

Publicado en [www.relats.org](http://www.relats.org)

## **PRODUCTIVIDAD LABORAL**

### **EN TELMEX MEXICO**

**Estudio, y construcción de un modelo propio  
STRM-TELMEX**

**Rafael Marino Roche  
Jorge Sandoval Cavazos**

**STRM, Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana**

**Presentado en la Reunión Informal de OIT-Oficina  
Regional sobre Instituciones de Diálogo Social para  
Políticas de Desarrollo Productivo, Ciudad de México,  
febrero 2018**

Estamos analizando el Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad entre el STRM y TELMEX (Teléfonos de México).

La historia que hemos construido, dio inicio en 1989, al fortalecer el clima de diálogo y negociación entre las partes, para lo que se debatieron entre las posibles definiciones acerca de la Productividad, calidad y competitividad, analizando otras experiencias tanto de los Círculos de Calidad Total, como todas las corrientes de corte empresarial que surgieron con el impulso a los modelos de Competencia en un entorno ya inmerso en los paradigmas de la globalización.

## **Discusión y acuerdo para construir un camino diferente de reivindicaciones económicas de los trabajadores: negociación en el CCT de una cláusula de productividad.**

Después de superar etapas en que la acción sindical tenía como único objetivo las reivindicaciones salariales y la obtención de mayores salarios y prestaciones.

Dio inicio discusiones para demostrar internamente y consensar la importancia de la movilización productiva, abriendo así nuevos espacios para lograr mayores niveles de bienestar para los trabajadores.

Buscamos dar sentido y contenido a la participación sindical dentro del espacio de la Productividad, que permitiera articular de manera conceptual y técnica la participación del trabajador y su contribución productiva, aunado a la búsqueda de resultados que aseguraran el desarrollo de la fuente de trabajo.

Acordamos establecer en el Contrato Colectivo de Trabajo la definición y las bases de aplicación así como el fundamento para la construcción detallada del Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad que se continúa aplicando en toda la empresa Telmex

### **Objetivo**

El objetivo fundamental del programa es el cumplimiento de las metas corporativas de calidad y productividad de la Empresa tanto las establecidas en el Título de Concesión, como las derivadas de la competitividad y satisfacción del cliente.

Establecimos, después de un intenso debate entre el Sindicato y la Empresa, y de común acuerdo la suscripción en el Contrato Colectivo, la Cláusula 195, que especifica conceptualmente el impulso a la elevación y mejoramiento de la calidad, productividad y la competitividad en todas sus áreas y en donde se establece como un eje principal el mejoramiento de las condiciones de trabajo, de vida y de capacitación del trabajador.

### **Participación de todos los integrantes de la organización en el programa: determinación de procesos de medición y cumplimiento de metas**

Establece que el programa se asuma por todos los integrantes que conforman la organización, en una visión compartida y con un genuino compromiso de que este será para beneficio colectivo.

Un segundo componente es dotar a los programas de instrumentos técnicos, mecanismos participativos y herramientas operativas que aseguren una implementación sustentada, la orientación técnica que integre los aportes necesarios de las personas que participan en los procesos y la ejecución de las actividades.

Esto contempla entre otros aspectos:

1. Control Estadístico de la Calidad, Productividad y Competitividad.
2. Programas de mejoramiento de la organización de trabajo.
3. Sistemas de Operación y Mantenimiento de la Planta.
4. Normalización y Estandarización de Equipos, Herramientas y Sistemas de Trabajo.

Estamos hablando de establecer con claridad objetivos, indicadores, metas y su aplicación en las unidades productivas

y de lo que se tiene que lograr en cada centro de trabajo. Las cuales tendrán que ser medidas y cuantificadas objetivamente.

**Movilización productiva como estrategia sindical, ruptura de las prácticas de confrontación y canalización del esfuerzo productivo a partir de las mejores experiencias y prácticas de los trabajadores.**

Se ponderó el significado de poner en marcha un programa de esta naturaleza en una empresa del tamaño y características de Telmex, de frente a la realidad social, económica e incluso cultural existente, la ruptura de paradigmas de confrontaciones entre el capital y el trabajo, así mismo las expectativas que cada una de las partes tenía sobre este respecto.

La experiencia nos demostró que por más teoría y planeación sólida que se tenga, dar el primer paso en la aplicación, es el reto fundamental para conducir la participación y aportaciones que se detonan con su aplicación.

El resultado ha sido muy significativo desde el punto de vista de la participación individual y colectiva para identificar las causas y aportes sobre las formas para mejorar los procesos y el logro de metas.

En síntesis, la estrategia tuvo que orientarse para promover y conducir la participación y las iniciativas propuestas, para ello se generaron los espacios y mecanismos que permitiesen llevarla a cabo respetando los ámbitos de responsabilidad en los procesos productivos. Instrumentamos a partir de esto los Grupos de Análisis así como instancias para dar cauce y

participación a los trabajadores y administradores de manera conjunta, para determinar y retroalimentar líneas de acción que se establecían en el programa y convertirlo en un mecanismo sistémico del trabajo y la mejora continua.

Tiene que considerarse que los beneficios que el programa puede lograr, debe ser considerando que está sujeto al logro de las metas y a los métodos de cálculo acordados.

El objetivo es garantizar mediante el programa de productividad, la sustentabilidad del plan de incentivos que se establezca.

Hasta aquí podemos ubicar como nuestra experiencia deberá garantizar que el programa cumpla con su sentido participativo, de medición objetiva y distribución equitativa de beneficios sustentándose en los siguientes sistemas: Sistema de Medición, Sistema de Grupos de Análisis, Sistema de incentivos

Estamos hablando de un programa que ha sido permanente y de aplicación general en el que se establecen metas, medición y participación en más de 800 centros de trabajo a nivel nacional que permiten generar datos e información en tiempo real para la toma de decisiones en las inversiones y planes de crecimiento, de mantenimiento y de calidad de servicio para las exigencias de las metas corporativas en la empresa y también de la generación y distribución de beneficios económicos con una medición precisa respecto a los estímulos alcanzados por los trabajadores.

**La conjunción de esfuerzos logra una expansión, un crecimiento, una innovación tecnológica constante y una mayor competitividad.**

Por otra parte el desarrollo y crecimiento, innovación tecnológica y las exigencias competitivas, requieren que los

programas de productividad se actualicen de manera periódica y constante, actualizándola año con año y ajustándose los conceptos que los cambios demandan.

Como resultado de estos cambios se definieron las características fundamentales del programa:

- Flexibilidad, sujeto a correcciones y ajustes en el transcurso de su instrumentación.
- Dinámico en el establecimiento de las bases de aplicación, de acuerdo con los cambios en los procesos y en la productividad global.
- Permanente y de aplicación general, e incluye a todos los integrantes de la Empresa.

Es así que en 25 años de aplicación anual y de manera conjunta, se determinan las metas a cumplir, los mecanismos de cálculo y las estrategias a desarrollar para el logro de objetivos, que en consecuencia aseguren la distribución de incentivos contra los resultados que se alcancen.

Podemos identificar en un contexto amplio que el Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad, se convirtió en un instrumento que alentó a la organización sindical al desarrollo de una estrategia fincada alrededor del espacio productivo, reivindicando a la propia acción sindical y creando nuevos paradigmas dentro de un tema que tradicionalmente se ha dejado a las organizaciones empresariales y a la academia.

El programa permitió transitar el cambio tecnológico, el rediseño de puestos de trabajo, el crecimiento de la red y la diversificación de servicio, buscando incrementar la competitividad

La experiencia nos ha dotado de conocimientos para asumir que cualquier programa tiene que ser tratado como un medio para Organizar, Concientizar y Orientar esfuerzos y recursos

en toda la organización, para hacer objetiva la información y determinar acciones dirigidas sobre metas claramente establecidas.

Para comprender lo que ha representado al interior de Telmex transitar por los procesos de evolución tecnológica hasta la total digitalización de la planta, aunado a la reingeniería y la sistematización de procesos en todas las áreas junto con la necesidad del rediseño de la estructura de los puestos de trabajo, se concilió el contenido y la aplicación del Programa de Productividad para lograr crecer al triple la red instalada, consolidando la diversificación de los servicios prestados y mejorando significativamente los índices de calidad y la prestación de los servicios para enfrentar y trascender exitosamente la apertura a la competencia.

Actualmente nos encontramos en la consolidación de la plataforma para la prestación de servicios en el ámbito del múltiple-play, con un cambio tecnológico radical de todos los sistemas para soportar los servicios de Banda Ancha al más alto nivel.

El programa se ha convertido en una fortaleza para superar los cambios legislativos y las determinaciones de las entes reguladores

Frente a la incertidumbre que significa la aplicación de la Ley de Telecomunicaciones y su Ley Reglamentaria, se ha refrendado el compromiso de todos los trabajadores y del Sindicato para dotar al país de la red de Telecomunicaciones más sólida y moderna con la aplicación de los estándares de calidad y prestación de servicio a niveles internacionales, en los actuales y futuros escenarios de competencia.

Queremos subrayar, que el Programa de Calidad y Productividad es un instrumento que permite a Telmex mantener la dirección del trabajo, las inversiones y la prestación de un servicio público concesionado, con las acciones indispensables para cumplir con los objetivos, metas e inversiones para cubrir las necesidades sociales del país al comunicar a más de 23 mil localidades, de más de 500 habitantes, cumplir con lo establecido en el Título de Concesión y brindar a mas mexicanos la conectividad de la Banda Ancha, con una de las redes más modernas y competitivas a nivel mundial, sin dejar de lado un amplio compromiso y sentido social.

Estas experiencias de calidad y productividad es una aportación de todos los que colaboramos en esta gran empresa, promovida y alentada en torno a la unidad de nuestra organización sindical y a la que hemos aportado nuestro mejor esfuerzo y que esperamos este sea también una contribución al desarrollo económico y el bienestar de los trabajadores.

Esta es la visión de los telefonistas en torno a la Productividad, no solo como exigencia para los trabajadores sino como una contribución para el desarrollo económico y social de nuestro país.

### **Addendum**

Es conveniente poner en contexto lo señalado en esta presentación:

En primer lugar, hay que decir que el acuerdo en torno a la gestión compartida de la productividad se da en el contexto de la privatización de la empresa nacional de telecomunicaciones. Es necesario subrayar la originalidad de este proceso de privatización que se da en un entorno de ineficiencia acumulada por falta de inversión del Estado y que sometía a la población a condiciones de mercado inaceptables. Con tiempos de espera para obtener una línea que

podían superar los dos años y con un servicio de mantenimiento muy deficiente y una acumulación de quejas de usuarios que no paraba de crecer.

Ante dos hechos contundentes; por un lado, la transformación digital que estaba en proceso en el mundo y que trastocaba los procesos productivos de las empresas de telecomunicaciones y ante la incapacidad del gobierno mexicano de asumir ese proceso de reconversión tecnológica inaplazable y por el otro, la ineficiencia acumulada. El propio sindicato tomó la iniciativa de provocar la privatización de la empresa Teléfonos de México, que fue solicitada al gobierno en turno. Esto hizo posible una privatización pactada que supuso una serie de condiciones que le dieron no solo originalidad sino un sentido social que ninguna otra privatización ha podido igualar.

Se pactó, fundamentalmente lo siguiente:

1. El inicio del proceso de privatización con un enfoque en el capital nacional con un complemento foráneo que ayudase a la transición tecnológica digital.
2. La privatización de la empresa obligaba al comprador a asumir el Contrato Colectivo de Trabajo existente.
3. Se garantizaba la conservación de la planta de trabajadores existente; es decir no habría despidos como consecuencia de la privatización
4. Se generaba un título de concesión que especificaba el proceso de modernización productiva y tecnológica y se fijaban al concesionario metas precisas de productividad, calidad de servicio y crecimiento así como de investigación y desarrollo tecnológico.

Como consecuencia, se tuvieron que enfrentar los siguientes retos:

- A. Conservar a la planta de trabajadores durante y posteriormente a la reconversión digital de los procesos productivos. Ello implicaba por ejemplo reubicar a trabajadores(as) en puestos de trabajo que desaparecerían como consecuencia de la digitalización. Este fue el caso de poco más de 12 mil operadoras, que fueron reubicadas en otras áreas

- B. Esto implicó un reto para la recualificación de aquellos trabajadores en proceso de reubicación por una lado, pero también al no haber posibilidades de despedir personal, se tuvo que iniciar un proceso de reconversión cualificacional del personal para su tránsito de la tecnología analógica a la digital. Lo que dio lugar a la creación del Instituto Tecnológico de Telmex. Que asumió una tarea masiva y continua de reprofesionalización de la planta de trabajadores.
- C. Las quejas y la acumulación de demanda no satisfecha, hubo de reconocerlos como un problema que había que atender de manera estructural. Lo que dio nacimiento a **la negociación del Programa permanente de productividad**, con todo lo que implicaba desde la sistematización de la medición y el control rigurosos de los procesos, hasta la fijación pactada de metas de mejoramiento de la calidad de instalación y mantenimiento de la red.

Este antecedente es imprescindible para entender mejor el caso Telmex y el papel del Sindicato, en ese momento poco comprendido por muchos actores sociales, en particular el tema de la pactación de un programa de mejoramiento de la productividad y calidad.