no quiere ser menos que la otra, surge una rivalidad dualista que a veces provoca problemas embarazosos. Zapotitlán cuenta con 23 mayordomías en sus dos barrios: el de Santiago, conformado por doce mayordomías, y el de Santa Ana con once, y les corresponde organizar la fiesta cada cinco años. Cada mayordomía se integra por un poco más de cien mayordomos, con su respectiva mesa directiva y se van rotando semestralmente. Las mayordomías no siempre fueron tan complejas: cuando comenzaron a recibir salarios urbanos o de Telmex todos querían ser mayordomos, por eso se debieron recrear las mayordomías para ampliar la participación de los originarios. El cargo de celebrar los festejos pasa de una mayordomía a otra, en un ritual religioso donde se intercambian cruces adornadas conocido como Octava o *Chavarrío*. Durante mi estancia en el pueblo pude presenciar danzas de aztecas o concheros, santiagueros y vaqueritos, pues la de los *Azcatzintzintzin* dejó de re-

presentarse hace varias décadas. Se repasará ahora la historia de los telefonistas originarios.

LOS PIONEROS EN LA TELEFÓNICA *ERICCSON*

Fue don José Miramar el primer originario de Zapotitlán que comenzó a trabajar en la telefónica Ericcson, según relataron los telefonistas de mayor edad. En 1924 invitó a otros quince mineros, también nacidos en el pueblo, a que lo acompañaran a laborar como peones. Así se inició el tejido de la red de parientes, compadres y amigos que laboran en lo que hoy es Teléfonos de México. Otros jubilados recuerdan haber comenzado a trabajar en la empresa por allá del año de 1935. Don Luciano, un capataz originario del pueblo, puntualizaba a la cuadrilla su moral de trabajo duro: "¡Conmigo van a andar derechitos! ¡No quiero que vengan jorobados!" Para tener contenta a su cuadrilla los invitaba a degustar el tradicional banquete durante las fiestas patronales en su casa.

Como a la gente de la capital no le gustaba cavar zanjas en época de lluvias, Deciman el legendario ingeniero sueco, enganchaba campesinos de la zona chinampera. El único requisito era saber leer y escribir, cuando solicitaban empleo en la calle de Victoria se les pedía que escribieran su nombre con puño y letra. Las costumbres de *merecer* el sustento a través del trabajo duro en la milpa de los telefonistas originarios de Zapotitlán; de competir por el prestigio de ser el mejor sembrador o trabajador, así como su obligación ética de reciprocidad hacia quien les otorgaba una oportunidad, les ayudó a ganar la confianza de los jefes suecos y mexicanos. Por ello pudieron llevar a otros paisanos a la Ericsson, dando origen a las redes familiares de ingreso al empleo telefónico en el pueblo.

Luego de que la Ericsson se unificó con otras empresas para constituir Teléfonos de México, y tras haber sido adquirida por el Estado mexicano, los telefonistas originarios solían invitar al ingeniero Montenegro, quien era el jefe de personal, a comer durante las fiestas patronales del pueblo; la relación fue tan estrecha que hasta lo hacían su compadre. Este personaje les fue ofreciendo plazas a cambio de una compensación o *mordida*; aunque todavía no era un empleo tan bueno como el actual, estaban convencidos que valía la pena el gasto para obtener un salario seguro. A pesar de haber pagado por obtener el puesto, quedaban en deuda de reciprocidad con el jefe de personal, de quien se cuenta que tenía pleito casado con el líder sindical.

Durante la administración estatal de Teléfonos de México reinó la corrupción. Los jefes aprobaban el pago de horas extras no laboradas a los sindicalizados para ganar su voluntad. Se firmaban convenios departamentales tan rígidos, que los trabajadores podía negarse a realizar labores por no estar incluidas en su puesto de trabajo, con la consecuente mengua en su rendimiento y en la calidad del servició telefónico a los abonados. La burocracia toleraba a los telefonistas incumplidos y no les rescindía el contrato para evitar conflictos sindicales. Cuando un

telefonista caía en el alcoholismo, propiciado por el consumo de cerveza en las fiestas del pueblo, se le otorgaban una licencia con goce de sueldo para su desintoxicación. Sin duda la empresa estatal prestaba un servicio telefónico deficiente.

Siendo escasas las líneas telefónicas y lentas las reparaciones, el abonado prefería buscar por su cuenta a un telefonista y pagarle un soborno a cambio de una compostura informal, que era conocido entre los telefonistas como *guajolote*. En Zapotitlán los familiares del novio todavía ofrendan un *guajolote* a los padres de la novia, en reciprocidad por haber entregado su hija en matrimonio. Por eso al soborno pagado al telefonista por una reparación irregular no se le dice *mordida* sino *guajolote*. Lo que da cuenta de la influencia cultural de los originarios de Zapotitlán en los centros operativos, sobre todo antes de la privatización.

El sindicato ha ejercido un monopolio del mercado de trabajo interno de Telmex gracias a la firma del contrato colectivo. Los hijos y familiares de los telefonistas tenían prioridad en la asignación de plazas y todo aquel que deseaba ingresar dependía del visto bueno del gremio. Si un joven del pueblo contaba con la suerte de que un pariente trabajara en la empresa, tenía su futuro asegurado, lo mismo ocurría con los esposos de las hijas de telefonistas. En Zapotitlán se dice que cuando llevan un bebé al Registro Civil, junto con el acta de nacimiento le entregan su solicitud para el sindicato de telefonistas. Mintz y Wolf (1950: 94) definen al compadrazgo como una relación que se establece entre individuos, a través de su participación en el ritual del bautismo católico. A partir de ese momento la pareja que patrocinó al bebé para ingresar a la comunidad católica y sus padres son parientes espirituales o *compadres*. Conseguir de compadre a un funcionario sindical, un jefe o un ingeniero era la aspiración de los telefonistas en activo, para elevar la posibilidad de conseguir trabajo a sus hijos o de desenvolver con éxito su carrera laboral en Telmex. Los telefonistas *zapotecos* quedaban en deuda de reciprocidad con quien les había conseguido una plaza en la empresa. Les debían corresponder con *lealtad* en el sindicato y en la prestación del servicio telefónico a quien los había ayudado.

SEDUCIDOS POR LA METRÓPOLI

Sigamos el tránsito del campo a la ciudad recorrido por Zapotitlán a través de la historia de vida de don Ángel Espinoza, telefonista jubilado y uno de los dos presidentes de la Coordinación de Mayordomías del pueblo. Tanto el abuelo como el papá de Ángel tenían la costumbre de levantarse a laborar sus tierras desde las seis de la mañana. Cuando falleció el padre, su madre sostuvo a sus hijos vendiendo *gorditas* de maíz a las afueras de los mercados. Ángel trabajaba de albañil en la capital, pero continuaba cultivando sus tierras los fines de semana. Su primer empleo fijo fue en el almacén El Palacio de Hierro. Al asegurar los gastos familiares con su sueldo urbano liberó a su madre del comercio ambulante. Ángel

estudió contabilidad y logró ingresar a Teléfonos de México en 1963. Su situación económica mejoró: de siete pesos que ganaba como albañil pasó a recibir 32.80 diarios como telefonista. Don Ángel logró edificar su casa en el pueblo y comprar un automóvil en 1965. Al terminar la preparatoria inició estudios de artes plásticas. Ya jubilado por Telmex se dedica a criar puercos, patos, conejos y marranos; pero dice que lo hace "como satisfacción, no como negocio. Yo vivo lo mío, ya regresé al campo".

Ángel relata que la gente de su pueblo comenzó a ir a la ciudad para trabajar y ganar un sueldo en la década de 1930. Los niños de Zapotitlán ya iban a la escuela para aprender a leer y escribir en los años cuarenta: "con las letras vino el deseo de superarse, el campo ya no satisfacía". Muchas personas trabajaban en fábricas como en la telefónica, pero la vida en Zapotitlán seguía siendo rural, caminaban descalzos y vestían calzón de manta. Sólo el barrio de Santa Ana tenía electricidad, contaban con el servicio de dos líneas de camiones: de San Lázaro a Xochimilco y de la Merced a Nixquece. La única diversión en el pueblo era beber en las pulquerías. Por la década de 1950 desaparecieron las viviendas rurales y llegó la televisión al pueblo. Las estufas de gas aparecieron en la década de los sesenta, y diez años después la vida ya era más urbana que rural, fue en esa época cuando se pavimentaron las avenidas principales. En la década de 1980 mejoraron los servicios urbanos. Don Ángel recorrió su ciclo de vida en paralelo a la urbanización de Zapotitlán. De pastorcito llegó a ser telefonista, alcanzó estudios de licenciatura en artes plásticas y al jubilarse regresó a las labores campesinas. Con algunas variantes, las historias de vida de los demás telefonistas originarios entrevistados siguieron un camino parecido. Pasemos a considerar cómo ocurrió la reestructuración laboral en la empresa telefónica.

LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES TRAS LA REESTRUCTURACIÓN

Tras la reestructuración y venta de Telmex al capital privado, la acelerada innovación tecnológica descalificó a muchos telefonistas, quienes ante el peligro de perder el puesto aceptaron su recalificación y reubicación en otras labores, todos recibieron acciones de la empresa, que la mayoría de las veces se malbarataron. Los telefonistas originarios de Zapotitlán cambiaron su mentalidad ante las demandas de calidad y productividad del moderno servicio telefónico. Los telefonistas originarios entrevistados dijeron no oponerse a la flexibilidad laboral, siempre que la empresa la retribuyera con equidad.

El programa de productividad desató un estallido de esfuerzo laboral, sobre todo en la planta externa de Telmex, donde laboran quienes instalan el teléfono en nuestros hogares. Se desarrollaron estrategias destajistas de trabajo informal, como la subcontratación de familiares y amigos para elevar el número de líneas instaladas y, por tanto, el pago por prima de productividad. Tuvo tanto éxito el programa

que, tras cubrir la meta de instalación de líneas establecida por el título de concesión, Telmex debió limitar o *tapar* la productividad, dadas las limitaciones del deprimido mercado nacional en materia de suscripción al servicio telefónico.

Los telefonistas originarios se quejan de que el programa de calidad y productividad emplea indicadores tan complejos que nadie los puede entender, ni siquiera los trabajadores con estudios de ingeniería en la planta externa de Telmex, donde los instaladores de líneas telefónica tenían cierta autonomía por el carácter semi-artesanal de sus labores. El sistema digital Pisa devolvió el control del servicio telefónico a los supervisores, al transparentar en la base de datos de la computadora el desempeño productivo y la calidad de cada trabajador en cada tarea y en todo momento. El control panóptico del sistema Pisa, el temor a la obsolescencia tecnológica y la conciencia de que proteger a Telmex es cuidar el sustento familiar, indujeron a los telefonistas a cambiar su cultura laboral para comprometerse con el incremento de la productividad. Ahora se tiene la mentalidad de *cumplirle a la empresa* que les ofrece un empleo seguro y bien retribuido, con el esfuerzo de un *trabajo duro* y bien hecho**.** Quedó atrás la cultura del *ahí se va,* tan en boga durante la época de oro de la administración estatal de Telmex. Ahora se reconoce que para conservar el empleo se tiene que trabajar y bien trabajado.

Luego de la restructuración, las expectativas de los telefonistas originarios respecto a Telmex son diferentes en función de cada situación: los telefonistas maduros tuvieron que adecuarse a la modernización y capacitarse en nuevas tecnologías; los telefonistas a punto de jubilarse añoran la corrupción laboral en la empresa pública, tienen dificultades con las nuevas tecnologías y no están interesados en ellas; los jóvenes técnicos, que ingresaron gracias a estar calificados, aprovechan el pago por productividad, su estrategia es escalar de puestos en la empresa sobre la base de una capacitación permanente, confían más en su formación técnica que en la organización sindical.

GRUPOS DE ANÁLISIS *TOYOTISTAS*

En los "grupos de análisis" de los centros de trabajo colaboran trabajadores de confianza y personal sindicalizado para detectar los obstáculos en la prestación del servicio telefónico y proponer soluciones. Esos grupos mixtos pueden funcionar porque a todos les conviene cubrir las metas de calidad y productividad. Sin embargo; los telefonistas de base subestiman la labor que realizan sus compañeros sindicalizados al participar en dichos grupos. Consideran que no hacen nada, les atribuyen el mote de *graneros,* pues sólo se dedicarían a cuidar sus huevos. Eso sí, descargan sobre sus hombros la responsabilidad de monitorear el cumplimiento de las metas y el consecuente pago de bonos. Cuando en un centro operativo se pone en riesgo no obtener los premios de calidad y productividad por no cubrir las metas, los rezagados reclaman a los integrantes sindicaliza-

dos del grupo de análisis por no haberlos presionado a tiempo. Los analistas sindicalizados afirmaron que el primer obstáculo a vencer para incrementar la productividad es la resistencia de los supervisores a compartir información con los "grupos de análisis", porque en ella basan su poder. Consideran que para reformar los procesos laborales e incrementar la producción a veces sólo es necesario supervisar a los supervisores, para que cumpla su función de vigilar el desempeño de los subordinados.

Por otra parte, los telefonistas renuentes a cumplir sus metas productivas suele ser acosados en los centros operativos. El delegado sindical les llama la atención para que se esfuercen, también se recurre al convencimiento, se les acompaña durante las horas de trabajo para supervisar sus labores; y les recuerdan la importancia del cumplimiento de las metas productivas para la estabilidad en el empleo y la satisfacción de las necesidades de su familia. Se designa popularmente a esta labor como la *terapeada*, por su semejanza con el psicoanálisis. A ese seguimiento individual del telefonista rezagado, para que trabaje, también se le conoce como *marcaje personal*, de acuerdo con una metáfora que proviene del fútbol.

Los telefonistas de Zapotitlán reconocen que tras la reestructuración de Telmex hay que hacer y aprender de todo, por ello la capacitación laboral es un reclamo sindical. Telmex representa todo para los telefonistas originarios, pues la empresa les proporciona lo necesario para vivir. Saben que la defensa de Telmex frente a los competidores en el mercado de la telefonía es al mismo tiempo la defensa de ellos y de sus familias. Por ello consideran que los delegados sindicales no deben encubrir a los holgazanes, sino ver por la empresa que les garantiza un empleo. Veamos ahora rasgos específicos de la cultura laboral de los telefonistas originarios del pueblo.

LA ÉTICA DEL TRABAJO DURO

Siendo la tierra laborable un bien escaso, sólo la intensificación del trabajo agrícola podía elevar los rendimientos en la cosecha durante la época campesina. Por eso los telefonistas de Zapotitlán se acostumbraron al *trabajo duro* y con base en ello reclaman el salario que se *merecen*. Durante la época de la telefónica Ericcson, los telefonistas del pueblo pudieron conseguir empleos para sus familiares y compadres sobre la base de un esfuerzo laboral reconocido por sus jefes. Cuando la burocracia estatal administró Telmex, los telefonistas del pueblo aceptaron de manera pragmática el pago de horas extras no laboradas, pero estaban conscientes de que era una forma de corrupción. La ética campesina del *trabajo duro* fue reactivada ante las demandas de calidad y productividad de la empresa privada. El *trabajo duro* interiorizado en la mentalidad de los telefonistas originarios adquirió eficacia simbólica y se convirtió en una forma de cultura que genera capital acumulable. Ahora la *vergüenza de merecer* su salario con base en al *trabajo duro* los obliga a garantizar el

bienestar de su familia y cumplir con las metas de calidad y productividad. De ahí la expectativa de que la empresa responda a sus esfuerzos con el justo pago a sus desempeño productivo.

LA PERCEPCIÓN OBRERA DE LA REESTRUCTURACIÓN

El estudio de la cultura ha sido el campo privilegiado de los estudios antropológicos, pero la etnografía clásica en materia de cultura del trabajo tendía a destacar sólo las técnicas más *primitivas* de tribus aisladas. Tras la reestructuración global de las comunicaciones, el secreto para elevar la producción en nuestros días tiene un alto componente simbólico, se trata de que los trabajadores se involucren por propia voluntad con el incremento de la calidad y la productividad. La percepción simbólica del trabajo en la conciencia de los productores se ha convertido en una de las principales fuerzas productivas en las empresas; la cultura es una parte de capital que genera ganancias susceptibles de acumulación, es un *capital-cultura.* Reygadas descubrió la eficacia laboral de la cultura al reconocer que los sistemas productivos son "afectados por las tradiciones, actitudes, percepciones y valorizaciones de los trabajadores y empleados" (Reygadas, 2002: 28). Para sobrevivir a la competencia en el agresivo mercado, las empresas se esfuerzan en lograr un consenso y compromiso de los trabajadores que los involucre con el rendimiento productivo, ya sea por la vía de convencimiento, el interés por los bonos o el temor a perder el empleo. Ahora, cuando la cultura laboral comienza a reconocerse como una fuerza productiva, es necesario explorar el *habitus* de los trabajadores en la moderna industria de las telecomunicaciones desde un enfoque vivencial.

El programa de incentivos a la calidad y la productividad se renueva cada año en Telmex, y consiste en una bolsa de incentivos que representa en promedio 40 por ciento de la nómina de los trabajadores. Si un grupo de trabajadores cumple sus metas de crecimiento o de calidad en la atención, tiene derecho a que se les reparta la bolsa individualmente en función de su asistencia al trabajo, puntualidad y participación. La competencia fomenta el individualismo entre los trabajadores, pero el sindicato busca el equilibrio fortaleciendo el espíritu de trabajo en equipo, tan necesario para alcanzar las metas de la empresa.

A continuación se presentarán testimonios de los telefonistas originarios de Zapotitlán, quienes comentan su percepción del proceso de reestructuración en Telmex: "Laboro en la sección 9 de Telmex en Pachuca, Hidalgo, tengo dieciocho años de antigüedad. Ingresé como dibujante y ahora soy auxiliar de jefe en la misma especialidad. Ascendí en forma combinada, tanto por exámenes de conocimientos como subiendo vacantes en el escalafón". Como se puede apreciar, la reestructuración ha desplazado el ascenso alcanzado según la antigüedad en la empresa por la competencia demostrada mediante exámenes técnicos.

En cuanto al impacto del pago de un bono de productividad, otro entre-

vistado comentó: "Con la productividad ya no me quedo a trabajar tiempo extra y estoy más tiempo con mi familia. Mi productividad se ve reflejada en mis ingresos. Además los que quieren trabajar más tiempo pueden atender los rezagos. En lo personal mi situación económica mejoró con la productividad, nos estimula a hacer el trabajo bien, con más calidad".

Aunque no entienden la complejidad del sistema de indicadores de productividad pactado en forma bilateral, saben que controla el desempeño de sus labores: "El problema es que la Comisión de Modernización ha sofisticado tanto el cálculo de metas e indicadores que sólo ellos lo entienden. Del programa de calidad y productividad desconozco cómo trabajan los números, siempre dicen que te regalan un porcentaje. Si pasamos de un número de quejas al mes nos pagan menos".

Sin embargo, el pago por productividad introduce desigualdades en los ingresos, lo que genera conflictos: "Algunos compañeros no quieren entender lo que es la competitividad. Les da envidia porque trabajas más y produces más, se sienten perjudicados porque haces bien tu labor. Qué le vas a hacer, ahora te ponen enfrente el pastel y te dicen '¡Despáchate solo!'"

La restructuración digital descalifica a los telefonistas ya maduros: "Es difícil aprender las tecnologías, cuando éramos chiquitos las letras no entraban porque nos faltaba comer. Ahora que ya estamos grandes cómo quieren que aprendas". En cambio, los jóvenes telefonistas se esfuerzan en capacitarse: "Gracias a Dios, Telmex tiene el personal para impartir esos cursos. Es cosa de seguir sus explicaciones al pie de la letra y tener un real interés en aprender, además nos dan manuales".

Por lo general los entrevistados dijeron sentirse a gusto en su trabajo: "Como trabajador me encuentro orgulloso de trabajar aquí; espero no defraudarme a mí mismo, me costó un buen rato para entrar, hay que conservar el trabajo y echarle ganas". Los telefonistas saben que en una empresa privada hay que trabajar para desquitar el salario: "Durante la administración gubernamental se toleraba a la gente floja, ahora la empresa privada no acepta personal improductivo pues te pueden sustituir fácilmente. Antes nos pagaban hasta por platicar, ahora tenemos que hacer un poquito más para recibir una buena productividad". Entre los entrevistados se manifestó un cierto recelo hacia los trabajadores irresponsables, por ello reclaman: "¡El flojo me quita mi propia productividad!".

Algunos telefonistas originarios dijeron contar con una ética laboral: "Todos trabajamos por una lana, claro que hay que tener una moral de trabajo. Los trabajadores más productivos tenemos menos fallas y quejas. Hacemos más trabajo que antes, tenemos un sobresueldo, entre más trabajo con calidad y rapidez hagamos, nos dan una feria bastante buena, a veces nos pagan como media semana. La productividad es mensual, pero la reparten en las cuatro semanas".

Han desarrollado una cultura de cumplimiento laboral: "Debido a la

competencia, lo único que te queda es trabajar como se debe, cumplir con tus obligaciones, entregar el trabajo a tiempo y mejorar la calidad del servicio. No faltar nada más porque sí, en una palabra cumplir con los requerimientos de la empresa y estar actualizado. Es importante que todos laboremos para la empresa, cuidar a la empresa es cuidar a nuestra familia".

Si bien los entrevistados están seguros de que la empresa ha valorado a los originarios de Zapotitlán por su *vergüenza de merecer* con base en el *trabajo duro*, les preocupa no conseguir empleo en Telmex para sus hijos y familiares:

> La empresa lo ha visto, como pueblo todos tuvimos padres telefonistas. Por eso uno mismo le echa ganas para estar ahí adentro. A la empresa le gustó más el rendimiento de un telefonista de Zapotitlán por su trabajo duro, que el de uno de la ciudad. Los mismos papás nos orientan en el trabajo. Los chavos ya entran con mejor preparación. Pero desde que se privatizó la empresa, de 1990 para acá han sido contadas las contrataciones. Telmex ya no le cubre al sindicato las vacantes, ahora se abren donde lo requiera la empresa. Por lo regular el crecimiento de Telmex se da en provincia.

En cuanto la forma en que el "grupo de análisis" divide las tareas productivas en el centro de trabajo, tenemos el siguiente comentario: "Mi área se reúne semanalmente con el jefe para conocer las cargas de trabajo, establecer las prioridades, distribuir el trabajo y dar seguimiento al cumplimiento de las tareas. A estas reuniones les llamamos 'grupo de análisis' o círculo de calidad, en ellas se proponen las iniciativas, las alternativas para hacer más eficiente el trabajo, pues con ello los trabajadores obtenemos beneficios".

Como se esperaba, el mejor incentivo para incrementar la productividad es la remuneración económica, y por ello uno de los entrevistados reclamó su derecho a la repartición individual de la bolsa, en función de su asistencia y puntualidad en el trabajo, con menosprecio al esfuerzo productivo:

> La productividad estimula al trabajador que produce, labora con calidad y sostiene su cantidad de trabajo. Pero algunos compañeros trabajan menos, son parásitos que al momento de distribuir la bolsa de productividad quieren ganar lo mismo que quien sí se esforzó. Sería muy injusto repartirlo igual, buscamos premiar a quien aporta más y alentar al rezagado a producir adecuadamente para que comparta los beneficios de la productividad.

En estas líneas se concentra el discurso predominante en las reuniones de los "grupos de análisis". Se defiende una ética laboral donde el buen trabajador debe ser premiado y se califica como parásitos a los rezagados, pero se resalta la necesidad de impulsarlos a esforzarse para que también puedan compartir los beneficios. De manera directa pero sencilla el entrevistado explicó cómo percibe la estructura de

la empresa y el importante papel que desempeñan los sindicalistas en la negociación de las condiciones de trabajo, sobre todo en la base de los centros de trabajo:

> Para elevar la productividad son muy importantes los acuerdos bilaterales entre la empresa y la representación sindical de los trabajadores, los programas unilaterales no dan resultado. Los bilaterales incluyen la creatividad y las iniciativas de innovación de los trabajadores, pero algunos jefes sienten que su autoridad se rebasa y se vuelven autoritarios para decir 'Aquí soy el jefe'. La productividad debe ofrecer igualdad de oportunidades. Aunque en el contrato colectivo la empresa reivindicó la facultad de administración que le garantiza la ley, ha abierto espacios a los trabajadores.

El telefonista originario percibe así la importancia de regular las labores productivas de manera bilateral y da cuenta de la apertura de espacios para la innovación realizada por los trabajadores desde el piso productivo. En ese sentido los "grupos de análisis" son un foro de discusión para llegar a un acuerdo sobre el proceso productivo: "La productividad se está convirtiendo en un espacio de negociación a favor de los trabajadores. A nosotros como sindicalistas con una visión social, nos interesa contar con una empresa productiva; pero que dé beneficios tanto a los empresarios como a los trabajadores y a los clientes o ciudadanos".

Entre los telefonistas se ha interiorizado el discurso de la productividad, claro que desde un punto de vista sindical. También se reconoce a los programas de calidad y productividad como un logro de la negociación bilateral. El entrevistado reconoce que la empresa ha reclamado para sí el derecho de administrar el servicio, pero también abrió espacios de participación a los trabajadores.

Como hemos visto, los telefonistas originarios de Zapotitlán cambiaron la percepción de su empleo a partir de la reestructuración de Telmex y se involucraron en el programa de calidad y productividad:

> La privatización nos permitió recobrar la honestidad y la responsabilidad de los buenos hábitos. Para ser mejores en la empresa y en nuestra casa. Ahora hay que cuidar el trabajo para evitarse broncas, tenemos un empleo seguro. Los del sindicato dicen que la reestructuración sirvió para dar un mejor servicio al cliente. Ahora la red telefónica es más grande que en los años noventa. Sin embargo ingresa poca gente nueva a la empresa, cada trabajador atiende entre 700 y 800 líneas él solito.

Los telefonistas originarios se consideran afortunados al contar con un programa de productividad y grupos de análisis, pues así reciben un sueldo remunerativo. Sin embargo, el hecho de que la empresa acumule capital en magnitudes totalmente desproporcionadas respecto al incremento de sueldo y bonos genera dudas sobre la reciprocidad de Telmex.

EN SÍNTESIS

Los primeros telefonistas de Santiago *Zapotitlán* se ganaron la confianza de sus jefes suecos gracias a su costumbre de *merecer* el sustento a través del *trabajo duro* en la milpa, dado su anhelo de ser reconocido como el mejor sembrador y por tener la obligación ética de responder con reciprocidad a quienes les hacía un favor. Así lograron obtener empleo para sus familiares en la antigua telefónica Ericsson, dando origen a las redes familiares de empleo telefónico en el pueblo. La eficacia simbólica de la ética del *trabajo duro* y la cultura de reciprocidad campesina se transformó en un capital-cultura productivo para la empresa telefónica desde sus inicios.

La reestructuración de Telmex siguió al pie de la letra la estrategia propuesta en el *Libro Verde* de las telecomunicaciones publicado por la Comunidad Económica Europea. Al igual que en British Telecom, se argumentó la carencia de recursos fiscales para la modernización digital del servicio telefónico. Para enfrentar la competencia en el mundo de las telecomunicaciones debía venderse el monopolio estatal a la iniciativa privada; pero a diferencia de la experiencia británica —donde se disciplinó a la fuerza de trabajo mediante reformas neoliberales que debilitaron a los sindicatos, con el fin eliminar los posibles obstáculos al despido de miles de trabajadores—, la difícil pero acertada política del sindicato mexicano de telefonistas de aceptar la reestructuración a la baja del contrato colectivo para flexibilizar el uso de la mano de obra, evitó un despido masivo de trabajadores. Los telefonistas que cayeron en obsolescencia tecnológica fueron recapacitados y reubicados pero conservaron el empleo. La restructuración de la empresa rompió las inercias y la corrupción de la época de la administración estatal, cuando era regla cobrar un soborno o *guajolote* al abonado quien por fin conseguía un bien tan escaso como la línea telefónica. Los supervisores de la empresa pública no exigían esfuerzos, dejaban *hacerse pato* a los trabajadores. En cambio, el capital privado que adquirió el corporativo les dejó claro que *para cobrar hay que trabajar*. La empresa pudo contar con trabajadores dispuestos a trabajar cómo y dónde fuera necesario, los rígidos convenios departamentales se compactaron en flexibles perfiles de puesto universales. Los telefonistas originarios identificaron la restructuración con la compactación de categorías laborales y su conversión en trabajadores flexibles o poli-funcionales, pero aseguran que en la práctica siguen teniendo labores especializadas. Admiten que les resulta más fácil trabajar con la tecnología digital, pues las computadoras ayudan a ofrecer un mejor servicio, pero se quejan de que el manejo de esa tecnología se reserva al personal de confianza de la empresa o a personal subcontratado por empresas de *outsourcing*.

Por su interés al cubrir las metas fijadas por el título de concesión expedido por el Estado, Telmex intensificó la instalación de líneas en la planta exterior y ofreció el pago de un bono por productividad. Los telefonistas de Za-

potitlán, acostumbrados a la estrategia campesina de ampliar sus ingresos mediante el *trabajo duro*, aprovecharon la oportunidad e incrementaron su producción por dos vías: la de laborar con mayor intensidad, o bien la de subcontratar —de manera informal— a parientes y vecinos para instalar el mayor número de líneas en el menor tiempo posible. Estimulados por lo que consideraban una *merecida* retribución a su esfuerzo, los telefonistas cubrieron las metas antes de lo programado. Se desató un salto espectacular en la instalación y reparación en líneas telefónicas y se alcanzó un gradiente internacional de calidad. Fue necesario frenar el frenesí laboral, marcando un límite superior a la bolsa de productividad.

Ahora tanto el personal de confianza como los sindicalizados se preocupan por cubrir las metas e indicadores de producción. En los "grupos de análisis" tratan de armonizar sus esfuerzos, pues de ello depende una buena parte de sus ingresos, lo cual no elimina ciertas fricciones entre jefes y subalternos en el taller. Según los entrevistados, los mandos intermedios de la empresa se cuentan entre los principales obstáculos al impulso de la calidad y la productividad, pues consideran al centro de trabajo como su coto de poder y ven con recelo cualquier injerencia ajena, por lo cual obstaculizan el funcionamiento de los "grupos de análisis". Sin buscarlo, algunos de estos grupos han llegado a operar como supervisores de los supervisores y los compelen a cumplir su función.

Rasgos de la cultura campesina de los originarios de Zapotitlán —como su lealtad a la empresa por brindarles un empleo, el compromiso de responderle al sindicato y su obligación de mantener en alto el buen nombre de su familia dentro de Teléfonos de México— convergieron con la demanda de productividad de la administración privada. El control panóptico del sistema Pisa, el temor a la obsolescencia tecnológica, y la conciencia de que cuidar a Telmex es cuidar el sustento familiar reactivaron la ética del *trabajo duro* entre los telefonistas originarios, y por ello se involucraron con el alza de la productividad. Este argumento sintetiza en la cultura de compromiso con la empresa que les ofrece un empleo seguro y bien retribuido.

Los telefonistas originarios afirman que el mejor incentivo para incrementar la productividad es obtener mayores ingresos, aun cuando reconocen que hubo excesos y simulaciones cuando se iniciaron los programas de productividad. Admiten que las horas extras eran una simulación en la empresa estatal, la gente permanecía más tiempo en el centro pero no trabajaba. En nuestros días el control estadístico de las quejas y el registro en computadora dificulta el cobro de un soborno o *guajolote,* pero ha sido sustituido por un trato eficaz y zalamero a las usuarias para ganarse una propina.

RESULTADOS DEL PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD CONCERTADO

La implicación de los telefonistas con la productividad de la empresa, aunada a las inversiones en tecnología digital, rindió frutos. Mientras en 1990 las

acciones de Telmex pagaban una utilidad de 0.7856 pesos, en la siguiente década las utilidades aumentaron 226.68%. Telmex tuvo un crecimiento acelerado, sus líneas instaladas se incrementaron 39.8% entre 1991 y 2002, y para 2009 ya contaba con 17 millones de líneas fijas en servicio. En abril de 2009 Telmex Internacional aprobó un pago de dividendos por un monto integral de tres mil millones de dólares (Ortega, 2012: 99). Los telefonistas de Zapotitlán coinciden en señalar que la calidad y la productividad se ha incrementado en la empresa: "diez trabajadores hacían lo que hoy hace sólo uno". Aunque al principio las oportunidades de ascenso dependían de la antigüedad en el escalafón, la empresa fue sustituyendo dicho criterio por la capacitación, y los entrevistados recuerdan los exámenes que debieron aprobar para subir de categoría laboral, por eso orientaron a sus hijos a estudiar alguna carrera adecuada al perfil de empleo en Telmex. Ahora hay originarios de Zapotitlán en todas las jerarquías de Telmex: desde peones que trabajan de albañiles hasta ingenieros en microondas y larga distancia, jefes de centro, gerentes de centrales y operadoras bilingües. Desafortunadamente, la red clientelar de empleos heredados por la vía sindical casi se ha roto. A fin de evitar despidos del personal que cae en la obsolescencia tecnológica, los trabajadores son recapacitados y reubicados, por lo que no es necesario cubrir las plazas vacantes. Desde hace más de una década es muy difícil ingresar a la empresa, aunque algunos hijos de telefonistas con estudios profesionales han logrado el empleo, cada vez será más difícil conservar el carácter de pueblo telefonista que aún tiene Santiago Zapotitlán. Sin embargo el reciente acuerdo bilateral entre empresa y sindicato para permitir que los telefonistas en edad de jubilación sigan aportando su experiencia prolonga la relación entre Telmex y las familias de telefonistas originarias de Zapotitlán.

BIBLIOGRAFÍA

Adler Lomnitz, Larissa (1982), "Horizontal and Vertical Relations and the Social Structure of Urban Mexico", *Latin American Research Review,* vol. XVII, núm. 2, pp. 51-74.

Dieter, Ernest y David O'Connor (1989), *Technological and Global Competition. The Challenge for Newly Industrializing Economies,* París, ocde.

Dow, James (1981), "The Image of Limited Production: Envy and the Domestic Mode of Production in Peasant Society"*, Human Organization,* vol. 40, núm. 40.

Dubb, Steve (1992), *Trozos de cristal, privatización y política sindical en Teléfonos de México,* Los Ángeles, Latin American Studies Association.

Farfán, Guillermo (1991), "Las lecciones del neoliberalismo británico"*, Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, año XXXVI, núm. 145, nueva época, julio-septiembre, pp. 103-126.

Jones, Claudio Gerardo (1993), *Acción sindical y autonomía sindical. Los telefonistas y la reestructuración de Telmex (1976-1989),* México, itam.

Kearny, Michael (1995), "The Local and the Global: Anthropology of Globaliza-

tion and Transnationalism", *Annual Review of Anthropology,* núm. 24, pp. 547-565.

Linhart, Robert (2006), *De cadenas y de hombres,* México, Siglo XXI.

Long, Norman (1996), "Globalization and localization: new challenges to rural research", en Henrietta L. Moore (editor), *The Future of Anthropological Knowledge,* Londres, Routledge, pp. 37-59.

Mintz, Sidney W. y Eric R. Wolf (1950), "An analysis of Ritual Co-parenthood (compadrazgo), *Southwestern Journal of Anthropology,* vol. 6, núm. 4, pp. 341-368.

Ortega, Mario (2012), *Cultura laboral y productividad en Telmex. De la milpa a la digitalización, México*, uam-x.

Reygadas, Luis (2002), *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria,* Barcelona, Gedisa.

Román, Miguel Ángel (1995), "El proceso de privatización de Teléfonos de México en un contexto de globalización mundial, un análisis comparativo con los casos de la British Telecom, Compañía Telefónica de España y France Telecom", tesis, México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán-unam.

Telmex y strm (1996), *Contrato Colectivo de Trabajo,* México, Teléfonos de México-Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

Won-Ho, Kim (1992), "The Mexican Regimen's Politic strategy in Implementing Economic Reform in Comparative Perspective: A Case Study of the Privatization of the Telephone Industry", tesis de doctorado, Austin, University of Texas at Austin.