



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**PLANTEL IZTAPALAPA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION III**

**“ LA PRODUCTIVIDAD EN TELMEX ANTE  
LA APERTURA COMERCIAL ”**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N :  
RAUL BELMONT MADRIGAL  
MA. CONCEPCION PACHECO ARREGUIN**

**MEXICO, D. F.**

**OCTUBRE 24 DE 1994**



**EL PRESENTE TRABAJO SE IMPRIMIÓ CON EL APOYO DE  
LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

PLANTEL IZTAPALAPA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN III

*"LA PRODUCTIVIDAD EN TELMEX ANTE LA APERTURA COMERCIAL"*

*RAÚL BELMONT MADRIGAL*

*MATRICULA 88331055*

*MA. CONCEPCIÓN PACHECO ARREGUÍN*

*MATRICULA 90332202*

MÉXICO, D.F. OCTUBRE 24 DE 1994.

México, D.F. a 27 de octubre de 1994

**LIC. A. PATRICIA ADUNA MONDRAGON  
COORDINADORA DE LA LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN  
PRESENTE**

**AT'N: Prof. Fernando Olvera Hernández**

Por este medio me permito informa que los alumnos **Raúl Belmont Madrigal** y **Ma. Concepción Pacheco Arreguín** con matrículas **88331055** y **90332202** cursaron el Seminario de Investigación III con clave 221167, acreditándola ambos con calificación de MB MyBIM presentar la tesina: "**La productividad en TELMEX ante la apertura comercial**"; trabajo en el que se presentan los Planes, Programas y Acuerdos sobre productividad implementados en México a raíz del Tratado de Libre Comercio y su adaptación e incorporación en *Teléfonos de México*.

Esperando que los alumnos se vean favorecidos con el trámite correspondiente, me pongo a sus ordenes para cualquier aclaración.

**A T E N T A M E N T E**

  
**LIC. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA**

c.c.p. C. Raúl Belmont Madrigal.- Presente  
c.c.p. C. Ma. Concepción Pacheco Arreguín.- Presente

*Dios:*

Gracias por darme la oportunidad de vivir y a través de mis cinco sentidos, regalarme la capacidad de amar, pensar y aprender. Con ello, me brindaste la oportunidad de agradecerte la magia de la naturaleza, el amor ilimitado de mis padres y la gran unión entre mis hermanos.

Gracias a todos los que han intervenido directa e indirectamente en mi realización como ser humano: hermanos, profesores, amigos y compañeros.

Y gracias especiales a esas dos únicas personas que me han dado todo: su vida, su tiempo, su espacio, su apoyo y su amor.

A todos ustedes gracias por permitir la conclusión de este trabajo, una de mis realizaciones como profesionista.

Cony

A mis padres: Este trabajo es la culminación de una etapa de mi formación que ustedes iniciaron en mi niñez y ahora son parte de ésta.  
Agradezco el apoyo que en todo momento me han brindado, su comprensión y esfuerzo por ayudarme a alcanzar uno de mis objetivos en la vida.  
El esfuerzo que hicieron no fue en infructuoso y siempre estaré en gratitud con Uds.  
Le pido a Dios que los conserve muchos años.  
Para ustedes mi amor y respeto.

A mi esposa Edith: Tu amor, paciencia y comprensión me han permitido alcanzar una de mis metas, terminar una carrera universitaria.  
Tu has sido parte muy importante en el logro de este objetivo como inspiración y fuente de motivación. Siempre estaré agradecido por tu apoyo.  
Estoy seguro que este será el primero de muchos éxitos para ambos.  
Para ti todo mi amor y cariño.

A Cynthia y Raúl: Hijos, a ustedes espero poder ayudar y guiar en su vida como lo hicieron mis padres. A ti Cynthia deseo poder reponer el tiempo y atención que no te he podido brindar durante el tiempo que duró mi carrera.  
Le pido a Dios me permita verlos crecer y formarlos como hombres de bien y provecho.  
Cuenten con mi apoyo incondicional, los quiero mucho.

... Gracias !

**Raúl**

## **LA PRODUCTIVIDAD EN TELMEX ANTE LA APERTURA COMERCIAL.**

### **PLANTEAMIENTO**

¿ QUÉ ACUERDOS HA IMPLEMENTADO TELMEX EN CUANTO A PRODUCTIVIDAD SE REFIERE ?

¿ CÓMO HA IMPLEMENTADO TELMEX SU PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD ?

### **HIPÓTESIS**

LOS OBJETIVOS ALCANZADOS EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS BENEFICIOS REALES PARA LOS TRABAJADORES.

LA IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCTIVIDAD, LOS OBJETIVOS ALCANZADOS Y LOS BENEFICIOS REALES PARA LOS TRABAJADORES.

### **MÉTODO**

EL UNIVERSO CONSIDERADO SERÁ LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES DE LA COMPAÑÍA TELMEX, S.A. DE C.V.

### **DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.**

PARA LLEVAR A CABO LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO SE UTILIZARÁN COMO INSTRUMENTOS, LA OBSERVACIÓN DE DOCUMENTOS Y CONDUCTAS ORGANIZACIONALES, A TRAVÉS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS, RECURRIENDO A FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y HEMEROGRAFICAS QUE FUNDAMENTEN NUESTRO ESTUDIO.

### **MARCO TEÓRICO**

#### **DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

- A) PRODUCTIVIDAD EN SENTIDO TÉCNICO  
(NUEVOS SERVICIOS QUE OFRECE TELMEX, FIBRA ÓPTICA, TRANSMISIÓN DE DATOS, IMÁGENES, ETC.)
- B) PRODUCTIVIDAD EN SENTIDO ECONÓMICO  
(CÓMO SON LOS INCENTIVOS PARA EL TRABAJADOR ?)
- C) PRODUCTIVIDAD EN SENTIDO HUMANÍSTICO  
(EL TRABAJADOR ESTÁ CONFORME O SATISFECHO CON EL PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD, QUÉ AMBIENTE LE HA CREADO ?)

#### **EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO**

#### **PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

#### **APERTURA COMERCIAL DE MÉXICO**

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

REPRIVATIZACIÓN DE TELMEX

ESTRATEGIAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN TELMEX

PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA PRODUCTIVIDAD.</b>	<b>2</b>
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	2
1.2 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO	6
<b>CAPÍTULO 2. LA APERTURA COMERCIAL EN MÉXICO</b>	<b>10</b>
2.1 ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES Y COMERCIO (GATT)	10
2.2 TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE. (T.L.C.)	12
<b>CAPÍTULO 3. PLANES, PROGRAMAS Y ACUERDOS SOBRE PRODUCTIVIDAD</b>	<b>15</b>
3.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994	15
3.2 PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994	16
3.3 ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD	32
3.4 PACTO PARA LA ESTABILIDAD LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO	40
3.5 PROGRAMA PARA EL INCREMENTO A LA PRODUCTIVIDAD	44
<b>CAPÍTULO 4. BASES TEÓRICAS PARA LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES.</b>	<b>46</b>
4.1 FACTORES QUE DETERMINAN LA PRODUCTIVIDAD Y LOS INGRESOS.	46
4.2 MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES	46
4.3 FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD	52

## **CASO PRÁCTICO TELMEX.**

<b>CAPÍTULO 5.</b>	<b>PRIMEROS ACUERDOS SOBRE PRODUCTIVIDAD EN TELMEX, S.A. DE C.V.</b>	<b>59</b>
5.1	PROGRAMA PERMANENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO TELEFÓNICO.	59
5.2	PLAN TRIANUAL 1991-1994	59
5.3	PROGRAMA INTENSIVO DE CALIDAD PERMANENTE	60
5.4	PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD 1993.	64
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>LA PRODUCTIVIDAD EN TELMEX</b>	<b>68</b>
6.1	LA ESTRUCTURA DE TELMEX	68
6.2	LA REPRIVATIZACIÓN DE TELMEX	73
6.3	TÍTULO DE CONCESIÓN	78
6.4	PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD 1994. BASES DE APLICACIÓN.	80
6.5	TELMEX ANTE LA COMPETENCIA	86
6.6	DATOS ESTADÍSTICOS SOBRE TELMEX.	94
6.7	POSICIÓN DEL SINDICATO DE TELEFONISTAS RESPECTO A LOS PROGRAMAS DE PRODUCTIVIDAD DE TELMEX.	95
<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		<b>101</b>

## Introducción.

Dentro del marco del T.L.C., ante la globalización de las economías y la formación de bloques comerciales; las organizaciones han tenido que modificar sus formas, métodos y relaciones de trabajo, han creado alianzas estratégicas en gran escala con empresas de las más diversas regiones del mundo para hacer frente a sus competidores. Ello ha obligado a las empresas a mejorar la calidad de sus productos, aumentar su variedad y ofrecer precios competitivos; ante tal circunstancia la competencia se ha tornado feroz. Esta competencia ha obligado a las empresas mexicanas a modernizarse y volverse productivas, ya que esta es la única forma de mantenerse dentro del mercado.

De aquí que este tema esté revistiendo gran importancia entre los empresarios mexicanos que por años se vieron beneficiados por las medidas proteccionistas del gobierno, mismas que desalentaban y frenaban el desarrollo de la economía mexicana.

La productividad se ha convertido hoy día en uno de los aspectos de mayor importancia que se tienen para el crecimiento, el desarrollo y la competitividad de las empresas, además de ser un instrumento clave para el bienestar económico y social del país. Por este motivo, el tener un conocimiento más amplio y preciso de lo que es la productividad, de sus efectos en la empresa y los factores que la limitan o la impulsan es indispensable.

El concepto de productividad ha experimentado una larga evolución en el transcurso de los años y, en ocasiones, resulta un tanto difícil la comprensión e identificación del mismo.

Sin embargo para obtener una visión clara de lo que es la productividad, es necesario dirigir nuestra atención a las empresas y de manera particular, al proceso productivo de las mismas donde realmente se concretiza dicho fenómeno.

Sabemos que todo proceso productivo está formado por actos productivos y un acto productivo de una empresa, se da en el momento en que se lleva a cabo la conjugación de los factores de la producción.

## CAPÍTULO 1.

### ANTECEDENTES

#### 1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

**Definición:** La productividad es la relación entre los productos obtenidos (bienes y servicios), y los factores y/o recursos utilizados en la producción como son: los trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos. La productividad **mide la eficacia con que se emplean en la producción los recursos** en conjunto, incluyendo tanto el capital de trabajo como la mano de obra. Los principales factores para aumentar la eficacia en la producción, son el proceso tecnológico, la evaluación de capacidades, mejoramiento de actividades de los trabajadores, la adecuada organización, los medios necesarios para mantener e innovar la planta de producción, entre otras.

De lo anterior se deduce que, para que en un acto productivo se dé el mejor aprovechamiento de todos los recursos que en él intervienen, es requisito cuidar la calidad de todos y cada uno de ellos y de las condiciones en que se realiza.

Los recursos humanos son el factor principal dentro del proceso productivo, ya que proporciona la fuerza de trabajo, dirige, encabeza y aprovecha todos los demás factores.

La tecnología es un factor sumamente importante ya que su finalidad consiste en poder utilizar el mejor método de fabricación con la imprescindible intervención del hombre.

Otro elemento importante son los recursos materiales, y su buen estado y calidad darán como resultado productos de mejor calidad. Las instalaciones, inmuebles, normas de fabricación, transportes, etc. constituyen las más importante base de los recursos materiales.

No obstante, la productividad depende de la combinación que las empresas puedan hacer de los factores humanos, tecnológicos y materiales que intervienen para su funcionamiento, con la finalidad de reducir al mínimo los recursos utilizados, lográndose al mismo tiempo la más alta cantidad de productos de buena calidad.

#### **Definición de productividad que da la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1985).<sup>(1)</sup>**

"Es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de

---

1 Definición tomada de: *Definiciones de Productividad*, S.T.P.S., México 1985.

que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos; retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción, para proporcionar, bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico de dicha sociedad.

Los beneficios deben ser distribuidos equitativamente entre utilidad, salarios e impuestos y deben significar mejores precios al consumidor".

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social agrupa y clasifica por su contenido diversas definiciones, en tres sentidos:

El término de productividad presenta diversos sentidos que son el sentido técnico, el humanístico y el económico. A continuación se presentan las definiciones de los diversos sentidos de la productividad: <sup>(2)</sup>

**Definiciones de productividad en sentido técnico.**

"La productividad es el mayor rendimiento de los productos y recursos utilizados, teniendo en consideración una mejor calidad y mayor cantidad al mismo tiempo."

"La productividad se entiende como sinónimo de rendimiento o de eficacia, hacer más con lo que se tiene sin menoscabo de la calidad; también podría interpretarse como la misma cantidad obtenida con mejor calidad, lo ideal sería mayor cantidad y alta calidad al mismo tiempo"-

"La productividad es una serie de sistemas o implementos que se tienen para el control de la producción, para lo cual es necesario utilizar parámetros que midan el avance de la producción en la empresa, así como la óptima utilización de los recursos".

La productividad es la cantidad de bienes y/o servicios producidos por cada trabajador en interacción con unidad de insumo de capital físico (maquinaria, equipo e instalaciones) en un período determinado, multiplicados ambos por un coeficiente técnico que representa la participación de cada factor en el producto total.

De lo anterior se deduce:

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Producto total}}{\text{H.H. mano de obra empleada} + \text{capital total empleado} + \text{Materia prima + otros insumos necesarios}}$$

**Definiciones de productividad en sentido económico.**

"La productividad es la relación que existe entre la eficiencia del producto y el máximo aprovechamiento de insumos que se encuentran directamente en la utilización y elaboración de la producción."

"La productividad no es considerada como un factor o una aptitud, sino más bien como

---

2 Ibid

una relación expresada:  $\frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$  "

"Generalmente se asocia la idea de productividad con la producción por unidad de insumo, esto es, se mide la productividad dividiendo la producción total entre el número de valor de los insumos utilizados."

"Hablar de productividad es hablar de eficiencia, esto es, de cómo hacer las cosas lo mejor posible; es en este sentido que impera el principio económico; obtener el mayor resultado con la misma cantidad de medios."

#### **Definiciones de productividad en sentido humanístico.**

"Es una forma de organizar la actividad productiva eficientemente por el talento humano, obteniendo mayor calidad y cantidad en la producción y superar los niveles de vida social."

"Desde el punto de vista humanístico, la productividad es una tendencia económica del conjunto de los factores de la producción, reflejada en el trabajo del hombre, para el mejoramiento de su nivel de vida."

"Productividad es un fenómeno humano, es una actitud humana que se manifiesta en el acto productivo. Como tal, incrementar la productividad es incrementar la calificación del hombre en cuyas manos, en cuyo talento en cuya decisión recae, precisamente, la responsabilidad del manejo de los recursos técnicos, financieros, naturales y de todo orden."

Productividad es la cantidad de bienes o servicios producidos por cada trabajador en un período determinado, generalmente una hora.

## 1.2. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO

La evolución de la productividad en la economía mexicana, se ha suscrito fundamentalmente al sector manufacturero; investigaciones recientes sobre la productividad en la industria coinciden en la existencia de una brecha muy grande entre los niveles como en las tasas de crecimiento de la productividad del país y las principales economías del mundo con las que México compete en los mercados internacionales.

La brecha frente al exterior, se apunta desde los años cincuentas, manteniéndose durante los setentas y principios de los ochentas debido a la ineficiencia relativa en el uso de capital, provocando así, un decremento de la productividad en un amplio número de ramas industriales.

Este es un problema sustantivo, si se considera que la competitividad a nivel mundial tiende a basarse cada vez en mayor grado en la productividad y menos en las ventajas comparativas tradicionales sustentadas en la mano de obra.

En el transcurso del tiempo, el concepto de productividad ha involucrado las ideas de eficiencia y rendimiento en la economía empresarial y en la economía nacional, y ha despertado el interés de empresarios privados y funcionarios públicos por comprender mejor el fenómeno de la productividad.

En México, el interés por elevar la productividad se remonta a la Segunda Guerra Mundial. No obstante, los trabajos realizados eran aislados y de manera individual, es pues hasta la postguerra, que algunos técnicos e industriales se interesan por el movimiento de productividad europeo. Es así que en el año de 1955, el Gobierno de la República promueve de manera conjunta con el sector Obrero y Empresarial y con la asistencia técnica del Gobierno de los Estados Unidos, el establecimiento del Centro Industrial de Productividad (CIP), institución orientada al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento en el país.

"El CIP se dedicó a la introducción de las técnicas de la Administración Científica de la Producción y de los métodos de la economía e ingeniería industrial. Asimismo, enfocó su atención al desarrollo gerencial, a la utilización de nuevas técnicas educativas, con el uso de recursos audiovisuales, y a las funciones de empresarios, técnicos y trabajadores para estudiar la productividad en otros países." (3)

Algo que no se consideró dentro del CIP fueron los problemas de los sectores agropecuario y de servicios, concentrando su atención en los problemas industriales, se logró desarrollar una importante infraestructura económica apoyada en el crecimiento acelerado de la industria.

De manera simultánea diferentes sectores sociales llegaron a la conclusión de que era urgente incrementar la eficiencia productiva de la planta nacional y orientar el

---

3 Ver S.T.P.S. *Aspectos Básicos sobre Productividad*

movimiento de productividad al cumplimiento de metas nacionales. Así surge en 1965 el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO). El funcionamiento de éste organismo dependió exclusivamente de recursos aportados por el Gobierno Federal.

De esta manera, adecuándose a las nuevas condiciones del país, CENAPRO retomó y amplió los objetivos y funciones de su antecesor. De este organismo se derivó el Sistema Nacional de Adiestramiento Rápido de la mano de Obra Industrial (ARMO).

Para entonces se habían creado en el país un número considerable de institutos y centros de capacitación, dedicados a desarrollar cursos y seminarios para la formación de recursos humanos.

En 1971 se otorga la responsabilidad de proporcionar capacitación a los trabajadores del sector público al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

En 1973 dicha responsabilidad se otorga al Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA), hoy en día es la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos del ISSSTE.

Es hasta el año de 1977 cuando se eleva a rango constitucional el derecho a la capacitación, que incluye la obligatoriedad de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

De acuerdo con a la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-A "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.<sup>(4)</sup>

Para 1981, CENAPRO se transforma en el Instituto Nacional de Productividad (INAPRO).

En 1983 desapareció INAPRO y ARMO, y el Movimiento de Productividad Mexicano se institucionalizó en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

No obstante la evolución de estas instituciones, el enfoque que se había dado seguía siendo el mismo, de apoyo a las áreas de ingeniería industrial y administración científica, descuidando los sectores agropecuario y de servicios.

Nacional Financiera estableció desde hace muchos años un Programa de Apoya a la Productividad Industrial.

---

4 Ver S.T.P.S. *Lecturas Sobre Productividad tomo II, México 1994.*

A través de la Asociación PRO-DO, se crea el Instituto Mexicano de Control de Calidad Total, que implementó formas novedosas de desarrollo organizacional.

En 1984 STPS dio a conocer el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1984-1988, como primer esfuerzo por impulsar, mediante la planeación, la concientización y el esfuerzo conjunto de las partes involucradas, la capacitación, la productividad y la cantidad. Este fue el antecedente directo del Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994, cuyo diagnóstico hace ver:

- a) Que el nivel absoluto de la productividad en México es bajo;
- b) Que su tasa de crecimiento fue inferior a la de sus principales socios comerciales durante los ochenta, por lo que se ha ensanchado el diferencial absoluto de la productividad del país frente a aquellos;
- c) Que el crecimiento de la productividad de México, responde más a la inyección de capital (recursos escasos de la economía), que a la mano de obra;
- d) Que para estimular la productividad se hace necesario lo mismo buscar el desarrollo tecnológico del país, en un marco de competencia, que la mayor capacitación de la mano de obra.

Para superar estas diferencias y lograr los propósitos señalados, el programa propone la implantación de un movimiento o mística nacional de productividad y calidad. Esta es la primera vez que a nivel de las altas esferas de la administración pública se hace un llamado a la conciencia nacional, y no sólo a los sectores productivos, sobre la importancia de la productividad y la calidad.

Dentro de este contexto la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) es creado en 1988, con la tarea de generar, recopilar y divulgar conocimientos, tecnología y experiencia acordes con nuestro medio en materia de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo.

Un año después se instauró el Premio Nacional de Calidad, encomendado a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

### **PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.**

**Se otorga anualmente a las empresas e instituciones mexicanas con mayor vocación en materia de calidad total, de modernización en la organización del trabajo y a la adopción de métodos que conduzcan a elevar la productividad y la calidad.**

Dentro de los avances sobresalientes en la promoción, estudio y aplicación del control estadístico de procesos y método Taguchi que se han logrado en empresas mexicanas, podemos mencionar el Centro de Calidad del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

El 25 de mayo de 1992 los sectores obrero, empresarial y campesino, así como el gobierno de la República, firmaron el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC) con las directrices siguientes:

- a) La modernización de las estructuras organizativas frente a un proceso de globalización e integración de bloques.
- b) La superación y desarrollo de la administración, con el fin de adecuarla a un contexto internacional sumamente competitivo.
- c) El mayor énfasis en los recursos humanos, materializado en un proceso permanente de capacitación.
- d) El fortalecimiento de las relaciones laborales, es decir el entendimiento entre la gerencia y la base, con el fin de impulsar la productividad y la calidad.
- e) La modernización y mejoramiento tecnológico, así como la investigación y el desarrollo, que han sido hasta ahora puntuales de la superioridad industrial y productiva de nuestros principales socios comerciales.
- f) La existencia de un entorno macroeconómico y social propicio para la elevación de la productividad y calidad.

El documento llega a los acuerdos entre los sectores empresarial, las organizaciones de trabajadores, las organizaciones obreras, campesinas y el Gobierno Federal, haciendo posible la instrumentación del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad (ANEPC) a nivel de empresa. Esta es la fase en la que nos encontramos, que comienza a concretarse el 13 de agosto de 1993, al tiempo en que el Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari, manifestara en su discurso la conclusión de los acuerdos paralelos al Tratado de Libre Comercio y se materializa en la ratificación del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo (PECE), firmado el 3 de octubre del mismo año.

En 1992 se financió la elaboración del estudio *Evolución de la Productividad Total de los Factores (1970- 1989)*, que fue publicado en junio de 1993 por la Subsecretaria "B" de la STPS, tiene como objetivo estudiar el comportamiento de la productividad total de los factores en la economía mexicana durante los últimos 20 años.

Dicho estudio se realizará a través de un índice de productividad, el grado de eficiencia con que se usaron los factores primarios, trabajo y capital y así determinar el nivel de producción.

## CAPÍTULO 2

### LA APERTURA COMERCIAL EN MÉXICO

La gradual consolidación de apertura comercial, estabilidad macroeconómica, desregulación de mercados y de actividades productivas ha generado la llamada "revolución microeconómica" en México. Con ella se pretende mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y en la operación de los mercados, así como incrementar la productividad. De 1989 a septiembre de 1992 la productividad media de la industria manufacturera tuvo un aumento acumulado de 27%, frente a 31.6% del sector comercial.<sup>5)</sup>

Los logros obtenidos en materia de productividad se deben evaluar desde una perspectiva más amplia, pues como resultado del modelo de sustitución de importaciones las empresas partieron de niveles de productividad bajos en comparación con los de los países desarrollados, que también se encuentran empeñados en elevar su eficiencia. Por ello, los esfuerzos en ese sentido deben ser permanentes e intensos, ya que una perspectiva de corto plazo puede neutralizar los avances.

Se intentó acabar con décadas de sustitución de importaciones e industrialización protegida, se privatizaron empresas paraestatales, se ingresó al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), se terminó con el proteccionismo, se eliminó de déficit presupuestario, entre otras medidas, para revertir el predominio del Estado en la economía.

Las razones por las que el gobierno de los Estados Unidos accediera a las iniciativas mexicanas de libre comercio son variadas, entre ellas podemos citar, un atractivo intercambio comercial que había incrementado a casi 60,000 millones de dólares anuales aunado a un mercado mexicano en crecimiento con estabilidad económica y política heterogénea.

#### 2.1 ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO (GATT)

El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) se firmó el 30 de octubre de 1947, fueron 23 países quienes firmaron esta carta. Estos países son: Australia, Bélgica, Brasil, Birmania, Canadá, Ceylán, Checoslovaquia, Chile, China, Cuba, Estados Unidos, Francia, India, Líbano, Luxemburgo, Noruega, Nueva Zelanda, Pakistán, Países Bajos, Rhodesia, Reino Unido, Siria y Sudáfrica.

Como organización formal de comercio, el GATT representa un instrumento

---

5 Datos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

encargado de promover los intercambios entre sus miembros, con base en la eliminación de restricciones, reducción de aranceles aduaneros y la aplicación general y obligatoria de la cláusula de la nación más favorecida para todos.

De conformidad con los términos del Acuerdo General, los países firmantes del GATT - partes contratantes - reconocen que sus relaciones comerciales y económicas deben tender al logro de niveles de vida más altos; el pleno empleo; a niveles cada vez mayores de ingreso real y de la demanda efectiva; a la utilización racional de los recursos mundiales y al crecimiento de la producción y de los intercambios de productos. Asimismo, y para alcanzar dichos objetivos, las partes manifiestan su deseo de celebrar acuerdos encaminados a obtener, con base en la reciprocidad y en las ventajas mutuas, la reducción sustancial de los aranceles aduaneros y de las demás barreras comerciales, así como la eliminación del trato discriminatorio en materia de comercio internacional.

Concebido en sus inicios como un simple acuerdo comercial, el GATT se ha convertido en una verdadera organización internacional, reuniendo todos los elementos para serlo:

- 1) Un trato: el Acuerdo General
- 2) Organos permanentes: las reuniones de las Partes Contratantes, el consejo de representantes y un Secretario General con un Director General.
- 3) Un presupuesto: al que atribuye cada parte contratante en función de su participación en el comercio internacional.

Los derechos y obligaciones de los miembros del GATT pueden resumirse en términos de los siguientes preceptos:

- a) Supresión de toda descripción
- b) Estabilidad en las concesiones arancelarias
- c) Eliminación de restricciones cuantitativas
- d) Supresión de las demás formas de protección
- e) Solución de controversias <sup>(6)</sup>

Lo anterior se considera como los antecedentes, objetivos y marco jurídico del GATT, al cual México ingresó en el año 1986. En el mes de julio México firmó el "Ad-Referendum" del protocolo.

México tomó la determinación de participar en el GATT por convenir a sus intereses y por coincidir con sus políticas de comercio exterior. La economía y principalmente el

---

6 Ver Revista *Mercado de Valores*, Nacional Financiera, enero 6 de 1986.

comercio internacional, atravesando por una situación de ajustes y reestructuración, con base en negociaciones multilaterales y bilaterales. Insistir en permanecer aislado del mercado multilateral, nos llevaría a cancelar las posibilidades de insertarnos definitivamente en el comercio mundial.

La participación de México en el GATT se ubica como el elemento importante de su política de comercio exterior, que exige entender diferencias en el momento histórico y el entorno económico del país.

El proceso de racionalización de la protección, como parte del cambio estructural, busca el **mejoramiento de la eficiencia** de las actividades a través de una mejor asignación de los factores productivos, sobresaliendo en dicha tarea, el factor competencia de los mercados.

El ingreso al GATT fue el primer instrumento hacia el cambio estructural, y que el TLC es la conclusión de esa libertad de comercio entre otros países, pero el transformar a México como lo requieren las circunstancias actuales, tanto para lograr un desarrollo interno que repercuta a nivel internacional es tarea de todos los sectores que intervienen en el cambio.

## 2.2 TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLC).

Con el establecimiento del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), se dio un paso histórico para nuestro continente y para la economía mundial: se creó la zona de libre comercio más grande del mundo, con posibilidades de expansión cuantitativa y cualitativa de todos los productos que se intercambian.

El TLC surge como un tratado que rige de manera preferencial el intercambio comercial de bienes y servicios entre México, Estados Unidos y Canadá a partir del 1° de enero de 1994 y su aprobación, indudablemente, fue una opción entre el temor y la fe en el futuro. Finalmente, se optó por la fe, pero, a ocho meses de haber entrado en vigor, las distintas expectativas ante las posibilidades de éxito o fracaso, todavía siguen latentes.

El TLC está estructurado por un preámbulo y ocho partes que incluyen un total de 22 capítulos, a los que se suman 7 anexos, dos cuerdos paralelos (Medio Ambiente y Asuntos Laborales) y dos en materia de Salvaguardas Arancelarias y de Programas Financieros para mejorar la zona ecológica de la zona fronteriza.

El Tratado de Libre Comercio es un área con **asimetría extrema** entre un país hegemónico y dos países clientes. Las asimetrías son notables: México alberga a 30% de la población norteamericana y aporta menos del 5% de su comercio y de su Producto Interno Bruto (PIB).

Con el tratado se prevé un desgravamiento paulatino, sector por sector, durante 15

años y dejar para el final aquellos sectores que pudieran llegar a ser "controvertidos", como la agricultura y cítricos. Si bien el TLC procura evitar las barreras no arancelarias, no hay regla segura que en el futuro impida establecerlas en las legislaciones nacionales respectivas.

Uno de los aspectos más importantes del TLC se refiere a los derechos de propiedad intelectual, la banca, los seguros y otros servicios como es el caso de las telecomunicaciones. En el afán por atraer inversión y tecnología, los neoliberales mexicanos eliminaron numerosas leyes restriccionistas, sobre banca, seguros, transporte, derechos de patente y transferencia de tecnología.

México está listo para ganar importancia con los países firmantes, el riesgo es que el TLC se empantane entre restricciones, polémicas comerciales, objeciones y una atención adversa de los medios de comunicación, reforzando la impresión de que México no es el socio comercial confiable ni seguro que se pretende desarrollar.

Con la derogación de la legislación nacionalista mexicana de los setenta sobre transferencia tecnológica se elimina un obstáculo importante para la inversión extranjera. La privatización de la industria bancaria y las provisiones del TLC para la inversión extranjera de servicios financieros abren el camino a una importante expansión de la inversión extranjera en una economía capitalista con garantías jurídicas.

Parecería a primera instancia que la atracción que tiene los capitales de América del Norte con el TLC es sobre todo el bajo costo de mano de obra mexicana. Lo que se olvida es que México requiere empleadores que paguen considerables prestaciones y que los trabajadores mexicanos tienen la capacidad de desarrollar habilidades y aprender con rapidez. Así, las empresas estadounidenses, con frecuencia han transferido tecnologías avanzadas para incrementar la productividad.

La característica primordial del comercio mundial es el dinamismo y carácter innovador que han adoptado las empresas. Si bien las nuevas inversiones en maquinaria y equipo ha sido la primer arma a que recurren las empresas para elevar la productividad, esa inversión de recursos no se tradujo en todos los casos en aumentos de la escala de producción.

Las empresas industriales parecen seguir una estrategia de conservación de mercado y de supervivencia y si a esto se le agrega la modernización de las relaciones laborales, en donde la revisión de contratos colectivos, ha adquirido gran importancia como mecanismo para incrementar la productividad y la eficiencia de los procesos.

Puede considerarse alentadora la preocupación de las empresas mexicanas por elevar su competitividad mediante la aplicación de medidas para incrementar la productividad. Sin embargo, el profundo rezago de la estructura productiva del país en períodos anteriores, así como el avance continuo de las naciones con las que se compete, ponen de relieve la insuficiencia de tales esfuerzos.

Es preciso insistir aun más para avanzar y conquistar nuevos mercados y no solo lograr la sobrevivencia con la competencia internacional.

El capítulo relativo a las telecomunicaciones es, sin duda, uno de los que más interesa por el enfoque de este trabajo, por lo cual se revisaron las disposiciones que al respecto se establecen.

En las negociaciones sobre este sector industrial participaron funcionarios, especialistas y representantes de las empresas involucradas. Dada la disparidad en el desarrollo económico de esta rama económica, los negociadores mexicanos lograron establecer períodos de apertura adecuados a los tiempos de maduración de la industria mexicana de las telecomunicaciones, a fin de que la competencia en este sector se presente en condiciones igualitarias y provechosas para ambas partes.

En la versión final de TLC se respetaron los derechos y obligaciones de TELMEX establecidos en el Título de Concesión de la Empresa que, junto con el Reglamento de Telecomunicaciones, obliga a Telmex a permitir la interconexión a su red de empresas y particulares que presten servicios de valor agregado.

Las negociaciones, entonces, se enfocaron a regular el acceso y uso de las redes públicas para la interconexión de éstas a las redes privadas, así como para la prestación de servicios de valor agregado. Los servicios básicos (local y larga distancia) no fueron sujetos a negociación, por lo que el Gobierno Mexicano, a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, conserva toda la discrecionalidad, de acuerdo con la legislación mexicana vigente, para regular las condiciones de competencia del mercado de la telecomunicaciones en nuestro país.

El capítulo mencionado reglamenta, en forma muy general, el uso de redes de comunicación y servicios de valor agregado sobre dichas redes.

Además, se establece que sólo se impondrán condiciones al acceso y uso, si son necesarias para salvaguardar la responsabilidad del servicio público de los operadores de la red o para proteger la integridad técnica de las redes públicas.

## CAPÍTULO 3

### PLANES, PROGRAMAS Y ACUERDOS SOBRE PRODUCTIVIDAD.

#### 3.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994

El Plan Nacional de Desarrollo se concibe como un instrumento de planeación democrática del desarrollo nacional, impuesto al Ejecutivo Federal como una obligación.

En el Plan Nacional de Desarrollo del C. Presidente Carlos Salinas de Gortari, se plantea como objetivo central del plan la modernización de México. Siendo "el primer sujeto de la modernización el Estado Mexicano y sus relaciones con otras naciones, con los sectores y grupos sociales y con los ciudadanos."

"Su modernización le exige también ser eficaz, eliminando el peso de su estructura que limita y en ocasiones erosiona su capacidad de respuesta ante sus obligaciones constitucionales. Su fuerza económica no radica en su tamaño ni en los ámbitos del quehacer productivo que posee, sino en la creación de las condiciones de un desarrollo efectivo que dé base permanente al empleo y a la calidad de vida." (7)

Como se observa, el objetivo del Plan Nacional de Desarrollo es la modernización del país y del Estado, a través de la delegación de responsabilidades y actividades no prioritarias para la Nación a otros sectores. Es decir, se plantea la necesidad de reducir el tamaño del aparato burocrático, ya sea a través de la desincorporación de empresas paraestatales (caso de Telmex y de la banca), o a través de la reestructuración de las secretarías de estado (caso Secretaría de Programación y Presupuesto). Ello con la finalidad de hacer más eficiente la administración del Estado, así como destinar una mayor atención a sectores prioritarios para el desarrollo de la Nación como son la educación y la salud.

En lo que al sector de las telecomunicaciones se refiere, el Plan Nacional de Desarrollo plantea la necesidad de hacer más eficientes las telecomunicaciones del país, a través del impulso la telefonía básica, al cambio tecnológico, a la telefonía celular, a la telegrafía y el servicio postal.

Del servicio de telefonía y telefonía celular se hace mención a la posibilidad y conveniencia de que el sector privado tenga participación en el desarrollo de estos servicios, siendo el estado el rector en las telecomunicaciones y dando la debida seguridad jurídica a los participantes en el sector. Asimismo se indica la imperiosa necesidad de que "El servicio telefónico deberá elevar su eficiencia y modernizar sus sistemas para que constituya un verdadero enlace entre los mexicanos y con el exterior.

---

7 Ver Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, Poder Ejecutivo Federal.

Otro punto en el que hace énfasis el Plan, es el concerniente a la competencia de los servicios de telecomunicaciones, en el que... "Múltiples empresas podrán desarrollar servicios de transmisión conmutada de datos, de teleinformática, telefonía celular y otros. De esta manera los consumidores podrán elegir entre distintas empresas que compitan en la venta y mantenimiento de equipo terminal. La regulación de estos servicios fomentará la competencia y evitará el surgimiento de prácticas monopólicas." (8)

De esta forma, el Gobierno Federal planteó sus políticas de desarrollo en materia de telecomunicaciones, para el periodo 1989-1994. Teniendo como resultados al final de éste los siguiente datos:

Se desincorporó la empresa Teléfonos de México, S.A. de C.V. obteniendo por esta venta un monto total de 6,500 millones de dólares.

Se sentaron las bases para la competencia en materia de telefonía de Larga Distancia, telefonía básica y otros.

Se colocaron en órbita dos nuevos satélites de telecomunicaciones denominados Solidaridad I y II, mismos que sustituyen a los correspondientes Morelos I y II, lanzados éstos últimos en 1986.

Se modernizó el servicio postal mexicano.

### **3.2 PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1990-1994.**

Las tendencias de la productividad tanto en México como en el escenario internacional, se destaca la magnitud de la brecha que se observa entre nuestro país y los países desarrollados, así como los factores que inciden con mayor fuerza en los niveles de productividad de la economía.

Lo que caracteriza nuestro tiempo es el cambio acelerado en las estructuras económicas y sociales, en cuyos elementos de transformación podemos contar, el avance tecnológico, las corrientes comerciales, las formas de competencia en los mercados mundiales.

#### **OBJETIVO**

El objetivo global del Programa Nacional de Capacitación y Productividad se enfoca a la atención de aquellos factores que han impedido el completo desarrollo del potencial productivo y creativo de los recursos humanos, elemento primordial en el incremento de la productividad y modernización, estableciendo los siguientes objetivos:

---

8 Ibid

**1.- Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.**

**2.- Lograr la participación activa y creativa de la población trabajadora en el proceso de producción y desarrollar su capacidad de adaptación ante los cambios tecnológicos y la transformación de las estructuras productivas.**

**3.- Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que le permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.**

**4.- Fomentar una cultura y una dinámica social que promueva la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo, y como elementos sustantivos, la superación económica y el bienestar nacional.**

**5.- Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados**

#### ESTRATEGIAS.

En el contexto de modernización al que convoca el Plan Nacional de desarrollo, es sustentado el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, como punto de partida. En este propósito, el énfasis en la formación y desarrollo productivo de los recursos humanos y el reconocimiento de su papel decisivo en el cambio tecnológico y estructural constituye el centro de la estrategia del programa, articulándose en torno a cinco puntos prioritarios.

1º La importancia determinante que ejerce la **educación** en la productividad como un requisito para un desarrollo pleno de los recursos humanos.

A través de la educación, inculcada y fomentada desde los primeros años de la vida, se establecen las bases del desarrollo cognoscitivo, afectivo y psicomotor para la expansión ulterior de las capacidades intelectuales, culturales, laborales y organizativas. La adquisición del conocimiento y de las habilidades constituye un requisito esencial para que la población joven de hoy pueda ampliar sus oportunidades de incorporación y desarrollo dentro del mercado laboral, promover el mejoramiento de sus niveles de vida y contribuir al uso eficiente de los recursos de toda la sociedad.

2° El papel central de la **capacitación** como medio de actualización, superación o readaptación ocupacional

Complementariamente al énfasis en la educación, la capacitación permanente de los recursos humanos adquiere particular relevancia en el contexto de la modernización.

Ante las necesidades de cambios en las estructuras productivas, en los esquemas de organización y en la tecnología en uso, la capacitación se plantea como medio esencial para la actualización, superación o readaptación ocupacional de la fuerza de trabajo; no solo de aquella que habrá de incorporarse a la actividad productiva, sino a la que ya se encuentra activa y que habrá de tomar parte en las transformaciones económicas que ya están en curso. Dentro de este propósito, se requerirá enfocar a la capacitación con un sentido dinámico, capaz de responder con agilidad a las necesidades del cambio, tanto en los contenidos de los programas como en las modalidades de los servicios, dentro de un esquema destinado a promover la participación creativa de los trabajadores y a estimular su motivación en las tareas productivas.

3° La formación y desarrollo de una conciencia sobre productividad y calidad.

La formación y desarrollo de una conciencia sobre productividad y calidad en todos los grupos y sectores de la población, y la confirmación de un entorno social propicio a la formación de actitudes y valores orientados a estimular la participación y la creatividad, a evitar el despido y a promover el uso racional de los recursos. En este sentido se plantea el desarrollo de un vasto movimiento nacional de calidad y productividad, de carácter altamente participativo, que involucre tanto al pequeño taller y explotación agrícola, como a la gran empresa industrial, comercial o de servicios; que promueva la discusión de métodos y procedimientos; la difusión de experiencias exitosas; que amplíe la percepción de las transformaciones que se generan en otros países o en otras regiones; y que, en resumen, contribuyan a la creación de un ambiente de estímulo a la productividad.

4° La elevación y mejoramiento de condiciones de trabajo que brinden seguridad física al trabajador.

La contribución plena de los recursos a la productividad reclama, como necesidad impostergable, el mejoramiento significativo de las condiciones que se realiza el trabajo, en las que se incluyen la salud, el clima favorable y el desempeño de su función, entre ellas la estabilidad en el empleo, la intensidad de la jornada laboral y las que repercuten en la vida del trabajador y su familia. El trabajo se plantea no sólo como un medio digno para acceder a los satisfactores que determinan el nivel de vida, sino como un elemento para la realización personal.

5° El desarrollo de las capacidades y posibilidades productivas de los grupos en desventaja.

Es indispensable forjar una conciencia solidaria hacia los estragos más desprotegidos, que permitan compensar sus esfuerzos sociales mediante el desarrollo de mecanismos que faciliten su incorporación productiva al trabajo y la superación de las condiciones más lacerantes de pobreza. En este sentido, las estrategias de solidaridad contemplan como el elemento esencial el desarrollo de las capacidades y posibilidades productivas de los grupos marginados y al mismo tiempo generar en la población más joven, todas aquellas capacidades que les permitan sumarse al esfuerzo productivo nacional y sustentar su propio bienestar.

#### ALCANCES, FACTORES LIMITANTES Y LÍNEAS DE ACCIÓN.

Como ya se mencionó, el Programa parte del enfoque integral que da a la productividad el Plan Nacional de Desarrollo pero a diferencia de este último, el Programa enfatiza el papel crucial de los recursos humanos, en su interacción con el conjunto de elementos que determinan la productividad, el papel dinámico que deberán desempeñar en un contexto caracterizado precisamente por el cambio, se pone de relieve la función como pilar de la innovación tecnológica y de las transformaciones que se plantean en las estructuras económicas y sociales.

Al resaltar el papel de los recursos humanos en la productividad, asigna particular relevancia a la capacitación, entendida esta como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. Por ello se concibe a la capacitación no solo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino también como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.

Cabría precisar, que tanto la capacitación como la productividad son retos que no se pueden atribuir en exclusiva a la empresa, a la administración pública, al trabajador o al empresario. Son tareas que involucran a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social, y como tales, constituyen una responsabilidad colectiva; sólo con una participación equitativa de todos los sectores económicos y sociales en las ganancias generadas en el esfuerzo conjunto, podrá lograrse el mejoramiento sostenido de los niveles globales de productividad y construirse la base de un desarrollo social sólido.

La persistente brecha de productividad que presenta México frente al resto del mundo, el crecimiento extensivo de la producción, el uso ineficiente del capital y pequeño crecimiento que de los factores asociados al mejoramiento cualitativo de los recursos humanos, a la innovación, al cambio tecnológico, o a los mayores niveles de eficiencia administrativa, son algunos de los rasgos más generales de la lenta evolución de la

productividad.

Debido a que los múltiples factores antes citados, han influido en el crecimiento de la productividad, se hace necesario ubicar dentro de estas restricciones, cuatro áreas en las que el Programa agrupa los factores limitantes del crecimiento de la productividad:

- a) Disparidades e insuficiencias de la estructura productiva.
- b) Limitaciones derivadas del proteccionismo industrial.
- c) Insuficiencias en el desarrollo de los recursos humanos.
- d) Actitudes y valores que establezcan la conciencia nacional sobre productividad.

#### LÍNEAS DE ACCIÓN

- a) Disparidades e insuficiencias estructurales.

A pesar de las transformaciones que se han dado en la estructura productiva y en los niveles de vida durante las últimas cinco décadas, prevalecen fuertes contrastes e insuficiencias en el contexto económico y social, que son un obstáculo a la productividad global de la economía.

El alto grado de heterogeneidad en las plantas productivas, nos presenta un esquema de organización característico de la modernidad más avanzada, frente a los más rudimentarios; aún dentro de una misma rama de actividad se advierten fuertes contrastes en escala de producción, estadios tecnológicos, estructuras administrativas y niveles de eficiencia.

- b) Limitaciones derivadas del proteccionismo industrial

El desarrollo de un sector industrial orientado al mercado interno y a la sustitución de importaciones jugó un papel decisivo en el ritmo y características que adoptó la productividad nacional en los treinta años que precedieron a la década pasada. Al aislar a la industria de la competencia externa, se generó mercados altamente regulados, sobre protegidos y concentrados, alterando los precios en favor del capital físico y en detrimento de la formación y desarrollo de recursos humanos y de la inversión en tecnología.

Por otra parte la participación del Estado en las actividades productivas significó; un aumento creciente de subsidios, una alta reglamentación y la generación de prácticas poco ágiles que entorpecieron el funcionamiento del mercado.

En cuanto a la asignación ineficiente del capital, la política comercial facilitó la adquisición de maquinaria y equipo en el exterior, esto aunado a los estímulos financieros y fiscales, tendieron a subsidiar durante

muchos años el capital físico propiciando un uso irracional de este recurso.

La asignación ineficiente del capital, reflejó que unidades públicas y privadas dirigieran su capital a la adquisición de equipo no necesariamente más productivo, ni tecnología adecuada.

La expansión del mercado interno se manifestó fundamentalmente alrededor de las grandes urbes propiciando un desarrollo regional desequilibrado.

El desarrollo industrial provocó el aglutinamiento, alentó la migración del campo a la ciudad y de las ciudades pequeñas a las grandes, esto intensificó las economías de escala, no solo en el ámbito económico sino en la infraestructura social, en detrimento de la productividad global del país.

c) Ineficiencia en el desarrollo de los recursos humanos

La importancia de los recursos humanos en la articulación de los múltiples factores que intervienen en la productividad, no ha sido lo suficientemente enfatizado en años anteriores, y hoy constituye en punto crítico dentro de la estrategia general de modernización.

La baja atención que se le dió a la fuerza de trabajo y a los ajustes derivados de las crisis generaron, insuficiencias en la infraestructura social, lo cual impidió dar a la educación, a la nutrición y a la salud el fuerte impulso que requirió como pilar de la productividad nacional.

La escolaridad en nuestro país bajo en relación con países desarrollados, y en cuanto a proceso intermedio de desarrollo a la educación México cuenta en la actualidad con 13 ingenieros por cada 10,000 habitantes. Si estas deficiencias las trasladamos a la esfera de producción significarán serias limitantes para la población trabajadora.

La capacitación en México no se ha desarrollado en todo su potencial. Los servicios que se imparten en la actualidad, de carácter público y privado, si bien han mostrado una expansión considerable en la última década tiene aún un enfoque limitado.

Entre la población ya ocupada, la proporción de quienes tienen acceso a cursos de capacitación sigue siendo también baja.

La capacitación debe estar orientada a cubrir las deficiencias educativas de los sujetos capacitados; los cursos, con frecuencia, deben iniciarse con el esfuerzo de conocimientos elementales de educación básica.

d) Conciencia nacional sobre la productividad

Otro de los factores vinculados al entorno social en el que se desarrolla la actividad económica es la conciencia colectiva sobre la eficiencia y calidad. En nuestro país, existen el impulso a la productividad en empresas o sectores de la actividad económica, pero constituyen casos limitados, pero no existe aún una conciencia colectiva de la productividad orientada a la realización plena de las facultades humanas y al aprovechamiento óptimo de los recursos.

A pesar de la amplitud y diversidad de nuestro sistema educativo y de la dimensión que han podido alcanzar las diversas modalidades de capacitación y adiestramiento, subsisten no solo insuficiencias de cobertura, sino múltiples ámbitos en los que es indispensable evaluar objetivamente los resultados alcanzados, incrementar los esfuerzos, asignar más recursos y distribuir mejor las oportunidades. Se hace necesario ampliar y mejorar la capacidad del sistema para logra una escolaridad más alta en las nuevas generaciones, apoyar la incorporación desde la educación primaria y asegurar la conclusión en el sistema educativo.

**Líneas de acción en cuanto a productividad y educación**

En razón de todo lo anterior y considerando, por una parte, la importancia crucial que tiene en la productividad el proceso educativo de los recursos humanos del país, y por otra parte, el carácter comprensivo del Programa para la Modernización Educativa, se propone la adopción de las siguientes líneas de acción que en todo caso refuerzan, complementan las acciones contempladas en el citado Programa, desde la perspectiva más concreta de la preparación de la población para su participación en la vida productiva:

1.- Asignar una alta prioridad a los siguientes aspectos:

- a) Ampliación de las oportunidades productivas para la población en general, poniendo mayor atención al nivel preescolar.
- b) Desarrollo de programas emergentes, tanto al interior del proceso educativo como de apoyo de alumnos en desventaja, en el que puedan fincarse los procesos permanentes de capacitación, adiestramiento y formación profesional.
- c) Establecer con claridad, precisión y sencillez los objetivos educacionales fundamentales, a fin de que se pueda reconocer el valor que tiene la educación ante la vida social y educativa.
- d) Mayor atención a la enseñanza de las matemáticas y de las ciencias naturales, el desarrollo de las capacidades de comunicación y a los nuevos lenguajes de la modernización: la estadística y la informática.

e) Promoción de nuevos modelos educativos surgidos de la participación, de las experiencias positivas y de la capacidad de innovación de las diversas regiones del país.

f) Flexibilidad de los servicios educativos destinados a la población adulta, cuya incorporación en muy diversas condiciones a la vida productiva requiere más allá de la certificación de una escolaridad formal, la adquisición efectiva de los más diversos conocimientos, habilidades y aptitudes para elevar sus niveles de productividad e ingresos.

2.- La secretaría de Trabajo y Previsión social, en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), y en consulta permanente con la Secretaría de Educación Pública y los sectores productivos del país, promoverá el desarrollo de información sistemática relevante, estadística y de otra índole, sobre los perfiles ocupacionales del aparato productivo y sus tendencias, a fin de proporcionar una visión más amplia sobre el grado de vinculación de nuestro sistema educativo con el aparato productivo.

3.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social promoverá en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, el mejoramiento, integración, edición y difusión sistemática de directorios que contengan información relevante sobre los distintos servicios educativos y de capacitación para el trabajo disponibles en las diferentes regiones y localidades del país, a fin de que la población pueda decidir, con suficientes elementos de información, aquellas opciones que respondan satisfactoriamente a sus necesidades e intereses.

4.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social promoverá en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, promoverá la creación de un servicio integrado de orientación vocacional y ocupacional que atienda con eficacia las necesidades de la población.

5.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social promoverá, conjuntamente con las secretarías de Comercio y Fomento Industrial, Educación Pública y Programación y Presupuesto, la gestión de proyectos concretos de colaboración entre las unidades productivas y las instituciones de enseñanza superior e investigación científicas, para desarrollar los recursos humanos indispensables para la adaptación y desarrollo de tecnología.

6.- Promover una mayor apertura y flexibilidad de las instituciones de enseñanza superior para rescindir con efectividad a la necesidad que en materia de información, capacitación de recursos humanos y solución de problemas específicos confrontan las empresas.

7.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social promoverá en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, una mayor participación de las unidades productivas y sus organizaciones intermedias en la solución de los problemas y en el mejoramiento

permanente de los planteles educativos. A este fin se evaluarán las experiencias exitosas ya obtenidas y se promoverá la gestión de modelos concretos de apoyo y participación.

### **Líneas de acción en cuanto a modernización de la capacitación.**

En el ámbito de los servicios educativos orientados directamente a la capacitación para el trabajo y a la formación profesional, el programa considera las siguientes líneas de acción que deberá realizar la Secretaría del Trabajo y previsión Social conjuntamente con otras secretarías o Instituciones:

- 1.- Promover el desarrollo de sistemas de información referidos a cada entidad federativa que permitan reconocer sistemáticamente las tendencias de la ocupación a nivel local, y examinarlos periódicamente como parte de las actividades normales de los consejos. (STPS, INEGI y las instituciones de enseñanza superior)
- 2.- Promover una mayor apertura de los centros educativos orientados a la formación profesional.(STPS, SEP y Gobiernos locales).
- 3.- Promover la máxima utilización posible de las instalaciones y equipos que se destinan a la formación profesional.
- 4.- Se procurará la identificación y desarrollo de proyectos específicos de colaboración, en materia de capacitación y mejoramiento de la productividad. (STPS, SPP, SECOFI Y SEP)
- 5.- Elaboración e intercambio de materiales técnicos y metodológicos de apoyo a la capacitación (STPS y SEP)
- 6.- Apoyar la consolidación y expansión de los servicios de las instituciones del Sistema de Educación Tecnológica.

Para el fomento de las actividades de capacitación que se desarrolla dentro de las empresas se proponen las siguientes líneas de acción:

- 1.- Desarrollar nuevos sistemas y programas generales de capacitación por rama.
- 2.- Promover la adhesión de un número mayor de empresas a los sistemas y programas ya desarrollados mediante la incorporación de nuevos elementos que favorezcan la adaptación a las diversas clases de empresas.
- 3.- Promover en empresas medianas y pequeñas; su agrupación para fines de capacitación y su el desarrollo de instrumentos crediticios pertinentes y un tratamiento fiscal favorable y automático a los gastos de las empresas en esta materia

La STPS promoverá

- 4.- La consolidación e institucionalización de las unidades promotoras de la capacitación a empresas pequeñas y medianas.
- 5.- La organización de eventos sectoriales y regionales tendientes a promover la capacitación y la productividad.
- 6.- El desarrollo de mayores esfuerzos de investigación relacionados con el proceso de capacitación y productividad de las empresas.
- 7.- El desarrollo de cursos de alto nivel y de postgrado para la formación de consultores en administración, calidad y productividad tanto con recursos nacionales como a través de los programas de cooperación internacional.
- 8.- Fortalecerá y ampliará, junto con la Secretaría de Relaciones Exteriores, los acuerdos de cooperación internacional de carácter bilateral y reforzará asimismo su vinculación con los organismos multilaterales de nivel mundial y regional.

Con el propósito de fortalecer en lo sustantivo las acciones de capacitación es preciso modificar y simplificar diversos aspectos operativos del sistema regulatorio establecido por la Ley, en cuanto a las diversas instancias formales que inciden en el desarrollo de la capacitación y por lo que hace a los procedimientos que regularan la relación entre las empresas y las autoridades laborales para efectos del cumplimiento de sus obligaciones en la materia. Con el fin de proponer las siguientes líneas de acción:

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

- 1.- Procederá a la desconcentración de las actividades de registro y dictaminación de los diversos elementos que conforman las obligaciones legales de las empresas.
- 2.- Desarrollará las acciones necesarias para establecer en las empresas de menor tamaño, registros internos de sus comisiones mixtas y de los planes y programas de capacitación que eviten cargas burocráticas innecesarias a las mismas, verificables en todo momento por las autoridades laborales. A las empresas de mayor tamaño se establecerán nuevas modalidades de registro e informe de sus actividades de capacitación a fin de simplificar los trámites actuales y contar estrictamente con la información indispensable.
- 3.- Examinará, junto con los sectores obrero y empresarial, el alcance de las actividades de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramientos, y la conveniencia de promover la posibilidad de circularlas con el ámbito de la seguridad e higiene en el medio de trabajo y en materia de productividad.
- 4.- Establecerá nuevos criterios para el registro desconcentrado de constancias de habilidades laborales y de los informes que deban presentar las empresas sobre las

que hayan expedido a sus trabajadores.

5.- Determinar las acciones y apoyos indispensables para el fortalecimiento de los sectores obreros y campesinos a nivel nacional, a fin de que sus actividades incidan en forma más amplia en la promoción de la capacitación, adiestramiento y productividad.

6.- Promover el establecimiento de nuevos comités nacionales de capacitación por tramas de actividad económica y el fortalecimientos de los existentes.

7.- Se propondrá al Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento la promoción de un mayor intercambio de experiencias entre las propias empresas, los comités nacionales por ramas y los consejos consultivos estatales, con el propósito de favorecer una mejor articulación de los diverso órganos que integran el sistema de capacitación y adiestramiento establecido por la Ley Federal del Trabajo.

8.- El Consejo Consultivo de Empleo, Capacitación y Adiestramiento constituye, por su forma de integración y el alcance de sus actividades, el foro natural para el examen conjunto de los problemas de mayor importancia que la dinámica del cambio tecnológico y ocupacional imponer a la actividad productiva. La STPS propondrá la adopción de acuerdos y recomendaciones específicos sobre aquellos temas que inciden con mayor fuerza en la capacitación, el adiestramiento y la productividad con base en los planteamientos que han sido formulados o que formulen los propios sectores.

#### **Lineas de acción en cuanto a movimiento nacional de calidad y productividad.**

A partir de la calidad se han abierto nuevas concepciones y prácticas en torno a la participación de los trabajadores y de los empresarios en proceso de gestión de la productiva y con ello se propone el desarrollo de un Movimiento Nacional de Calidad que constituya el eje conductual de los esfuerzos tendientes a dotar al aparato productivo, y a la sociedad mexicana en su conjunto, de la capacidad competitiva y de los altos niveles de productividad que se requieren.

Con la independencia de las modalidades que pueda adoptar el Movimiento Nacional de Calidad, cuyas características serán conjuntamente con los diversos sectores, se proponen las siguientes líneas:

1.- Promover un mayor esfuerzo sistemático de investigación en materia de productividad y en la generación de información estadística pertinente a fin de estimular el interés de los sectores por el conocimiento de evolución, tendientes a áreas problemáticas.

- 2.- Difundir de manera sistemática información documental y bibliográfica en materia de calidad y productividad.
- 3.- Reconocer como prioritaria la incorporación al curriculum de la educación formal de mayores y mejores contenidos relacionados con la estadística, con lenguaje y método para el mejoramiento continuo y reforzar el aprendizaje de las matemáticas concentrando recursos de la investigación educativa en tales campos
- 4.- Impulsar la formación de recursos humanos idóneos para difusión efectiva de la filosofía de la calidad y de los métodos tendientes a su desarrollo.
- 5.- Ampliar los esfuerzos de normalización relacionados con la producción de bienes y servicios, con la participación activa de las empresas y el apoyo de la experiencia internacional.
- 6.- Difundir con mayor amplitud las experiencias de institución y empresas que ya participan en programas de calidad, así como las metodologías desarrolladas por diversas instituciones y dependencias para el impulso de programas de mejoramiento de la productividad, a fin de contribuir a una mayor dinámica en este campo y a la generación de un clima propicio para la promoción del Movimiento Nacional de Calidad.
- 7.- La Secretaría del trabajo y Previsión Social propiciará la comunicación, la integración y la solidaridad entre los diversos movimientos de calidad que se han desatado sectorialmente.
- 8.- La Secretaría del trabajo y Previsión Social desarrollará la comunicación, la integración y la solidaridad entre los diversos movimientos con el movimiento internacional de calidad y productividad a fin de poder incorporar a los proyectos nacionales aquellos elementos de las tendencias que se observan a nivel mundial que puedan ser de mayor interés para su desarrollo en nuestro medio.

#### **Líneas de acción en cuanto a condiciones de trabajo y productividad**

- 1.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en coordinación con el INEGI y en consulta de los sectores, promoverá el desarrollo sistemático y la difusión de mayor información estadística relacionada con las condiciones de trabajo.
- 2.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social establecerá estímulos para impulsar la investigación sobre condiciones de trabajo y ergonomía, así como la influencia de estos en los niveles de productividad, y promoverá en coordinación con la Secretaría de Educación Pública y con las instituciones de investigación y enseñanza superior, un mayor esfuerzo en la materia.
- 3.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social desarrollará, en los sistemas y programas generales de capacitación por rama de industria, módulos relativos a la

capacitación mínima indispensable en materia de seguridad e higiene, los que se complementarán con información bibliográfica, que permita conocer más a fondo la legislación.

4.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sin interferir con el principio de autonomía de la voluntad de las partes, proporcionará el reconocimiento, por parte de las empresas y las organizaciones sindicales de nuevas formas de colaboración y organización del trabajo que puedan apoyar los procesos de modernización de la planta productiva, en el marco de un pleno respeto a los derechos de los trabajadores y el reconocimiento objetivo de los problemas que deben resolverse y de los beneficios que de tal proceso pueden derivarse para los factores de la producción.

5.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, pondrá a disposición de los factores de producción, información relevante sobre las diversas experiencias, nacionales como internacionales, tendientes a lograr un mejor equilibrio entre tiempo de trabajo y el descanso y nuevas técnicas recreativas, deportivas y culturales para la mejor utilización del tiempo libre.

6.- Por la importancia fundamental en la incorporación de la mujer a la vida productiva, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social promoverá un mayor intercambio de experiencias entre los sistemas de guarderías o estancias infantiles que operan las instituciones de seguridad social, las dependencias públicas y las empresas con el fin de mejorar los servicios y procurar el desarrollo de nuevas formas.

7.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social promoverá, con la concurrencia de las dependencias e instituciones pertinentes, el desarrollo de nuevas formas de aseguramiento que eviten la relativa rigidez, de los sistemas actuales y faciliten la movilidad de las fuerzas de trabajo sin mengua de la protección que ya ofrecen los distintos sistemas. Impulsar asimismo, el estudio y desarrollo de nuevas fuerzas de protección y aseguramientos, públicas y privadas, tendientes a ofrecer una mayor y mejor cobertura.

#### **Líneas de acción en cuanto a el rezago social y la solidaridad.**

##### **ZONAS MARGINADAS**

1.- Difundir ampliamente entre los diferentes niveles de gobierno y entre los sectores, los criterios establecidos en el Programa Nacional de Solidaridad para la asignación de prioridades en cuanto a la canalización de recursos dirigidos a las zonas de pobreza extrema tendientes a la compensación de desigualdades y rezagos y a la promoción del desarrollo de un mayor potencial productivo en las mismas.

2.- Convocar a las universidades e institutos de investigación y educación superior, a efecto de que se establezcan proyectos específicos de carácter regional y sectorial, que con el apoyo de la ciencia, la tecnología y la competencia profesional, permitan

identificar obstáculos y oportunidades para el mejoramiento y expansión de la capacidad productiva y de las habilidades y destrezas de los mexicanos que más lo necesitan.

#### MEDIO RURAL

1.- Promover el desarrollo de nuevas formas de educación para adultos que correspondan a la diversidad de necesidades, características e intereses de la población, que partan del reconocimiento objetivo de su entorno económico y social. En tal sentido, deberán llevarse a cabo esfuerzos de investigación que permitan encontrar propuestas viables que incidan en su actividad productiva y que conduzcan a un uso más eficiente de los recursos educativos.

2.- Fomentar la organización social para el trabajo a través de mecanismos que permitan a estos grupos el acceso a los estímulos y apoyos existentes, así como el aprovechamiento de los programas de capacitación y asistencia técnica de que dispone el sector público y los sectores privados, para mejorar sus procesos de organización, gestión y producción.

3.- Promover el aprovechamiento de los recursos productivos en el campo mediante el fomento de la industria rural basada en la autogestión de las organizaciones de productores, de tal manera que se generen fuentes alternativas de empleo e ingreso y se diversifiquen las actividades productivas.

4.- Promover la multiplicación de los esfuerzos de organización y asociación para la producción a través de la concertación entre productores del sector agropecuario y unidades productivas y organizaciones intermedias de los sectores modernos de la industria y el comercio.

5.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social promoverá la concurrencia de las diversas dependencias e instituciones a las que compete la atención tanto de las condiciones laborales de los jornaleros agrícolas como de aquellos aspectos relacionados con la atención de su salud y educación, a fin de procurar el mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo.

#### ZONAS MARGINADAS URBANAS

1.- Impulsar una mayor apertura de los centros dedicados a la capacitación para el trabajo y a la educación tecnológica, para que con formas flexibles de prestación de los servicios educativos y a través del uso más intensivo de sus instalaciones, puedan ampliarlos a grupos significativos de las zonas marginadas urbanas.

2.- Desarrollar programas de información y capacitación a través de los medios masivos de comunicación, a partir de modelos y experiencias, apropiadas o de otros países, que hayan mostrado su eficiencia.

3.- Establecer con el concurso de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y

de la cooperación internacional en la materia, sistemas de estímulo que promuevan en las empresas de diversos tamaños de los sectores más avanzados de la economía, la identificación de proyectos de vinculación productiva con los sectores informales. Tales estímulos estarán referidos a formas de financiamiento y apoyo para hacer posible la organización, en las zonas marginadas, de microempresas viables que puedan asociar tecnologías más avanzadas a formas tradicionales de producción.

5.- Fomentar la organización social para el trabajo a través de mecanismos que permitan a estos grupos el acceso a los estímulos y apoyos existentes, así como el aprovechamiento de los programas de capacitación y asistencia técnica de que disponen el sector público y los sectores privados, para mejorar sus procesos de organización, gestión y producción.

#### SUS ASPECTOS OPERATIVOS.

La ejecución del Programa requerirá de precisar los proyectos y actividades que se llevarán a cabo en el período mencionado, las metas de resultados que se prevé alcanzarán en cada ejercicio anual y los recursos presupuestales que será necesario invertir para su realización.

Con el propósito de establecer los lineamientos principales para coordinar la ejecución del Programa Nacional, dar seguimiento a sus avances y evaluar los resultados que se obtengan a través del tiempo, será necesario precisar los elementos de vinculación con otras políticas e instrumentos de carácter macroeconómico, su relación de congruencia y complementariedad con otros programas nacionales de mediano plazo, así como los mecanismos de concertación y coordinación con las instituciones, entidades públicas y organismos de los sectores que participan en el Programa Nacional.

#### **Vinculación intersectorial:**

Los proyectos específicos que se llevarán a cabo en materia de capacitación y productividad, buscarán congruencia y dirección hacia las prioridades que se determinen en las políticas y programas antes referidos y se proporcionará que los criterios de operación de este Programa Nacional, sean parte de los mismos. La vinculación prevista se compondrá, cuando menos, de las siguientes actividades:

- 1.- Definir la estructura y contenidos del Programa Nacional de Capacitación y Productividad en las dependencias gubernamentales responsables de las políticas públicas antes mencionadas y en aquéllas que coordinan los otros programas nacionales.
- 2.- Incorporar la participación de dichas dependencias en la preparación de los programas operativos anuales, de modo que se acuerde la realización de acciones conjuntas, con claras responsabilidades para cada parte.
- 3.- Establecer un mecanismo de información y consulta permanente entre las diversas

dependencias para revisar las estrategias de operación de los programas nacionales y hacer los ajustes necesarios para su consolidación, en lo relativo a capacitación y productividad

### **Descentralización y coordinación de acciones en los ámbitos estatal y municipal.**

Las actividades fundamentales que se llevarán a cabo para la descentralización y coordinación de acciones en los ámbitos estatal y municipal son los siguientes:

- 1.- Promover la formulación de proyectos específicos de orden estatal en las materias de capacitación y productividad, que son congruentes con las políticas generales de nivel nacional y que incorporen respuestas claras y efectivas a las condiciones y requerimientos del entorno local.
- 2.- Promover acuerdos de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas, para la ejecución de los proyectos que se establezcan; en igual sentido se promoverá la incorporación de los temas de capacitación y productividad en los trabajos de los comités para la planeación del desarrollo estatal.
- 3.- Fortalecer la operación de los consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento para que, con la participación de los sectores locales, se constituyan en un foro de análisis, proposición y promoción de iniciativas de trabajo en las materias mencionadas.
- 4.- Determinar los mecanismos operativos adecuados para canalizar los servicios de apoyo técnico de capacitación y productividad que requieren los gobiernos locales para mejorar su capacitación de respuesta a las necesidades de la población.

### **Participación y correspondencia de los sectores social y privado**

El Programa Nacional da una singular importancia a la participación y compromiso de los sectores en su ejecución, con la premisa de que ellos son los principales protagonistas y beneficiarios del cambio y la modernización que se propone.

La concertación de acciones con los sectores productivos se basará en las siguientes líneas:

- 1.- Fortalecer la participación de los sectores en los órganos colegiados de consulta y asesoría que existen en los niveles nacional, sectorial y regional en materia de capacitación y productividad.
- 2.- Promover la mayor participación de las cámaras y asociaciones empresariales, así como de las organizaciones sindicales, en los proyectos que se deriven del Programa Nacional.

3.- Impulsar la suscripción, si así se considera pertinente, de convenios específicos de colaboración técnica y operativa con los organismos intermedios de los sectores a fin de ampliar su capacidad de respuesta e intercambiar experiencias factibles de difundirse y aprovecharse en el aparato productivo.

### **Mecanismos e instancias de programación, seguimiento y evaluación**

La evaluación del Programa Nacional comprenderá los aspectos programáticos, de orden cualitativo, presupuestales y del impacto social relativo a las actividades que se determine llevar a cabo.

El mecanismo que será puesto en marcha, deberá funcionar en las siguientes instancias y niveles:

- 1.- Comité Técnico para la Instrumentación del Plan Nacional de Desarrollo correspondiente al ámbito del Programa, integrado en el nivel central por las instituciones y entidades del sector público que en él participan.
- 2.- Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, igualmente integrado en el nivel central por representantes de los sectores público, privado y social.
- 3.- Consejos consultivos estatales de capacitación y adiestramiento cuyo ámbito de operación es el nivel local y están integrados por representantes de los sectores locales privado y social, así como de los gobiernos estatal y federal.

### **3.3 ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD (ANEPC)**

FIRMADO: 25 /MAYO /92

En el contexto del PACTO PARA LA ESTABILIDAD Y EL CRECIMIENTO ECONOMICO los sectores obrero, campesino y empresarial, así como el Gobierno Federal, han tenido la determinación conjunta de mantener la estrategia para abatir la inflación y recuperar la capacidad de crecimiento económico para lograr avanzar en el cambio estructural. Consientes del papel crucial de la productividad y la calidad para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas en un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases materiales que lleven niveles más altos de vida.

Las líneas de acción que los diferentes sectores se comprometen a impulsar, y que a continuación se presentan, habrán de ser adoptadas dentro del contexto de cada empresa y/o centro de trabajo, con la participación activa de todos aquellos que intervienen en el proceso de elevación de la productividad y la calidad.

- a)- Modernización de las estructuras organizativas del entorno

productivo (empresariales, sindicales y gubernamentales)

- b) Superación y desarrollo de la administración.
- c) Énfasis de los recursos humanos:
  - Capacitación permanente.
  - Condiciones de lugar de trabajo
  - Motivación, estímulos y bienestar de los trabajadores.
  - Remuneración.
- d) Fortalecimiento de las relaciones laborales.
- e) Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.
- f) Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

El propósito de estas líneas es proponer grandes campos de acción, más que definir medidas específicas. Estas últimas habrán de ser adoptadas dentro del contexto de cada empresa y/o centro de trabajo, con la participación activa de todos quienes en ellos intervienen, dentro de un proceso en la que la concertación es esencial.

**a)- Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo (empresariales, sindicales y gubernamentales).**

El mejoramiento de la productividad y la calidad exige replantear las estructuras organizativas de las empresas públicas y privadas. La revolución económica y tecnológica que se está viviendo dentro de las organizaciones en cuanto a producción masiva de bienes estandarizados está dando paso a un nuevo modelo organizacional versátil, capaz de amoldarse al avance tecnológico, las exigencias de los consumidores y en las fluctuaciones en los precios de los productos. Siguiendo estas líneas los sectores se comprometen a:

\*Fomentar, diagnosticar y actualizar las estructuras de su empresa, simplificar la jerarquización y departamentalización que dificulta el flujo de información, y el ajuste racional de procesos productivos a las condiciones cambiantes de los mercados y del proceso tecnológico.

\* Desarrollar metas e indicadores explícitos de productividad, calidad y servicio, dentro de cada empresa, industria o campo, tomando en cuenta, el avance en la eficiencia y en la satisfacción de los consumidores.

\* Promover el establecimiento de relaciones más estrecha entre la unidad productiva y de sus consumidores, así como el fomento al desarrollo conjunto de proyectos insumos y productos.

\* Fomentar y mejorar en cada establecimiento la relación laboral y el medio ambiente propicio al desarrollo de relaciones de cooperación y de participación a todo nivel, promoviendo las practicas que permitan dar al trabajador una visión más amplia de la organización.

**b)- Superación y desarrollo de la administración.**

La transformación de las estructuras organizativas exige una administración acorde a las necesidades de nuestros tiempo. En coordinación con el sector educativo, los sectores y el gobierno se comprometen a promover y actualizar desde los programas de formación hasta los de capacitación permanente, con énfasis en los siguientes aspectos:

\* La formación, actualización y desarrollo de administradores preparados para actuar en una economía más abierta al contexto internacional y sujeta al reto del cambio estructural.

\* La atención prioritaria a la calidad y a la productividad como nuevas formas de acceso y permanencia de las empresas en el mercado, que sustituyen a los subsidios o las ventajas relativas derivadas exclusivamente del costo de la mano de obra.

\* La revaloración del proceso productivo, del trabajo y del trabajador como objetos de atención del administrador, que no pueden subordinarse al mero seguimiento de los resultados financieros de corto plazo.

\* La mayor atención a las metas y requerimientos de la empresa en un horizonte que rebase la visión estrecha de corto plazo y que permita planear y evaluar resultados en una perspectiva más amplia.

\* El establecimiento de un clima de trabajo que favorezca la participación en todas las esferas de actividad y la comunicación fluida entre sus órganos.

\* Un enfoque administrativo más amplio que vincule el interés de la empresa, como de los proveedores y consumidores; a las organizaciones laborales como interlocutoras validas en el desarrollo de la comunicación que induzca, reconozca y de prioridad a los fines y responsabilidades de la empresa.

\* La atención especial por parte del administrador, al cuidado del entorno ecológico en el que actúa la unidad productiva.

**c)- Énfasis en los recursos humanos.**

El elemento central de interacción e integración con los recursos físicos, el capital

y la tecnología es el trabajo, y como tal constituye un elemento esencial en el proceso de cambio, por lo que los sectores que intervienen deberán:

\* Promover dentro de los centros de trabajo, prioritariamente las políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos y a la creación de un ambiente de trabajo que favorezca la humanización del mismo y se satisfaga las necesidades del trabajador, su mayor participación en el trabajo en equipo, el ambiente laboral sano.

\* Reemplazar la visión estrecha que considere a la mano de obra como un factor de costos a minimizar, por un nuevo enfoque que considere a los recursos humanos como un elemento valioso que requiere ser cultivado.

### **Capacitación permanente**

Dentro de este campo los sectores y los trabajadores dentro de la organización se comprometen a promover:

\* Políticas de capacitación permanente a todos los niveles (gerenciales, administrativos, técnicos y operativos)

\* Programas de readiestramiento de la mano de obra en activo ante la rápida transformación de los perfiles ocupacionales a raíz del cambio tecnológico, con la consecuente revalorización de los diferentes niveles operativos, técnicos y profesionales.

\* Programas de inducción al puesto que subrayen la necesidad de capacitación como una inversión a futuro, que deberá ser reforzado con esquemas de promoción y opciones de ascenso en la empresa.

\* Nuevas modalidades de capacitación en el campo y en la pequeña y mediana empresa, que permitan unir esfuerzos de unidades de producción con problemas comunes, abatir costos y difundir más ampliamente los resultados.

\* El establecimiento, por parte del gobierno, de nuevas formas de registro y dictamen de programas de capacitación, a fin de simplificar y descentralizar estas actividades y contar con la información estrictamente indispensable.

Condiciones del lugar de trabajo.

El incremento de la productividad y de la calidad, y el desarrollo de las capacidades del trabajador exigen de condiciones de trabajo idóneas, que le permitan desempeñar su función en un medio más humano y en un entorno propicio a su seguridad y a su realización personal. En esta

materia los sectores se comprometen a:

- \* Reforzar con el apoyo de las comisiones mixtas, el cumplimiento de la normatividad y las condiciones del medio de trabajo que determinen la seguridad del trabajador y /o afectan su salud.
- \* Organizar, con apoyo en los Consejo Consultivos de Seguridad en el país, un programa intensivo de orientación y prevención para acabar con los actuales índices de riesgos y mejorar las condiciones de seguridad de higiene en los centro de trabajo.
- \* Desarrollar programas para mejorar el entorno ecológico en el que opera la unidad productiva.
- \* Desarrollar programas conjuntos entre las organizaciones obreras empresariales y las autoridades, para racionalizar el transporte de los trabajadores entre el domicilio el centro de trabajo.

Motivación, estímulo y bien estar de los trabajadores.

En este aspecto, los sectores y el gobierno recomiendan establecer o reforzar lo programas de motivación que consideren, entre otros los siguientes elementos:

- \* Favorecen el flujo constante de información entorno a los objetivos y políticas de la empresa, estimular la retroalimentación desde la base hasta los puestos directivos.
- Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas rutinarias de manera adicional a la material.
- \* Reconocer, evaluar y estimular el desempeño de iniciativa y la participación del trabajador.

Remuneración.

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca por lo que se exige, hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador. En este sentido se hace necesario:

- \* Revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador.
- \* Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación, reducir la

dispersión de las estructuras ocupacionales y compactar la brecha que separa a los niveles.

**d)- Fortalecimiento de las relaciones laborales.**

El fortalecimiento de las relaciones laborales implica aceptar a las relaciones sindicales copartícipes legítimos en el desarrollo de las empresas y les exige responsabilidad compartida en busca de la calidad y productividad. Esto significa sumar voluntades y abrir espacios a la comunicación, al involucramiento y la creatividad en el ámbito laboral. Con anterior se propone las siguientes líneas de acción:

- \* Desarrollar en las empresas nuevas formas de diálogo que permitan laborar y concertar de manera objetiva, los programas de calidad y productividad, de acuerdo a las condiciones y características de cada una.

Promover la participación de trabajadores y organizaciones con el objetivo de identificar aquellos elementos de motivación que estimulen la iniciativa y la creatividad en el proceso productivo.

- \* Alentar en las empresas un mayor involucramiento de las comisiones mixtas y otro grupo de trabajo integrados con representantes de los trabajadores y de los empresarios, con la finalidad de analizar y proponer soluciones, en el ámbito de la capacitación, seguridad e higiene.

- \* Reconocer el derecho a la formación y participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, a fin de que los centros de trabajo puedan tener o incrementar la generación de empleo y mejorar las fuentes de ingresos de los trabajadores, ante las necesidades de competencia, cambio estructural y avances tecnológicos.

**e)- Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.**

La investigación, el desarrollo y la aplicación de la tecnología para lograr el uso óptimo de los recursos y mejorar la calidad de los bienes y servicios en un elemento reconocido en la búsqueda de una mayor productividad.

Los sectores y el gobierno fomentarán, en el ámbito de sus facultades y competencias, las siguientes líneas de acción emanadas del Plan Nacional de Desarrollo Y el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico:

- \* Promover concertadamente el desarrollo de una cultura tecnológica en el país desde la educación básica; fomentar los esfuerzos de las empresas por diseñar, adaptar y establecer tecnologías competitivas, fortalecer los servicios de información, apoyo y consultoría tecnológica y fomentar el

establecimiento de programas de calidad total.

\* Promover dentro de los centros de trabajo, con el apoyo de las organizaciones de los sectores y del gobierno, programas destinados a preparar la introducción de cambios tecnológicos que presupone una preparación específica de los recursos humanos y cambios en la organización del trabajo.

\* Fomentar el desarrollo de programas que consideren las necesidades de readaptación de los recursos humanos y la búsqueda de fuentes alternativas de empleo.

\* Promover una mayor vinculación de las organizaciones de los sectores y el gobierno con los movimientos internacionales de productividad y calidad.

\* Promover la inversión y canalización de recursos de las empresas para la realización de programas y estrategias permanentes de investigación y modernización tecnológica.

#### **f)- Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y la calidad.**

Existen factores de orden externo a la empresa necesarios para crear un ambiente propicio a la productividad, que comprenden aspectos económicos, socioculturales e institucionales. En este sentido el gobierno asume los siguientes compromisos:

\* Promover un marco macroeconómico propicio, que favorezca la estabilidad de precios, la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores que estimule la inversión y el crecimiento.

\* Instituir un marco regulatorio de la actividad económica que promueva la calidad y eficiencia y la competitividad en todas las ramas económicas

\* Atender los requerimientos de la infraestructura económica y social del desarrollo, con énfasis en la educación, investigación tecnológica y la superación de deficiencias de la infraestructura física.

\* Promover la eficiencia y la calidad en los servicios públicos.

\* Crear un clima de confianza mediante el establecimiento de reglas claras de aplicación general, que eviten el **casuismo y la discrecionalidad**

\* Desarrollar sistemas de información que faciliten la toma de decisiones y

el análisis sistemático de la productividad.

- Acentuar su función en las relaciones laborales, de acuerdo con las necesidades de la modernización, propiciando, mediante la concertación entre los factores productivos, el diálogo y el respeto a su organización.

### **Consideraciones y compromisos finales**

La productividad y la calidad no pueden ser impuestas; su esencia radica en la voluntad de todos los factores que contribuyen al proceso productivo y supone un procedimiento altamente participativo. Las metas y compromisos específicos deberán ser desarrollados dentro del propio centro de trabajo, como producto de un clima de diálogo y concertación entre trabajadores y directivos.

Los sectores y el gobierno a través de las seis líneas de acción anteriormente citadas, pretenden contribuir a la toma de conciencia de las transformaciones económicas que demanda el país, y de la responsabilidad que compete a todos en el momento actual, en la superación de los niveles de productividad y de calidad y crecimiento sostenido.

### **Acuerdos finales**

1.- Todos los sectores y el Gobierno Federal determinan unir sus esfuerzos para el desarrollo de un amplio movimiento social, productivo que conlleve a la construcción de una nueva cultura laboral en el país, desarrollando las estrategias y acciones necesarias a nivel nacional, que contribuyan a través de los medios masivos de comunicación, de seminarios y eventos de carácter técnico, y de otros medios de difusión, a generar una dinámica propicia al desarrollo de la productividad y de la calidad.

2.- El sector empresarial se compromete a fomentar entre sus organizaciones intermedias, un programa de apoyo técnico, estímulo y difusión de las acciones específicas que decidan adoptar las empresas en torno a las líneas de acción que se desprenden de este acuerdo.

3.- Las organizaciones y trabajadores acuerdan implantar un plan de acción para contribuir a generar, dentro de sus bases, una amplia conciencia sobre los cambios, nuevas formas de producción, de organización del trabajo y de la competencia en los distintos mercados, así como el papel activo que el trabajador y los organismos obreros deben desempeñar en esta dinámica.

4.- Las organizaciones obreras campesinas y empresariales se comprometen a apoyar los programas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos dentro de las unidades productivas, los destinados a mejorar el ambiente de

trabajo y los que se diseñen (de acuerdo a las necesidades particulares de cada empresa) para motivar y estimular la contribución de los trabajadores.

5.- Los sectores obreros y empresarial convienen en suscribir los programas específicos que estimen necesario concertar, dentro de las seis líneas de acción anteriormente mencionadas: Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo ( empresariales, sindicales y gubernamentales); Superación y desarrollo de la administración.; Énfasis de los recursos humanos ( Capacitación permanente, Condiciones de lugar de trabajo, Motivación, estímulos y bienestar de los trabajadores, Remuneración.); Fortalecimiento de las relaciones laborales; Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo; Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad, para promover su incremento sostenido

6.- El gobierno, a través de los instrumentos a su disposición y los programas emanados del Plan Nacional de Desarrollo, promoverá las condiciones que permitan desarrollar un entorno macroeconómico propicio al incremento sostenido de la productividad y calidad

7.- Las partes convienen en integrar una comisión de seguimiento y evaluación de las obligaciones que han contraído en este Acuerdo.

Se firma este Acuerdo en la Residencia Oficial de los Pinos a los veinticinco días del mes de mayo de mil novecientos noventa y dos.

### **3.4 PACTO PARA LA ESTABILIDAD, LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO (PECE)**

Firmado: 3 / Octubre /93

A partir de los esfuerzos iniciales de concertación del Pacto de Solidaridad Económica y del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, el Pacto para la Estabilidad la Competitividad y el empleo ha logrado resultados positivos.

La rápida reducción de las tasas de inflación, aunada a la solidez financiera del sector pública, ha propiciado la baja gradual de las tasas de interés. Como resultado de la apertura comercial y del proceso de desregulación, el sector público se encuentra en un profundo proceso de cambio estructural que ha traído con sí, de manera transitoria, un menor crecimiento de la producción y del empleo. El menor ritmo de la actividad económica observado también refleja el estancamiento relativo de las economías de nuestros principales socios comerciales.

Con estos diagnósticos, las partes que firman el Pacto acordaron la conveniencia de suscribir un nuevo Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, que tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre de 1994. Por medio de este Pacto el Gobierno Federal:

1.- Integrará un programa de política económica para 1994 que permita crear las condiciones para alcanzar una meta de inflación de 5 % con una recuperación gradual y sostenible de la actividad económica.

2.- Ratificará su compromiso de mantener una estricta disciplina en las finanzas públicas. Este compromiso se verá reflejado en la Iniciativa de Ley de Ingresos de la Federación que el Ejecutivo Federal someterá al H. Congreso de la Unión y en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación que someterá a la H Cámara de Diputados, correspondientes a 1994.

3.- Utilizará los márgenes presupuestales que se deriven del esfuerzo de ajuste llevado a cabo en los últimos años para introducir medidas que induzcan una reactivación de la economía.

4.- A solicitud del movimiento obrero, el Ejecutivo Federal al H. Congreso de la Unión una iniciativa de reformas a la Ley sobre el Impuesto sobre la Renta que modifique con retroactividad al 1° de octubre de 1993, el régimen de acreditamiento del mismo a las personas físicas. Con esta medida se incrementara el ingreso disponible de los trabajadores que perciban menos de cuatro salarios mínimos, siendo el beneficio proporcionalmente mayor para los trabajadores que se ubican en los estratos de ingresos más bajos. En ningún caso el incremento será menos del 7.5% ni mayor del 10.8%; como resultado de esas modificaciones se elevará a dos veces el salario mínimo, ingresos a el nivel de ingreso por debajo del cual los trabajadores que no pagaran impuesto sobre la renta.

5.- Con el objeto de fortalecer la posición financiera de las empresas y de este modo contribuir al mantenimiento de la planta productiva y del empleo, el Gobierno Federación::

a) Se comprometerá a entregar a los contribuyentes, sin autorización previa, a partir del 1° de octubre de 1993, la posibilidad de efectuar el pago a plazos de sus impuestos federales adeudados, en los que se encuentra el impuesto al activo. Esta facilidad incluirá los impuestos que debieron haberse pagado en los últimos seis meses del año anterior y las contribuciones del ejercicio en curso, exceptuando los créditos de los tres meses

b) Pondrá a consideración del H. Congreso de la Unión una reforma de Ley del Impuesto al Activo para ampliar de 5 a 10 años el período de acreditamiento de dicho gravamen. También, a partir de la fecha de esta concertación, se redefinirá el momento de inicio de operación para empresas del sector hotelero, así como el período preoperativo por unidad hotelera. Esta medida también será retroactiva a partir del 1° de octubre de 1993.

c) A fin de que las empresas puedan aumentar sus Competitividad por medio de una mayor capitalización y del acceso al financiamiento en condiciones más favorables se someterá a la consideración del H. Congreso de la Unión, el próximo período ordinario de

sesiones, una reducción por dos años de la tasa de impuestos del 15% que debe retenerse por operaciones de endeudamiento con bancos extranjeros y con el establecimiento en el extranjero de instituciones de crédito del país, para ubicarse en 4.9%, siempre y cuando se trate de países que no se consideren refugios fiscales.

d) Para promover la Competitividad de las empresas a través de la armonización del sistema tributario en materia de depreciación de vehículos a los estándares internacionales, se someterá al H. Congreso de la Unión una reforma para elevar el porcentaje máximo de deducción anual para este tipo de inversiones que se efectúen a partir de la fecha ya mencionada, de 20 a 25 %

6.- El sector empresarial se compromete a:

a) Mantener los niveles de pleno abasto en todos los bienes y servicios que genera.

b) En cuanto a la política cambiaria se acuerda mantener la fórmula vigente a partir de la última concertación.

c) Se compromete a continuar y fortalecer el proceso de desregulación de la actividad económica, con el objeto de remover los obstáculos que generen ineficiencias, para propiciar una mayor competencia e inducir reducciones de costos en todos los ámbitos de la actividad económica.

7.- El sector obreros, empresarial y gobierno recomendarán a sus respectivos representantes ante la Comisión Nacional de Salarios Mínimos determinar la fórmula para otorgar dichos salarios, el incremento que corresponda a la productividad promedio de la economía, atribuible a la mayor eficiencia de la mano de obra, adicionalmente a un incremento igual a la inflación esperada en virtud del presente Pacto. Este incremento inició su vigencia a partir del 1º de enero de 1994.

8.- En las revisiones de contrato colectivo, integrales o salariales, los sectores obrero y empresarial promoverán que las negociaciones contractuales salariales y los incrementos a los sueldos se resuelvan conforma a l inflación esperando resultante de la presente concertación. Esto será independiente, de que, a nivel de cada centro de trabajo, y dentro de la más amplia libertad de las partes, se convenga otorgar adicionalmente y en cumplimiento a lo dispuesto en la fracción XIII del artículo 123 constitucional, reglamentada en el artículo 153-A del a Ley Federal del Trabajo, bonos e incentivos de productividad y calidad, vinculados a los indicadores específicos de productividad laboral que determinen en cada caso las organizaciones de trabajadores y las empresa.

9.- El Gobierno Federal, a través de la STPS, apoyará a las organizaciones obreras y empresariales, que así lo soliciten, en la realización de seminarios y eventos de capacitación sobre sistemas de medición de la productividad.

10.- Con el objeto de consolidar la estabilidad económica e impulsar la competitividad

que requiere la planta productiva para fomentar un crecimiento sostenido del empleo y el fortalecimiento de los ingresos de la población trabajadora, los sectores junto con el Gobierno Federal se comprometen a:

a) Incrementar la productividad global de la economía, dentro de los principios y limitaciones del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

b) Continuar y profundizar el cambio estructural iniciado, mediante la conjunción de acciones y la concertación de compromisos a nivel de ramas de actividad económica.

c) Promover entre sus organizaciones la necesidad de fomentar activamente la productividad a nivel de centros de trabajo y de concertar convenios específicos en la materia..

11.- La concertación social ha permitido logros significativos. La reafirmación por parte de todos los sectores, de su voluntad por conjuntar esfuerzos para alcanzar el progreso económico y el desarrollo social se ve reflejada en este Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo.

#### **PACTO PARA LA ESTABILIDAD LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO (PECE)**

FIRMADO: 12 / Enero /94

Frente a los movimientos armados del estado de Chapas, las partes firmantes del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, han acordado la necesidad de ratificar, reforzar y cumplir los compromisos contraídos en el Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo firmado el 3 de octubre de 1993, mediante lo siguiente:

1.- Ratifican los compromisos contenidos en la concertación vigente, y se obligan a realizar un mayor esfuerzo para cumplirlos puntualmente en el ámbito de sus respectivas competencias.

2.- En el contexto de disciplina fiscal y en cumplimiento estricto de lo establecido en el Presupuesto de Egresos de la Federación y la Ley de Ingresos Aprobados por el H. Congreso de la Unión, el Gobierno Federal se compromete a establecer un calendario que otorgue mayor prioridad al ejercicio de las partidas correspondientes al gasto en inversión pública para la promoción de la actividad económica, el empleo y el gasto en desarrollo social

3.- Los sectores obrero y empresarial se comprometen a promover e intensificar, por todos los medios a su alcance, el dialogo directo y permanente entre los factores de la producción para prevenir y dar solución expedita a sus eventuales diferencias.

asimismo , intensificarán sus esfuerzos para celebrar Convenios de Productividad y Calidad por la vía directa entre las organizaciones de trabajadores y los empleadores, de

conformidad con los lineamientos del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.

4.- Los sectores obrero, campesino, empresarial y Gobierno Federal estiman indispensable continuar otorgando una atención prioritaria al sector agropecuario. Con este propósito se comprometen a fortalecer el examen de sus interrelaciones con el campo a lo largo con las cadenas productivas, con el objeto de apoyar su productividad y rentabilidad, y con ello promover el mejoramiento del nivel de vida de la población en la zonas rurales del país.

5.- Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la esta concertación, a partir de este convenio, las partes firmantes, las sesiones de la Comisión de Seguimiento y Evaluación, serán dos veces a la semana, martes y jueves en vez de una, como se estaban llevando a cabo.

#### **PACTO PARA LA SOLIDARIDAD SOCIAL (PECE)**

Firmado: 24/ Septiembre/ 1994.

No presentó modificación alguna con respecto a la a productividad

#### **3.5. PROGRAMA PARA EL INCREMENTO A LA PRODUCTIVIDAD.**

El Programa para el Incremento de la Productividad es un sistema diseñado para facilitar el desarrollo de las organizaciones mediante la participación activa de todos y cada uno de los niveles de la organización.

Mediante este programa se ha proporcionado asesoría a empresas pequeñas, medianas y grandes en diversas ramas de la actividad productiva, dicho programa ha sido diseñado para ser aplicado en empresas de cualquier actividad económica.

El programa divide su operación en dos fases, una de diagnóstico y otra de instrumentación de acciones, ambas fases tienen una duración de tres meses.

Dentro de la primer fase, un grupo de trabajo analiza las limitantes, causas y efectos de la eficiencia dentro de la empresa, con el objetivo de proponer alternativas de solución, realizando las siguientes actividades:

- 1.- Identificación del problema
- 2.- Definición de problemas reales
- 3.- Trabajo en equipo
- 4.- Investigación
- 5.- Definición de soluciones reales
- 6.- Redacción de documentos.
- 7.- Presentación del diagnóstico.

(reunión preliminar)

La segunda fase también se lleva a efecto en el mismo lapso de tiempo y es donde son implementadas las alternativas propuestas de la etapa anterior, previo análisis y conformidad de la alta directiva. Estos últimos participan activamente con los grupos en el establecimiento de las acciones correctivas

Dentro de los resultados que se han visualizado con el Programa de Incremento a la Productividad contamos:

- Incremento de la productividad en la organización
- Establecimiento de sistemas para la medición de la productividad.
- Formación de consultores internos
- Mejoramiento de actitudes en el área gerencial.

## CAPÍTULO 4

### BASES TEÓRICAS PARA LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES.

#### 4.1 FACTORES QUE DETERMINAN LA PRODUCTIVIDAD Y LOS INGRESOS

La productividad se concibe como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos. El indicador más común lo constituye la *productividad del trabajo*, que expresa el número de unidades de producto por hora-hombre empleada. Hay tantos índices de productividad como recursos utilizados en la producción. Estos sin embargo, son de carácter parcial, y su evolución no muestra la eficiencia conjunta de la utilización de todos los recursos, toda vez que el ahorro logrado en algunos de éstos puede deberse no sólo a que han aumentado su propia eficiencia, sino a que han sido sustituidos por otros factores.

De ahí el interés por tener una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos, es decir, una medida de la *productividad total de los factores* (PTF). La literatura económica reciente aporta una interesante discusión en la relación con la forma de cuantificar los cambios en este tipo de productividad, los cuales en ocasiones se han identificado directamente con el cambio tecnológico.

#### 4.2 MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES. <sup>(9)</sup>

El concepto de Productividad Total de los Factores PTF, definido como la relación entre el producto real y la utilización real de factores o insumos, fue introducido en la literatura económica por J. Tinberg al inicio de la década de los años cuarenta. De manera independiente, este concepto fue desarrollado por J. Stigler, y posteriormente utilizado y reformulado en los años cincuenta y los setenta por los diversos autores, entre los que destacan J.W. Kendrick, R. Solow, y E.F. Denison. Más recientemente, resaltan las contribuciones de H. Lydall, W.E. Diewert, L.R. Christensen y D. Jorgenson.

Con base en una serie de supuestos bastante restrictivos por los demás, los diversos autores identifican el concepto de PTF con un similar pero diferente: el de los desplazamientos en la función de producción, es decir, el de cambio tecnológico.

Análisis de las aportaciones de dichos autores.

##### a) El método de Solow

R.M. Solow analiza los cambios en la PTF de la economía estadounidense de 1909 a

---

9 Lecturas sobre Productividad tomo 1, S.T.P.S., México 1994.

1949, a través de una función de producción agregada. Al identificar los cambios en la PTF con los desplazamientos de tal función, este autor adopta la existencia de los siguientes supuestos:

- \* Rendimiento constante a escala a nivel agregado de toda la economía.
- El cambio tecnológico es neutral, es decir, no cambian las productividades marginales de los factores al desplazarse la función de producción en el tiempo.
- Competencia perfecta en toda la economía, de manera que los factores productivos se pagan de acuerdo con su productividad marginal. Ello hace que la elasticidad del producto con respecto a los factores sea igual a la participación de los factores en el ingreso.

Dados los supuestos, el "cambio tecnológico" representa la parte del crecimiento del producto que no es "explicable" por el incremento de los insumos. Construye un índice del PTF partiendo de una función de producción Cobb Douglas, la cual la diferencia respecto del tiempo. En este contexto, la tasa de cambio tecnológico es igual a la de crecimiento del producto menos la tasa de crecimiento de los insumos primarios (capital y trabajo), ponderados por su participación en el producto, la cual varía en el tiempo.

#### b) Método de Kendrick

Tomando como punto de partida una función de producción del tipo  $Q = f(X_1, \dots, X_n)$  es igual a factores "tangibles", que se utilizan en la producción, Kendrick construye un índice de la PTF con el que cuantifica la productividad de la industria manufacturera de Estados Unidos durante 1889 -1956.

Para Kendrick la PTF es una relación entre el producto real y los insumos. En su formulación se asumen los siguientes supuestos:

- \* Competencia perfecta, tanto en el mercado de productos como de factores, lo que permite suponer que éstos se retribuyen según su productividad marginal.
- \* Proceso tecnológico neutral.
- \* Rendimientos constantes a escala

A diferencia de la anterior, Kendrick fundamenta su índice no sólo en la teoría neoclásica de la producción, sino también en algunos supuestos de la teoría de la distribución, por ello supone además una función de producción homogénea y, por tanto, que se cumplen las condiciones de Euler. Su punto de partida es una combinación de factores y estructura tecnológica de un año base, reflejada en los precios relativos de los productos y factores. De esta manera, al mantener constantes los precios relativos de productos y factores en los períodos subsecuentes, las modificaciones en la PTF puede interpretarse con la comparación del producto real en el período II con el producto que hubiesen generado los factores utilizados en el período II si la eficiencia productiva del período I hubiese permanecido constante.

El índice de PTF de Kendrick expresa una relación entre el crecimiento del producto y los insumos. Al mantener constante en el tiempo la estructura productiva del período base, tanto el crecimiento del producto como el de los insumos se expresa en términos del año base. Dados los supuestos, las ponderaciones de la tasa de crecimiento de los insumos con respecto al año base son iguales a las participaciones de cada factor en el producto. A diferencia de Solow, Kendrick mantiene fijas las ponderaciones del año base. El índice de Kendrick para medir la PTF se expresa de la siguiente manera.

$$PTF = \frac{Q_t / Q_0}{\alpha_{-0} (L_t / L_0) + \beta_0 (K_t / K_0)}$$

En donde:

$Q_0$	=	Producto en el año base
$Q_t$	=	Producto en año t.
$L_0$	=	Número de trabajadores u horas trabajadas en el año base
$L_t$	=	Número de trabajadores u horas trabajadas en el año t.
$K_0$	=	Acervo de capital año base
$K_t$	=	Acervo de capital del año t
$\alpha_0$	=	Participación de las remuneraciones en el producto del año base
$\beta_0$	=	Participación de las ganancias en el producto del año base.

En donde:

$Q_t$  y  $Q_0$  son el índice de volumen del PIB al costo de los factores de la industria, en el período t y O, respectivamente.

$L_t$  y  $L_0$  son el índice de los insumos de mano de obra en el período t y O, respectivamente.

$K_t$  y  $K_0$  son el índice de los insumos de acervos netos de capital reproducible, valuado a precios constantes, en el período t y O, respectivamente.

$\alpha = (w_0 / Y_0)$  es la ponderación de los insumos de mano de obra en los insumos de totales (igual, a su vez, a la participación de las remuneraciones de los asalariados en el PIB al costo de los factores en el año base).

$\beta = (u_0 / Y_0)$  es la ponderación de los insumos de capital en los insumos totales (e igual

a  $1 - \alpha$ ).

c) El método de Diewert

Diewert construye un índice de la PTF con los supuestos tradicionales de la teoría de la producción: Competencia perfecta y cambio tecnológico neutral. La PTF o cambio técnico representa los desplazamientos de la función de producción y se interpreta también, como la parte del crecimiento del producto no explicada por el aumento de los insumos.

El índice que propone es el siguiente:

$$A_t/A_{t-1} = (\ln Y_t - \ln Y_{t-1}) - S[1/2 (S_{it} + S_{it-1}) (\ln x_{it} - \ln x_{it-1})] \quad (2)$$

En donde:

$A_t$	=	Cambio técnico en el año $t$
$A_{t-1}$	=	Cambio técnico en el año previo
$\ln Y_t$	=	Logaritmo del producto en el año $t$
$\ln Y_{t-1}$	=	Logaritmo del producto en el año previo
$S_{it}$	=	Participación del costo del insumo $i$ en el producto en el año $t$
$S_{it-1}$	=	Participación del costo del insumo $i$ en el producto en el año previo
$\ln x_{it}$	=	Logaritmo del insumo $i$ en el año $t$
$\ln x_{it-1}$	=	Logaritmo del insumo en el año $t-1$

Es posible demostrar que puede obtenerse una formulación de la PTF idéntica a la especificada por Kendrick, sin necesidad de imponer los supuestos restrictivos enunciados anteriormente, en especial sobre la existencia sobre la función homogénea de producción como de competencia perfecta de factores. A continuación presentamos la derivación de un índice dinámico de la PTF sobre bases menos restrictivas que las derivadas del enfoque neoclásico mencionado.

Partimos de la definición contable del valor agregado neto de cualquier industria, en el año base de comparación:

$$Y_0 = W_0 + U_0 \quad (3)$$

En donde:

- $Y_0$  expresa el valor agregado neto de la industria.
- $W_0$  La remuneración a los asalariados en esa industria.
- $U_0$  Los beneficios netos de la industria.

Todas la magnitudes se refieren al año base de comparación. Descomponiendo cada una

de esas magnitudes de sus componentes de *quántum* y de precio se tiene:

$$Q_0 * P_0 = [w_0 * L_0] + [r_0 * K_0] \quad (4)$$

En donde :  $Q_0$  es el cuántum de producción;  $p_0$  es el precio unitario del valor agregado neto;  $W_0$  mide el salario promedio por obrero ocupado en la industria;  $r_0$  expresa la tasa de promedio de beneficio neto de la industria y  $K_0$  mide el valor de los acervos de capital fijo neto utilizados por la industria. Desarrollando la ecuación (4) se tiene:

$$p_0 = w_0 * [L_0 / Q_0] + r_0 * [K_0 / Q_0]$$

Es decir:

$$p_0 = [w_0 * A_0] + [r_0 * B_0] \quad (5)$$

en donde:

$$A_0 = [L_0 / Q_0] \text{ y } B_0 = [K_0 / Q_0]$$

La ecuación (5) expresa el precio promedio del valor agregado neto de la industria en el periodo base de comparación. Ahora bien, si se valúa el producto de la industria en el año  $t$  a los precios del período  $0$ , se tiene:

$$\begin{aligned} Q_t * p_0 &= Q_t * [w_0 * A_0 + r_0 * B_0] \\ &= [w_0 * A_0 * Q_t] + [K_0 / Q_0] \end{aligned}$$

Dado que:  $Q_t = [K_t / B_t] = [L_t / A_t]$ , se sigue que:

$$Q_t * p_0 = [W_0 * (A_0 / A_t) * L_t] + [r_0 * (B_0 / B_t) * K_t] \quad (6)$$

Los cocientes  $(A_0 / A_t)$  y  $(B_0 / B_t)$  representan, respectivamente, el inverso de la evolución de los requerimientos de mano de obra y de capital, respectivamente. Esta evolución se expresa a través de la variable  $\pi$  como aparece a continuación:

$$\pi_L = [A_0 / A_t]; \text{ y } \pi_K = [B_0 / B_t]$$

De manera que (6) puede expresarse así:

$$Q_t * p_o = [w_o * p_l * L_t] + [r_o * p_k * K_t] \quad (7)$$

Es posible demostrar que, según algunos supuestos plausibles, un índice de PTF ( $p_i$ ) puede construirse como un promedio ponderado de la productividad media del capital ( $p_k$ ) y de la productividad media de la mano de obra ( $p_l$ )<sup>10</sup>. De ahí que la ecuación (7) pueda expresarse como:

$$\begin{aligned} Q_t * p_o &= p_i * [(w_o * L_t) + (r_o * K_t)] \\ &= p_i * [(w_o * L_o * L_t / L_o) + (r_o * K_o * K_t / K_o)] \\ &= p_i * [(w_o * L_t / L_o) + (U_o * K_t / K_o)] \end{aligned} \quad (8)$$

dividiendo (8) por  $Q_o * p_o = Y_o$  e tiene:

$$Q_t / Q_o = p_i * [(W_o / Y_o) * (L_t / L_o) + (U_o / Y_o) * (K_t / K_o)]$$

de donde se sigue que el índice de Productividad Total de los Factores  $p_i$  se expresa como:

$$p_i = (Q_t / Q_o) / [\alpha * (L_t / L_o) + \beta * (K_t / K_o)] \quad (9)$$

El significado intuitivo de nuestro índice de PTF es muy sencillo: expresa una relación entre productores e insumos, lo cual es consistente con la definición tradicional de productividad. Relaciona el índice de crecimiento del valor agregado (valuado a precios constantes) con un índice de crecimiento de los insumos primarios (ponderados de acuerdo con su participación en el valor del producto en el año base). Es, así, un índice de productividad total de los factores, equivalente a un promedio ponderado de los índices de productividad parcial de los factores, equivalente a un promedio ponderado de los índices de productividad parcial de la mano de obra y del capital.

La utilización de este enfoque permite, de manera enteramente válida, complementar el análisis de la evolución de la productividad con el examen de las diferencias de eficiencias entre empresas individuales al analizar la información de la Encuesta Industrial Anual a nivel de los microdatos. En otra parte se han desarrollado los índices equivalentes de eficiencias comparativa de empresas y / o establecimientos.

A diferencia de los enfoques comentados anteriormente, los índices de evolución de la PTF y de eficiencias comparativas no requieren ningún supuesto sobre el tipo de mercados prevaletentes, por lo que la presencia del mercado no competitivo no invalida

<sup>10</sup> Para la demostración formal, en el contexto de la comparación de eficiencia entre empresas, véase Hernández Laos, E. *La productividad y el desarrollo industrial, op. cit., apéndice IV*. A pp. 152-154.

el análisis. Además este enfoque admite la existencia de cambio tecnológico no neutral, lo cual constituye un supuesto más realista que el enfoque neoclásico de cambio tecnológico neutral a Hicks. El enfoque planteado no requiere el supuesto de la existencia de rendimientos constantes a escala, y su especificación lineal permite la agregación de los índices, a distintos niveles de análisis ( por empresa, industria, sector o grupo de sectores económicos.

Por último, su implementación empírica puede llevarse a cabo utilizando información de precio y cantidades de productos y de insumos, sin ser necesario especificar la forma de la función de productos subyacentes.

Si los productos y los insumos están correctamente cuantificados, los cambios en la PTF reflejan, en términos generales, cambios en la eficiencia productiva, los cuales pueden derivar de cualquiera de las siguientes causas:

- a) Introducción y adaptación de innovaciones tecnológicas, tanto las que aumentan la eficiencia de los bienes de capital ( no reflejadas en un mayor costo ) como las derivadas de mejoras organizativas de la producción ( mejoras en los métodos de dirección, en las relaciones laborales, etc. ).
- b) Cambios en la escala de producción que conducen a un mejor aprovechamiento de los factores productivos ( fijos y variables ) existentes.
- c) Cambios en los insumos de capital intangible que aumentan la calidad de los insumos tangibles, como son los niveles educativos y la capacitación de la fuerza de trabajo.
- d) Reasignación sectorial de los recursos productivos en la economía.

### 4.3 FACTORES QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD.

Un incremento en la productividad no ocurre por sí solo. Son los directivos los que lo provocan y lo logran al establecer metas, descubrir los obstáculos que se oponen al cumplimiento de tales metas; al desarrollar un plan de acción para eliminar esos obstáculos y al dirigir con efectividad todos los recursos a su alcance, buscando el mejoramiento de la productividad.

Varios son los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la productividad. Algunos de estos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros. Otros surgen en el exterior y, por lo mismo, están sujetos al control de los directivos. En ambos casos, estas fuerzas pugnan no sólo por limitar, sino inclusive por inhibir cualquier intento por elevar la productividad. De esta manera, si se examinan los factores restrictivos de los particulares ámbitos de trabajo y se conocen mejor cada uno de ellos, puede desarrollarse un plan de acción realmente eficaz.

No obstante que los factores que inciden en la productividad pueden variar de un ámbito laboral a otro, existen algunos que tienen una influencia directa en la productividad de todo tipo de empresas, tales como: los recursos humanos, (gerenciales y operativos) y el aspecto tecnológico (maquinaria y equipo, procesos, materias primas, distribución de planta). Asimismo, podemos identificar al ambiente externo (entorno social y económico) e interno (estructura organizacional, clima y eficiencia organizacional, políticas de personal, etc.) de la organización, cuya influencia se considera indirecta, pero que en determinado momento de la vida de la empresa llega a convertirse en elemento de acción directa.

### **Factores Ambientales**

Uno de los factores cuya influencia tiene una repercusión importante en los niveles de productividad, es el medio ambiente de la organización, entendiéndose éste como el conjunto de factores externos e internos que influyen y, a su vez, son influidos por la empresa.

#### **a) Ambiente Externo.**

El ambiente externo se compone de todos aquellos elementos circundantes a la organización que influyen en su actividad y desarrollo, y por lo tanto, en los niveles de productividad que ésta alcance. Es aquí donde encontramos que ésta no es nunca una entidad autosuficiente o aislada, sino que intercambia recursos con el ambiente externo y depende de él para su supervivencia. Así entre los factores ambientales externos, podemos considerar el entorno económico y social dentro del cual realizan sus operaciones las unidades productivas.

#### **Entorno Económico.**

Los problemas económicos influyen de una manera sustancial en la productividad de toda empresa. La situación económica general, conformada por el comportamiento de las grandes variables macroeconómicas tales como la inflación, devaluación, déficit de gasto público, demanda global, desarrollo desigual y otros, afectan y son afectados por la empresa y su administración.

Otro de los factores que limita la productividad es la infraestructura económica a que tienen acceso las unidades productivas, en términos de sistemas de transporte y comunicación. Asimismo todo tipo de servicios públicos que el Estado presta. La existencia de infraestructura es fundamental para el desahogo de la producción, principalmente por las vías de acceso y de comunicación que se requiere para el aprovechamiento de materiales y para la distribución de los productos terminados.

Los precios fijados por los competidores y abastecedores, lo mismo que las políticas fiscales y monetarias del gobierno, influyen significativamente sobre los costos de producción de bienes y servicios, y sobre las condiciones del mercado en que se venden.

Igualmente, la inflación afecta las tasas de productividad al aumentar los costos de producción, con lo cual se hace difícil prever y controlar éstos y se desestimulan las inversiones adicionales.

Asimismo, un alto porcentaje de los actos que componen el diario vivir de una empresa está sometido a la influencia fiscal, desde el momento mismo en que se constituye la sociedad. La empresa paga por su constitución, aportaciones de los socios, préstamos recibidos, apertura obligatoria de los libros de contabilidad, pagos al personal, dividendos, compras y ventas en el mercado interno, importaciones, etc. Sin embargo, existen algunas otras actividades (inversiones, exportaciones, etc.), por las que las empresas son beneficiadas a través de incentivos fiscales consistentes en la exoneración o disminución de ciertos impuestos. Todas ellas son actividades controladas por el sistema fiscal.

### **Entorno Social.**

La productividad de una empresa también se ve limitada por gran parte de los problemas sociales que enfrenta el país, como son: bajos niveles de escolaridad, la explosión demográfica, agravada con una estructura poblacional conflictiva por el alto grado de dependencia en relación al ingreso, además de su mala distribución; el divorcio existente entre el sistema educativo y las necesidades de capacitación que requiere la planta industrial y en general todas las actividades económicas.

Por otra parte, los valores y costumbres de una sociedad fijan los lineamientos que determinan la manera en que operan los recursos humanos dentro de la organización.

Lo más importante de todo, es que los valores y costumbres de una sociedad influyen en lo que el individuo piensa sobre las organizaciones y el trabajo. Los cambios de actitudes hacia la autoridad y hacia el trabajo mismo que han ocurrido en nuestra sociedad, han complicado enormemente la tarea de dirigir. De esta manera, las empresas tendrán que reconocer y anticipar los cambios del entorno social y desarrollar maneras de hacerles frente.

### **b) Ambiente Interno.**

El ambiente interno de la empresa se encuentra constituido por todos aquellos elementos que surgen dentro de la organización y que afectan su vida y funcionamiento. Dichos elementos tienen su origen fundamentalmente en el tipo de estructura organizacional, clima, políticas de personal y eficiencia de la organización.

La estructura de la organización es un factor cuya incidencia en la productividad se determina en la medida en que le permite contribuir a todos y cada uno de los integrantes de una empresa a la obtención de los objetivos con un costo mínimo, o con el menor número de imprevistos (entendiéndose tal costo en un sentido más amplio que el monetario a fin de lograr un desempeño eficiente).

La estructura organizacional puede entenderse como la disposición y relaciones

recíprocas de las partes componentes y los cargos de una compañía. La estructura de una empresa especifica sus actividades y muestra cómo se enlazan unas con otras las diversas funciones; hasta cierto punto muestra también el nivel de especialización del trabajo. También indica la jerarquía y estructura de autoridad, lo mismo que las relaciones de dependencia. Da la estabilidad y continuidad que permiten a la organización relacionarse con el ambiente.

Otro factor importante para la productividad de una empresa que resulta de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización, comunicación, entre otros, es el clima organizacional. Es decir, el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía.

Las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su clima. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes mientras que otras son más informales. Otras pueden tener un clima interno de confianza, progreso, temor, seguridad, etc.

Cualquiera que sea el clima, los sentimientos de las personas reflejan el funcionamiento interno de la organización. El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Asimismo, las políticas de personal tienen la importancia especial de que repercuten directamente en todas las demás políticas (tanto en las generales de la empresa, como en las particulares de producción, ventas y finanzas, etc.) ya que todas éstas son operaciones realizadas por hombres.

De esta manera, la empresa debe considerar al factor humano, no sólo como el de mayor nobleza y dignidad de entre los factores que intervienen en la producción, sino como el que condiciona la eficacia de todos los demás. Por ello, todas las políticas y reglas de la empresa deben aplicarse e interpretarse en forma tal que jamás se lesione la dignidad del trabajador, garantizar a éste su libertad e independencia, mientras no viole los derechos de otros trabajadores o de la empresa; garantizar su seguridad física, económica, etc.; favorecer su desarrollo, de modo que pueda perfeccionarse a través de su trabajo; el ser escuchado en todo aquello que le concierna y el de ascender de acuerdo con sus capacidades.

### **Factores Tecnológicos.**

Otro elemento por demás importante para aumentar la productividad es el aspecto tecnológico, cuya evolución se da al conjugarse diversos factores como: las inversiones de capital, el progreso de las ciencias y su aplicación, una administración efectiva, etc., y tiene su más evidente efecto en el sensible aumento de la producción por hora de trabajo.

es decir, en un mayor rendimiento y, consecuentemente, en la obtención de mayores cantidades de productos o servicios de buena calidad.

El desarrollo de técnicas de manufacturas y la innovación de maquinaria y equipo contribuyen, respectivamente, a reducir la dependencia tecnológica con respecto al exterior y a acelerar el trabajo. Por ello, se constituyen en factores que deben ser considerados en toda planeación de acciones que se orienten a mejorar la productividad.

Otro aspecto relativo a la tecnología, es el aprovechamiento de la capacidad instalada. La máxima utilización directa indicará que todo el equipo de trabajo se utiliza con el fin de aprovechar las economías de escala y abatir costos. De este modo se usarán mejor las erogaciones por costos fijos que aumentan con la capacidad ociosa, y se liberarán recursos monetarios susceptibles de destinarse a fines tales como, la expansión de las operaciones de la empresa.

Las materias primas e insumos auxiliares utilizados en la producción en cuanto a calidad, cantidad y abastecimiento, así como una acertada distribución del espacio disponible en una fábrica, son factores que también son básicos para una verdadera eficiencia en la producción.

### **Factor Recursos Humanos.**

De todos aquellos factores que inciden en la productividad de una empresa, el elemento humano desempeña un papel sumamente importante pues se encuentra presente en todos los momentos del proceso productivo interrelacionado a todos los demás factores, y sus funciones, aunque de diversa índole, son igualmente importantes en la operación conjunta de la empresa. Por lo que de su capacidad e interés depende el óptimo aprovechamiento de los demás elementos de la producción.

En virtud de que la influencia del factor humano es decisiva en la empresa, se hace indispensable contar con personal eficiente en los diversos niveles de la organización para la operación de la misma.

La capacitación y el adiestramiento de los recursos humanos tiene como efecto un mejor desempeño del trabajo en todos los niveles, ya sea operativo o administrativo. Sin embargo, la máxima eficiencia no sólo depende de la preparación del personal, sino también de la voluntad que el trabajador tenga por mejorar la forma de hacer su trabajo, contribuyendo así al logro de los objetivos de la empresa.

Esta disposición para el trabajo, en gran medida se logra con el establecimiento por parte de la empresa de un sistema efectivo de estímulos y recompensas orientado a satisfacer las aspiraciones e inquietudes de superación y desarrollo de sus trabajadores. Dicho sistema debe contemplar entre otros aspectos:

1. Estímulos sociales que involucren al trabajador en forma participativa.

2. Estímulos ambientales que proporcionen un mayor y mejor desenvolvimiento del individuo en el trabajo.
3. Estímulos económicos que alienten y mejoren su nivel de vida y el de su familia.

# **Caso Práctico**

## CAPÍTULO 5.

### PRIMEROS ACUERDOS SOBRE PRODUCTIVIDAD EN TELMEX

#### 5.1 Programa Permanente para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio Telefónico.

Como parte del Programa Permanente para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio Telefónico, el 25 de enero de 1988 se constituyó formalmente la **Comisión Central de Productividad**, formada por TELMEX y el Sindicato de Telefonistas. Mediante un acuerdo de colaboración mutua, Empresa y trabajadores se comprometieron ante las Secretarías de Comunicaciones y Transportes y del Trabajo y Previsión Social, a mejorar la calidad del servicio telefónico en la Ciudad de México y en el resto del país y acelerar la modernización de la planta telefónica nacional.

Esta comisión tiene como objetivo poner en marcha un programa permanente de mejoramiento de la calidad del servicio, mediante la formación y capacitación del personal y mejoramiento de las condiciones generales de trabajo, con lo cual se pretende lograr una mejor atención al público usuario.

En este programa el sindicato participó de manera activa, y en octubre de 1987 presentó a TELMEX y posteriormente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, una propuesta denominada Acciones para el Mejoramiento Permanente del Servicio Telefónico, en la que se consideran cinco aspectos fundamentales: incorporación de un sistema de control de calidad, normalización del funcionamiento de equipos y procedimientos de trabajo, organización de las labores en unidades de participación colectiva, capacitación específica y mejoramiento a las condiciones de trabajo.<sup>(11)</sup>

#### 5.2 PROGRAMA TRIANUAL 1991-1993 <sup>(12)</sup>

La reprivatización de Teléfonos de México ha perseguido los objetivos de alcanzar la modernización, el crecimiento y asegurar la más alta calidad de los servicios en un sector clave a la eficaz incorporación de México a la economía internacional. También se ha buscado aliviar las presiones presupuestales que supone llevar adelante un programa impostergable de inversiones sustanciales.

El primer paso en la transformación de TELMEX consistió en elaborar un programa trianual de crecimiento, renovación tecnológica y de calidad del servicio telefónico. Para ello se comprometieron cuantiosas inversiones por cerca de 24 billones de pesos con la

---

11 Tomado de "Se formalizó la Comisión Central de Productividad" en *Voces de Teléfonos de México*, II Epoca, año 27 No. 314, México febrero de 1988.

12 Tomado de "El Plan Trianual 1991-1993" en *Voces de Teléfonos de México*, III Epoca, año 29, No. 344, México enero-febrero de 1991.

finalidad de satisfacer las siguientes metas:

Crecimiento, modernización, tecnología, calidad de los servicios, nuevos servicios y capacitación.

Como parte de la estrategia para la consecución de las metas de este programa en diciembre de 1991 fue creado el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTELMEEX), el cual impartiría cursos de capacitación a más de 125 mil empleados durante sus primeros tres años de vida. Sus actividades se orientan a elevar el desarrollo técnico profesional, intelectual y cultural del personal de la empresa y a crear entre los trabajadores una filosofía de servicio en beneficio de los usuarios, así como desarrollar mayor eficiencia y productividad.

Este Programa estuvo vigente de enero de 1991 a diciembre de 1993. En los resultados preliminares de este programa al mes de enero de 1993 se tenía la siguiente información: Teléfonos de México había cumplido con los objetivos de crecimiento y renovación tecnológica que se estipularon en el mismo período, pero aún faltaba la premisa de calidad en el servicio y este punto es el más importante, ya que es el que marcará la diferencia entre TELMEX y sus competidores.

### 5.3 PROGRAMA INTENSIVO DE CALIDAD PERMANENTE (PICP).<sup>(13)</sup>

Entró en vigor en 16 de octubre de 1991, fue pactado por Teléfonos de México y el Sindicato de Telefonistas y fue avalado por la S.C.T., éste fue el resultado de un diagnóstico desarrollado por ambas partes, para identificar desde la base los problemas técnicos, operativos y de organización que repercutían en la calidad de los servicios.

El PICP establecía que la S.C.T. participaría con 150 promotores, para evaluar mensualmente los avances del mismo a través de una serie de indicadores como las altas en teléfonos, el comportamiento de los aparatos públicos, las líneas con fallas, el tono en 4 segundos, la contestación de la operadora y los pagos en las oficinas entre otros.

Este programa planteaba los siguientes retos para la empresa:

- \* Mejorar la calidad del servicio hasta llegar a parámetros internacionales y competitivos.
- \* Crecer la planta telefónica al 12% anual mínimo.
- \* Modernizar la planta telefónica.
- \* Superar los compromisos establecidos en la concesión.

Los esfuerzos que planteaba la organización era los siguientes:

- 1.- Correctivas: Acciones inmediatas para corregir problemas urgentes.

---

13 Tomado de "Programa Intensivo de Calidad Permanente" en *Voces de Teléfonos de México*, IV época, año 29, No. 352, México octubre de 1991.

- 2.- Preventivas: Acciones mediatas, que resolvieran problemas hasta mediano plazo.
- 3.- Estructurales: Acciones para resolver problemas de fondo, de influencia a largo plazo.
- 4.- Complementarios: Acciones genéricas y corporativas que resolvieran problemas no técnicos, por ejemplo, imagen, cultura, atención a clientes, publicidad.
- 5.- De regionalización: Cada área de responsabilidad de TELMEX fijaría sus compromisos para el resto del año 1991, así como para 1992 en cada uno de sus proyectos.

Este programa establecía compromisos a corto plazo que eran:

Proyecto

Objetivo

<p>1.- Proceso de información</p>	<p>Instalar, administrar y perfeccionar el Sistema de información que servirá para controlar los avances del Programa Intensivo de Calidad Permanente (PICP), a las tres entidades responsables del seguimiento y evaluación: SCT, TELMEX y STRM.</p>
<p>2.- Reparaciones</p>	<p>Abatir el rezago de fallas pendientes de reparar generalmente durante la temporada de lluvias. Cumplir con los parámetros de continuidad del servicio establecidos en el título de concesión. Identificar las redes fuera de norma, para corregir las desviaciones y evitar la reincidencia de fallas.</p>
<p>3.- Sistemas de Quejas "05" Metropolitana</p>	<p>Modernizar el sistema de Quejas-Reparaciones a través del uso en tiempo real de procesos automatizados que permitan proporcionar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios. Desarrollar un sistema que permita la prueba automática de líneas y la administración de las quejas en forma rápida, confiable y eficiente.</p>

<p>4.- Modernización de oficinas Comerciales</p>	<p>Proporcionar información confiable y oportuna a los usuarios que acuden a las oficinas, ofreciendo alternativas de atención y simplificación de los trámites para: Contratación, instalación, aclaraciones y ajustes y pago de los estados de cuenta en línea.</p>
<p>5.- Telefonía Pública</p>	<p>Instalar aparatos públicos en diversas poblaciones de la República Mexicana. Modernizar la planta de aparatos públicos. Cumplir con el objetivo de la concesión de dos aparatos públicos por 1,000 habitantes en 1994. Disminuir los costos de recolección y mantenimiento.</p>
<p>6.- Telefonía Rural</p>	<p>Dotar de servicio telefónico a 2,639 poblaciones durante 1991 y 2800 para 1992. Proporcionar el servicio telefónico a poblaciones con más de 500 habitantes en su totalidad en 1994.</p>
<p>7.- Modernización del sistema de facturación</p>	<p>Garantizar la fiabilidad de cada concepto de facturación al usuario, mediante la implantación de un sistema de recolección, tarificación, facturación y verificación totalmente automatizado que satisfaga los requerimientos de información de los clientes.</p>
<p>8.- Estado de la Planta Telefónica</p>	<p>Determinar el grado de ocupación de la Planta Telefónica en la red exterior, los números de las centrales y los distribuidores generales, para actualizar y mecanizar los archivos correspondientes y desarrollar programas de mantenimiento dirigido y/o correctivo, a fin de mejorar la calidad del servicio a los usuarios al reducir el tiempo de atención de quejas y disponer más oportunamente de facilidades para atender la demanda insatisfecha.</p>

<p>9.- Modernización de los Centros de Trabajo</p>	<p>Agilizar la administración de los centros. Adecuación y modernización de los centros de trabajo. Construcción de Centros de Trabajo. Mejorar las condiciones de trabajo. Fluidez en la vialidad de parque vehicular. Disminuir la carga de líneas por Centro de Trabajo.</p>
<p>10.- Sustitución de Centrales Electromecánicas</p>	<p>Sustituir números de centrales electromecánicas obsoletas. Mejorar la calidad de servicio de las centrales en: tono, invitación a marcar, llamadas locales y de larga distancia. Disminuir la incidencia por daños a las centrales sustituidas. Proporcionar servicios de valor agregado</p>
<p>11.- Digitalización de la planta telefónica</p>	<p>Digitalizar la Planta Telefónica en 1'800,000 líneas. Modernizar las centrales de analógicas a digitales para llegar a 30% en 1991. Proporcionar servicios de valor agregado a los usuarios. Mejorar la operación y mantenimiento de equipo.</p>
<p>12.- Modernización del Tráfico Manual</p>	<p>Modernizar los servicios telefónicos vía operadora, reemplazando la tecnología analógica de cordones por tecnología digital con posiciones basadas en computadoras personales.</p>
<p>13.- Comunicación Social</p>	<p>Informar ampliamente acerca de programas y acciones de corto, mediano y largo plazo que indican el crecimiento, modernización y calidad de los servicios de telecomunicación.</p>

Dentro de este programa se contemplan los siguientes indicadores para la evaluación del mismo:

- 1.- Incorporación de nuevos usuarios al servicio telefónico.
- 2.- Aparatos públicos en servicio.
- 3.- Nuevas poblaciones rurales en servicio.
- 4.- Índice global de continuidad del servicio (ICON).
- 5.- Porcentaje de líneas con reporte de falla.
- 6.- Porcentaje de reparaciones en el mismo día.
- 7.- Porcentaje de reparaciones dentro de tres días.
- 8.- Índice global de calidad del servicio.
- 9.- Porcentaje de tono de invitación a marcar dentro de cuatro segundos.
- 10.- Porcentaje de llamadas locales que pasan al primer intento.
- 11.- Porcentaje de llamadas ladas que pasan al primer intento.
- 12.- Porcentaje de contestación de operadoras dentro de diez segundos.
- 13.- Porcentaje de casetas públicas en servicio.
- 14.- Pagos y aclaraciones en oficinas comerciales.

Como se puede observar, este programa es el primero que establece en forma clara parámetros de medición sobre la productividad de los trabajadores, pero no establece de manera clara las formas de remuneración o de incentivar a los trabajadores, pero sí pone de manifiesto los objetivos de la empresa, en lo que productividad se refiere.

Cabe hacer notar que durante la aplicación de este programa TELMEX aplicó simultáneamente el pago de tiempo extra en todas aquellas áreas que tenían relación directa con el cumplimiento de los objetivos de este programa en los puntos que van del 1 al 8.

#### **5.4 PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD 1993.**

El 25 de marzo de 1992, TELMEX y el Sindicato de Telefonistas suscribieron un convenio por el cual se obligaron de manera conjunta a formular y establecer un Programa de Incentivos a la Calidad y Productividad. En una primera fase el programa se aplicó en áreas vinculadas directamente con el mantenimiento de la planta telefónica para atender los principales problemas, tales como mantenimiento de la red, centrales telefónicas y oficinas comerciales a fin de mejorar la atención a los usuarios y agilizar la reparación e instalación de líneas en todo el país.. Paulatinamente se extendería a todas las actividades de la Empresa.

Tardó un año la preparación y aprobación por ambas partes de dicho programa, mismo que entró en vigor el 15 de abril de 1993 y fue ratificado ante el presidente de la

República el día 26 de abril del mismo mes. En dicho acto se mencionó que este programa es el detonador de un cambio cultural al interior de la organización.

El Secretario General del Sindicato de Telefonistas, "afirmó que los trabajadores están dispuestos a profundizar el cambio cultural productivo, el cual asumen como objetivo sindical, integrado a su estrategia de modernización. Destacó que el programa asume a la productividad como un proceso integral que incluye capacitación, investigación científica y tecnológica, reestructuración del ambiente de trabajo, a todo lo cual la Empresa deberá destinar una mayor atención y canalizar mayores recursos".<sup>(14)</sup>

Asimismo Empresa y Sindicato se comprometieron a difundir intensivamente a los telefonistas en todo el país los objetivos y alcances del Programa de Calidad y Productividad, a fin de promover la participación comprometida y entusiasta de todos los trabajadores.

De manera resumida presentamos los aspectos más relevantes de este programa:

**En cuanto a sus objetivos:**

- a) Satisfacer las demandas del usuario de más y mejores servicios telefónicos.
- b) Cumplir las metas de concesión y las fijadas por la Empresa.
- c) Aumentar los niveles de producción de la Empresa, a través de incrementos de la productividad de la mano de obra
- d) Propiciar el trabajo en equipo que acelere el cambio cultural, orientando a toda la empresa a prestar un mejor servicio a los usuarios; a que su personal esté capacitado para operar los equipos de la más alta tecnología que demande la modernización; y a alcanzar niveles internacionales que le permitan hacer frente en condiciones favorables a la competencia.
- e) Otorgar a los empleados y trabajadores la posibilidad para que incrementen sus ingresos, en función de su contribución a las metas de la empresa.

**En cuanto a sus características:**

- a) El programa es flexible y dinámico, lo que permite correcciones en su instrumentación y desarrollo.
- b) Es un programa permanente de aplicación general, por lo que incluye a todo el personal de la empresa

**Bases generales de aplicación:**

- a) Se determinan bolsas de incentivos para cada especialidad.

---

14 Tomado de *Voces de Teléfonos de México*, México, Mayo de 1993.

b) Dichas bolsas se destinan:

- En un 85% para el pago de incentivos mensuales por el cumplimiento mensual de las metas de cada Centro.
- En un 15% por el cumplimiento de las metas de cada dirección de operación telefónica.

c) Para el inicio del programa se fijaron 4 áreas tronco que son:

- Comercial
- Planta Exterior
- Conmutación transmisión (centrales mantenimiento)
- Tráfico

d) Las demás áreas de la empresa percibirán incentivos se las áreas tronco cumplen con sus metas.

e) Se crea un mecanismo de información y análisis a través de grupos conjuntos, como herramienta para que la empresa tenga alternativas en su toma de decisiones.

**En cuanto a metas y cumplimiento:**

a) Para 1993, la Empresa determinó metas en las áreas tronco por cada centro de trabajo, cuyos indicadores son los siguientes:

Area Tronco	Indicadores
Planta Exterior	Instalación (Altas) Instalación de teléfonos públicos Lineas con falla Reparación lineas el mismo día Reparación lineas tres días Casetas publicas en servicio dilación de ordenes de servicio Pendientes de instalación

Commutación Transmisión	Dilación de tono Teléfono a teléfono Lada 91 Lada 95 disponibilidad troncales - circuito Reparación de daño Atención a distribuidores Facturación completación de llamadas Transmisión Continuidad del servicio
Tráfico	Contestación menos 10 seg.. (En todos los servicios)
Comercial	Nuevos usuarios Ordenes de Servicio sin error Recuperación de cuentas por cobrar Solicitudes f-75 Ajustes sin error Atención al publico

b) El incentivo se cubre por cumplir las metas y se contempla la posibilidad de pagar por acercamiento de meta cuando los Centros de trabajo en planta exterior y comercial se encuentren en un 90% de la misma, o en centrales mantenimiento se llegue a las metas de concesión. En ambos casos se iniciará a pagar un 50% del incentivo y el resto proporcionalmente hasta alcanzar la meta.

### Tiempo Extraordinario

Una de las finalidades del Programa es reducir al mínimo el tiempo extraordinario, por lo que solo se laborará y se cubrirá cuando se previamente aprobado por la Empresa.

### Monto de los incentivos

Para 1993 se fijó como monto total de los incentivos de productividad, la cantidad de N\$ 324,650,000 por el periodo que abarcó del 15 de abril al 31 de diciembre de 1993.

## CAPÍTULO 6

### LA PRODUCTIVIDAD EN TELMEX

La productividad en Telmex ha presentado diferentes fases como se vio en el capítulo 5, en dicho capítulo se explicaron cuáles fueron los precedentes del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad 1994, mismo que se encuentra vigente a la fecha.

En el presente capítulo se revisarán los aspectos referentes a Telmex, que de manera directa han modificado su funcionamiento, sus relaciones con los trabajadores y con el Sindicato de Telefonistas a partir de su reprivatización.

#### 6.1 LA ESTRUCTURA TELMEX <sup>(15)</sup>

##### MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

Con el objeto de enfrentar el crecimiento de Teléfonos de México y mejorar la eficiencia de sus operaciones, durante 1988 se llevó a cabo una reestructuración organizacional de la Empresa, evolucionando hacia un nuevo esquema de organización basado en la creación de Centros de Resultados y en la definición de áreas de responsabilidad completamente integradas.

La nueva organización presenta una estructura donde se distinguen claramente las funciones corporativas y las funciones operativas; ya que las áreas corporativas ejercen funciones de supervisión y control, asegurando la asignación adecuada y el buen manejo de los recursos de la Empresa, mientras que las áreas operativas definen y planifican el crecimiento de la red telefónica, en búsqueda de una mejor calidad de servicio, de mayor expansión de la planta y de una más amplia contribución operativa a los objetivos de la Empresa.

La nueva organización estableció unidades operativas descentralizadas, con facultades integrales para ejecutar los procesos de expansión y operación de la planta telefónica, y que permiten un mayor acercamiento a las necesidades de los usuarios.

La nueva Estructura Organizacional quedó constituida, en su primer nivel, por ocho Direcciones dependientes de la Dirección General: tres de ellas Corporativas y cinco Operativas. Cada Dirección cuenta con áreas de apoyo para las funciones de Planeación, Finanzas y Recursos Humanos.

Las direcciones Corporativas son:

---

15 Tomado de Teléfonos de México *Informe Anual 1988*

- \* Dirección de Planeación y Desarrollo.
- \* Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
- \* Dirección de Finanzas y Administración.

Las Direcciones Operativas son las siguientes:

- \* Dirección de Larga Distancia.
- \* Dirección de Desarrollo Telefónico.
- \* Dirección de Operación Telefónica Norte.
- \* Dirección de Operación Telefónica Metropolitana.
- \* Dirección de Operación Telefónica Sur.

### **Dirección de Planeación y Desarrollo Corporativo**

La Dirección de Planeación y Desarrollo Corporativo tiene como misión fundamental proponer las bases para el crecimiento, diversificación y modernización del servicio telefónico.

### **Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales**

Como parte del área corporativa, la Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales tiene como encargo establecer la normatividad de la institución al designar personal de alto nivel y evaluar su desempeño, ya que tiene funciones de supervisión y control para asegurar la asignación adecuada y el buen manejo de los recursos de la Empresa.

### **Dirección de Finanzas y Administración.**

La Dirección de Finanzas se constituye como el órgano que cuida que Teléfonos de México continúe como un empresa superavitaria, mediante la planeación y el control de financiero de los recursos y los sistemas administrativos.

### **Dirección de Larga Distancia**

Esta Dirección tiene a su cargo el manejo de las relaciones comerciales con las demás administraciones telefónicas del mundo y la promoción del Tráfico de Larga Distancia, así como la coordinación de los planes nacionales e internacionales de ingeniería y expansión de la planta y Red Telefónica de Larga Distancia.

### **Dirección de Desarrollo Telefónico.**

La Dirección de Desarrollo Telefónico tiene como misión satisfacer las necesidades de comunicación de los Grandes Usuarios, brindándoles una atención especializada y de alta calidad y además coordina la promoción de los servicios complementarios que ofrece la Empresa, así como la participación de TELMEX en los nuevos negocios cuya responsabilidad es integral sobre los resultados que de ellos se deriven.

### **Dirección de Operación Telefónica Norte**

La Dirección de Operación Telefónica Norte tiene como responsabilidad administrar los recursos humanos, técnicos y financieros de la red telefónica en la parte norte del país.

### **Dirección de Operación Telefónica Metropolitana**

La Dirección de Operación Telefónica Metropolitana tiene como responsabilidad administrar los recursos humanos, técnicos y financieros de la red telefónica en el área geográfica que comprende la Cd. de México y el Estado de México.

### **Dirección de Operación Telefónica Sur**

La Dirección de Operación Telefónica Sur tiene como responsabilidad administrar los recursos humanos, técnicos y financieros de la red telefónica en la parte sur del país.

Esta zona del país se debate entre la actividad dinámica del Occidente y el Golfo y la inercia económica del Sureste y el Pacífico.

### **ESTRUCTURA ACTUAL DE TELMEX**

Esta estructura se mantuvo hasta 1990, ya que en diciembre de ese año se desincorporó a Telmex del Gobierno Federal y pasó a la iniciativa privada, con ello se comenzaron a dar una serie de cambios continuos en la organización, que a la fecha se siguen presentando, el motivo principal es, que las Empresas son organismos dinámicos, los cuales deben estar en constante cambio, y por lo tanto la misma debe cambiar al ritmo que lo hace el medio, y adoptando nuevas estrategias para hacer frente a la competencia.

De lo anterior se tiene lo que es la estructura de primer nivel de Telmex.

Presidencia del Consejo de Administración.

Dirección General.

- \* Dirección de Planeación.
- \* Coordinación General de Recursos Humanos y Relaciones Laborales
- \* Coordinación General de Operación.
- \* Coordinación General de Empresas Filiales de Planta Exterior.

- \* Dirección de Finanzas.
- \* Dirección Comercial.
- \* Dirección de Operación Telefónica Metropolitana.
- \* Dirección de Operación Telefónica Sur.
- \* Dirección de Desarrollo Telefónico.
- \* Dirección de Larga Distancia.
- \* Dirección de Construcción.
- \* Subdirección General de Aprovisionamiento
- \* Subdirección General de Relaciones Laborales.
- \* Subdirección General de Recursos Humanos.
- \* Subdirección de Sistemas.
- \* Asesoría de la Dirección.
- \* Rectoría del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México.
- \* Subdirección de Comunicación y Relaciones Corporativas.

De esta estructura todos los asteriscos (\*) reportan a la Dirección General.

Cabe hacer mención de que a la fecha no se puede precisar con exactitud una estructura de Telmex, pues como se mencionó anteriormente, la empresa está atravesando por un proceso de ajuste o reestructuración. Sin embargo esta reestructuración en su mayoría es a partir de las entidades de menor jerarquía a las mencionadas.

De las Direcciones que se mencionaron destaca la Dirección Comercial, la cual por primera vez está dando un enfoque a los "productos" que ofrece Telmex a través de campañas de mercadotecnia, la segmentación del mercado y la creación al interior de la organización de unidades estratégicas de negocio o su equivalente que serían las "gerencias de producto", mismas que se retoman de empresas que ofrecen bienes de consumo.

Algunas unidades de negocio que se han implementado en Telmex son:

Telefonía Pública.

Larga Distancia.

Líneas privadas.

Servicios al Valor Agregado (audiotexto, fax, fax mail)

Líneas Residenciales.

Servicios Digitales.

Aerocomunicaciones (servicio telefónico en los aviones)

Dentro de los nuevos conceptos de la Dirección Comercial, está el crear una cultura de rapidez. El cliente debe sentir que la persona que los atiende realmente quiere ayudarlo. No basta con una sonrisa en la cara, tiene que haber un trabajo real, con calidad y, sobre todo, rápido. Este punto es muy importante, ya que el concepto de calidad y servicio deben estar ligados íntimamente al de la rapidez. La rapidez es una tendencia mundial, una nueva cultura internacional.

Así, se ha dado una transformación de Telmex, pasando de ser una empresa de telefonía a una empresa de telecomunicaciones.

## 6.2 LA REPRIVATIZACIÓN DE TELMEX.

Un análisis elemental sobre el tipo de políticas de telecomunicaciones seguidas en México durante las últimas décadas, tiene mucho que ver con las prácticas y con las características del estado corporativo desde los años treinta y por ende, con una racionalidad marcada por el clientelismo, por la dispersión y por la centralización de decisiones y de estrategias. El gobierno absorbió facultades y funciones con frecuencia más por intereses políticos que económicos o productivos, alentó monopolios, asumió la propiedad y el control de empresas o de actividades estratégicas en el ramo, pero en forma desarticulada o contradictoria, obedeciendo a presiones o a intereses coyunturales y sin una propuesta congruente y de largo alcance.

La historia de Teléfonos de México, en particular antes de la reprivatización en 1990, es un ejemplo muy representativo de lo anterior, primero en su evolución como empresa transnacional, luego como empresa "mexicanizada", y después como empresa paraestatal en la que permaneció siempre una considerable fracción privada que hizo muy difícil la coherencia de sus estrategias, de su planeación y de su modernización.

En usufructo de su ambiguo carácter paraestatal, Telmex gozó de una situación privilegiada durante casi veinte años, al amparo de una concesión del gobierno hacia el gobierno mismo y como monopolio protegido, para el que la competitividad no era una necesidad relevante. La excesiva centralización y el autoritarismo laboral fueron también parte destacada de este esquema.

Coexistiendo con la propiedad o con la participación gubernamental en el sector de telecomunicaciones, la incursión privada en el mismo tampoco integro un proyecto alternativo. De hecho, su presencia estuvo definida por la disputa de concesiones y de reglamentaciones ventajosas que garantizaban proteccionismos y monopolios de los que se obtenían enormes ganancias y se formaban poderosos capitales. El régimen de concesiones controlado por el gobierno, obedecía más a criterios políticos tradicionales, a la discrecionalidad o incluso hasta a la buena fe, pero nunca a la integración de un proyecto nacional de telecomunicaciones.

El 18 de septiembre de 1989, el Presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari anuncia la necesidad de desincorporar del Estado a Teléfonos de México, y a partir de esta fecha comenzó el proceso de desincorporación, el cual concluiría 15 meses después el día 10 de diciembre de 1990.

El Grupo Carso que preside el Ing. Carlos Slim Helú, en asociación con la Southwestern Bell y la France Cable et Radio, ganó la licitación de la subasta de Teléfonos de México y adquirió el 20.4% de las acciones "AA" de TELMEX, con las que obtuvo el control administrativo de la empresa.

Considerada como la venta más grande en la historia de nuestro país, al alcanzar la cifra de mil 757 millones 600 mil dólares (5.2 billones de pesos), la privatización de TELMEX cumplió con todos los requisitos establecidos en el esquema y las bases para la

subasta, como lo aseguró la Unidad de Desincorporación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al dar a conocer el 9 de diciembre de 1990 los resultados de esa licitación.

"Del 20.4 por ciento de las acciones "AA", el Grupo Carso mantendrá el 10.4 por ciento, mientras que el 10 por ciento restante quedará, de forma equitativa, en manos de sus asociadas extranjeras, empresas líderes en el mundo de la telefonía, con lo que se garantiza que habrá un decidido apoyo al desarrollo tecnológico en esta materia en nuestro país.

Asimismo indicó que en el proceso de desincorporación de Teléfonos de México, el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana adquirió el 4.4. por ciento de las acciones "A", mediante crédito por 325 millones de dólares, otorgado por Nacional Financiera.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público explicó que de del total de las acciones de Teléfonos de México, el control recae sobre los documentos serie "AA", es decir el 20.4 por ciento que adquirió el Grupo Carso; 19.6 por ciento más está disperso en manos de particulares y forman la serie "A"; el 60 por ciento restante, que conforman la serie "L", está distribuido en un 32 por ciento de acciones que mantiene el Estado y 28 por ciento son de particulares."

"Al dar a conocer algunos de los aspectos relevantes del proceso de adjudicación de las acciones "AA", la Unidad de Desincorporación afirmó que fueron tres las posturas presentadas: la del Grupo Carso, con mil 757 millones 600 mil dólares; la de Acciones y Valores de México, con mil 687 millones 200 mil dólares, y la del Grupo Gentor, que ofreció 700 millones de dólares."<sup>(16)</sup>

Así, a 15 meses y dos días de que el Presidente Carlos Salinas de Gortari anunciara la desincorporación de Teléfonos de México, dicho proceso concluyó cabalmente el 20 de diciembre de 1990, con la entrega física de las instalaciones al Grupo Carso; el traspaso público de las acciones "AA", representativas del 20.4 por ciento del capital social de la empresa, y la firma del fideicomiso en el que quedaron depositadas.

Proceso que se llevó "con apego estricto al calendario establecido", como lo señalara, en la ceremonia de entrega, el doctor Pedro Aspe Armella, Secretario de Hacienda y Crédito Público, y con cuyo término se "cumple con la estrategia del Gobierno Federal de concentrar esfuerzos en áreas prioritarias, como educación, salud e infraestructura".

Hasta aquí se dio por concluida la primera etapa de la desincorporación de TELMEX, ya que el Gobierno Federal aún mantenía en su poder paquetes de acciones tipo "L", mismas que colocó posteriormente en los mercados de capital, a través de la Bolsa Mexicana de Valores, y por primera vez en la historia, una empresa mexicana se listó en

---

16 Tomado de "El Grupo Carso, ganador de la subasta por TELMEX", en *Voces de Teléfonos de México*, III Epoca, año 29, No. 343, México diciembre de 1990.

el New York Stock Exchange.

El Gobierno hizo un intenso trabajo de promoción para dar a conocer a los inversionistas de todo el mundo el potencial de la Empresa. Se realizaron presentaciones en 25 ciudades de México, Estados Unidos, Canadá, Alemania, Dinamarca, Francia, Holanda, Reino Unido, Suecia, Suiza y Japón.

La promoción llegó a su fin en mayo de 1991, con la oferta pública de acciones "L". Un año después, se realizó la segunda oferta pública. En ambas operaciones el Gobierno obtuvo 6,500 millones de dólares. Esta última etapa de la desincorporación de TELMEX concluyó precisamente con la colocación del capital accionario que obraba en poder del Gobierno hasta el pasado 11 de mayo del presente año.

Así con esta última operación TELMEX es nuevamente una empresa 100% privada.

A continuación se presenta una cronología de la desincorporación de Teléfonos de México:

### **Cronología de la Desincorporación**

Sept. 18 de 1989.

El Presidente Carlos Salinas de Gortari anuncia la necesidad de desincorporar del Estado a Teléfonos de México, para lograr su modernización y crecimiento.

Sept. 20 de 1989.

El Secretario de Comunicaciones y Transportes, Andrés Caso Lombardo, da a conocer las bases para la desincorporación de TELMEX.

Ene. 18 de 1990.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) informa que designó al Banco Internacional como agente financiero para la desincorporación de la empresa.

Jun. 15 de 1990.

En asamblea extraordinaria de accionistas se aprobaron los cambios a la estructura del capital de Teléfonos de México.

Jul. 30 de 1990.

La SHCP publica el calendario de la desincorporación, en los diarios de mayor circulación.

Ago. 10 de 1990.

Se firmaron las modificaciones al Título de Concesión.

Ago. 13 al 17 de 1990.

La SHCP publica la convocatoria y las bases para la subasta de la desincorporación de Teléfonos de México.

Ago. 1 al 31 de 1990.

Se calificó a las empresas interesadas en la adquisición de las acciones AA. Fueron 22 en total.

Sept. 21 de 1990.

Se da a conocer la lista definitiva de las empresas que calificaron para participar en la subasta (cinco nacionales y doce extranjeras).

Nov. 15 de 1990.

Se presentaron tres posturas para la subasta del 20.4 por ciento del capital social de Teléfonos de México, propiedad del Gobierno Federal.

Dic. 6 de 1990.

Se presentan a la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento los

resultados de la evaluación de las posturas para la subasta y se designa al Grupo Carso como el ganador de la licitación.

Dic. 7 de 1990.

La SHCP notifica al Grupo Carso que obtuvo la licitación en la subasta de TELMEX, después de la hora en que cerraron los mercados bursátiles.

Dic. 9 de 1990.

El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana firma los contratos de crédito y fideicomiso para adquirir el 4.4 por ciento del capital social de la empresa en acciones "A".

La Unidad de Desincorporación de la SHCP da a conocer, en conferencia de prensa, que el Grupo Carso en asociación con la Southwestern Bell y France Cable & Radio ganó la subasta.

Dic. 19 de 1990.

El consejo de administración de TELMEX designa al contador público Juan Antonio Pérez Simón, como Director General de la empresa.

Dic. 20 de 1990.

Se protocoliza la desincorporación de Teléfonos de México, con la entrega de las instalaciones al Grupo Carso y sus asociados y las firma del fideicomiso en el que quedarán depositados el 20.4 por ciento de las acciones "AA".

### 6.3 TÍTULO DE CONCESIÓN.

Históricamente, Teléfonos de México ha sido una empresa estratégica y prioritaria para la industria de telecomunicaciones en México, pero no solo esto. En la trayectoria reciente y actual de transformaciones económicas, y de la modernización impulsada por el gobierno del presidente Salinas, el proceso de Teléfonos de México ha sido de vanguardia, lo que da a la empresa un papel de liderazgo en los cambios de las telecomunicaciones en México y en la definición del proyecto nacional en la materia.

Es muy importante tener en cuenta que Teléfonos de México estuvo considerado como el "proyecto estrella" del gobierno actual, así como no perder de vista además que ninguna otra empresa tuvo cambios reglamentarios, estructurales y laborales ni una modernización y una expansión tan profunda como la de Telmex.

De hecho, la innovación reglamentaria y modernizadora más importante en materia de telecomunicaciones hasta ahora, ha sido justamente la de Telmex. El nuevo título de concesión de 1990 representa un parteaguas en la tradición de las concesiones en nuestro país, tradición que aún prevalece en otras industrias de comunicaciones, porque la de Telmex condicionó una serie de normas productivas, financieras, sociales y laborales, para la innovación tecnológica y para el desarrollo de infraestructura y recursos humanos para su internacionalización, a la que ninguna otra empresa de telecomunicaciones fue ni ha sido comprometida.

El título de concesión para Telmex marcó efectivamente, una ruptura con el pasado de reglamentaciones discrecionales, secretas, clientelistas y "políticas" que tanto obstruyeron el avance del sector en México. Pero por si solo no es suficiente para la modernización del sector y de continuar como un "caso aislado", no podrá seguir dando frutos y si por el contrario, convertirse en una desventaja competitiva para la empresa en el mercado, en detrimento del indispensable proyecto nacional de telecomunicaciones.

El Título de Concesión es un documento en el cual el Gobierno Federal autorizó a Teléfonos de México, S.A. la facultad de prestar el servicio de telefonía en todo el país. Dicho Título se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 10 de marzo de 1976 (cuando Telmex era una empresa paraestatal), y su modificación fue publicada el día 10 de diciembre de 1990 (justo antes de ser reprivatizada) en el mismo órgano.

En este comunicado, se definen por principio los términos a que hacen referencia. Posteriormente, se establecen las disposiciones generales en cuanto a legislación se refiere, haciendo énfasis en los siguientes puntos:

- Control Mayoritario de Acciones por Mexicanos
- Permanencia de un Consejero de la S.C.T.
- Derechos por parte de la S.C.T.
- Prohibición para recurrir a la intervención extranjera
- Prohibición de prácticas monopólicas
- Prohibición de Subsidios Cruzados a Filiales Para Servicios Concesionados en

Competencia

Crecimiento de la planta telefónica a un ritmo mínimo del 12% en el período comprendido entre la fecha de entrada en vigor de la concesión y el 31 de diciembre de 1994.

Tiempos de instalación de nuevas líneas a partir de 1995 en un tiempo máximo de 6 meses... "y a disminuir en un mes el plazo máximo mencionado por cada año sucesivo, hasta el año 2000, a partir del cual el plazo será de un mes."<sup>(17)</sup>

Programas de Expansión y Modernización de la Red.

Programas de Crecimiento del Servicio de Telefonía Pública.

Modernización e Investigación Tecnológica.

Capacitación y Educación Tecnológica.

Calidad de Servicio.

Sistema de Quejas y Reparaciones.

Interrupción del Servicio.

Servicios de Emergencia.

Responsabilidad Frente a Usuarios.

Prohibición de Ventas Atadas.

Traspaso de Líneas Telefónicas.

Interconexión con Equipos Terminales y Redes Privadas.

Arreglos Especiales de Interconexión con Redes Públicas o Privadas. (Competencia).

Interconexión con Redes Públicas de Larga Distancia.

Regulación Tarifaria de los Servicios Públicos de Telefonía Básica.

Criterios tarifarios. *"La estructura tarifaria deberá inducir a "Telmex" a lograr un continuo mejoramiento en su productividad, que le permita aumentar su rentabilidad y a su vez se vaya traduciendo gradualmente en menores tarifas para el usuario."*;

Actualización de Tarifas de los Servicios Controlados para el Período 1991-1996.

Cargos de Interconexión.

Inspección, Supervisión e Información.

Los anteriores son algunos de los puntos que debe "cumplir" Telmex, y que fueron aceptados por el Grupo Carso, ganador de la subasta por Telmex.

Como se vio, el Título de Concesión vigila el desenvolvimiento de Telmex, y la obliga cumplir con los parámetros descritos anteriormente. Ello con la finalidad de que esté en condiciones de competir al final de la concesión de exclusividad en el servicios de Larga Distancia, misma que vence el 10 de Agosto de 1995.

Con base en el Título de Concesión Telmex ha estructurado todos sus programas de crecimiento, productividad, capacitación, etc., mismos que han superado en todo momento los requerimientos mínimos marcados en dicho Título.

---

17 Ver Diario Oficial de la Federación, pp. 22, Lunes 10 de diciembre de 1990

#### **6.4 Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad 1994.**

Teléfonos de México tiene en marcha a nivel nacional el Programa Permanente de Incentivos a la Calidad y Productividad, mediante el cual se garantiza el cumplimiento de las metas y programas de la empresa, con la participación de todos los trabajadores dentro de una nueva cultura de calidad y servicio.

Con este Programa, sin precedentes en el país, Telmex y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana se han comprometido a eliminar el burocratismo corrupción y deshonestidades que atentan contra los usuarios. El Programa va íntimamente ligado al cumplimiento de las metas de crecimiento, modernización y calidad de servicio de la empresa, mediante un supervisión permanente que facilita y agiliza su aplicación, a fin de hacer eficiente el funcionamiento de todas las actividades y áreas de la empresa.

Hay diálogo permanente entre empresa y sindicato para conocer la situación del servicio y cumplir con los programas emprendidos. Las relaciones laborales están orientadas a beneficiar a los usuarios y a lograr la modernización total de Teléfonos de México.

En un ambiente abierto, de negociación clara, franca y de respeto, empresa y sindicato han coincidido en que la productividad es una de las mejores herramientas que se tienen para mejorar el servicio, lograr las metas y enfrentar la competencia.

El Programa es el detonador del cambio cultural en la empresa, al mismo tiempo que abre opciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, a través de ingresos superiores y una mayor capacitación.

Empresa y sindicato buscan incentivar el trabajo eficiente y de calidad, al mismo tiempo que se eliminan prácticas improductivas como la del tiempo extra, por lo que la medición de las metas de productividad y la revisión de la eficiencia o insuficiencia de los telefonistas se realiza individualmente y por grupos laborales en cada centro de trabajo.

La productividad es permanente y permite supervisar de manera confiable las labores de los empleados y auspicia la justicia, ya que da incentivos a los trabajadores que se identifiquen por su eficiencia, calidad y productividad en el cumplimiento de sus labores.

El cumplimiento de las metas del Programa se garantiza mediante un mecanismo de análisis conjunto que a la vez sirve para evaluar los aspectos relacionados con la asignación de los incentivos de acuerdo con el desempeño de cada trabajador y las metas de productividad de cada centro laboral, para lo cual se han establecido mecanismos ágiles de medición del cumplimiento de las metas y reparto de los incentivos, lo que permite una eficiente operación del Programa.

El Programa de Calidad y Productividad de Telmex se sustenta en el diálogo abierto, directo, claro, en un ambiente de armonía, confianza mutua y respeto entre empresa y

sindicato, y establece objetivos y responsabilidades conjuntas de trabajadores, administradores y socios con los clientes y con el país.

Las cuantiosas inversiones y el esfuerzo de los trabajadores y proveedores, permiten que Teléfonos de México crezca y se modernice aceleradamente, por encima de lo logrado en otros países, del aumento de la demanda y de lo exigido en la Concesión; de tal modo que se ha abatido el rezago en muchas áreas; se crece cinco veces más que la economía nacional en su conjunto; y se capacita a los trabajadores para operar equipos de tecnología avanzada.

La concertación e instrumentación de este programa constituyen una auténtica práctica social para la democracia laboral en la que están involucrados todos los trabajadores, en la que se reconoce la función y el desempeño de cada uno.

Telmex y el Sindicato de Telefonistas han asumido el compromiso de elevar la productividad en todas las áreas de la empresa, para lo cual no se escatiman esfuerzos en capacitación ni en la creación de condiciones de trabajo, para contar con una infraestructura de telecomunicaciones eficiente y competitiva que permita proporcionar mejores servicios, satisfaga las necesidades del desarrollo nacional y contribuya a que México participe exitosamente en el contexto internacional.

Este programa se considera como una extensión del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad 1993, y básicamente conserva el mismo principio de operación, pero presenta modificaciones en aspectos económicos (monto de la bolsa a repartir), aspectos operativos (implementación, forma y tiempo de pago, etc.), y en la forma de medición. En esta edición del Programa el Sindicato planteó a la Empresa la necesidad de establecer metas propias para especialidades vinculadas al proceso administrativo.

También se mejoró la forma de trabajo de los grupos de análisis, los cuales están constituidos por personal designado por los jefes de centro o unidad de trabajo y la representación sindical, su función consiste en dar seguimiento a los programas de trabajo y crecimiento de la empresa en las diferentes áreas, tomando en cuenta la siguiente información:

- Metas e indicadores de medición por cada centro operativo.
- Conocimiento de la situación actual en cada uno de los indicadores por centro.
- Inventarios de Recursos Humanos por centro operativo.
- Inventarios disponibles de carácter general.
- Requerimientos para metas de crecimiento:
- Disponibilidad de números y red.
- Programa de ampliaciones tanto de red como equipo.

- Requerimientos para metas de calidad de servicio:
- Programa de sustitución y ampliación de equipo y área para mejoramiento del servicio (fibra óptica, tandems, S12, etc.).

Una novedad que presenta el Programa de 1994, es la aplicación de el indicador encuestas sobre la percepción del cliente, mismas que se considerarán como insumos de los centros y unidades de trabajo, a fin de realizar las acciones para mejorar la percepción del cliente.

A continuación se retoma el indicador percepción del cliente, el cual se aplica como indicador del área tronco Comercial y se define en el programa como sigue:

*"Atender con cortesía y amabilidad orientando e informando al público con los elementos que actualmente cuenta la Empresa, con la tendencia a reducir el tiempo de espera del cliente.*

#### *Forma de Medición.*

*De una muestra de cincuenta clientes seleccionados aleatoriamente una vez por semana se evaluará por las partes mediante una encuesta interna la cortesía y eficiencia en la atención al cliente así como el tiempo de estancia en la sucursal en principio el 80% del resultado de las encuestas debe ser positivo."*

La encuesta de percepción del cliente que se aplica se presenta a continuación:

*Hora de Entrada* \_\_\_\_\_ *Hora de Salida* \_\_\_\_\_

**Agradecemos la atención que sirva brindar a la presente encuesta**

**1 Razón de su visita:**

a) *Contratación de líneas* \_\_\_\_\_

b) *Pagar su recibo* \_\_\_\_\_

c) *Solicitar su duplicado* \_\_\_\_\_

d) *Aclaración* \_\_\_\_\_

e) *Otros* \_\_\_\_\_

**2. ¿Considera que el tiempo que permaneció en espera fue razonable?**

Si \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. La cortesía en la atención brindada fue:**

*Agradable* \_\_\_\_\_

*Desagradable* \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Agradecemos cualquier observación o sugerencia que nos permita brindar una óptima Calidad de Servicio.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otra modificación que se presenta en el programa de 1994, es la difusión y presentación de manera clara de cómo se hará la distribución de la bolsa asignada por especialidad o centro y unidad de trabajo entre cada uno de los trabajadores. Para ello se determinan los indicadores de medición (parámetros), mismos que varían de acuerdo al área tronco que se trate. Así se tienen los indicadores siguientes:

#### Planta Exterior.

- 1.- Instalación de líneas nuevas
- 2.- Quejas por cada 100 líneas
- 3.- Reparación mismo día
- 4.- Reparación dentro de 3 días y líneas privadas en 24 horas.
- 5.- Casetas públicas en servicio.
- 6.- Instalación ordenes de servicio dentro de 30 días y L.P's dentro de 20 días.
- 7.- Percepción del cliente (encuesta positiva).

#### Conmutación Transmisión.

- 1.- Tono
- 2.- Tel. a Tel.
- 3.- LADA 91
- 4.- LADA 95
- 5.- Completación de llamada origen
- 6.- Atención quejas
- 7.- Distribuidor
- 8.- Transmisión local y L.D.
- 9.- Completación llamada destino
- 10.- Percepción del cliente (encuesta positiva).

#### Tráfico.

- 1.- Contestación de llamadas dentro de 10 segs. en todos los servicios.
- 2.- Contestación de llamadas dentro de 10 segs., 02 y 09 por servicio y DMS, los 365 días del año.  
Demás servicios en los días que se presten los mismos.
- 3.- Percepción del cliente (encuesta positiva).

#### Comercial.

- 1.- Altas nuevas integradas al sistema.
- 2.- Integración y control de ordenes de servicio en tiempo y forma
- 3.- Rezago (recuperación de cuentas por cobrar).
- 4.- Percepción del cliente (encuesta positiva).

En cada indicador se establece en forma precisa cuál será la forma de medición, para

ello se establecieron definiciones, criterios y fórmulas propias.

Otro punto de este programa consiste en que para cada área tronco también existe un procedimiento de distribución de la bolsa de productividad, en función de días laborados y salario diario. Lo anterior se aplica a las especialidades vinculadas a las áreas tronco, mientras que a las vinculadas al proceso administrativo el pago del incentivo será el resultado del promedio de las metas alcanzadas en las cuatro áreas tronco, teniendo en cuenta que si este promedio es del 90% se iniciará el pago del 50% del incentivo, incrementándose proporcionalmente hasta alcanzar el 100%.

"Para el período que abarca del primero de mayo de 1994 al treinta de abril de 1995, se fija como monto total de los incentivos de productividad para su pago en los términos del Convenio de Productividad y este acuerdo la cantidad de N\$537,420,600." <sup>(18)</sup>

---

18 Ver. Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad 1994.

## 6.5 TELMEX ANTE LA COMPETENCIA.

TELMEX se encuentra desde hace unos años en una situación crucial para su futuro, debido a que el país está experimentando una apertura global de su economía al mundo, el sector de las telecomunicaciones no es la excepción, concretamente en lo que a telefonía - sector prioritario para el desarrollo de la economía- se refiere.

Así pues, dentro de los acuerdos del T.L.C. se consideró el servicio telefónico, y se negoció que empresas estadounidenses y canadienses puedan venir a prestar dicho servicio en competencia franca y abierta con la empresa mexicana -que hasta ahora ha sido monopólica- Teléfonos de México. Dicha competencia se comenzará a dar a partir del primer día 1997, inicialmente se dará en el servicio de larga distancia - principal fuente de ingresos para TELMEX-.

Ante esta situación TELMEX ha realizado cambios en su estructura, formas de trabajo, relaciones con los trabajadores, relaciones con los clientes, alianzas con empresas líderes en Telecomunicaciones a nivel mundial, etc. a fin de estar en posición competitiva con las empresas que han de ingresar en 1997.

La estrategia de TELMEX para poder competir con ventaja ha tenido muchas fases, comenzando con la reprivatización que hizo el Gobierno, con el argumento de que "...la crisis económica del inicio de la década de los ochenta impidió que el Estado proporcionara a TELMEX los recursos necesarios para el mejoramiento y mantenimiento de un buen servicio", ya que "era evidente que la empresa telefónica necesitaba cuantiosos recursos, que el gobierno no podía aplicar, pues se consideraba que las necesidades de crecimiento y modernización requerían de una inversión de 10 mil millones de dólares en cinco años".<sup>(19)</sup> Continuó con la modernización de la planta telefónica, la implementación de diversos planes para mejorar el servicio y abatir rezagos (programas de productividad), establecer planes de capacitación en nuevas tecnologías para los trabajadores, aumentar la cobertura de la red, implementar nuevos servicios (telefonía celular, videoconferencias, transmisión de datos, fibra óptica para mejorar la calidad de transmisión, etc.)

Dentro de las acciones encaminadas al desarrollo de tecnología propia TELMEX a través del INTTELMEX, ha pactado acuerdos de cooperación y cursos de preparación (diplomados, seminarios, etc.), con instituciones de educación superior como el Instituto Politécnico Nacional, La Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y algunas otras extranjeras.

Algunos parámetros interesantes y que contrastan de manera significativa con los socios tecnológicos de TELMEX son:

De Southwestern Bell (SWB), en 1984 tenía 10 millones 650 mil líneas instaladas y

---

19 Rogozinski Jacques, *La Privatización de Empresas Paraestatales*, F.C.E., México 1993

68,130 empleados. para 1993 contaba con 12 millones 803 mil líneas y con 49,960 empleados.

En 1984 tenía un promedio de 6.52 quejas por cada 100 líneas y nueve años después este promedio se redujo a 2.3.

Los tiempos para la reparación de líneas residenciales y privadas eran de 48 y 8 horas, respectivamente, y los de instalación de 3 días y de 7 a 3 días, en cada caso. En 1993, los tiempos de reparación se redujeron a 8 horas para las residenciales y a 2 para las privadas; y en instalación el mismo día en residenciales y de uno a tres días en privadas. Las órdenes de servicio pendientes eran 12 mil en 1984 y en 1993 sólo 47; las órdenes de servicio tardaban 8 horas en ser emitidas, y actualmente se dictan de inmediato.

En contraste por demás dramático se encuentran los indicadores de TELMEX: se cuenta con 7 millones 500 mil líneas y 42,000 empleados sindicalizados (a octubre de 1992), hay 13.9 quejas por cada 100 líneas; el período para la reparación de líneas residenciales y privadas es de 72 horas; el tiempo de espera para la instalación de líneas residenciales es de 90 días, y de privadas es de 6 meses; hay 590 mil órdenes de instalación pendientes y las órdenes de reparación tardan 2 horas en ser emitidas.

Nota: Estos datos corresponden a enero de 1993.

Los datos anteriores dan una idea del gran reto que tiene por delante TELMEX, pues aquellas empresas que entren a competir con TELMEX, traerán parámetros de alguna manera similares a los de Southwestern Bell y en algunos casos superiores, por ello TELMEX ha buscado a través del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad cambiar o transformar la actitud del personal hacia el trabajo, haciendo énfasis en que lo que los trabajadores de TELMEX no hagan por sus clientes la competencia lo hará por ellos, y de esta manera la empresa comenzará a debilitarse y perder mercado con las consecuencias que estos traería a los trabajadores.

### **¿ Quiénes son los posibles competidores de TELMEX ?**

Hasta el 31 de mayo, día límite fijado por las autoridades para que los interesados en competir con TELMEX lo manifestaran expresamente, había una veintena de empresas nacionales y extranjeras, que se distinguen por su enorme poder económico.

En la lista se encuentran empresas como Iusacell, Banamex, Bancomer, Grupo Comermex-Inverlat, Grupo Domos, Grupo Pulsar Internacional, Grupo Protexa y Grupo Alfa. Estos grupos están encabezados por los hombre más ricos de México.

Las empresas no entrarían solas a la competencia telefónica, sino en alianza con poderosas multinacionales de las telecomunicaciones, como American Telephone and Telegraph (AT&T), MCI Communications Corporation, Sprint Corporation, Motorola, Bell Atlantic y Ionica

A julio de 1994 las alianzas formalizadas eran:

**Iusacell-Bell Atlantic.-** Bell Atlantic Corporation es un emporio con el servicio de telefonía celular más grande de la costa este de los Estados Unidos. También tiene inversiones e intereses en Nueva Zelanda, en las repúblicas Checas y Eslovacas, en Gran Bretaña e Italia. Es propietaria del 42% de Iusacell, con quien estableció una alianza estratégica desde octubre de 1993.

Iusacell es propiedad de la familia Peralta y pertenece al Grupo Industrias Unidas

El acontecimiento que se ha considerado como el inicio de una nueva era de la industria de las telecomunicaciones lo constituye la fusión de las empresas Bell Atlantic y TeleCommunications Inc. (TCI), que es la compañía de televisión por cable más grande del mundo. Con esta alianza se planea combinar las redes telefónicas inalámbricas y las redes de cable de los Estados Unidos con programación de video de vanguardia y nuevas tecnologías interactivas de multimedia.

Dicha transacción considerada la mayor en la historia de los Estados Unidos, crea la sexta empresa en tamaño de ese país, con un valor de 60,000 millones de dólares.

**Banamex Accival-MCI.-** MCI es el segundo más grande operador de telefonía de larga distancia en Estados Unidos, sólo después de AT&T.

La alianza con Banamex Accival para prestar servicios de telecomunicaciones a partir de 1996 creará una nueva empresa en la que el grupo mexicano tendrá una participación del 55% y el resto de MCI.

A Banamex Accival lo encabezan Roberto Hernández y Alfredo Harp Helú (primo de Carlos Slim, dueño del Grupo Carso y presidente del consejo de administración de TELMEX)

**Protexa-Motorola-Sprint.-** El grupo Protexa de los hermanos Humberto y Javier Lobo Morales quienes tienen negocios en la telefonía celular, la localización vehicular y personal y la radio bidireccional, buscan competir con TELMEX en larga distancia y en el servicio doméstico, para ello han anunciado asociaciones con las empresas estadounidenses Motorola y Sprint.

Motorola es propietaria desde junio de cuatro regiones de telefonía celular. Controla todo el norte del país -Península de Baja California, Sonora y Sinaloa, Coahuila, Chihuahua y parte de Durango, Nuevo León y Tamaulipas-.

Sprint Corporation es la tercera empresa de larga distancia en Estados Unidos. En junio estaba por amarrar una sociedad accionaria con France Telecom -socia de TELMEX, Deutsche Telekom y Nippon Telegraph & Telephone. Si se daba la alianza - se decía a principios de junio- la ATT podría perder hasta el 75% del tráfico de llamadas de larga

distancia entre México y Estados Unidos, y que actualmente opera en corresponsalía con TELMEX.

**Grupo Pulsar-Ionica.**- Ionica es una empresa inglesa desarrolladora de tecnología inalámbrica, que aprovecharía Pulsar para ofrecer telefonía básica. Desde marzo Pulsar manifestó su interés en participar en la telefonía rural y urbana. Según los especialistas, podría convertirse en la segunda empresa proveedora de servicios telefónicos más importante del país, pues cuenta con moderna tecnología.

**Grupo Doms-Bell South.**- La alianza de Doms Internacional con Bell South de Estado Unidos fue pactada en abril de este año, y anunciaron la posibilidad de una inversión cercana a los 6,000 millones de dólares para los próximos cinco años.<sup>(20)</sup>

**Bancomer-Telenorma.**- Telenorma es la división de telecomunicaciones del grupo alemán Robert Bosch, y es la tercera empresa europea de telecomunicaciones después de Alcatel y Siemens. De esta alianza, se plantea que Bancomer aportará el capital y Telenorma la tecnología.<sup>(21)</sup>

Más recientemente el **Grupo Financiero Serfin** manifestó su interés por incursionar en el servicio de larga distancia nacional e internacional, su participación se definiría al conocer la bases en que serán otorgadas las concesiones por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como el socio con el participará. <sup>(22)</sup>

Lo anterior afecta a Teléfonos de México de manera fundamental, pues se trata de la entrada, a un entorno competitivo en un rubro donde TELMEX se había mantenido en una posición privilegiada, que es la telefonía básica.

Como ya se vio, la telefonía inalámbrica está teniendo un gran auge. La telefonía celular está empezando a competir por el mercado de telefonía básica, sobre todo porque la demanda de este tipo de servicios crece más rápidamente que la oferta, debido a que se requieren mayores inversiones y recursos materiales, humanos y financieros, y un período más largo de maduración para el desarrollo de las redes alámbricas que para el de las inalámbricas.

En el caso de México, a esto se aunan las expectativas despertadas por la privatización de TELMEX para superar los rezagos que se arrastraban desde años en materia de modernización, crecimiento y calidad de servicio.

Por ello es lógico que aparezcan noticias y reportajes donde se dice que el auge de la telefonía celular es una especie de "venganza" por el mal servicio de TELMEX en materia de telefonía básica.

---

20 Ver *Proceso* No. 925 / 25 de julio / 1994. pp. 31-35, México 1994

21 Tomado de *Voces de Teléfonos de México*, México, Abril 1994.

22 Periódico *Reforma*, 13 de octubre de 1994.

### **Competencia en Larga Distancia.**

El 30 de junio del presente año la S.C.T. expidió la resolución sobre la propuesta de Plan de Interconexión con Redes Públicas de Larga Distancia (LD) de TELMEX, que forma parte de la estrategia del Gobierno Federal para abrir a la competencia el servicio público telefónico de LD nacional e internacional, cuando finalice la exclusividad otorgada a TELMEX como operador único.

Con este Plan, que tiene el objetivo de proporcionar los lineamientos que obliguen a TELMEX y su filial TELNOR a interconectar a sus redes las de los operadores debidamente autorizados por la S.C.T., se permitirá al usuario la libre selección de los operadores para cursar cada una de sus llamadas de LD, desde cualquier punto de origen dentro del territorio nacional.. Esta selección se podrá realizar de dos formas: por prescripción o marcando un código que identifique al operador con el que desea cruzar su llamada.

Cabe destacar que entre los puntos fundamentales del Plan de Interconexión se encuentra que el número de participantes en la prestación del servicio de LD **no está limitado**.

Los aspectos fundamentales del Plan en cuanto a interconexión son:

TELMEX/Telnor está obligado a interconectar a las redes de telecomunicaciones de los operadores de LD en las centrales públicas de TELMEX/Telnor que concentren el tráfico de LD en cualquier ciudad que soliciten, de acuerdo con el siguiente calendario:

- 1) A partir del 1° de enero de 1997 en 60 ciudades de los 32 estados de la República.
- 2) A partir del 1° de enero de 1998 en 100 ciudades, que incluirán las 60 del punto anterior más 40 adicionales, de acuerdo con la demanda, y
- 3) A partir del 1° de enero de 1999 en 150 ciudades, que incluyen las 100 ciudades referidas arriba más cincuenta adicionales, de acuerdo con la demanda.
- 4) A partir del 1° de enero de 2000 en 200 ciudades que incluirán las 150 ya mencionadas más otras cincuenta, de acuerdo con la demanda.
- 5) A partir del 1° de enero de 2001 en las ciudades que cuenten con centrales locales con capacidad de enrutamiento de acuerdo a las necesidades del país.

Todas las ciudades serán determinadas de común acuerdo con TELMEX/Telnor.

Con la resolución sobre el Plan de interconexión de TELMEX culmina la primera etapa del proceso de apertura a la competencia, por lo que en la siguiente fase de este proceso, se establecen las reglas específicas para todos los interesados en concesionarios del servicio

telefónico de Larga Distancia. <sup>(23)</sup>

---

23 Tomado de *Voces de Teléfonos de México*, México, Septiembre 1994.

### **Nuevos servicios que ofrece Telmex.**

Como parte de su estrategia de modernización y competitividad, y para dar cumplimiento a los lineamientos del Título de Concesión Telmex ha implementado diversos servicios encaminados a satisfacer las necesidades de crecimiento y calidad, algunos de estos servicios se enlistan a continuación:

**Red Digital Integrada (RDI).**- Este sistema tiene como objetivo cubrir las necesidades de comunicación eficiente, oportuna y de calidad de los grandes usuarios, como pueden ser instituciones financieras, empresas de servicios, etc. A través de este servicio se ofrece la transmisión de voz, datos, texto e imagen, a través de fibra óptica.

**Centro de Información Comercial (CEICO).**- Esta orientado a brindar una mejor atención al público y facilitar al usuario el acceso a información sobre su recibo de cobro sin necesidad de desplazarse a la sucursal u oficina de cobro correspondiente.

El CEICO proporciona información sobre aspectos de contratación telefónica, como solicitudes pendientes de atención, requisitos y costos, órdenes de servicio en trámite, bajas en proceso y gestiones necesarias para cambio de domicilio, así como traspasos.

**Tarjetas Ladatel Plus.**- Su finalidad es facilitar a los usuarios el acceso a través de telefonía pública a todos los servicios (llamadas locales, suburbanas, de larga distancia nacional e internacional vía operadora y servicios de emergencia entre otros) con la ventaja que suprime la necesidad de portar o conseguir monedas para usuarios.

**Posiciones Digitales de Operadora.**- Telmex a la fecha ha instalado 1420 posiciones digitales de operadora a nivel nacional (393 en el D.F. y 22 en el Estado de México), con la finalidad de optimizar el manejo del tráfico telefónico del servicio de Larga Distancia nacional e internacional por operadora en el país.

Con lo anterior se sustituyeron equipos obsoletos, se posibilitó el acceso a servicios adicionales y se simplifica el proceso de tramitación de llamadas por operadora.

Asimismo se instaló un nuevo sistema de recepción y trámite de quejas "05". El sistema computarizado tiene la finalidad de brindar un servicio eficiente y de calidad, en el que se contesta al usuario en menos de 10 segundos, recibe los reportes y los distribuye de forma inmediata al centro de trabajo correspondiente para su atención y reparación en un plazo no mayor de 72 horas.

**Video Enlace Digital.**- Telmex puso en servicio la primera sala pública de video enlace digital en 1991. Este servicio está integrado a una red de más de mil salas a nivel mundial, instaladas en 32 países.

El video enlace digital es el más completo y avanzado servicio de transmisión de voz, datos e imágenes en vivo, para intercomunicar a dos o más grupos de personas que se encuentran a distancia, en el país o en el extranjero.

**Marcación por tonos.**

**Llamada en espera.**

**Conferencia Tripartita.**

**Servicio Lada 800.**

**Servicio 801 (Horóscopos por teléfono).**

**Servicio Buzón de Voz y de Fax.**

**Audiotexto.**

**Videotexto.**

**Marcación Entrante Directa**

**Redes ópticas flexibles.**

La mayor parte de estos servicios están a disposición de los usuarios cuyas redes locales son totalmente digitales.

Asimismo, servicios como son Lada 800, Red Digital Integrada, Video Enlace Digital, etc. son comercializados por la Dirección Comercial.

Estos servicios están encaminados a satisfacer las necesidades de los grandes usuarios como son, las instituciones financieras, empresas industriales, instituciones educativas, hoteles, agencias de viajes, arrendadoras de autos, empresas de servicios, comercializadoras, y a todos aquellos grandes usuarios que tengan necesidades de telecomunicaciones eficientes y confiables.

## 6.6 DATOS ESTADÍSTICOS SOBRE TELMEX

Según datos del grupo editorial Expansión en su informe anual de las 500 empresas más importantes de México, a 1993 Telmex ofrecía los siguientes datos:

Ventas por N\$24,601,560,000 cifra superior en un 10% con respecto a 1992 y que la sitúa como la segunda empresa en cuanto a volumen de ventas en el país, sólo detrás de Pemex y distante del tercer lugar que es Cifra y Subsidiarias.

En cuanto a utilidades Telmex se consolidó como la empresa número uno de México al registrar N\$ 9,004,171,000.

En lo que a capital contable se refiere ocupa el segundo lugar con N\$ 37,049,122,000 lo que representó un incremento con respecto a 1992 de 10.8%

Telmex ocupa el tercer lugar en cuanto al número de empleados se refiere, ya que ocupa a 62,936 personas de las cuales el 23.7% es administrativo y 76.3% es personal técnico.<sup>(24)</sup>

Asimismo según datos del INTTELMEX el resultado del censo de trabajadores sindicalizados en Telmex realizado entre noviembre de 1991 y octubre de 1992 se sabe que el promedio de edad de los trabajadores es de casi 34 años (33.9), concentrando el mayor porcentaje en el rango de edad entre los 30 y 34 años, seguido del rango de 25 a 29 años, y que la población tenía la siguiente distribución: 57.6% son hombres y el 42.2% son mujeres,

Los datos anteriores permiten dar una idea del potencial que ofrece la organización en cuanto a recursos humanos, financieros, materiales y de mercado, el cual sin lugar a dudas es lo que Telmex busca conservar y acrecentar a toda costa.

---

24 Ver Las 500 empresas mas importantes de México en Revista Expansión No. 647, Agosto17, 1994

### **6.7 POSICIÓN DEL SINDICATO DE TELEFONISTAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA RESPECTO A LOS PROGRAMAS DE PRODUCTIVIDAD DE TELMEX.**

La posición del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana con respecto a la apertura económica y comercial del país, ha sido una posición prudente, de análisis y de rápida adopción de los cambios, de modernización de sus estructuras, y de sus relaciones con la Empresa, siempre buscando el diálogo y el acuerdo, basándose en el respeto mutuo.

A partir de 1986 el Sindicato de Telefonistas sentó las bases de su proceso de modernización, el cual a partir de 1988 tomó la forma de proyecto de modernización, el cual tuvo la finalidad de adaptarse a los cambios tan vertiginosos que se presentan en el sector de las telecomunicaciones, no solo por lo que concierne a los aspectos tecnológicos, sino también a los aspectos laborales y a los aspectos sociales, económicos y políticos implicados en su desarrollo.

Para el sindicato, lo que hace poco tiempo parecían metas de largo plazo, o innovaciones que prodrian mantenerse durante un largo tiempo como vanguardia del sector, son ya objetivos logrados e incluso obsoletos que aumentan las presiones y la competencia en el conjunto de las telecomunicaciones.

Así cuando hace apenas una década, el panorama de la restructuración del sector tenía como horizonte las privatizaciones y la desregulación que, entre otras cuestiones, traían consigo la posibilidad de reorganizar a las empresas a través de fusiones muy ambiciosas entre productoras y operadoras de telecomunicaciones.

El conocimiento de estas tendencias le permitió al sindicato, en ese entonces, desarrollar una táctica y una estrategia sindical concertada y exitosa, que incluso se anticipó a algunos de estos cambios en nuestro país, a los que se respondió con iniciativa y determinación. (25)

Así, el sindicato adoptó la medida de colaborar con la empresa en el desarrollo de los programas de productividad, crecimiento y modernización, así como en la implementación de éstos.

El sindicato ha buscado establecer relaciones con otros organismos sindicales de la república y se ha asociado (FESEBES) para trabajar e intercambiar experiencias con sindicatos del sector eléctrico, de transportes, etc., e incluso ha establecido alianzas con los sindicatos de telecomunicaciones de Estados Unidos y Canadá.

En el primer caso, ha asesorado a otros sindicatos en lo que a sus programas de productividad se refiere, y a la modernización de sus estructuras. Tal es el caso del sindicato de la empresa automotriz Volkswagen, del sindicato de la aerolínea Mexicana, y

---

25 Ver: Propuesta General de Táctica y Estrategia, la democracia, el proyecto y el liderazgo del S.T.R.M ante al cambio y la modernización de México. XIX Convención Nacional Ordinaria, S.T.R.M. sept. 30/1994

otros más.

Así el sindicato ha buscado los espacios dentro del nuevo entorno nacional del movimiento de productividad, adecuando sus estrategias y medidas a los nuevos tiempos, donde ya no existe lugar para la solapación de personas inproductivas, el sindicato ha manifestado en muy diversas ocasiones a sus agremiados la imperiosa necesidad de ser productivos, ha expresado en diferentes ocasiones (asambleas, convenciones, juntas informativas, etc.) las consecuencias que traería el no ser competitivos,

Ha conminado a los trabajadores de las diferentes especialidades a mostrar una actitud de servicio y respeto al cliente, de responsabilidad en el trabajo. Ha mencionado la necesidad de que cada uno cuide su trabajo, pues la empresa ante las circunstancias actuales tendrá que prescindir de personal, y por ello hay que tratar de evitar que los trabajadores sindicalizados sean despedidos no dando motivos para ello, pero sin perjudicar los derechos ganados.

## Capítulo 7

### Conclusiones

Con el paso del tiempo, la productividad se ha convertido en uno de los aspectos de mayor importancia en la economía nacional y empresarial ya que involucra ideas de eficiencia y rendimiento despertando así el interés de empresarios privados y funcionarios públicos por comprender e investigar el fenómeno de la productividad.

La apertura comercial que se originó con la adhesión de México al GATT y el TLC con Estados Unidos y Canadá, dieron paso a la aplicación de los estudios sobre productividad en las empresas, analizando factores como; eficiencia en la producción, mejoras en los procesos tecnológicos, mejoramiento en las actividades de los trabajadores, una adecuada organización y la innovación en la producción y distribución de bienes y servicios. En consecuencia, diferentes sectores industriales llegaron a la conclusión de que era urgente incrementar la eficiencia productiva y orientar el movimiento de productividad al cumplimiento de metas nacionales.

Con el objeto de lograr los propósitos señalados se implementaron Planes, Programas y Acuerdos tendientes a incrementar la **Productividad y Calidad**. A partir de entonces, las empresas estadounidenses han transferido tecnologías para incrementar la productividad en las empresas mexicanas. Pero un incremento no cubre por sí sólo, son varios los factores que actúan en el cumplimiento de las metas de productividad.

Algunos de estos factores se generan por la propia organización o por sus miembros e incluso provienen y se ven afectados por la relación con su entorno; sin embargo, existen algunos factores que tienen una influencia directa con la productividad de todo tipo de empresas, tales como: el factor Humanos, el factor Tecnológicos y el Clima Organizacional. Es importante hacer énfasis en los recursos humanos ya que este condiciona la eficacia y eficiencia de los demás factores, de ahí la importancia de capacitar y adiestrar al personal, de manera que permitirán un mejor desempeño del trabajo en todos los niveles, sea este administrativo u operativo.

Sin embargo la eficiencia no solo depende de la preparación sino de la voluntad que el trabajador tenga por mejorar la forma de hacer su trabajo, y esto se logra con un sistema efectivo de estímulos y recompensas orientado a satisfacer las necesidades de superación y desarrollo de cada trabajador.

La productividad implica una **transformación de mentalidad y de conducta**, y es una oportunidad para, prepararse para la competencia técnica y evitar el desplazamiento por falta de capacitación, o por hábitos inadecuados de administración o vicios de trabajo.

Por este motivo TELMEX desarrolló una serie de programas tendientes a transformar la mentalidad y costumbres laborales de su personal, estos programas comenzaron a desarrollarse a fines de 1988, comenzando con el **Programa Permanente para el Mejoramiento de la Calidad y del Servicio Telefónico** y como su nombre lo indica su objetivo era el mejoramiento del servicio telefónico, posteriormente con la reprivatización de TELMEX se elaboró el **Programa Triannual**

1991 -1993 de crecimiento, renovación tecnológica y de calidad del servicio telefónico; con este programa se cumplieron las premisas de crecimiento y renovación tecnológica, pero no con las de calidad en el servicio, motivo por el cual se implementa el **Programa Intensivo de la Calidad y Productividad Permanente**, que entró en vigor el 16 de octubre de 1991.

Este Programa fue el primero en establecer en forma clara parámetros de medición sobre productividad laboral. Una vez establecidos los primeros parámetros se formuló el **Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad 1993** con la finalidad de establecer en forma clara las formas de remuneración y/o incentivos al trabajador, entrando en vigor el 15 de abril de 1992.

Estos Programas se han ido perfeccionando, en la actualidad está en vigor el **Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad 1994**, el cual racionaliza el cambio y representa una opción para superar estructuras y concepciones laborales rígidas y excluyentes, al favorecer la participación e integración de los factores productivos a través de objetivos comunes de calidad, productividad, competitividad, ganancia, eficiencia y servicio, por lo que el Programa es una respuesta estructural a los problemas de calidad en el servicio que aún subsisten, y cuyo origen está precisamente en el tipo y forma de organización y de la gestión tradicional del trabajo, que se supera con esquemas participativos e innovativos como éste.

Dentro de los antecedentes de este trabajo se definió la productividad en sus diferentes sentidos, técnico, humanístico y económico. Aquí se presenta la relación que guarda cada uno de estos sentidos con la productividad en Telmex, así tenemos que en sentido técnico la productividad de TELMEX la representa la modernización de sus equipos e instalaciones, la sustitución de tecnología analógica por digital, la implementación de nuevos servicios, mismos que permiten ser más eficientes, reducir costos de mantenimiento, fallas y tiempos de reparación.

En el caso de TELMEX el incremento de la productividad es una imperante necesidad, pues la apertura del mercado de telecomunicaciones, así como el descontento de los usuarios lo obliga a mejorar sustancialmente en un plazo de tiempo reducido.

Como productividad en sentido económico se tiene la remuneración que obtienen los trabajadores de Telmex como resultado de la implementación del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad, a cambio de un esfuerzo adicional en la realización de sus labores, el cual arroja importantes beneficios económicos para la empresa.

En sentido humanístico se tiene que la productividad en Telmex se refleja en la reestructuración que se ha llevado a efecto a partir de su reprivatización, de su redistribución de funciones y de la implementación de nuevas estrategias. También se ve reflejado en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y del nivel de vida de los trabajadores.

Dentro de los puntos fuertes que tiene TELMEX para competir con las empresas que llegarán al mercado a partir de 1997 se tienen:

En larga distancia la posición que tiene en el mercado de grandes usuarios, particularmente en lo que se refiere a la Red Digital Integrada, servicio que enlaza a través de fibra óptica a aquellas

empresas que contratan dicho servicio con la Red Digital Integrada de TELMEX, servicio que permite tener una comunicación instantánea de la más alta calidad de transmisión de voz, datos, imágenes. Asimismo les permite acceder a servicios adicionales como son el buzón telefónico, fax mail, etc.

Otro servicio que Telmex está implementando es el de Videoconferencia, el cual permite a los usuarios tener comunicación visual y de audio de forma simultánea.

Dentro de las posibles desventajas que tiene TELMEX y que deberá resolver para poder competir con éxito se encuentra:

El excesivo peso del Contrato Colectivo de Trabajo, el cual beneficia y protege a los trabajadores con prestaciones "excelentes" pero que incrementa el costo financiero y de operación de la empresa, y dado que las empresas que entren al mercado lo harán sin esta carga, pueden en determinado momento ofrecer tarifas y costos muy por debajo de los que tiene Telmex.

Dentro del aspecto de los Recursos Humanos, se encuentra el alto número de trabajadores que tiene contratados Telmex (alrededor de 62 mil), cantidad que necesariamente tiene que disminuir, prueba de ello es que muchos trabajadores están perdiendo su materia de trabajo a causa de la modernización tecnológica de TELMEX, como ejemplo se tiene que en una central de tecnología electromecánica (ARF o AGF) se requerían de aproximadamente 12 técnicos para mantenerla en condiciones óptimas de funcionamiento, mientras que las nuevas centrales de tecnología digital (AXE, S12 o 5ESS) se requieren de dos a tres personas para dar mantenimiento a este equipo. Algo similar ocurre con el personal de tráfico (operadoras), ya que con este mismo motivo han perdido su materia de trabajo una gran cantidad de operadoras y han tenido que ser reubicadas en otras áreas productivas de la empresa, así tenemos ahora que hay mujeres realizando trabajos que en años anteriores eran exclusivos de los hombres (trabajo en planta exterior, pozos, postes, instalaciones de cables, etc.)

Otro factor en desventaja con la competencia es lo que se refiere al personal. No se descarta la posibilidad de la fuga de personal a compañías de telefonía que se establezcan como competencia para TELMEX, muchas empresas contratarían a personal jubilado o activo de TELMEX, el cual es una fuente de conocimientos en telefonía sumamente aprovechable y que podría tener un bajo costo para la competencia, ya que en caso de que existiera un sindicato y un C.C.T. este no tendría las enormes prestaciones que le brinda a los trabajadores de TELMEX.

Otro punto a favor de la competencia, es el uso de la más moderna tecnología, la cual contempla la prestación del servicio de telefonía básica de forma inalámbrica, es decir, sin necesidad de tender y mantener una red física (par de cobre), el cual reduce significativamente el tiempo de contratación, instalación y el costo del servicio a promedios inferiores al 50% de las tarifas de Telmex.

Así tenemos que en Estados Unidos el costo actual de una línea inalámbrica con todo y aparato es de aproximadamente N\$350 a N\$ 450. mientras que una línea analógica de TELMEX tiene un costo promedio de N\$1,500. Esto contrasta significativamente y da una idea de lo fuerte que será la competencia para Teléfonos de México.

La preparación de Telmex para la competencia y para la convergencia consiste ahora en trabajar concertadamente con los trabajadores en dicho proyecto, resolviendo viejos problemas que aún prevalecen y que han sido históricamente nefastos para la modernización estructural de la empresa y consecuentemente, para la competitividad, como es el caso de las empresas filiales y terceras, la estructura burocrática de la administración y la falta de planeación estratégica.

Uno de los escenarios más peligrosos y más adversos para el éxito de Telmex, sería la no superación de estos fenómenos, es necesario por tanto considerar un replanteamiento, de su normatividad en una nueva etapa de modernización de Telmex y de las telecomunicaciones. La apertura en larga distancia es, en realidad, sólo un primer momento en la compleja era de la competencia. El proyecto de una empresa de telecomunicaciones debería de estar considerando, concertando y actuando ya la incursión y la competencia en servicios de valor agregado, para la expansión, la internacionalización, la complementariedad y la innovación en el ámbito de la convergencia. Esto debe darse en la perspectiva coherente de una misma empresa, con intereses comunes, con planes y estrategias coherentes, articuladas y con unidad funcional, y no en la desordenada y contradictoria dinámica del subsidiarismo.

**Bibliografía.**

- S.T.P.S. Definiciones de Productividad, México, 1985.
- S.T.P.S. Aspectos básicos sobre productividad, México 1985
- S.T.P.S. Lecturas sobre productividad tomo I, México 1994
- S.T.P.S. Lecturas sobre productividad tomo II, México 1994
- S.T.P.S. Metodologías de la Medición de la Productividad., México
- S.T.P.S. Programa para el Incremento de la Productividad, México
- Voces de Teléfonos de México, II Epoca, año 27 No. 314, México Febrero 1988
- Voces de Teléfonos de México, III Epoca, año 29 No. 343, México Diciembre de 1990
- Voces de Teléfonos de México, III Epoca, año 29 No. 344, México Enero-Febrero 1991
- Voces de Teléfonos de México, IV Epoca, año 29 No.352, México Octubre 1991
- Voces de Teléfonos de México, V Epoca, año 30 No. 358, México Abril 1992
- Voces de Teléfonos de México, V Epoca, año 30 No. 362, México Agosto 1992
- Voces de Teléfonos de México, Especial de Calidad y Productividad, México Dic. 1992
- Voces de Teléfonos de México, V Epoca, año 31 No. 370, México Abril 1993
- Voces de Teléfonos de México, V Epoca, año 31 No. 371, México Mayo 1993
- Voces de Teléfonos de México, V Epoca, año 31 No. 372, México Junio 1993
- Voces de Teléfonos de México, V Epoca, año 31 No. 376, México Noviembre 1993
- Voces de Teléfonos de México, VI Epoca, año 31 No. 379, México Abril 1994
- Voces de Teléfonos de México, VI Epoca, año 31 No. 381, México Junio 1994
- Voces de Teléfonos de México, VI Epoca, año 31 No. 382, México Julio 1994
- Voces de Teléfonos de México, VI Epoca, año 31 No. 384, México Septiembre 1994
- Revista Proceso No. 925, 25 de Julio de 1994, México

Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México S.A. de C.V., Abril de 1993

Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México S.A. de C.V., Bases de Aplicación, Abril de 1994

Revista Expansión No. 647 México, Agosto 17, 1994

Teléfonos de México, S.A. Informe Anual 1988

Diario Oficial de la Federación, Septiembre 10 de 1990

Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Poder Ejecutivo Federal.

NAFINSA El Mercado de Valores, Año XLVI, Núm. 1, enero 6 de 1986. pp. 13 -19.

NAFINSA El Mercado de Valores, Año XLVI, Núm. 23, junio 9 de 1986. pp. 553 -556.

NAFINSA El Mercado de Valores, Año XLVI, Núm. 32, agosto 11 de 1986. pp. 775 778 y 787.

S.T.R.M. XIX Convención Nacional Ordinaria. Propuesta General de Táctica y Estrategia, la democracia, el proyecto y el liderazgo del S.T.R.M. ante al cambio y la modernización de México. Septiembre 30 de 1994.