

Gabriel Pérez Pérez, Gerardo Tunal Santiago  
Modernización productiva y flexibilidad laboral en Telmex  
Contaduría y Administración, núm. 208, enero-marzo, 2003, pp. 53-82,  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520804>



*Contaduría y Administración*,  
ISSN (Versión impresa): 0186-1042  
[revista\\_cya@correo.fca.unam.mx](mailto:revista_cya@correo.fca.unam.mx)  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México

¿Cómo citar?

Fascículo completo

Más información del artículo

Página de la revista

[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Modernización productiva y flexibilidad laboral en Telmex

**Gabriel Pérez Pérez**  
**Gerardo Tunal Santiago**

Investigadores de la División de Investigación de la  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

## Resumen

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

## I INTRODUCCIÓN

A partir de los primeros años de la década de los ochenta del siglo XX, los principales países capitalistas de occidente comenzaron a experimentar, con distintos matices y ritmos, un proceso de descomposición en sus modelos de acumulación, que los orilló a replantear nuevas formas de producción en la dinámica de la globalización, la competencia y la apertura de los mercados. De igual forma, este tránsito a nuevos paradigmas productivos implicó nuevas formas de organización del

trabajo de tal suerte que los objetivos inherentes a esta nueva lógica tuvieron su efecto más inmediato en las organizaciones productivas. Lo anterior provocó reacciones encontradas entre las gerencias, los líderes sindicales, el Estado y, en mayor medida, en los trabajadores.

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

































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

Para resolver en forma definitiva y completa la compactación sobre la base de establecer acuerdos en cada especialidad acerca de los aspectos de condiciones de trabajo se establecieron los siguientes postulados: i) flexibilidad en los trabajos, fusiones y actividades entre especialidades afines; ii) trabajos de categorías superiores hacia categorías inferiores; iii) capacitación en campos de trabajo; iv) agilizar la puesta en marcha de nuevos servicios y productos que requieran proporcionar; v) flexibilizar sobre la realización de la materia de trabajo; vi) readecuar turnos, horarios y jornadas en función de las necesidades del cliente; vii) resolver

los conflictos laborales en el lugar donde se originen sin que afecte al servicio; y viii) profundizar los esfuerzos de capacitación, así como la certificación de la habilidad laboral y de la productividad del trabajador.<sup>32</sup>

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

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

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

<sup>32</sup> *Idem.*























