



CASA ABIERTA AL TIEMPO

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

"UNIDAD IZTAPALAPA"
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**CALIDAD, COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD
Y TELMEX**

**TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N ;
PAZ MARTIÑON FERNANDEZ
MARCO ANTONIO MIGUEL MORALES NIÑO**

ASESOR: LIC. CARLOS MORALES DE LA VEGA

MEXICO, D. F.

1996

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
"UNIDAD IZTAPALAPA"**

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

TESINA

***CALIDAD, COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD
Y TELMEX.***

PRESENTAN

***PAZ MARTIÑON FERNANDEZ
MARCO ANTONIO MIGUEL MORALES NIÑO***

ASESOR

LIC. CARLOS MORALES DE LA VEGA

A DIOS:

- . Que como padre poderoso y creador de todas las cosas, me dió la oportunidad de ser y existir, a su vez darme lo mejor de la vida.

- . Que con el ejemplo de vida de su hijo Jesús, aprendí a tener una forma de ser y pensar, y así poder encontrar el camino de la luz, la verdad, el amor y la vida.

- . Y que gracias al Espíru Santo -- quién es el que me ha dado la -- fuerza necesaria para levantarme -- las veces que he caído a lo largo -- de mi vida.

A MIS PADRES:

. Por haberme dado el ser y compartir conmigo todo, desde mis sufrimientos hasta mis alegrías, por su paciencia y la fe que han tenido en mí.

. MAMA:

Gracias por el apoyo, preocupaciones y sufrimientos, sobre todo tu ánimo que siempre mediste en vida y ahora desde el cielo nos sigues guiando.

. PAPA

Gracias por la vida que nos diste.

. A MIS HERMANAS Y HERMANOS:

. Gracias por su comprensión, cariño y sobretodo por tener confianza en mí, que siempre me apoyaron, durante - toda mi carrera, a todos y cada uno mi mas sincero agradecimiento.

. A MI HERMANA:

. A BERTITHA.

Por su apoyo incondicional para todo.

. A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

Por haberme dado la facilidad de -- lograr uno de mis anhelos, y por - todo lo que aprendí en ella.

DEDICATORIA

Para mis familiares y mi hijo Dante quien ha sido mi gran estímulo para poder alcanzar la meta deseada y al que quiero mucho y espero que algún día comprenda que para ofrecerle un futuro mejor tuve que privarlo de horas de dedicación y compartir sus juegos.

Paz Martiñon Fernández

DEDICATORIA

A mi madre Sra. Gloria Niño vda. de Morales y a mis hermanos: César, Carlos y Rosalba, quienes de una u otra manera me han apoyado e inspirado para poder terminar mi licenciatura, a ellos todo mi agradecimiento y cariño.

Marco Antonio Miguel Morales Niño

AGRADECIMIENTOS

A todos mis compañeros y profesores en el transcurso de todos mis estudios. Primaria: Prof. Virgilio, compañeros: Margarito y Miriam. En la Secundaria: compañeros: Arturo Almanza, Miguel Angel, Adriana Limón, Susana Jiménez y Laura Aguilar. En la Preparatoria: Roberto Delgadillo, Mario Quezada, Victor Martínez, Elizabeth Hernández, Adriana Sierra, Carmen, Nancy y a mi cuate el cuchillo. En la Universidad: compañeros: Roberto, Manuel, Miguel Angel, Nacho, Ismael, Paco, Sergio, Patricia, Marcela, Vicky, Idalia, Susana y Aurora.

Con cariño Marco Antonio Miguel Morales Niño

INDICE

INTRODUCCION

PARTE I

| | |
|---|----|
| 1. Competitividad..... | 4 |
| 2. ¿Que es el Pacto para la Estabilidad Competitividad y el Empleo PECE?..... | 5 |
| 3. Antecedentes de la Calidad y Productividad..... | 6 |
| 4. Productividad y Calidad | 8 |
| 5. Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad..... | 11 |
| 5.1 Puntos Básicos de Consenso..... | 13 |
| 5.2 Modernización de las Estructuras Organizativas del Entorno Productivo, entre otras, las Empresariales, Sindicales y Gubernamentales..... | 14 |
| 5.3 Superación y Desarrollo de la Administración..... | 15 |
| 5.4 Enfoque en los Recursos Humanos..... | 15 |
| 5.5 Capacitación Permanente..... | 16 |
| 5.6 Condiciones del Lugar de Trabajo..... | 16 |
| 5.7 Motivación, Estimulo y Bienestar de los Trabajadores..... | 17 |
| 5.8 Remuneración..... | 18 |
| 5.9 Fortalecimiento de las Relaciones Laborales..... | 18 |
| 5.10 Modernización y Mejoramiento Tecnológico, Investigación y Desarrollo..... | 18 |
| 5.11 Entorno Macroeconómico y Social Propicio a la Productividad y a la Calidad..... | 19 |
| 5.12 Consideraciones y Compromisos Finales..... | 20 |
| 6. Nuevas Formas de Trabajo..... | 22 |
| 7. ¿Que están Haciendo las Organizaciones?..... | 24 |
| 7.1 Tecnológicamente..... | 24 |
| 8. Europa y el ISO 9000..... | 26 |
| 8.1 Antecedentes..... | 26 |
| 8.2 Las Normas..... | 26 |

PARTE II

| | |
|---|----|
| 9. Teléfonos de México S.A. de C.V..... | 29 |
| 9.1 Antecedentes de Teléfonos de México..... | 29 |
| 9.2 Privatización y Modernización de Teléfonos de México..... | 30 |
| 9.3 La Transformación de Telmex..... | 31 |
| 9.4 ¿Que esta Haciendo Telmex para Elevar su Productividad?..... | 31 |
| 10. Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México S.A. de C.V..... | 38 |
| 10.1 Parámetros Acordados por Comisiones Mixtas de Calidad y Productividad..... | 44 |
| 10.2 Estrategias de Capacitación..... | 60 |
| 10.3 Inversiones y Tecnología..... | 62 |
| 10.4 Telmex ante el Tratado de Libre Comercio..... | 64 |
| 10.5 Competencia..... | 66 |
| 10.6 Relaciones Laborales..... | 67 |
| 10.7 Resultados..... | 69 |
| 11. Sugerencias para una Compañía Telefónica..... | 72 |

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

Con la apertura comercial de nuestro país, es decir, desde la entrada al GATT, estamos experimentando los efectos de una economía abierta, además, nos estamos preparando para una nueva relación comercial con países altamente industrializados. Para lo cual, hay que trabajar y luchar, no solo para mantener en funcionamiento a nuestras empresas, sino para modernizarlas, desarrollarlas, hacerlas crecer y competir. Los mexicanos tenemos que aprender esa nueva cultura: eficiencia para ofrecer artículos con un diseño atractivo, productividad para que tenga un precio competitivo, calidad para que sean aceptados en los mercados mundiales y oportunidad para que sean preferidos a los de otros países.

En nuestro país ha llegado el momento de la verdad, por el Tratado de Libre Comercio que se avecina, se trata de competir en grande, Para permanecer en la producción, muchas ramas contarán con un margen de tiempo que deberán aprovechar a fondo. Pero indiscutiblemente, todas las empresas de México tienen que iniciar un profundo proceso de modernización que, de no ser exitoso, pondrá al país en dificultades en un futuro inmediato. Porque, tanto las importaciones como los débitos con el exterior, se pagan en especie. Un país que no exporta bienes y servicios para importar y pagar su deuda externa, tarde o temprano tendrá problemas económicos que repercutirán socialmente, por lo cual creo que llegó el momento de ser competitivos en todos los aspectos.

Después de un período de negociación y frente a la próxima firma del Tratado de Libre Comercio con E.U. y Canadá, los sectores obrero, campesino y empresarial han llegado a una importante concertación: El acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad. Este convenio estimulará la modernización de las estructuras organizacionales, la adecuación de las relaciones laborales, la introducción de nuevas tecnologías y la creación de un nuevo ambiente macroeconómico favorable a la productividad. El marco general de tal Acuerdo supone un cambio de mentalidad y actitud que nos demanda el futuro.

Para lograr los objetivos establecidos en el Acuerdo Nacional para la Productividad: poder competir y penetrar en los mercados internacionales, debemos elevar la calidad y productividad de todas las ramas y empresas. Es responsabilidad de los agentes productivos buscar el establecimiento de acuerdos de modernización, capacitación y productividad que incremente la eficiencia y productividad de nuestras firmas.

La nueva cultura de la productividad no se hará de un día para otro, se hará paso a paso, poniendo énfasis en cada persona, cada empresa, cada sector, en aquello que le compete, inculcando en el área de su responsabilidad la actitud del mejoramiento continuo que al fin y al cabo es un medio para alcanzar nuestros objetivos económicos y sociales.

Dentro de los servicios las telecomunicaciones son, hoy en día, un elemento fundamental para el funcionamiento de las organizaciones, el desarrollo de las empresas y el progreso de las naciones. El teléfono es un artículo de primera necesidad, del cual depende la supervivencia de cualquier negocio, sin importar su giro o tamaño.

Teléfonos de México S.A de S.V. (TELMEX) es una empresa recién privatizada, es la primera compañía que ha implantado un Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad, desarrollando a su vez un programa particular, para cada área respectivamente, todo esto con el fin de enfrentar a la competencia (*se trata de Iusacell y socio norteamericano Bell Atlantic Corporation*) que se hará presente a partir de 1994 en telefonía básica y en 1996 en telefonía de larga distancia, porque en telefonía celular ya existe.

En este trabajo, presentamos el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad; algunos puntos del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo; El Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad de Teléfonos de México S.A. de C.V y El Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad para Planta Exterior DOT Metropolitana de Teléfonos de México S.A. de C.V., así como la metodología que utiliza para medir la productividad, los resultados que ha obtenido y la respuesta de sus trabajadores por parte de la empresa TELMEX, esperamos que la presente información sea de su agrado.

PARTE I

COMPETITIVIDAD, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

1. COMPETITIVIDAD

A mediados de los años ochenta, un importante número de las principales empresas industriales del país ya habían caído en la cuenta de que no bastaba con haber mejorado su eficiencia o productividad. Habían descubierto que no era suficiente ser competitivo sólo en precios. Los compradores extranjeros demandaban más: querían información, querían servicio post venta, exigían puntualidad. Demandaban eso y mucho más, teníamos que ser competitivos en todos los aspectos. Lo que visto desde acá parecía imposible (cumplir con todo lo que nos pedían), desde allá resultaba normal y lógico. Si los productores asiáticos y europeos lo estaban cumpliendo, ¿por qué exigirles menos a los mexicanos?.

Satisfacer los múltiples requerimientos de los compradores extranjeros se volvió entonces cuestión de supervivencia. No hacerlo significaba perder pedidos, perder clientes, perder mercados. La contraída demanda en México impedía considerar esta opción como una alternativa viable. La rentabilidad era menor al vender a otros países; pero no salir a conquistar mercados era aún peor, ya que podría significar el cierre de plantas o aun la quiebra.

Fue así que, por necesidad, el antiguo modelo de sólo buscar más productividad o de unicamente insistir en el control de calidad de los productos (y no de todo lo que va alrededor de ellos) se fue volviendo algo obsoleto e inoperante.

Las culturas son funcionales. Las creencias de antaño se vieron derrumbadas ante la realidad. Surgía un nuevo paradigma para las empresas mexicanas. De repente, ya no fue suficiente saber producir con rapidez o eficiencia. Había que aprender hacer competitivo, es decir, producir mejor, comprar mejor, vender y distribuir mejor, dar mejor atención y servicio a los clientes y consumidores y entender mejor sus necesidades.

Para finales de década de los años ochenta en la gran industria mexicana se empezó a aceptar la idea rectora de quien decide lo que es de calidad no es el productor; es el cliente o usuario. Por eso se tienen que comprender a fondo sus necesidades y crear sistemas que garanticen que van a ser debidamente satisfechas. El gobierno federal en busca de mantener una competitiva tanto con el exterior como en el interior de la república laza sus Pacto para Estabilidad Competitividad y el Empleo, así como el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad

2. ¿QUE ES EL PACTO PARA LA ESTABILIDAD COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO (PECE)?

El PECE es un documento en el cual el gobierno federal, pretende reducir la inflación y activar la economía, con el objetivo de fortalecer la posición financiera de las empresas y de este modo contribuir al mantenimiento de la planta productiva y del empleo, para lo cual se dispuso lo siguiente: a) A solicitud del movimiento obrero y con el propósito de mejorar la equidad del sistema tributario, el Ejecutivo Federal enviara al H. Congreso de la Unión una iniciativa de reformas a la Ley de Impuestos sobre la renta que modifique con retroactividad al 1o. de octubre de 1993, el régimen de acreditación del impuesto sobre la renta a personas físicas. Con esta medida se incrementara el ingreso disponible de los trabajadores que perciben menos de cuatro salarios mínimos, siendo el beneficio proporcionalmente mayor para los trabajadores que se ubican en los estratos de ingresos mas bajos.

b) Un incremento salarial entre el 7.5 y 10.5 por ciento a los trabajadores que ganan el salario mínimo.

c) Con el objeto de apoyar la inversión en proyectos de larga maduración se pondrá una reforma a la Ley del impuesto al Activo para ampliar de 5 a 10 años el período de acreditamiento de dicho gravamen.

d) A fin de que las empresas puedan aumentar su competitividad por medio de una mayor capitalización y del acceso al financiamiento en condiciones más favorables, una reducción por dos años de la tasa de impuestos del 15% que debe retenerse por operaciones de endeudamiento con bancos extranjeros y con establecimientos en el extranjero de instituciones de crédito del país, para ubicarse en 4.9%.

e) Con el propósito de impulsar la competitividad de la planta productiva, se hará una modificación al impuesto sobre la renta para reducirlo, con retroactividad al 1o. de octubre de 1993, la tasa de dicho impuesto, del 35.0 al 34.0 %.....¹

Con este pacto (PECE) se pretende crear una mayor inversión tanto extranjera como nacional que a su vez genere empleos y fomente la competitividad para bien del país y de la sociedad de una manera cualitativa y cuantitativa en el modo de vida de los individuos.

¹ Nota: para más información ver "El Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el empleo". El Financiero, 4 de octubre de 1993, p 52-53.

3. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Para una Nación convulsionada por el período revolucionario que se vivió de 1910 a 1920, un primer imperativo era lograr la estabilidad política, económica y social, y después impulsar el crecimiento como prioridad, ya que el poder ofrecer más satisfactores de toda índole a una población con grandes carencias parecía la mejor forma de lanzar al país por la senda del progreso.

Para la naciente industria mexicana el reto fue similar. Poder ofrecer todo tipo de bienes (manufacturados o ensamblados en México) a una población con un índice muy elevado de crecimiento demográfico y también con un ingreso percapital creciente, en términos reales.

Lo importante era cubrir esa inmensa demanda con artículos hechos en México. La política de sustitución de importaciones, muy razonables en su época, proponía que los mexicanos produjéramos casi de todo, lo que sería el motor de la economía mexicana, crearía un gran número de puestos calificados, aceleraría los procesos incipientes de transferencia de tecnología y fortalecería el modelo del desarrollo estabilizador.

Desafortunadamente esta política también ocasiono algunas consecuencias indeseables: se impidió que existiera posibilidad de adquirir todos los tipos de productos que requerían los consumidores mexicanos, ya que se limitó artificialmente la oferta y se prohibió estrictamente la importación de una gran mayoría de artículos de procedencia extranjera.

El hecho de que en 1954 se creara el Centro Industrial de Productividad (transformado después en el Centro Nacional de Productividad y finalmente en un Instituto Nacional de Productividad que desapareció en 1983) sólo tuvo un impacto relativo y apenas perceptible en crear una cultura verdaderamente productiva en el país.

La estrategia de producir lo más posible, no lo mejor posible, impulso una cultura proteccionista, la que disminuyó (o inclusive eliminó, en algunos casos) una sana y natural competencia entre los diversos productores, quienes contaban con un mercado prácticamente cautivo. Si el consumidor final opinaba que los precios o la calidad de algún producto no le era aceptable, no le quedaba otra alternativa más que callar y escoger el producto más barato o menos malo.

En ocasiones, las personas se vengaban de estas restricciones acudiendo a ese mecanismo de defensa del consumidor de todas las economías cerradas que es la importación ilegal o contrabando.

En 1981 el país entro en una profunda crisis económica, debida, entre otras causas a la caída de los precios del petróleo, al problema de la enorme deuda que había adquirido diversas organizaciones mexicanas y, desde luego, también al dispendio y errores de algunas de las previas administraciones. Esto propicio que una de las ideas con las que todo mundo parecía coincidir era la impostergable necesidad de incrementar, a como diera lugar, la exportación de artículos manufacturados mexicanos, de tal manera que cada día se dependiera menos de las ventas de petróleo. Otra idea complementaría a esta era la conveniencia de abrir el mercado nacional para combatir con más eficiencia el grave problema de la inflación. Ambos conceptos eran parte de lo que se llamo el cambio estructural y, a nivel de las empresas, se tradujo en la urgente necesidad de ser más competitivas dentro y fuera del país.

4. PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

En la actualidad la mayoría de las empresas que producen bienes o servicios tienen en la mente producir con calidad, o bien se ven obligadas a hacerlo si no quieren salir del mercado.

Por lo cual, es importante saber ¿qué es calidad? La calidad sólo puede definirse en función del sujeto.²

La calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas. Un producto puede conseguir una valoración elevada, en opinión del consumidor, sobre una escala, y una valoración baja en otra.

El producto que está hoy en el mercado tiene que hacer algo más que atraer a los clientes y a las ventas: tiene que dar servicio. La satisfacción del cliente que compra la producción actual desgraciadamente sólo puede valorarse durante un poco de tiempo.

La ineficacia en una organización de servicios, como en la fabricación, eleva los precios al consumidor y disminuye su estándar de vida. Los principios y los métodos para mejorar son los mismos en los servicios que en la fabricación.

Calidad del servicio: la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado, y según cualquier criterio, si es que tienen alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia, de gran satisfacción. La reacción del consumidor a lo que él llama buen servicio o mal servicio es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un producto manufacturado puede surgir con retraso.

La calidad del producto o servicio se incrementa cuando podemos ser capaces de satisfacer la demanda inmediatamente o al menos más rápidamente que la competencia. A medida que es mayor el tiempo de duración en la prestación de un servicio, el contacto con él es mayor y existe una atención personalizada y diferenciada.

Los clientes pueden ser internos o externos y su satisfacción debe ser el objeto principal al fabricar un producto o dar un servicio, para ello el cliente debe ser escuchado y tomado en cuenta. Los requisitos que este exija deben ser traducidos con precisión en características cualificables, cuantificables y actualizables conforme a las preferencias y gustos de los consumidores.

DEMING, Edwards, "Calidad Productividad y Competitividad", ed. Díaz de Santos, México D.F., 1989, capítulo 6, p. 132.

La continua satisfacción del cliente es la manera de asegurar la permanencia de un producto o servicio en el mercado, de ahí depende la sobrevivencia de las organizaciones.

El concepto de calidad va en una evolución continua, es decir, se debe entender como un proceso constante, en el cual se buscan mejoras incrementables continuas con el objetivo de satisfacer cada día mejor las necesidades de los clientes. Precisamente por venir definida desde la perspectiva de los clientes, la calidad es un concepto que está en constante transformación y mutación, respondiendo a las cambiantes realidades de los mercados y los consumidores. Y como todos sabemos, los cambios en los gustos y tendencias de los consumidores se han experimentado en los últimos años un proceso de aceleración. Asimismo, debido a la presión por parte de los competidores, los objetivos de calidad se convierten en blancos móviles que están constantemente siendo redefinidos y mejorados.

Tenemos pues que la mejora en la calidad de nuestros bienes y servicios, se vera reflejada en nuestros costos y en la satisfacción del cliente.

Dice Edwards Deming: "que existe una reacción en cadena en lo que es: calidad, productividad, reducción de costes y conquista del mercado. Es decir, si se mejora la calidad esto implica que decrecen los costes porque hay menos reprocesos, menos retrasos, menos equivocaciones y pegas; se utiliza mejor el tiempo-maquina y los materiales, esto mejora la productividad, con lo cual, se conquista el mercado con la mejor calidad y el precio más bajo, además, se permanece en el negocio y por lo tanto, hay más y más trabajo".³

Ahora hablemos de lo que es productividad: podemos definir a la productividad desde dos puntos de vista:

De una manera filosófica: Productividad "es la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional los recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos; retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción, para proporcionar los 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."⁴

³Op. cit., capítulo 1, p. 3.

⁴Dirección de Promoción de la Productividad, Subdirección de Estudios de Productividad en el Sector Industrial, Departamento de Sistemas de Medición de la Productividad Industrial, Definiciones de Productividad en sentido técnico, p.2.

Desde el punto de vista técnico, como una aplicación al trabajo, la productividad es la proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado y los insumos que han intervenido en la realización de ese producto o servicio. Llamamos productividad óptima al objetivo que tiene la empresa en materia de productividad, o sea, la proporción de las metas de producción entre los recursos programados, que se supone están calculados sin desperdicio.⁵

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{INSUMO}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD OPTIMA} = \frac{\text{METAS DE PRODUCCION}}{\text{RECURSOS PROGRAMADOS}}$$

Es una medida para comparar la cantidad de salida de producción con respecto a la cantidad de entrada de sus componentes.

Generalmente se usa la mano de obra como base de la productividad, y así tenemos que se mide en forma microeconómica:⁶

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTO}}{\text{HORAS HOMBRE}}$$

Tenemos que el no desperdicio. El ahorro de materia prima y energía, el mejor aprovechamiento de los equipos, el recurso humano, del tiempo y del espacio es una característica general en todas las organizaciones. La llamada productividad que pugna por alcanzar un estado óptimo para la utilización de todos los recursos provocara cambios profundos en todas las áreas de las organizaciones.

EL gobierno mexicano interesado por mejorar los procesos productivos y ante la apertura comercial en los últimos años, decidió implementar el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, con el fin de mantener una mayor competitividad y elevar así la participación de los empresarios mexicanos en los mercados nacionales e internacionales, este acuerdo a su vez busca una estrecha relación entre: Gobierno, empresarios y trabajadores, donde supuestamente los tres sectores se verán beneficiados.

⁵MONTAÑO, Agustín, "Administración de la Producción", ed. trillas, México, 1988, 24-25 p.p.

⁶MONTAÑO, Op. Cit. p.24.

5. ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD

En el contexto del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico los sectores obrero, campesino y empresarial, y el Gobierno Federal, han unido su determinación y sus esfuerzos a través de la concertación y durante los últimos tres años y medio han mantenido una estrategia firme para abatir la inflación, recuperar la capacidad de crecimiento económico y avanzar en el cambio estructural.

A medida que la tasa de incremento de los precios ha venido declinando, los trastornos causados por la inflación se han reducido. Esto permite que, en lo sucesivo, el centro de atención de los sectores y del gobierno se orienten a la eliminación de obstáculos e ineficiencias estructurales, como base para desarrollar la capacidad productiva del país, lograr una participación más activa en el ámbito económico internacional y superar las condiciones actuales de vida.

Los sectores obrero, campesino y empresarial, y el Gobierno Federal, conscientes del papel crucial de la productividad y la calidad para acrecentar el papel potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a la empresa en un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases materiales para la consecución de niveles más altos de vida, expresan su voluntad por abordar de inmediato, en forma conjunta, el reto que significa elevar de manera firme y sostenida los niveles actuales de productividad y calidad.⁷

5.1 PUNTOS BÁSICOS DE CONSENSO:

- En el ámbito de este acuerdo, los sectores entienden a la productividad como un concepto que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumos, e implica, como lo establece el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, " un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad -tanto en la empresa pública, privada, o el sector social- hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente de la innovación y en los avances tecnológicos, abrir causas a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ella".

⁷EL MERCADO DE VALORES, "ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD", Núm. 11, 1o. de junio, 1992, p.p 5-9.

- 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.

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 el que la concertación es esencial.

5.2 MODERNIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DEL ENTORNO PRODUCTIVO, ENTRE OTRAS, LAS EMPRESARIALES, SINDICALES Y GUBERNAMENTALES.

Parte importante del mejoramiento de la productividad y de la calidad exige replantear las estructuras organizativas de las empresas, tanto públicas como privadas. Hoy día se vive una nueva revolución económica y tecnológica, en la que las organizaciones rígidas para la producción masiva de bienes estandarizados están cediendo paso a un nuevo modelo de organización más versátil, capaz de amoldarse rápidamente al avance tecnológico, a las mayores exigencias de los consumidores y a las fluctuaciones en los precios relativos de los productos. Dentro de esta línea, los sectores y el gobierno, en sus respectivos ámbitos de acción, se comprometen a:

- Fomentar, a nivel de las empresas, el diagnóstico y actualización de sus estructuras, para simplificar los tramos jerárquicos y la departamentalización excesiva que dificulta el flujo expedito de información a todos los niveles y el ajuste racional de los procesos productivos a las condiciones cambiantes de los mercados y del proceso tecnológico.

- Desarrollar dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, tanto en la industria, como en el campo en los servicios, objetivos, metas e indicadores implícitos de productividad, calidad y servicio, que tomen en cuenta, de manera especial, el avance en la eficiencia de las empresas, así como la satisfacción del consumidor en calidad y precios.

- Promover el establecimiento de relaciones más estrechas entre la unión productiva y sus proveedores, y fomentar el desarrollo conjunto de proyectos, insumos y productos.

- Fomentar y mejorar en cada establecimiento la relación laboral y el medio ambiente propicios al desarrollo de relaciones de cooperación y de participación a todo nivel y promover las practicas que tienden a dar al trabajador una visión más amplia de la organización.

5.3 SUPERACIÓN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN

La transformación de las estructuras organizativas exige una administración más acorde a las necesidades de nuestro tiempo. En este campo, los sectores y el gobierno se comprometen a promover, en coordinación con el sector educativo, la actualización del enfoque de la administración, 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 sustituyan a los subsidios o a 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 puede 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, con el de los proveedores y consumidores; que contemple a las organizaciones laborales como interlocutoras válidas en el desarrollo de la organización, que introduzca, reconozca y dé prioridad a los fines y responsabilidades sociales de la empresa.

- La atención especial, por parte del administrador, al cuidado del entorno ecológico en lo que actúa la unidad productiva.

Se busca impulsar en todas las unidades productivas, programas de superación y capacitación permanente de los administradores para adecuar su formación a los nuevos retos y necesidades de una economía más abierta, de un cambio tecnológico acelerado y de nuevas formas de competencia en los mercados.

5.4 ENFASIS EN LOS RECURSOS HUMANOS

La productividad exige un mayor énfasis en los recursos humanos. El trabajo es el elemento central de interacción e integración con los recursos físicos, el capital y la tecnología y, como tal, constituye un agente esencial en el proceso de cambio. En esta materia, las partes firmantes se comprometen a:

- 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 entorno que favorezca la humanización del trabajo, que promueva la satisfacción de las necesidades del trabajador, su mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, el trabajo en equipo, la seguridad en el empleo, el ambiente laboral sano y digno y el sentido de participación del trabajador, y en su caso, de sus organizaciones en el futuro de la empresa.

- Reemplazar la visión estrecha que tiende a considerar a la mano de obra como un factor de costo a minimizar, por un nuevo enfoque que considere a los recursos humanos como un elemento valioso que requiere ser cultivado y debidamente valorado.

5.5 CAPACITACION PERMANENTE

Las partes firmantes estiman indispensable promover dentro de las empresas y con el concurso de los propios trabajadores y sus organizaciones:

- Políticas de capacitación a todos los niveles -gerenciales, administrativos, técnicos y operativos- como una forma de actividad permanente, asociada a cada puesto.

- 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 reforzada 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.

5.6 CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO

El incremento de la productividad y de la calidad, y el desarrollo pleno 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 y el gobierno se comprometen a:

- Reforzar, con el apoyo de las comisiones mixtas, el cumplimiento de la normatividad en las condiciones del medio del trabajo que determinan la seguridad del trabajador y/o afecta su salud.

- Organizar, con apoyo en los Consejos Consultivo de Seguridad e Higiene en el país, un programa intensivo de orientación y prevención destinado a abatir sustancialmente los índices actuales de riesgo y mejorar las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

Desarrollar, con la participación directa de trabajadores y empresas, 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 y el centro de trabajo.

5.7 MOTIVACION, ESTIMULO Y BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente ligados con la motivación. Aún cuando esta tiene relación importante con el entorno sociocultural, una parte fundamental de las condiciones de estímulo deben ser desarrolladas en las empresas. En este aspecto, los sectores y el gobierno recomiendan establecer o reforzar los programas de motivación que consideren, entre otros, los siguientes elementos:

- Favorecer el flujo constante de información, desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa y estimular la retroalimentación desde la base hasta los puestos directivos, como medio para propiciar la mayor participación y compromiso.

- Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas altamente rutinarias, que le brinden una satisfacción intrínseca en su trabajo, adicional a la motivación material.

- Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

5.8 REMUNERACION

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca. Por una parte, la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad, y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma. Por otra, el fortalecimiento de las remuneraciones esta relacionado con las posibilidades del entorno económico y con la propia evolución de la productividad.

Esta doble relación entre las remuneraciones al trabajo y la productividad exige actuar en ambas direcciones: hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generales dentro de este se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador.

Por lo tanto, será necesario:

Revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que estos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, refleje adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad, y garantice la equidad indispensable en la distribución de los beneficios.

Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación; reconocer el incremento que reportan al potencial productivo del trabajador la capacitación y experiencia; reducir la dispersión de las estructuras ocupacionales y compactar la brecha que separa a los niveles operativos, técnicos y directivos y, en general, dar -a través de las remuneraciones- el debido reconocimiento a la capacitación, a la eficiencia, a la iniciativa, a la responsabilidad y al esfuerzo realizado por el trabajador.

Las modalidades pueden ser múltiples, sin embargo, lo fundamental es que su desarrollo, implantación y evaluación permanente sea producto de la concertación entre la empresa, las organizaciones de trabajadores y, en su caso, los trabajadores.

5.9 FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES

La nueva cultura de la calidad y la productividad exige fortalecer las relaciones obrero-patronales para superar las posiciones de conflicto y orientar su interacción dentro de un clima de mayor apertura y objetividad, que estimule la cooperación y la participación dentro de los centros de trabajo. Implica aceptar a las organizaciones sindicales como copartícipes legítimos en el desarrollo de las empresas y exige de ellas una responsabilidad compartida, como propósito común para la mejora del trabajador y el desarrollo mismo de la empresa. Significa sumar voluntades y abrir espacios a la comunicación, al involucramiento y a la creatividad en el ámbito laboral. Con base en tales premisas se proponen las siguientes líneas de acción:

- Desarrollar en las empresas y/o centros de trabajo de acuerdo a las condiciones y características de cada uno, nuevas formas de diálogo que permitan abordar y concertar, de manera objetiva, los programas de calidad y de productividad, con la experiencia y las ideas de todos quienes, en diversa esferas, participan en los procesos productivos.

- Promover la participación de los trabajadores y sus organizaciones, conjuntamente con las empresas, en la identificación de aquellos elementos de motivación que puedan estimular la iniciativa y la creatividad de los trabajadores en el proceso productivo.

- Alentar en las empresas un mayor involucramiento de las comisiones mixtas y de otros grupos de trabajo integrados con representantes de los trabajadores y de los empresarios, ya que su actuación no debe limitarse a cumplir una rutina, sino a analizar y proponer soluciones, en el ámbito de la capacitación, la seguridad e higiene, los programas de motivación para los trabajadores y los de desarrollo de la empresa.

Reconocer el derecho a la formación y participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, como camino indispensable para fortalecer la comunicación y el diálogo entre la administración, los trabajadores y sus organizaciones, a fin de que los centros de trabajo puedan mantener o incrementar la generación de empleo y mejorar las fuentes de ingreso de los trabajadores, ante las necesidades de la mayor competencia, el cambio estructural y los avances tecnológicos.

5.10 MODERNIZACION Y MEJORAMIENTO TECNOLOGICO, INVESTIGACION 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 es un elemento reconocido en la búsqueda de una mayor productividad.

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

- Promover concentradamente 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.

Asimismo, las partes firmantes se comprometen a:

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

- Fomentar, con la participación de las organizaciones de los sectores, el desarrollo de programas que consideren las necesidades de readaptación de los recursos humanos y, en su caso, la búsqueda de fuentes alternativas de empleo.

- Promover la 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.

5.11 ENTORNO MACROECONOMICO Y SOCIAL PROPICIO A LA PRODUCTIVIDAD Y A LA CALIDAD

Existen, por último, 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, con el concurso de los sectores productivos, un marco macroeconómico propicio, que favorezca la estabilidad de precios, la recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores, en términos reales, la inversión, el crecimiento y estimule la calidad y la competitividad.

- Instituir un marco regulatorio de la actividad económica que promueva la calidad, la 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, la investigación tecnológica y la superación de las deficiencias de la infraestructura física.

- Promover la eficiencia y la calidad en los servicios públicos.

- Favorecer un clima de confianza mediante el establecimiento de reglas claras de aplicación general, que evite 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 actores productivos, el diálogo y el respeto a su organización.

5.12 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. Por este motivo, las metas y compromisos específicos en esta materia, deberán ser desarrollados dentro del propio centro de trabajo, como producto de un clima de diálogo y concertación.

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

En este sentido, se establecen, finalmente, los siguientes acuerdos:

1. 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 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 de 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, asimismo, a apoyar los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos dentro de las unidades productivas, los destinados a mejorar el ambiente de trabajo, y los que se diseñan -de acuerdo a las características y necesidades particulares de cada empresa- para motivar y estimular la contribución del trabajador a la productividad y a la calidad.
5. Los sectores obrero y empresarial convienen en suscribir, dentro de cada empresa y/o centro de trabajo, los programas específicos que estimen necesarios concertar, dentro de las siguientes líneas de acción aquí planteadas: modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales; superación y desarrollo de la administración; énfasis en los recursos humanos; fortalecimiento de las relaciones laborales; modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo y, 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 de la calidad.
7. Las partes convienen en integrar una Comisión de Seguimiento y Evaluación de las obligaciones que han contraído en este Acuerdo.

6. NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

Acorde a la filosofía actual de modernización en la que nuestro país se encuentra inmerso, las empresas necesitarán mantener mayor calidad, productividad y competitividad, siendo uno de los factores más importantes el contar con una capacidad tecnológica de vanguardia. Para ello, se requieren recursos humanos de alta calidad capaces de coordinar las relaciones entre el hombre, el medio ambiente y la técnica.

Se debe preparar al ser humano para una sociedad caracterizada por cambios constante, lo que exige movilidad, flexibilidad y creatividad, así como la voluntad de seguir capacitándose continuamente. Los jóvenes deben ser educados para la sociedad del mañana, que combinen la especialización interdisciplinaria. Movilidad, flexibilidad, creatividad, polivalencia, multifuncionalidad y un perfeccionamiento constante, son las claves en la formación de recursos humanos para la manufactura avanzada. Esto sólo se lograra con un adiestramiento y capacitación en las nuevas formas de trabajo.

Las nuevas concepciones gerenciales acerca de lo que influye sobre la productividad ha conducido a nuevas teorizaciones económico-sociológico-político-antropológico-psicológicas, cuando menos. En esta medida, la reestructuración productiva no puede equipararse a una simple optimización de una función de producción en términos de costos. En la reestructuración productiva como conjunto de cambios para incrementar productividad y calidad se incluyen aspectos macroeconómicos e institucionales externos a las unidades productivas, pero en forma importante tres dimensiones intraempresa o intraproceso productivos: el cambio tecnológico duro (entendido como cambio en los sistemas de máquinas y/o equipos); los de la organización del trabajo (las llamadas nuevas formas de organización que buscan romper con los principios tayloristas-fordistas) y el cambio en las relaciones laborales (las relaciones entre el capital y el trabajo dentro de los procesos de trabajo que buscan ser flexibilizadas, sea en forma unilateral o bilateral, en forma despótica o consensual contando con el apoyo de los trabajadores de base).

En estas nuevas formas de trabajo se considera a los trabajadores como fuerza física y fuerza intelectual y creativa. Se tiende a la formación de trabajadores polivalentes y multifuncionales. Se propicia el trabajo en equipo. Se estimula la participación creativa del trabajador, únicamente en asuntos técnicos. Se orienta a la producción continua de pequeños lotes a través de celdas de manufactura, permitiendo una producción flexible. El control de calidad se efectúa a todo lo largo y ancho de la empresa durante la realización de cada proceso. Los responsables de la calidad son todos los trabajadores, generando calidad total y ceros defectos. Ceros inventarios a través del justo a tiempo. El funcionamiento de la organización se orienta bajo el principio de producir lo que se vende. El mismo operador

realiza el mantenimiento de sus máquinas con un enfoque preventivo dirigido al mantenimiento total. Sistemas contables basados en las actividades en tiempo real. Encadenamiento con proveedores y clientes. Todo el esfuerzo para satisfacer al cliente. Concepto amplio de productividad y mejora continua. Se tiende a simplificar el proceso de producción. Análisis competitivo. Robotización selectiva ya que los robots no son flexibles.⁸

⁸HOPE. Mario, "Un punto de vista laboral", Expasión, México, 18 de noviembre de 1992, p.p. 43-46.

7. ¿QUE ESTAN HACIENDO LAS ORGANIZACIONES?

En el ámbito organizacional, se trata de modificar a profundidad las prácticas y sistemas de administración, que van desde la capacitación y la formación de hábitos favorables a la productividad en el personal operativo de las empresas, hasta la implantación de métodos más eficientes de planeación y de gestión estratégica de sus actividades.⁹

Ahora se transita de estructuras y formas de operación rígidas a otras más flexibles que permitan dar rápida respuesta a las condiciones del mercado. Se trata de una organización que transfiere al personal mayores responsabilidades y decisiones sobre su ámbito de trabajo.

Para instaurar formas de trabajo flexibles, se requiere del desarrollo de multiabilidades de los trabajadores, a fin de hacer posible la rotación de tareas cuando se necesite. Un ejemplo muy claro de esto es lo que esta haciendo TELMEX y VW donde a los trabajadores se les esta orientando a la universalización de labores.¹⁰

La capacitación es indispensable en nuestros días en todas las empresas no importa su tamaño, pero esta debe ser de calidad y contante, no se trata de que contratemos a cualquier capacitador charlatán que sólo nos estafe, tampoco de preparar a nuestro personal cada dos o tres años, esto debe de ser constante aunque cueste, pero al fin y al cabo esto se vera reflejado en la productividad de los trabajadores, en los costes de producción y en general en los beneficios para la corporación. Empero sólo las grandes empresas están realizando esta labor satisfactoriamente.

7.1 TECNOLOGICAMENTE:

Después de permanecer durante muchos años en una economía cerrada, donde sólo se adquiría maquinaria de segunda o más bien chatarra, la cual, producía productos de muy baja calidad pero que sin embargo se vendían. Hoy en día todo esto esta cambiando con la apertura comercial, donde existe más competitividad , además se demanda mayor calidad y por lo tanto, los empresarios actualmente están adquiriendo tecnología de punta para poder hacerles así frente a sus competidores.

⁹DAVALOS, Paz Eloisa, "Formación de recursos humanos", CANACINTRA, México, marzo de 1993, p. 40.

¹⁰"La hora de la modernización", Expasión, México, abril de 1993, p. 80.

Muy pocas empresas actualmente se están equipando con tecnología de punta y por lo regular son las trasnacionales, creo que esto se debe a dos causas: a) no existe una asesoría adecuada para los mediados y pequeños empresarios sobre que maquinaria les conviene y b) no existen los créditos necesarios que faciliten la adquisición, debido a los numerosos requisitos que reclaman los acreedores pues no quieren ver aumentada su cartera vencida.

De lo anterior podemos deducir que es muy poco lo que se está haciendo para equipar a nuestras industrias, además no se está fomentando la investigación la cual en un momento dado podría servir para superar nuestro rezago tecnológico, si se continúa sobre esta línea nuestro país se va a haber en problemas pues sus importaciones tenderán a subir y nosotros vamos a vender para equilibrar nuestra balanza comercial.

8. EUROPA Y EL ISO 9000

A medida que avanzan con una mayor independencia, los países de Europa, se van estableciendo normas comunes para los productos. Quizá las más completas sean las de la serie de normas de calidad ofrecida por la *Internacional Standartos Organization* (Organización Internacional de Normas), conocida como la serie *ISO 900* (también adoptada por el *European Commite for Standardization* [comite europeo de normas] y llamada *Euro Norm 29 000*).¹¹

8.1 ANTECEDENTES

La Organización Internacional de Normas es de hecho una Institución compuesta por los grupos de normas de 91 países (Comunidad Económica Europea) y cuenta con cerca de 180 comites técnicos. El comité técnico 150176 se formo en 1979 para armonizar la creciente actividad internacional y la necesidad de fabricar productos y servicios de alta calidad. Se conformaron dos subcomités, uno para acordar la terminología común y otro para establecer las normas internacionales y estas se agrupan en *ISO 9000* y se finalizaron y publicaron en 1987.

8.2 LAS NORMAS

El conjunto de normas se divide en cinco subconjuntos.

ISO 9000 Directrices generales para el uso de la serie de normas.

ISO 9001 Modelo para asegurar la calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio del producto.

ISO 9002 Un modelo complementario para la producción y la instalación.

ISO 9003 Especificaciones para la inspección y las pruebas finales.

ISO 9004 Conceptos principales y guías para la administración general de la calidad.

Las normas abarcan también la forma de establecer un entorno de calidad total para lo cual sugieren estándares de administración de calidad, de establecimiento de políticas de calidad y de fijación de un sistema de calidad. *ISO 9000* ofrece un proceso de acreditación de diez pasos.

1. Capacitación gerencial.
2. Elaboración por escrito de una política de calidad.
3. Nombreamiento de un representante de calidad.
4. Identificación de responsabilidades.

¹¹CIAMPA. Dan, "Calidad Total", ed. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1992, p.p. 255-257.

5. Identificación de procesos empresariales.
6. Elaboración por escrito de un manual de calidad.
7. Procedimientos de escritura.
8. Instrucciones de trabajo por escrito.
9. Capacitación en la forma de utilizar el sistema.
10. Implantación

La Comunidad Económica Europea requiere que los productos se fabriquen de acuerdo con las normas *ISO 9000* y que las empresas que vendan productos en Europa después del 1o. de Enero de 1993 queden acreditadas de conformidad con ellas. No existe una Ley que obligué a las empresas a adaptarse a este requisito, pero se espera que los clientes Europeos exijan tal certificación de sus proveedores.

Aún quedan muchas preguntas sin respuestas respecto a *ISO 9000* y prevalece cierta incertidumbre. No define un desempeño de categoría mundial en áreas decisivas. No se concentra debidamente en la eliminación de actividades sin valor añadido y requiere personal independiente para labores de verificación. Tampoco es específica en cuanto a los cambios del carácter organizacional y los requerimientos de liderazgo necesarios para sostener el cumplimiento de sus especificaciones.

Aunque quizá no sea completa, (se continua trabajando en la afinación del conjunto de normas), la *ISO 9000* deberá ser reconocida por cualquier empresa que desee hacer negocios en Europa. También ofrece otra serie de directrices y un mapa para mejorar la satisfacción del cliente.

PARTE II

**COMPETITIVIDAD, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
EN TELMEX.
HACIA UN SERVICIO TELEFONICO DE CALIDAD**

9. TELEFONOS DE MEXICO S.A. de C.V.

Con la implantación del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad varias compañías se han dado a la tarea de implantar programas para elevar la productividad, entre las que destaca Teléfonos de México S.A. de C.V.. La primera empresa en implementar un programa general de incentivos a la calidad y productividad, con el objetivo de mejorar los servicios prestados.

Teléfonos de México inicia una nueva etapa de su desarrollo en la Productividad, Capacitación y Calidad, son elementos imprescindibles para los servicios que presta. Se constituye, además, como un espacio laboral estable y seguro que propicia el desarrollo integral del personal, y que busca satisfacer a sus clientes.

El programa de Calidad y Productividad sienta un precedente jurídico laboral y se justifica en el objetivo primordial de hacer eficiente el funcionamiento de todas las actividades y áreas de la Empresa. Es decir, tratan de hacer más, pero con calidad.

9.1 ANTECEDENTES DE TELEFONOS DE MEXICO

Dos años después de que Alexander Graham Bell inventara el teléfono, se realizó en nuestro país la primera llamada telefónica entre la ciudad de México y la entonces lejana población de Tlalpan.¹²

Formalmente la telefonía en México se inicio hasta 1882 con las actividades de la Compañía Telefónica de México, cuyo capital era estadounidense.

Hacia 1910, las compañías establecidas habían ya instalado 12 mil 500 aparatos telefónicos, de los cuales más de 8 mil 500 funcionaban en la capital de la república mexicana, a raíz de la intensa competencia que se desato entre la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana (que obtuvo una nueva concesión) y la Empresa de Teléfonos Ericsson.

En 1911, la instalación de un teléfono costaba 10 pesos, con una cuota mensual de 8 pesos con 33 centavos.

El 2 de agosto de 1946 se enlazaron definitivamente la compañía Ericsson y la Compañía Telefónica y telegráfica Mexicana, y se constituye una de las empresas más trascendentales de la historia del México contemporáneo: Teléfonos de México S.A.

¹²TELMEX, "La Revolución de la Telefonía en México 1878-1993", p.p. 2-5.

Al llegar 1953, TELMEX decidió proveerse de equipo telefónico fabricado en el país, por lo que, el 5 de diciembre se constituyó la industria de Telecomunicación (Indetel). Este mismo año se instalaron los primeros teléfonos de alcancía para el servicio público.

En 1966, en razón de la creciente demanda del servicio de larga distancia, se determinó establecer el sistema de larga distancia automática (LADA), el cual, permitió que los suscriptores hicieran sus llamadas de teléfono a teléfono sin la intervención de la operadora.

En agosto de 1972 se marcó un parteaguas en la historia de la telefonía mexicana: el gobierno federal adquirió el 51% de las acciones de su capital social, por lo que la empresa dejó de ser privada para tener participación estatal mayoritaria.

Por 1980, llega a México la Telefonía Digital, que ofrece menor sensibilidad, distorsiones e interferencias; facilita la conmutación y la transmisión de las señales en varios canales telefónicos.

En 1981, dos nuevos avances técnicos en materia de telefonía se dieron ese año: el servicio del sistema autotelefónico radiomóvil y la instalación de los primeros enlaces con fibras ópticas.

En 1988 se puso en servicio la Central de Red Digital de Servicio Integrados, la cual, permite que los usuarios puedan utilizar en forma simultánea una sola línea telefónica digital para transmitir los servicios de voz, datos, video y fax.

En diciembre de 1990 se concesiona TELMEX al grupo Carso, Southwestern Bell International Holdings y France Cables et Radio.

9.2 PRIVATIZACION Y MODERNIZACION DE TELEFONOS DE MEXICO

En el año de 1990 fue de modernización y cambios en el país. Varios países que por muchos años optaron por mantenerse a las telecomunicaciones en un régimen de propiedad estatal, han procedido a abrirlas a la competencia y a encomendar la parte medular de ellas al sector privado.

En septiembre de 1989 el gobierno Federal anunció su intención de privatizar teléfonos de México, vendiendo su participación en el capital de la empresa y facilitando así el proceso de modernización de las telecomunicaciones del país.

Las condiciones fundamentales que se persiguieron con la privatización de TELMEX, establecidas por el Lic. Carlos Salinas de Gortari, Presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos son las siguientes:

- * Mantener la soberanía del Estado en el Sector.
- * Conservar la mayoría del capital en manos de empresarios mexicanos.
- * Garantizar la Expansión continua de la Red.
- * Permitir la participación de los trabajadores en el capital de la empresa.
- * Elevar la calidad del servicio hacia niveles internacionales.
- * Fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico.

La condición de que se mantuviera el control mayoritario de la instalación en manos de empresarios mexicanos requirió el diseño de una nueva estructura accionaria que, sin modificar los derechos de los accionistas existentes, permitiera simultáneamente una amplia participación de inversionistas extranjeros.¹³

9.3 LA TRANSFORMACION DE TELMEX

La privatización de Teléfonos de México (TELMEX) persigue los objetivos de alcanzar la modernización el crecimiento y la más alta calidad de servicio en un sector clave para la eficaz incorporación de México a la economía internacional.

Simultáneamente, busca aliviar la presión sobre las finanzas públicas que deberían enfrentar un programa.

El primer paso en la transformación de TELMEX ha sido el de diseñar e implantar un programa Trienal de crecimiento, renovación telefónica y de calidad del servicio.

9.4 ¿QUE ESTA HACIENDO TELMEX PARA ELEVAR SU PRODUCTIVIDAD?

TELMEX y el sindicato de Telefonistas de la República Mexicana han puesto en marcha, a nivel nacional, el Programa General Permanente de incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México, mediante el cual, se garantiza el cumplimiento de las metas y los programas de la Empresa, con la participación entusiasta de todos los trabajadores dentro de una nueva cultura telefonista de calidad y servicio.

¹³TELMEX, Op. cit.

Este 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 por lo que representa un parteaguas en la modernización de las relaciones laborales de TELMEX.

El Programa General Permanente de Incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México tiene como objetivos fundamentales: satisfacer la demanda del público usuario de más y mejores servicios; cumplir con las metas establecidas en el Título de Concesión y en los programas de crecimiento y modernización de la empresa; aumentar los niveles de productividad de TELMEX mediante mejores procesos de trabajo; propiciar el trabajo en equipo de empleados y trabajadores, y otorgar a estos la oportunidad de incrementar sus ingresos a través de incentivos económicos en función de su contribución al logro de las metas establecidas.

El Programa de Calidad y Productividad es de carácter permanente y de aplicación general a todos los empleados y trabajadores de la Empresa, estará sujeto a ajustes concertados de manera conjunta y durante el proceso de aplicación, ya que tiene un carácter perfectible y dinámico que permite adecuarlo a las necesidades de la empresa.

La participación de los trabajadores se garantiza mediante un mecanismo de análisis conjunto que, sirve como herramienta en la toma de decisiones, lo que es una muestra de la modernización de las relaciones laborales en Teléfonos de México.

Se han establecido mecanismos ágiles de medición y reparto de los incentivos, lo que permite una eficiente operación del Programa. El pago de incentivos, será realizado en forma mensual y anual, de acuerdo con la bolsa global de incentivos acordada por Empresa y Sindicato.

Se han formado grupos de análisis integrados por directivos, empleados y trabajadores de todas y cada una de las áreas de la Empresa, los cuales estarán encargados con el cumplimiento de los objetivos del Programa, así como la asignación de los incentivos de acuerdo con el desempeño de cada trabajador y las metas de productividad de cada centro laboral.

Empresa y Sindicato se comprometieron a difundir extensivamente 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 los trabajadores.

A continuación presentamos el Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México S.A. DE C.V. y posteriormente el Programa de Incentivos a la Calidad y Productividad de Planta Exterior.

10. PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN TELÉFONOS DE MÉXICO S.A. DE C.V.

En el mes de marzo de 1992, la empresa y el Sindicato suscribieron un Convenio por el cual se obligaron conjuntamente a formular y establecer un Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad, por lo cual a esta fecha, una vez realizados todos y cada uno de los múltiples trabajos preparatorios, están en oportunidad de presentar para su formulación un programa que fundamentalmente se considere con los siguientes:

1 OBJETIVOS

- 1.1 Satisfacer las demandas del usuario de más y mejores servicios telefónicos.
- 1.2 Cumplir las metas establecidas tanto por el título de concesión como por la Empresa.
- 1.3 Aumentar los niveles actuales de producción de la empresa a través de incrementos de la productividad de la mano de obra.
- 1.4 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 este capacitado para operar los equipos de la más alta tecnología que demande la modernización; y alcanzar niveles internacionales que le permitan hacer frente en condiciones favorables a la competencia.
- 1.5 Aumentar la coordinación de las distintas áreas de la Empresa, orientándolas hacia un objetivo común.
- 1.6 Otorgar a los empleados y trabajadores la posibilidad para que incremente sus ingresos, en función de su contribución a las metas de la Empresa.

2. CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

- 2.1 Es flexible, sujeto a correcciones y ajustes en el transcurso de su instrumentación.
- 2.2 Es dinámico en el establecimiento de las bases de aplicación, de acuerdo con los cambios en los procesos y en la productividad global.

2.3 Es un programa permanente de aplicación general, por lo que incluye a todo el personal de la Empresa.

3. BASES GENERALES DE APLICACIÓN

3.1 Se determina una bolsa global para el pago de incentivos, la cual refleja el monto máximo de incentivos sujetos a reparto.

3.2 El pago del incentivo esta sujeto al cumplimiento de las metas corporativas, que se comprenden en las siguientes áreas tronco:

- . Comercial
- . Planta exterior
- . Conmutación Transmisión (Centrales Mantenimiento)
- . Tráfico

3.3 En dichas áreas tronco se fijan metas por centro o unidad de trabajo.

3.4 El incentivo se pagara en un 85% por el cumplimiento mensual de las metas de las áreas tronco y en un 15% por cumplimiento anual de las metas de todas las áreas tronco en cada Dirección de Operación Telefónica.

Semestralmente se efectuara el ajuste que corresponda entre el grado de cumplimiento de las metas especificas y el monto de incentivos sujeto a pago mensual (85% de la bolsa).

Si el resultado de la aplicación del Programa, además del cumplimiento de las metas globales de la empresa, existe una superación de las mismas, Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo sobre la posibilidad del otorgamiento de incentivos adicionales.

3.5 Los sistemas de medición y reparto de la bolsa deberán ser ágiles y permitir una eficiente administración del programa.

3.6 Se establece un mecanismo de análisis de la información a través de grupos conjuntos, como herramienta para generar alternativas en la toma de decisiones de la Empresa, con las siguientes características:

3.6.1 No afecta la facultad de la empresa.

3.6.2 En principio es para las áreas tronco y en el proceso del desarrollo del programa se integraran las demás especialidades, de acuerdo con su área y objetivos, previa evaluación entre Empresa y Sindicato.

3.6.3 El objetivo del trabajo de los grupos debe orientarse a no afectar las labores ni las jornadas de trabajo.

3.6.4 Los grupos conjuntos deberán determinar por el jefe de Centro o Unidad de trabajo con el Delegado o Representante Sindical, acordando ambos quienes y cuando se reunirán en cada sesión de análisis.

3.7 Los incentivos que cubra la Empresa por este concepto no integrara el salario para ningún efecto legal o contractual.

3.8 Todo lo no contemplado en este documento o cualquier caso que presente circunstancias especiales o excepcionales, deberá ser tratado y acordado por Empresa y Sindicato.

4. METAS Y SU CUMPLIMIENTO

4.1 La empresa ha determinado para 1993 metas en las áreas tronco por cada centro de trabajo, cuyos indicadores son los siguientes:

| AREA TRONCO | I | INDICADORES |
|-----------------|---|--|
| PLANTA EXTERIOR | | Instalaciones (altas) Instalaciones de teléfonos públicos Líneas con falla Reparación líneas mismo día Reparación líneas tres días Casetas públicas en servicio Dilación en ordenes de servicio Pendientes de instalación |

CONMUTACIÓN TRANSMISIÓN

(centrales mantenimiento)

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

TRAFICO

Contestación menos de 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 público

Dentro de las políticas generales en beneficio del público, se ha determinado dar prioridad en todas las áreas a las solicitudes de servicio con mayor antigüedad (primeras entradas, primeras salidas) y recibir del usuario la evaluación sobre el servicio y atención que se le brinda.

Las metas fijadas por la empresa para 1993 y su ponderación se integraran en las minutas correspondientes de cada área tronco.

4.2 Teniendo en cuenta la mayor o menor identificación de las diversas especialidades sobre las áreas tronco para el cumplimiento de las metas, se han clasificado en especialidades vinculadas al proceso operativo y especialidades vinculadas al proceso administrativos.

| | |
|-------------------------|---|
| AREAS TRONCO | Especialidades vinculadas al proceso operativo |
| PLANTA EXTERIOR | Supervisión y construcción Planta exterior Ingeniería de proyectos redes Automotriz Choferes Almacenes |
| CONMUTACIÓN TRANSMISIÓN | Ingeniería y proyectos equipo Sistema de alimentación de energía Instalación y recepción de equipo L.D. mantenimiento L.D: construcción |
| TRAFICO | Trafico Internacional Trafico Nacional |
| COMERCIAL | Registro y control ordenes de servicio ESPECIALIDADES VINCULADAS AL PROCESO ADMINISTRATIVO Impresos Secretaria General Archivo Almacenes (despensa) Captura de datos Finanzas Oficinistas técnicos Oficinistas Administrativos Guarderías. |

4.3 En las áreas tronco se verificara conjuntamente el resultado sobre el cumplimiento de sus metas en cada centro o unidad de trabajo para determinar la procedencia del pago del incentivo mensual (85%).

4.4 En las áreas vinculadas al proceso operativo se verificara conjuntamente el resultado sobre el cumplimiento de las metas de su área tronco para determinar la procedencia del pago del incentivo mensual (85%).

4.5 En las áreas vinculadas al proceso administrativo se verificara conjuntamente el resultado sobre el cumplimiento de las metas de todas las áreas tronco para determinar la procedencia del pago del incentivo mensual (85%).

4.6 En todos los casos se evaluará el cumplimiento de las metas de todas las áreas tronco en cada Dirección de Operación Telefónica para determinar la procedencia del pago del incentivo anual (15%).

4.7 El pago del incentivo se otorgará por el cumplimiento de metas. No obstante lo anterior, la Empresa hará pagos por acercamiento a estas en los siguientes casos:

4.7.1 PLANTA EXTERIOR COMERCIAL

Cuando se alcance el 90% de la meta mensual, se empezará a pagar el 50% del incentivo y el 50% restante se pagará proporcionalmente por el avance al 100% de la meta.

Cuando ni se logre la aproximación mínima del 90% a la meta, no se otorgará incentivo alguno en ese mes.

4.7.2 CONMUTACIÓN TRANSMISIÓN

(Centrales de mantenimiento)

El incentivo se empezará a pagar en un 50% en el momento que se logre los requerimientos de concesión y el 50% restante se pagará proporcionalmente por el avance a la meta.

Si no se llega a los requerimientos de concesión, no se cubrirá el incentivo.

4.7.3 TRAFICO

En aquellos casos donde los Centros de Tráfico se encuentren por abajo del 91% de contestación, la Empresa y el Sindicato analizarán las causas que impiden cumplir la meta y si después de 15 días de iniciado el análisis no se encuentran soluciones para eliminar las causas, entonces se considerará como caso de excepción y por consiguiente se les pagará el incentivo.

En los Centros de Tráfico cuyos resultados mensuales sean iguales o superiores al 91% de contestación, se pagará el incentivo correspondiente. En aquellos lugares donde se haya iniciado con un porcentaje mayor al 91% y que por alguna razón baje, entonces se analizará conjuntamente las causas para definir la manera de solucionarlas, estando conscientes las partes que el interés es no bajar el porcentaje de aquellos lugares que estén por encima del 91%.

4.7.4 ESPECIALIDADES VINCULADAS AL PROCESO OPERATIVO

El pago por acercamiento de metas de áreas tronco en estas especialidades será determinado directamente de acuerdo a lo establecido en cada una de dichas áreas tronco.

4.7.5 ESPECIALIDADES VINCULADAS AL PROCESO ADMINISTRATIVO

El pago del incentivo de estas especialidades será el resultado del promedio de las metas alcanzadas en las cuatro áreas tronco, teniendo en cuenta en que si este promedio es del 90% se iniciara el pago del 50% del incentivo incrementandose proporcionalmente hasta alcanzar el 100%.

4.8 La evaluación de los resultados con relación a las metas de las áreas tronco en las especialidades vinculadas al proceso operativo en lo referente al pago del incentivo mensual de cada centro o unidad de trabajo, queda contemplado en cada una de las minutas correspondientes.

Asimismo, durante el desarrollo del programa Empresa y Sindicato analizaran la determinación por parte de la Empresa de los objetivos dentro de estas especialidades para el cumplimiento de las metas de las áreas tronco.

4.9 La evaluación de las especialidades vinculadas al proceso administrativo en relación con las metas de todas las áreas tronco para efecto del incentivo mensual se hará por los resultados de estas en cada SOT en Foráneas y por las de la DOT metropolitana en esta región.

4.10 Empresa y Sindicato se compromete a brindar todo su apoyo y esfuerzo para el cumplimiento del Programa de Productividad, debiendo la empresa vigilar la prestación de los servicios y el surtimiento de bienes contratados con proveedores, terceros y filiales, y el Sindicato a promover los cambios que sean necesarios para el logro de las metas fijadas.

Asimismo, se acuerda que cualquiera de las partes deberá dar aviso a la otra cuando advierta cualquier problemática que detecte, a efecto de tomar acciones oportunas y eficaces para su corrección, con el objeto de cumplir en forma cabal las metas fijadas.

5. SISTEMAS DE ANÁLISIS

5.1 Se establece un mecanismo de análisis cuyas características han sido definidas en las bases generales de aplicación.

5.2 El análisis se analizara por los grupos conjuntos que determine el Jefe del Centro o unidad de trabajo con el delegado o Representante Sindical, en principio en las áreas tronco, tomado 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 numeros 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 el mejoramiento del servicio (fibra óptica, tandems, S12, ETC.).

La recopilación y procesamiento de la información relativa al estado de planta se generara a través de los reportes de mantenimiento y anomalías detectadas en la planta por el personal operativo.

5.3 Con base al análisis de la información en la cual participara el personal sindicalizado, previa coordinación con los jefes de centro, se elaboraran por los programas de trabajo debidamente priorizados que permitan garantizar el logro de todas las metas del centro y no sólo algunas de ellas.

En dichos programas se establecerán los pronósticos trimestrales de consumo de materiales, equipo y herramientas para garantizar un abasto programado.

6. MONTO DE LOS INCENTIVOS

6.1 Para 1993 se fija como monto total de los incentivos de productividad para pago en los términos del presente Convenio, la cantidad de N\$324, 650, 000.00 por el período que abarca del 15 de abril al 31 de diciembre de 1993.

6.2 Fuera del Programa de Productividad y del monto de bolsa señalado, sólo procederá el tiempo extraordinario que haya sido previamente autorizado por la Empresa.

7. DIFUSIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

7.1 Con la finalidad de orientar en forma adecuada los objetivos y propósito del programa, se llevara a cabo un amplio Programa de Información y Difusión de todos los acuerdos establecidos y su aplicación de Representantes del Sindicato y la Administración de las localidades y centros de trabajo que se definan entre Empresa y Sindicato.

7.2 De acuerdo a las necesidades, se reunirá al delegado o Representante sindical y el jefe del Centro o unidad de trabajo, a fin de evaluar los avances y resultados obtenidos en el cumplimiento de metas. En caso de desviaciones se detectara la causa y se levantara las propuestas para su corrección y eventual inclusión en el programa de trabajo.

7.3 Empresa y Sindicato a partir de la firma del presente Convenio, acordaran la forma de implantación del programa; realizar su evaluación conjunta dentro de los tres meses siguientes y hacer la revisión general al término de dicho plazo.

8. INICIO DEL PROGRAMA

Este programa entra en vigor a partir del 15 de abril de 1993.¹⁴

TELMEX en su afán por mejorar el servicio se ha dado a la tarea de implementar su Programa general que acabamos de presentar, pero a su vez ha creado un programa particular para cada una de sus cinco áreas, en esta ocasión presentamos el programa para planta exterior.

¹⁴TELMEX, "Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México S.A de C.V.", Abril, 1993, p.p. 1-8.

10. PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD PLANTA EXTERIOR.

La definición de los indicadores y parámetros para la instrumentación del programa general de incentivos a la calidad y productividad fueron acordados conjuntamente entre representantes de la empresa y el S.T.R.M. reunidos en comisión.

La comisión mixta de planta exterior DOT Metropolitana revisó la metodología para la determinación de indicadores más significativos y los métodos y parámetros para la medición, asimismo la normatividad para la aplicación del programa.¹⁵

METODOLOGÍA

INDICADORES:

Se definieron indicadores para las actividades más relevantes de la especialidad, cuando el tipo de actividad lo permitió, se definieron indicadores que agrupan diversas actividades reparatorias, mismas que se reflejan en dicho indicador, estando de acuerdo en que se continuara buscando la forma de agrupar actividades y simplificar el manejo de los indicadores.

MEDICIÓN:

Para cada indicador se definieron parámetros de productividad por actividades, obtenidos en base a registros de datos históricos.

Se definieron los estándares de productividad correspondiente a cada actividad/indicador.

Finalmente, se valoraron en puntos las diferentes actividades, de acuerdo a sus grados de actividad, lo que permite homogenizar sus mediciones y posibilitar su manejo. Es importante destacar que esto permitirá que cada trabajador pueda en un mismo período realizar varias funciones sin demérito de sus incentivos.

NORMATIVIDAD

1. Todos los trabajos realizados en condiciones normales tenderán a disminuir la cantidad de quejas recibidas y su dilación de atención. Particularmente reflejadas en los siguientes indicadores:

¹⁵TELMEX, "Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad Planta Exterior Dot Metropolitana", Julio, 1993.

- Líneas con falla
- Arreglo mismo día
- Arreglo tres días

Por lo cual se dará un especial control y seguimiento a los mismos.

2. Cualquier instalación que presente queja imputable al trabajador en un período de 30 días posteriores a la misma, deberá corregirse y no será tomada en cuenta para el pago del incentivo. De igual forma, cualquier queja imputable al mismo que repita en el período de 30 días después de la reparación deberá corregirse y no se tomara en cuenta para el pago del incentivo.

3. En la liquidación de las ordenes de trabajo se anotará el expediente de los trabajadores que intervengan en su ejecución.

4. Los trabajadores deberán realizar el reporte de anomalías detectadas en la planta exterior y entregarlo a su jefe inmediato y este deberá canalizarla a quien corresponda para la solución de las mismas.

5. De acuerdo a las necesidades del servicio y/o trabajos deberán movilizarse entre secciones de un mismo centro y entre los diferentes centros de trabajo, de acuerdo con lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo.

6. Se reitera el compromiso de compactar conjuntamente las actividades y valorar periódicamente los resultados obtenidos en la implantación del sistema de medición para realizar los ajustes necesarios.

7. Ambas partes se comprometen a que las funciones y actividades operativas deberán mejorar las metas establecidas por la concesión, de la calidad y crecimiento, medidos en los siguientes indicadores:

- % Líneas con falla
- % Reparación mismo día
- % Reparación dentro de tres días
- % Teléfonos públicos en servicio
- Nuevos usuarios
- Total de ordenes de servicio ejecutadas
- Teléfonos públicos instalados

8. Todo el personal de la empresa se compromete establecer y promover constantemente un ambiente de cordialidad, confianza y buena fe en cualquier área de trabajo, con el cumplimiento de la normatividad de disciplina y orden necesarios.

1.2 PUNTOS DE ACUERDO

1.2.1 METAS.

I.- Ambas partes están de acuerdo que en cuanto a los indicadores (metas) para el área productiva de planta exterior, remitirse a las generalidades que se establezcan en este rubro en la minuta general (acuerdo general de productividad).

II.- Ambas partes están de acuerdo en que al hacer la ponderación de las metas corporativas y del título de concesión, la ponderación de los 30 y 60 días al 100% de cumplimiento en caso contrario, se aplicara las ponderaciones de acuerdo al porcentaje de 30 y 60 días. Se anexa tabla No. 1 de ponderación.

III.- Ambas partes están de acuerdo en impulsar un mecanismo de información para todo el personal del centro operativo, para que tenga conocimiento del grado de avance de los indicadores (metas) cada semana. El jefe de centro y la representación sindical, serán los responsables de esta información.

1.2.2 GRUPOS DE ANÁLISIS

I.- Ambas partes están de acuerdo en un mecanismo de análisis de la información en cada centro operativo del área productiva de planta exterior, como una herramienta que genere alternativas para la toma de decisiones de la empresa, a través de grupos conjuntos con las siguientes características:

- a) No afecta la facultad de decisión de la empresa.
- b) Su trabajo estará orientada a encauzar la operatividad en las áreas de trabajo.

II.- Ambas partes jefe de centro, representa sindical, se pondrán de acuerdo para la integración de dichos grupos, acordando quienes y cuando se reunirán.

III.- Ambas partes están de acuerdo en impulsar la función de análisis, tanto en los lugares en donde ya existe grupos dedicados al mismo, así como en aquellos lugares en donde no existan estos grupos. Su integración deberá estar en función de lo establecido al respecto en el documento general de productividad.

IV.- Ambas partes están de acuerdo en que el análisis que desarrolle el grupo de análisis del centro operativo, tomara en cuenta entre otras la siguiente información:

- Metas e indicadores de medición en cada centro operativo.
- Situación actual de cada uno de los indicadores por centro.
- Inventario de recursos humanos por centro.
- Inventarios disponibles de carácter general.
- Disponibilidad de numeros y red.
- Programas de ampliación de red y equipo.
- Programas de sustitución y ampliación de equipo y áreas.
- La información que se genere de los reportes de mantenimiento y anomalías detectadas en la planta por el personal operativo.

V.- En base al análisis, de la información del grupo de análisis del centro operativo, la empresa determinara y elaborara los planes de trabajo priorizados que se orienten a alcanzar el logro de las metas del centro, estableciendo todos los insumos.

VI.- El jefe de centro y los representantes sindicales, evaluarán periódicamente de acuerdo a las necesidades del centro operativo, los avances y resultados obtenidos en el logro de las metas, corrigiendo las desviaciones y eventualmente incluirlos en el programa de trabajo.

VII.- Las partes proponen a las instancias idóneas de la empresa y sindicato, que en un tiempo más o menos razonable se definan objetivos, funcionamiento y operatividad de los grupos de análisis, tomando en cuenta las diferentes experiencias que se han desarrollado en el ámbito nacional de la empresa.

VIII.- En cada uno de los centros operativos, el jefe del mismo y la representación sindical se reunirán para acordar en función de las características del centro la forma de trabajo de los grupos orientados ha desempeñar las funciones de análisis.

IX.- Las partes están de acuerdo en establecer tiempos de arranque para el programa, calendarizando la difusión del mismo y primeras reuniones de los grupos de análisis, planteándose que a la firma de la minuta general se inicie de inmediato.

1.2.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

I.- Las partes están de acuerdo que con el resultado de la evaluación de la especialidad de planta exterior, la aplicación del incentivo mensual se haga por centro operativo de acuerdo a sus metas.

II.- Zonas de riesgo.- previa identificación y delimitación de estas zonas, él o los trabajadores asignados que no alcancen el parámetro en cada centro operativo, el jefe de centro y la representación sindical equilibraran su puntuación con el promedio del departamento.

1.2.4 ESQUEMAS DE MEDICIÓN.

Se anexan al presente documento los esquemas de medición para las diferentes secciones de la especialidad de plante exterior metropolitana.

1.2.5 ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN.

I.- El presente programa de incentivos a la productividad es perfectible y dinámico, por lo que las partes se reunirán cada mes con el propósito de examinar el desarrollo del programa, y en su caso practicar los ajuste correspondientes tanto en los sistemas de medición como en los mecanismos de distribución. A fin de dar cumplimiento a lo establecido en el párrafo anterior, se fija como fecha para realizar la primera evaluación del programa, a los treinta días de iniciado el mismo.

II.- Para realizar la distribución del incentivo, se adoptara el siguiente procedimiento:

- a) La bolsa del centro operativo se distribuirá entre los diferentes departamentos de planta exterior en proporción al número de trabajadores de cada departamento.
- b) Cada trabajador será valorado multiplicando su salario por los días hábiles laborados por el porcentaje de incremento de productividad obtenido en un mes.
- c) La bolsa de cada sección se divide entre la suma de la valoración de todos los trabajadores de la misma, obteniendo un factor que al multiplicarse por la valoración de cada trabajador nos da el monto de su incentivo.

$$\text{INCENTIVO} = \frac{\text{BOLSA}}{Z} (S)(\%)(D)$$

- * =Bolsa por departamento
- S =Salario
- % =Incremento de productividad
- D =Días hábiles laborados
- Z =Sumatoria

d) A los AEPE'S y APE'S se otorgará, para efecto de la distribución de incentivos, el porcentaje de incremento a la productividad más los resultados obtenidos por el personal productivo y el porcentaje más alto que se encuentre en dicha revisión se asignara a los AEPE'S y APE'S.

e) Cuando algún delegado departamental sea comisionado para realizar alguna labor inherente a su cargo, se le otorgará el porcentaje del incremento promedio a la productividad de su departamento, durante el tiempo que dure su comisión.

Este mismo criterio se hará extensivo al personal que se comisione por la empresa ara participar en cursos de capacitación.

Los días en que se desempeñen comisiones sindicales o en capacitación se computaran como días hábiles laborados.

f) Para efecto de la distribución del incentivo, a los integrantes de los grupos de análisis y/o de filtro, se les otorga el promedio que resulte de la sumatoria de los porcentajes, de la que sí el porcentaje de incremento productivo del centro operativo fuese mayor se aplicara este último.

g) Se establece para efecto del pago del incentivo, tomar como días laborados los siguientes:

- Capacitación.
- Permisos con sueldo.
- Incapacidad por riesgos de trabajo y/o en tránsito.

En todos los casos y para efecto de la valoración de los trabajadores durante dichos períodos, se les asignara el porcentaje promedio de su departamento.

h) El tiempo que se trabaje a petición de la empresa como prolongación de jornada, días de descanso y días festivos, se pagara como tiempo extraordinario en los términos que marca el contrato colectivo de trabajo, los perfiles de puestos y el documento del programa general de incentivos a la calidad y productividad en su punto 6.2.

TABLA NÚM. I

| INDICADORES | META | PONDERACIÓN | FACTOR |
|-------------------------------|------|-------------|--------|
| LÍNEAS S/F | 94% | 0.33 | 0.3102 |
| REPARACIÓN MISMO DÍA | 55% | 0.12 | 0.066 |
| REPARACIÓN TRES DÍAS | 100% | 0.55 | 0.55 |
| CASSETAS PUBLICAS EN SERVICIO | 95% | 0.26 | 0.247 |
| INSTALACIÓN TELEFONÍA PUBLICA | 100% | 0.10 | 0.10 |
| INSTALACIÓN NORM. (ALTAS) | 100% | 0.55 | 0.55 |
| INSTALACIONES EN 30 DÍAS | 50% | 0.15 | 0.075 |
| INSTALACIONES EN 60 DÍAS | 100% | 0.45 | 0.45 |
| TOTAL | | | 2.3482 |

10.1 PARÁMETROS ACORDADOS POR COMISIONES MIXTAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

REPARACIONES:

ATENCIÓN A QUEJAS

En el procedimiento para la contabilidad de las quejas atendidas serán considerados los siguientes conceptos (arreglos efectivos, transferencias a centrales por reparaciones, revisadas s/f. Transferencias a líneas con servicio provisional, arreglos con casa cerrada (previa prueba marcando aparatos) transferencias a cables).

| | |
|--------------------|-----------|
| ACTIVIDAD | PARÁMETRO |
| QUEJAS ATENDIDAS | JORNADA |
| | 9 |
| ATENCIÓN ALCANCIAS | |

| | |
|--|-----------|
| Se continuara realizando por ruta las visitas y los arreglos a los teléfonos públicos. | |
| ACTIVIDAD | PARÁMETRO |
| ALCANCIAS VISITADAS | JORNADA |
| Y/O ARREGLADAS | 35 |

Considerando que los operadores asignados deberán realizar esta actividad en forma constante, en período de 3 meses.

ATENCIÓN A LÍNEAS PRIVADAS

Se deberán atender de punta a punta con la obligación de recabar el número telefónico, nombre y firma de conformidad de ambas puntas.

| ACTIVIDAD | PARÁMETROS JORNADA |
|---------------------|--------------------|
| LP'S DE RUTA | 1 POR PAREJA |
| LP'S LOCALES | 3 SOLO |
| LP'S CON MEDICIONES | 1 POR PAREJA |

Las LP'S de ruta y de medición se contabilizan por igual a cada trabajador; en el caso que este mismo tipo de LP'S se ejecute por uno sólo, se contabilizan dos. Ejemplo: una L.P. reparada por una pareja cuenta una a cada uno.

CAMBIO DE ACRILICO Y/O APARATO POR MANTENIMIENTO DE TELÉFONOS PÚBLICOS ATENCIÓN ALCANCIAS

| ACTIVIDAD | PARÁMETROS JORNADA |
|---|--------------------|
| CAMBIO DE ACRILICO Y/O CAMBIO DE APARATO | 3 |

INSTALACIONES

| ACTIVIDAD | PARÁMETROS JORNADA |
|--------------------------------------|----------------------|
| ORDENES DE SERV. | 25-38 PUNTOS |
| ALTAS Y/O CAMBIO DE DOM. TÉCNICAS | 2 PUNTOS 4 PUNTOS |
| BAJAS Y/O DOM. BAJAS | 20 PUNTOS |
| LÍNEAS PRIVADAS (PAREJA) | 1 PUNTO |

La producción de líneas privadas se contabilizara en su totalidad para cada operario.

En caso de bajas de L.P'S los puentes los retiraran el personal de centrales.

Los servicios directos que utilicen cable troncalero se consideraran como L.P'S.

LÍNEAS

CONSOLIDACIÓN

En caso del chequeo físico será 50 abonados por día en pareja. La medición se realizara de manera colectiva, con un incentivo mensual del 150% para un grupo de 9 trabajadores participantes.

En esta última etapa será de 150 números por día.

Entendiéndose que la consolidación es un proceso complejo, las demás actividades tendrán que conjugarse con el objeto de disminuir los tiempos.

| ACTIVIDADES | PARÁMETROS JORNADA |
|-------------------|----------------------------|
| CHEQUEO FÍSICO | 50 ABONADOS POR PAREJA |
| CONSOLIDACIÓN | 150 NUMEROS POR GRUPO DE 9 |
| RECONCENTRACIONES | 3 POR PAREJA |
| RECONSTRUCCIONES | 3 POR PAREJA |
| IMANES | 3 POR PAREJA |
| ENCORDONAMIENTO | 45 SOLO |

Los imanes deben ser atendidos con el procedimiento técnico de una reconstrucción.

En caso de presentarse imprevistos que originen postes o casas de distribución dañadas, se atenderán, de así requerirse, fuera de la jornada ordinaria, tomándose en cuenta la producción más el valor equivalente a 1.5 de construcciones por trabajador.

PROBADORES

Los probadores asignados a una mesa de prueba en centros de trabajo la medición se realizara en actividades de:

Asignación y liquidación de rutas de trabajo llenado de la F.427. Atención de reparadores asignados (máximo 7) el personal excedente deberán ser atendidos por los auxiliares de probadores.

Para efectos del incentivo, se obtendrá el promedio de producción de los operarios asignados aplicándose este resultado al probador de la mesa.

Después de 100 actividades efectuadas dentro de la jornada normal, ya sea dentro de la misma o posterior a ella, por cada 100 actividades excedentes se sumaran 15 puntos, las actividades serán:

PRUEBA
 REPRUEBA Y/O VERIFICACIÓN
 SUSPENSIÓN
 REANUDACIÓN
 PRUEBA CON PERSONAL NO ASIGNADO A LA MESA

| ACTIVIDAD | PARÁMETRO JORNADA |
|--|-------------------|
| PRUEBA, REPRUEBA Y/O VERIFICACIÓN, SUSPENSIÓN, REANUDACIÓN Y PRUEBA CON PERSONAL DE OTRAS ESPECIALIDADES | 100 |

Puntos incentivos: 15 puntos por cada 100 actividades excedentes.

| | |
|---|----|
| ASIGNACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE QUEJAS ASÍ COMO ATENCIÓN A REPARADORES ASIGNADOS. | 63 |
|---|----|

Puntos incentivos: Promedio general de la producción a incentivar de los reparadores asignados por 1.63 (valor de una queja).

EJEMPLO:

SUMA DE PRODUCCION INDIVIDUAL DE LOS REPARADOS= TOTAL DE QUEJAS ATENDIDAS

TOTAL DE QUEJAS ATENDIDAS ENTRE CANTIDA REPARADA.=PROMEDIO QUEJAS ATENDIDAS.

PROMEDIO DE QUEJAS ATENDIDAS MENOS PARÁMETROS QUEJAS.(11)=PRODUCCION PROMEDIO A INCENTIVAR

PRODUCCION PROMEDIO A INCENTIVAR • VALOR EN PUNTOS DE UNA QUEJA=PUNTOS A INCENTIVAR

PROBADORES LÍNEAS C.T.S.J.

A los probadores asignados a una mesa de prueba realizando labores de líneas privadas de ruta deberán efectuar 11 pruebas con o sin operarios equivalentemente a 18 puntos por jornada. Después de la jornada normal dentro de la misma por cada 10 pruebas con o sin operario obtendrá 18 puntos de incentivo.

| ACTIVIDAD | PARÁMETRO JORNADA | PUNTOS |
|--|-------------------|--------|
| PROBAR LÍNEAS PRIVADAS CRUZADAS EN AMBAS PUNTAS | 11 | 18 |

PUNTOS INCENTIVOS: 18 PUNTOS POR CADA 10 PRUEBAS.

Los A.P.E. de las secciones de ril obtendrán la producción promedio mensual de el grupo a su cargo. Los A.E.P.E. de las secciones de ril obtendrán la producción promedio mensual de la sección de la especialidad de sus centro de trabajo.

ACUERDOS EN PRINCIPIO EN RELACIÓN DE LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE CABLES

1. La medición de la productividad se establece en base a los indicadores enlistados en los reportes diarios de trabajo, los cuales consta de 53 actividades para cables I/II y de 28 para cables III.

2. La puntuación correspondiente para cada actividad de acuerdo al reporte diario de trabajo servirá para cuantificar la productividad realizada por los trabajadores.

3. Se establece como parámetro de 33 puntos por pareja y jornada para cables I y cables II y de 26 puntos para cables III.

El puntaje individual resultara de dividir el puntaje obtenido por pareja entre dos, lo cual dará el puntaje individual por jornada (16.5 para cables I y II, 13 para cables III). Los puntos excedentes servirán para pagos de incentivos.

4. El A.E.P.E. de cables I-II-III tendrá la puntuación que en promedio obtenga el departamento correspondiente en el C.O. respectivo.

5. Para calificar al A.P.E. en el departamento de cables se le asignara el promedio de los puntos que haya obtenido el personal a su cargo, para el caso del A.P.E. de cables I-II se le asignara el promedio de los puntos obtenidos por su correspondiente departamento.

6. TURNOS: Turno de 8:00 horas a 20:00 horas, se tomara como parámetro de producción el de 33 puntos de jornada normal y el excedente de producción se tomara como incentivo más el pago de una hora extraordinaria.

Turno de 20:00 horas a 8:00 horas, se contabilizara de la misma forma que en el primer turno con el pago de dos horas de tiempo extraordinario (contemplado en la cláusula económica).

7. REPORTE DIARIO: Para obtener la puntuación real que corresponda por jornada se establece que el personal de estos departamentos vertira en su reporte diario de trabajo todas aquellas actividades que haya desarrollado durante su jornada, tal y como están enlistadas en dicho reporte. En el supuesto de que alguna actividad realizada no aparezca explícitamente enlistada el delegado y el jefe inmediato se pondrán de acuerdo para reportarla en una similar o equivalente atendiendo al grado de dificultad que esta implique. Asimismo se establece que en la realización del cambio de sección de cable se reportara.

- a) Numerar cable trabajado C/20 PS.
- b) Controlar cable nuevo C/20 PS.
- c) Cambiar cable C/20 PS.

En el caso de conexión directa en cables nuevos se anotara sólo el concepto b) y el empalme directo C/20P.

Además de las actividades inherentes que aparezca en el formato.

8. Guardias de 16:00 a 20:00 horas, a petición de la empresa las guardias en centros operativos desaparecerán.

9. Para el caso de los trabajos y situaciones especiales empresa y sindicato (jefe de cables y delegados) acordaran el puntaje que se asignara.

10. En el caso de que el promedio mensual de productividad resulte un número fraccionario, se redondea al número inferior o superior, próximo.

EJEMPLO: $40.5 = 41$
 $40.4 = 40$

ACUERDOS EN PRINCIPIO EN RELACIÓN CON LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE P.I.C.

1. Que la medición considere los puntos obtenidos por cuadrilla.

2. Que para efectos de facilitar la captura de la información se agrupen las actividades de puntuación equivalente, asignándoles a todas ellas una misma clave y puntuación, otorgando a cada actividad un número para diferenciarla de las demás.

3. Que la medición y la distribución del incentivo por productividad se lleve a cabo por cuadrilla o grupo de trabajo.

4. Que se considere como parámetro para efectos del sistema de incentivos un total de 10 puntos por tope en jornada normal, de la puntuación total de la cuadrilla, el excedente de puntuación individual se pagara como incentivo.

5. El A.P.E. recibirá la puntuación de la cuadrilla a su cargo y los A.E.P.E.S. la puntuación promedio de la sección de la especialidad.

6. A los COS. de PIC que se encuentren laborando turnos se les asignara el porcentaje promedio del excedente que obtenga la pareja del departamento de cables.

EJEMPLO: Si la pareja de cables obtienen el 100% de su productividad (de 33 a 66 puntos) este mismo porcentaje se aplicara a la pareja de PIC que los atiende tomando en cuenta que su parámetro es de 10 puntos, por lo tanto, a cada trabajador de PIC se le otorgaran 20 puntos como productividad.

PROCEDIMIENTO

Con el objeto de estipular el procedimiento para calcular los incrementos de productividad de los trabajadores de Planta Exterior, se presenta los pasos a seguir y un ejemplo que ilustra el procedimiento establecido.

Las comisiones mixtas de Planta exterior determinaron los promedios de instalación, reparaciones y de aquellas actividades que los integrantes de la Comisión consideran relevantes.

Una vez determinados los promedios de las Direcciones Metropolitana, Norte y Sur, se cálculo el promedio nacional que es la base para el resto de los cálculos.

Esos promedios se calcularon tomando en cuenta la totalidad de cada una de las actividades, (en instalaciones por ejemplo, se consideraron todas las efectuadas sin discriminar el tipo de las mismas).

Con la información anterior como base, en el caso de instalaciones, se describen aquellas que tienen un grado mayor de dificultad, con el objeto de dar a todos los centros de trabajo y a todos los trabajadores de los mismos, la misma oportunidad de alcanzar los niveles de productividad buscados.

Ejemplo: Instalación con extensión
Secretarial con 2 aparatos
Secretarial con 3 aparatos
Secretarial con 4 aparatos
Instalaciones con más de 100 metros

Con lo anterior se obtiene el número y el porcentaje que representan las primeras del total de las instalaciones con el objeto de ponderar el peso que tienen las mismas

El factor de ponderación será el establecido por las comisiones como valor de cada una de las actividades.

Ejemplo:

| | Factor de | % del Ponderado | Ponderación Total |
|----------------------------|-----------|-----------------|-------------------|
| Líneas con 1 aparato | 10 | 89 | 8.9 |
| Líneas con extensión | 17 | 8 | 136 |
| Secretarial con 2 aparatos | 27 | 2.1 | 0.567 |
| Secretarial con 3 aparatos | 37 | 0.6 | 0.222 |
| Secretarial con 4 aparatos | 47 | 0.3 | <u>0.141</u> |
| | | TOTAL | 11.190 |

El resultado ponderado se multiplica por el promedio nacional de todas las instalaciones.

Ejemplo: Si el promedio es $2.0 * 11.19 = 22.380$

Este factor resultante de 22.380 es el número de puntos que en promedio se deberá obtener para ser congruente con el promedio obtenido en instalaciones por la Comisión.

Adicionalmente se incluyen las instalaciones con una distancia mayor a 100 metros, mismas que se estimaran al inicio del Programa y serán verificadas y ajustadas al finalizar el primer mes del mismo, con el objeto de obtener la relación exacta.

Ejemplo:

Para estimarlas consideramos que todas las líneas tienen más de 100 metros (este supuesto es muy conservador y se opta porque permite que cualquier resultado final incremente el porcentaje de incentivo de los trabajadores).

Si todas las instalaciones tienen más de 100 metros, tomamos en cuenta el factor establecido por la Comisión de 3 puntos adicionales por línea y lo multiplicamos por el promedio de instalaciones (de todas las instalaciones).

Si el promedio es $2.0 * 3 = 6$

Estos puntos (el resultado de la operación anterior), se suman con el promedio de puntos a alcanzar para conocer la meta diaria que debemos rebasar.

Teníamos $22.38 \text{ puntos} + 6 = 28.380$

Ahora calculamos el valor de las instalaciones con mayor grado de dificultad, que se obtienen ponderado el valor de cada una por el porcentaje de las mismas. En el caso de instalaciones con más de un aparato conocemos el porcentaje exacto.

Ejemplo:

| | VALOR | |
|-----------------------------|-------|------------|
| | % | INDIVIDUAL |
| Instalaciones con Extensión | 8 | 17 |
| Secretarial con 2 aparatos | 2.1 | 27 |
| Secretarial con 3 aparatos | 0.6 | 37 |
| Secretarial con 4 aparatos | 0.3 | 47 |

Y obtenemos el valor de la línea con más de un aparato = 20.818 puntos.

$$\begin{array}{r}
 8 * 17 = 136.0 \\
 2.1 * 27 = 56.7 \\
 0.6 * 37 = 22.2 \\
 \underline{0.3 * 47 = 14.1} \\
 11 \qquad 229
 \end{array}$$

Calculamos ahora el valor de una instalación con más de 100 metros y ponderamos el peso de las mismas.

Ejemplo: Instalación con más de 100 metros = 13

Si el 100% de las instalaciones tienen más de 100 metros, tienen que:

| Instalaciones | |
|---------------|-------------------------|
| 89 | 13.000 = 1,157.000 |
| <u>11</u> | 23.818 = <u>262.000</u> |
| 100 | 1,419.000 |

Esto querría decir que todas las líneas son difíciles y que todos valen 14.19 puntos pero debemos alcanzar 28.38 puntos para estar en el promedio, como ya habíamos calculado, lo que equivale al promedio por las comisiones esto es :

$$14.19 * 2 = 28.38$$

El promedio sigue siendo 2 instalaciones por día.

Si el resultado al final del mes fuera que sólo el 50% tuvo más de 100 metros, el cálculo sería el siguiente: (por facilidad asumimos que del 100% de las líneas, la mitad tienen más de 100 metros y la mitad menos de 100 metros, y el 11% de instalaciones con más de un aparato las distribuimos igual con 5.5% con más de 100 metros y 5.5% con menos de 100 metros).

INSTALACIONES

- 44.5 Normales
- 5.5 Normales con más de un aparato
- 44.5 Más de 100 metros, un aparato
- 5.5 Más de 100 metros, más de un aparato

Para calcular el valor de los que tienen mayor grado de dificultad tomamos.

$$\begin{array}{r}
 5.5\% * 20.818 = 114.5 \\
 44.5\% * 13.000 = 578.5 \\
 \underline{5.5\% * 23.818 = 131.0} \\
 55.5 \qquad \qquad \qquad 824
 \end{array}$$

Esto es cada línea difícil vale 14.8468 puntos y las normales 10 puntos. El resultado sería el siguiente:

$$\begin{array}{r}
 44.5 * 10.00 = 445 \\
 5.5 * 20.818 = 114.5 \\
 44.5 * 13.000 = 578.5 \\
 \underline{5.5 * 23.818 = 131.0} \\
 100.0 \qquad \qquad \qquad 1,269.0
 \end{array}$$

Esto es en promedio cada instalación vale 12.69 puntos pero hay que alcanzar 25.38 puntos para estar en el promedio de 2 instalaciones.

Este número de puntos es el mismo 22.380 que habíamos calculado por instalaciones con más de un aparato, más 3 puntos por cada línea con más de 100 metros que en este caso es el 50% ($3 * .50 = 1.5$) multiplicando por el promedio obtenido por las comisiones (2.0).

$$1.5 * 2 = 3 + 22.380 = 25.380$$

$$\text{Entre dos instalaciones diarias} = 12.690$$

Como podemos observar en la medida en la que disminuye también el nivel de puntos que hay que alcanzar para tener el mismo promedio.

en 100% tenemos 28.380 puntos
en 50% tenemos 25.380 puntos

De igual forma al disminuir el número de líneas con más de 100 metros y aumentar o mantenerse el número con más de un aparato, el valor de las difíciles aumenta.

Con 100% de líneas con más de 100 tenían un valor de 14.190, con 50% tenemos un valor de 14.8468.

Pero en todos los casos el resultado es el mismo.

Con este procedimiento al final del mes se calculara el valor final y el incremento en productividad, base para el calculo de los incentivos.¹⁶

¹⁶TELMEX, Op. cit. ejemplos.

10.2 ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

Los cambios tecnológicos implican la adquisición de nuevos conocimientos, preparación y, sobre todo, un desarrollo profesional acelerado.

A través de su Instituto Tecnológico, Teléfonos de México esta realizando una amplia estrategia de capacitación en todas las áreas, ya que con tecnologías más modernas y empleados altamente capacitados se garantiza el mejoramiento del servicio.

La capacitación es el detonador de la modernización de la empresa; por ello se desarrollan diversos y ambiciosos programas y se destinan cuantiosas inversiones, lo que permite contar con un alto nivel en los recursos humanos y, al mismo tiempo, elevar su calidad de vida.

Teléfonos de México está aplicando los más avanzados sistemas de educación tecnológica a fin de capacitar a más de 50 mil empleados, para ofrecer mejores servicios a los usuarios, modernizar el sistema de telecomunicaciones del país y colocar a la empresa en niveles internacionales de competitividad. Tan sólo en 1992 se impartieron 10 666 cursos, con una asistencia de más de 96 mil 546 personas, esto significa 10.5 días de capacitación por empleado al año, en los cuales se puso énfasis en la actualización sobre nueva tecnología.

Como resultado de este esfuerzo, junto con el Instituto Nacional de Telecomunicaciones de France Telecom y el apoyo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, el Inttelmex es la primera institución en México que imparte los estudios para obtener el Certificado de Estudios Especializados en Administración de Telecomunicaciones.

El Inttelmex tiene un total de 12 Centros de Capacitación Tecnológica con 293 aulas distribuidas en todo el país, donde se imparten cursos que ponen énfasis en la capacitación sobre planta exterior, conmutación, computación, transmisión y administración.¹⁷

Estos Centros cuentan con equipo avanzado y están enlazadas entre sí, a través de una red de videoconferencias de educación interactiva, la primera de su tipo en América latina, que permite ampliar considerablemente la cobertura y posibilita la impartición de cursos, conferencias y seminarios, desde cualquier parte del país y del mundo.

¹⁷Nota: información proporcionada por el INTTELMEX.

Con el apoyo de las instituciones homologas de los socios tecnológicos de Telmex Southwestern Bell y France Telecom, así como con la participación estrecha del Sindicato de Telefonista de la República Mexicana, se ha establecido una Escuela de Instructores para entrenar y desarrollar maestros profesionales y especialistas en diversas áreas.

El Instituto Tecnológico de Teléfonos de México esta estructurado y organizado a fin de atender de manera especializada las diferentes áreas de la empresa; se conforma por siete subdivisiones:

1.- La Subdivisión de Investigación y Evaluación tiene como propósito fundamental crear sistemas precisos de detección de necesidades y de evaluación de la capacitación.

2. La Subdivisión de Planeación Educativa tiene como propósito la estandarización de los procesos didácticos y de los contenidos educativos. Centra su quehacer en cuatro actividades fundamentales.

- a) Escuela de Instructores.
- b) Escuela de desarrollo de cursos.
- c) Areas de diseño.
- d) Area de Videoenlace.

3.- La Subdivisión de Estudios Estratégicos monitorea los avances tecnológicos de las telecomunicaciones, en función de los proyectos de nueva tecnología, encaminados al desarrollo de nuestros clientes.

4.- La Subdivisión de Formación en Administración tiene como objetivo definir las estrategias a corto, mediano y largo plazos, para la implantación de los planes y programas que satisfagan las necesidades de capacitación y desarrollo en administración del personal de TELMEX.

5.- La Subdivisión de Formación en Ingeniería tiene como objetivo el diseño de la currícula de cada una de las especialidades de TELMEX; de cursos nuevos y de actualización de los existentes, así como homologar el diseño de laboratorios y maquetas de entrenamiento de todos los campus.

6.- La Subdivisión de Formación en Informática tiene como objetivo generar las estrategias a corto, mediano y largo plazos, para la formación informática del personal.

7.- La Subdivisión de Campus Metro y Foráneas tiene como propósito administrar los procesos de implantación y ejecución de los programas de capacitación.

10.3 INVERSIONES Y TECNOLOGÍA

A principios de 1991 se puso en marcha el plan trienal de expansión y renovación tecnológica, que incluye inversiones sin precedentes por 24 billones de pesos viejos, las más altas en la historia, a fin de incorporar 2.3 millones de nuevas líneas y llegar a 7.5 millones al finalizar 1993, esto representa más de la tercera parte de lo realizado en un siglo en sólo 36 meses del plan trienal.

Se prevé, además, dotar de servicio a casi 8 mil comunidades más, que representan un incremento del 77 por ciento con respecto al total nacional, y duplicar el número de teléfonos públicos en operación mediante la instalación de 96 mil del tipo Ladatel y 7 mil 500 tradicionales. De tal modo, se lograra un aumento sensible en los servicios canalizados hacia los grupos sociales hasta ahora menos favorecidos, y a la vez un servicio telefónico abundante y satisfactorio.

En los dos últimos años, la empresa puso en servicio 21 nuevos centros de trabajo encargados de instalaciones y reparaciones - ya suman 157-, 14 nuevas oficinas comerciales -294, en total- y 12 centros de información comercial. Asimismo, introdujo, sistemas computarizados en todas sus oficinas comerciales y adquirió equipo de medición y prueba para las nuevas tecnologías que se han ido incorporando.¹⁸

La sustitución de equipo tecnológicamente obsoleto fue, quizá, la actividad más dinámica de la empresa. Durante 1992, transformo 98 centrales de conmutación con 261,000 líneas electromecánicas a digitales que, junto con el crecimiento de 12.5 por ciento de nuevas líneas en servicio, permitió alcanzar un nivel de 52 por ciento de digitalización en la planta telefónica (hace dos años era de 31 por ciento).

También se está llevando a cabo la construcción de una red de 13,500 kilómetros de fibra óptica que une a las 54 ciudades más importantes del país y el tendido de un cable submarino de fibra óptica, el Columbus II, que une a México con Estados Unidos, Centroamérica, el Caribe, Europa y el resto del mundo, lo que permitirá a TELMEX contar con una red de larga distancia nacional e internacional a la altura de las mejores del mundo.¹⁹

TELMEX está cuadruplicando el número de accesos disponibles en la Red Digital Integrada. Actualmente, 541 empresas nacionales e internacionales están incorporadas a esta Red, que proporciona servicios avanzados como Correo de Voz, Buzón de Fax y Videoconferencias.

¹⁸"TELMEX buen negocio siempre", Expansión, Junio, 1993, p. 50.

¹⁹EJECUTIVOS DE FINANZAS, "Digitalización de líneas", año XXI, Núm. 12, noviembre, 1992, p. 57.

Las llamadas de larga distancia, parte fundamental del negocio de TELMEX, continuaran en ascenso: en 1992, las largas distancias nacionales se incrementaron en 16.3%, para sumar 1,262 millones de conferencias, mientras que las internacionales crecieron 41.3%, para alcanzar 364 millones. Obviamente, la corporación debió invertir varios millones de dólares en la expansión de los kilómetros-circuito de larga distancia (19.2). Sus ingresos crecieron 13.7% en términos reales, para ubicarse en N\$20,704.6 millones de nuevos pesos. La utilidad de operación fue de N\$8,986 millones de nuevos pesos.

Juan Antonio Pérez Simón, director general de Teléfonos de México, afirmó que invertirán 100 millones de dólares en 1994 para impulsar los programas de rehabilitación con tecnología de punta y atención plena de la demanda. "Cambiaremos de empresa telefónica a compañía de telecomunicaciones".

Dentro de la globalización económica, la empresa tendrá que "irse sensibilizando en la conveniencia de realizar más alianzas estratégicas para atender otros mercados, como Centroamérica.

TELMEX es una empresa solida que se prepara para enfrentar la competencia en el servicio de larga distancia. En 1990 existían más de un millón 700 mil solicitudes pendientes, y ahora hay cerca de 400 mil.²⁰

²⁰RANGEL, Jesús, "TELMEX ANUNCIA INVERSIONES POR 100 MDD PARA EL PROXIMO AÑO", El Financiero, 5 de nov., 1993, p. 13.

10.4 TELMEX ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

La actividad de las comunicaciones sirve de base para prácticamente la totalidad de las operaciones que se realizan en la economía del país, y que sus servicios son demandados para facilitar el intercambio de bienes y la comunicación entre personas.

Esta rama se integra básicamente por los servicios de correos, telégrafos, teléfonos y otros servicios de comunicación.

Las comunicaciones han sido una de las ramas económicas que han reflejado mayor desarrollo tecnológico en los últimos años, siendo este elemento uno de los factores que sustentan la competitividad del sector en los mercados internacionales.

En 1990 el sector comunicaciones participo en alrededor del 1.3 por ciento sobre el PIB del país, apoyándose fundamentalmente en la telefonía que contribuyó con más de 90 por ciento del producto de la rama. En materia de empleo, esta industria genero poco más de 90 mil empleos, lo cual, significo 0.4 por ciento de empleo nacional, TELMEX cuenta con 50 mil trabajadores lo que representa más de la mitad en este rubro.

El intenso proceso de modernización de las comunicaciones en los últimos años ha propiciado un notable dinamismo del sector, registrando un incremento promedio anual superior a 13 por ciento entre 1985 y 1990, destacando el auge del servicio telefónico.

Asimismo, con el nuevo entorno de apertura económica del país, que ha acelerado el intercambio de bienes y servicios, la rama de comunicaciones ha logrado captar importantes recursos del exterior, especialmente en materia telefónica, la cual ingreso divisas de poco más de mil 300 millones de dólares en 1990.

Con el propósito de resarcir los rezagos de esta industria, la rama ha estado sujeta a un importante proceso de modernización, destacando como elementos centrales la desreglamentación, el impulso a la inversión y el fomento a la participación del capital privado.

Un paso importante en este proceso se dio en el terreno de la telefonía con la privatización de Teléfonos de México, eje central de esta actividad. Esta empresa tiene planeado acelerar su modernización mediante el aumento de recursos para la inversión que permitirá la reestructuración de su planta administrativa y de operación y una mayor incorporación de tecnologías avanzadas, de esta forma la empresa diseña un programa de

inversiones por un monto de 24 billones de viejos pesos para el período 1991-1993, con el propósito de conservar y renovar el equipo existente y de cubrir la amplia demanda insatisfecha por servicios telefónicos.

Asimismo, se posibilitó la participación de las compañías privadas en la oferta de servicio telefónico celular, al tiempo que le gobierno creó el organismo descentralizado denominado Telecomunicaciones de México con el objetivo de otorgar servicios de telegrafía, conducción de señales de voz, sonido, datos, imagen y televisión.

En Estados Unidos y Canadá el gran tamaño de sus economías y el elevado poder adquisitivo de la población colocan su mercado entre los más amplios del mundo.

Estos países cuentan con empresas líderes en la producción de equipo para la industria. Estados Unidos tienen empresas de carácter multinacional, entre las que destacan la IBM y AT&T que mantienen una notable presencia de fabricación de equipo telefónico y de cómputo, mientras que Canadá cuenta con la importante empresa Northern Telecom.

En los últimos años, la tendencia del mercado en estos países muestra una creciente relevancia en la demanda por servicios conexos, destacando los servicios de transmisión de texto y de datos e información en videos a través de medios tecnológicos de punta como es el uso de satélites.

Con base en lo anterior, se puede sustentar la marcada asimetría entre estos países y México en la rama de comunicaciones.

Así, en términos comparativos dentro del bloque norteamericano, en 1989 Estados Unidos participó con 88.3 por ciento en el PIB regional de la actividad, Canadá con 10.2% mientras que México registró sólo 1.2%.

En el ramo de las telecomunicaciones, Estados Unidos cuenta con más de dos mil compañías. Canadá con 100 empresas mientras que México sólo cuenta con tres compañías destacando principalmente TELMEX.

En materia de usuarios, sólo el 9% de los habitantes de México cuentan con servicio telefónico, mientras que en Estados Unidos es de 57% y en Canadá es de 58%.²¹

Considerando el panorama anterior, algunos aspectos son relevantes para el reto que enfrentará el sector ante la apertura que significa el TLC. La gran asimetría de los mercados, la carencia de tecnología propia y la escasez de empresas de fabricación de equipo para comunicaciones serán factores determinantes en el desempeño de la rama mexicana.

²¹El Financiero, octubre 23, 1992, p. 16.

Los resultados que se obtuvieron en las negociaciones del TLC permiten prever que algunas actividades de la rama serán beneficiadas aunque otras estarán expuestas a la apertura inmediata. En términos generales, en el tratado no se negociaron los servicios básicos de telecomunicaciones como la operación y establecimiento de las redes y servicios públicos de telecomunicaciones. La apertura será inmediata y sin restricciones para los servicios de valor agregado, entre los que se incluyen los relacionados con partes y equipo de telecomunicaciones.

En telecomunicaciones destacara el desempeño de TELMEX para cubrir la gran demanda potencial por servicios telefónicos. Sin embargo, en el corto plazo, la modernización tecnológica del sector dependerá en gran medida de la adquisición de productos tecnológicos del exterior.

10.5 COMPETENCIA

En septiembre de 1994 TELMEX contara ya con un competidor en telefonía básica, se trata de Iusacell y su socio norteamericano Bell Atlantic Corporation, poniendo así fin al monopolio que preside Carlos Slim.²²

Con esta nueva alianza estratégica de Iusacell pretende abarcar dos tercios de la telefonía celular.

En cuanto a telefonía básica se espera que con este nuevo servicio que se aplicara en nuestro país, con tecnología que no se aplica en ninguna parte del mundo y se tiene intención de aplicar en México. Los nuevos teléfonos operarían como un cruce entre teléfonos inalámbricos existentes y de automóviles, un servicio que Iusacell ha prestado por años, pero la diferencia es que ahora estarían fijos en casas y oficinas.

TELMEX controla en la actualidad el servicio de larga distancia en nuestro país, pero esta quedara abierta a la competencia a partir de 1996 cuando este facultada para añadirle la larga distancia hoy reservada a TELMEX conforme a su título de concesión.

Además, se tiene la pretensión de generar una tecnología innovadora con la cual se construirá una red ciento por ciento digital en México. Una red que sea complementaria a la que ya maneja TELMEX. Voz y datos que se intercomunicuen por Iusacell y TELMEX como una pinza para el desarrollo de la telefonía mexicana.

²²AGUILAR. Alberto, "Nombres, Nombres y ...Nombres", El Financiero, 8 de octubre, 1993, p. 9.

Por lo pronto ya se hizo ver la competencia de TELMEX, de ahí, que ahora si tendrá que poner más calidad a su servicio si no quiere que en algunos años se vea desplazada, o bien, se le retire la concesión.

10.6 RELACIONES LABORALES

Apartir del 30 de junio de 1993 los trabajadores de la Empresa Teléfonos de México se incorporaron a un nuevo modelo de trabajo, basado en la capacitación y el mejoramiento del servicio como objetivo central.²³

El nuevo modelo es claro: cada trabajador en lo individual tendrá que cumplir con metas de productividad definidas, como por ejemplo, reparar totalmente 16 aparatos o líneas por jornada, para obtener el salario base y sin prolongar esta reparar varios más que le permitan al trabajador obtener un pago adicional. Es decir, desaparecen los tiempos extras para planta exterior.

Asimismo, en varias áreas se esta llevando acabo la universalización de labores, por ejemplo las operadoras en el interior del país su labor se extiende a todos los servicios, esto para compactar las categorías.

Debido a estas circunstancias han surgido varios descontentos por parte de los trabajadores, pues han visto disminuir su salario al no existir horas extras, por lo cual, si quieren ganar más tienen que hacer su trabajo más rápido y con calidad, cabe mencionar que si cada trabajador realiza sus ordenes del día adecuadamente y al termino del mes el área logra las metas de productividad recibirán un pago extra (bono) que se divide entre todo el grupo, además, se pueden obtener compensaciones individuales.

Podemos decir, que en un principio existía un descontento generalizado, actualmente son pocas las personas que no están de acuerdo. Pues sólo se les exige que cumplan con sus ordenes diarias, ya de ellos dependen si quieren realizar más.

Cuando por causas de automatización se tenga que prescindir de personal, a este se le buscara reacomodo en otra planta, departamento etc. de no encontrar vacantes en otra área, se procederá a despedir al personal no sindicalizado primeramente, posteriormente a los sindicalizados pero con menor tiempo, respetando así la antigüedad. Aquí las liquidaciones están por encima de las que establece la ley.

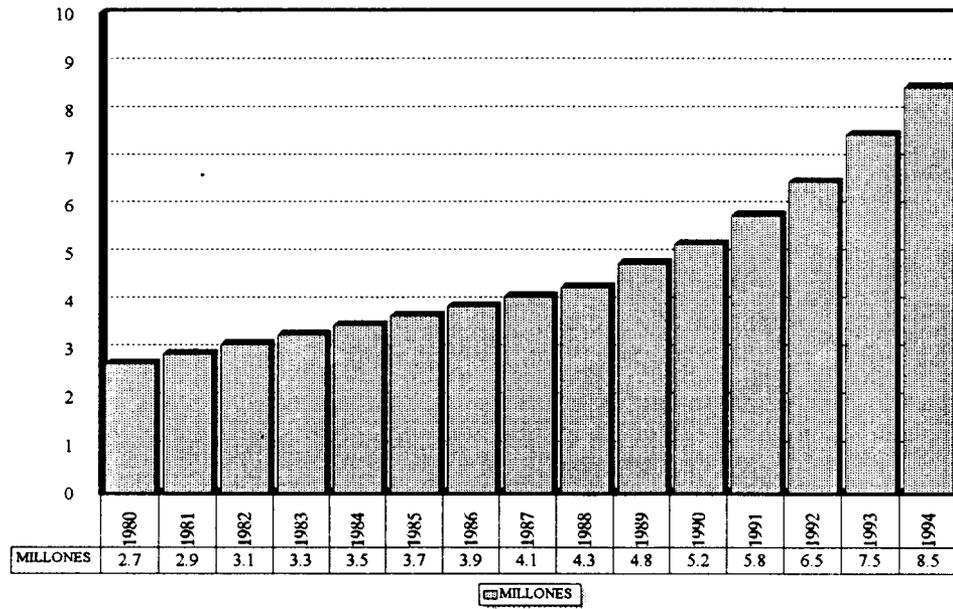
Cabe mencionar que a pesar del nuevo modelo de trabajo de TELMEX, las personas no renuncian tan fácilmente porque cuentan con muchas prestaciones, además, su contrato colectivo los protege mucho.

²³LOVERA. Sara, "Nuevo modelo de productividad en TELMEX", La Jornada, 24 de junio, 1993, p. 3.

10.7 RESULTADOS

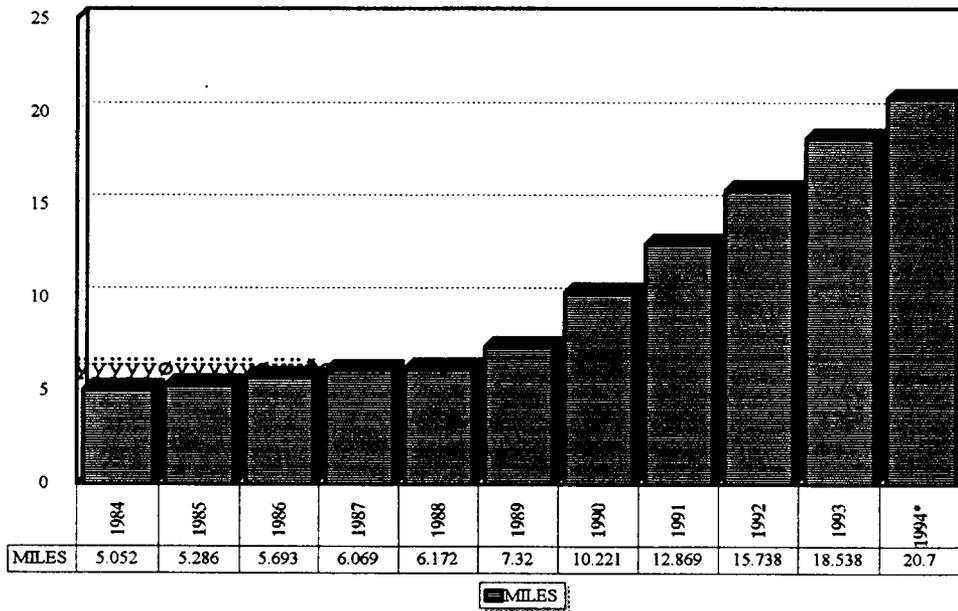
Los procedimientos y programas implementados por TELMEX para elevar la calidad y productividad en su servicio, han sido conforme a lo planteado en Acuerdo Nacional Para la Elevación de la Productividad y la Calidad, es decir, se apega a los puntos señalados con el fin de lograr ser más competitivos para enfrentar a la competencia que se avecina; pues aún le falta mucho camino para llegar a la calidad total que es la que busca el consumidor porque este la califica. De cualquier manera con lo hecho hasta el momento se ha llegado ya a resultados, no como lo que se esperan pero si algo alentadores tenemos por ejemplo: Que en 1992 los índices de productividad en TELMEX aumentaron considerablemente, al pasar el número de empleados de 8.5 a 7.5, en promedio, por cada 1000 líneas en operación. Además, el nuevo TELMEX mantiene un ritmo de trabajo 12 veces mayor que el promedio registrado en toda su historia, lo que representa un porcentaje 5 veces mayor que el crecimiento del PIB del país. TELMEX es, hoy por hoy, la segunda empresa de mayor crecimiento en el mundo. Asimismo se han introducido nuevos servicios y se amplía la infraestructura (nuevas sucursales de atención al cliente, así como más centros de planta exterior) en beneficio de los usuarios. Por supuesto que siguen habiendo quejas, pero el volumen de esta bajaron en un 70 por ciento, (Ver gráficas para observar sus progresos en algunos puntos).

LINEAS EN SERVICIO



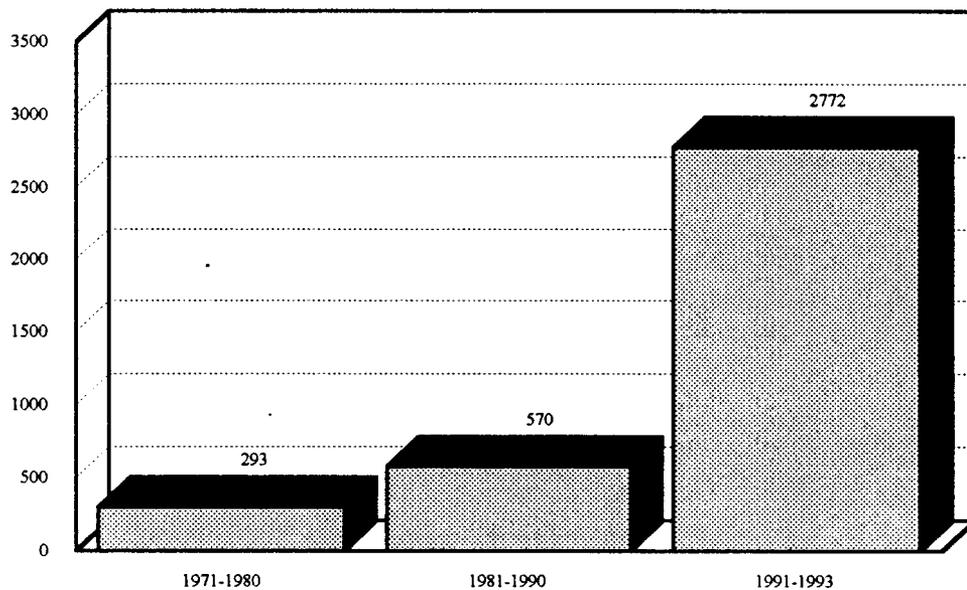
Fuente: SCT, TELMEX

POBLACIONES CON SERVICIO TELEFONICO



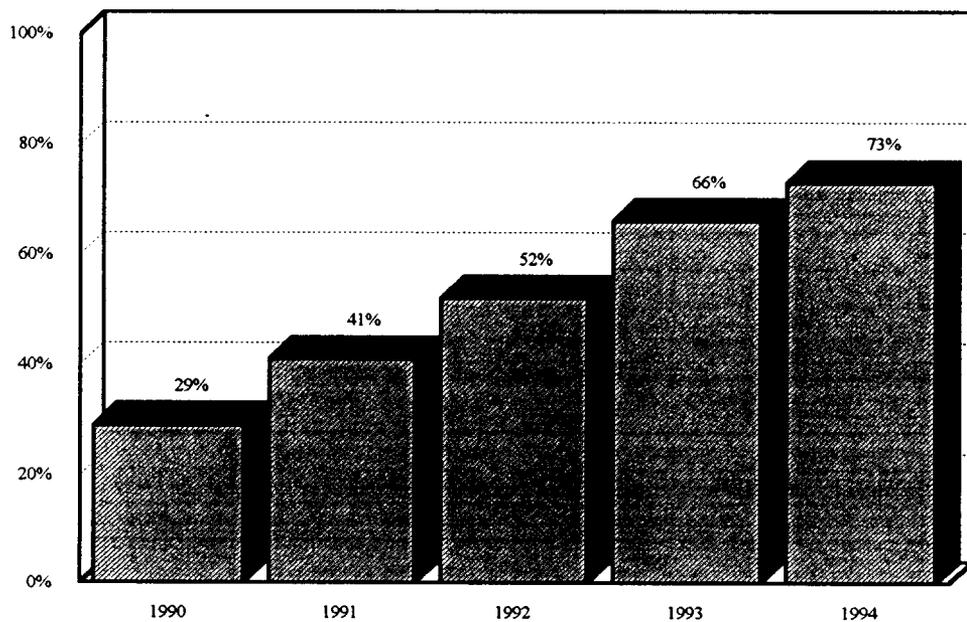
*Estimado Fuente: TELMEX

POBLACIONES RURALES INCORPORADAS AL SERVICIO TELEFONICO



Fuente: TELMEX

DIGITALIZACION DE LINEAS



*Estimado Fuente: TELMEX

11. SUGERENCIAS PARA UNA COMPAÑÍA TELEFÓNICA

W. Edwards Deming nos proporciona algunas recomendaciones básicas que se deberían aplicar para mejorar el servicio telefónico a continuación las presentamos:²⁴

1. Por medio del diseño estadístico adecuado, estimar la utilización de los circuitos y del equipo de transmisión: ¿ Que proporción de tiempo se utilizan los circuitos y los equipos de transporte para la voz, prensa, transmisión de datos, telegramas privados, telegramas públicos, etc.? Los resultados se utilizan como base para fijar las tarifas de los distintos servicios.

2. Por medio de un diseño estadístico adecuado, estimar la frecuencia de uso de los conmutadores, y otros equipo de la oficina central, para pasar de servicios locales a servicio de larga distancia. Los resultados se utilizan para dividir los ingresos entre servicios locales y servicios a larga distancia, y en última instancia para establecer las tarifas.

3. Por medio de un diseño estadístico adecuado, estimar la depreciación física de las distintas clases de equipo -conmutadores, rielés, centralitas telefónicas privadas, líneas de centralitas subterráneas, cables subterráneo de larga distancia, oficina de teléfonos de una comunidad, conductos, bobinas de carga, postes, líneas aéreas, terminales en los postes y en los edificios, aparatos de teléfono y dispositivos de señales.

4. Conseguir la reducción de los errores de facturación, a bajo coste.

5. Realizar ensayos sobre los registros de la planta física. ¿Son satisfactorios los registros? ¿ Que clase de errores tienen que corregirse y en que áreas?.

6. Conciliar el uso conjunto de las propiedades, como la de los postes, o puede que lo sea la compañía eléctrica, o pueden tenerlo en propiedad al cincuenta por cien, o de cualquier otro modo. Se pagan un alquiler una a otra por la utilización de los postes. ¿Paga demasiado una compañía a la otra? Los estudios por medio de un diseño estadístico adecuado proporcionan las respuestas con precisión demostrable. Los estudios subsiguientes mantienen el equilibrio en los pagos. (Sería imposible una conciliación completa debido al tamaño del trabajo, y si se intentara, se introduciría un nuevo conjunto de errores, y el estado final sería peor que el inicial.)

²⁴Deming. Op. cit., p.p. 171-172.

7. Estudiar la eficacia de la publicidad sobre los ingresos debidos a llamadas de larga distancia.

8. Realizar una simulación en una oficina de teléfonos. Los psicólogos de una central propusieron ciertos tipos de responsabilidades adicionales para las operadoras, con el objeto de enriquecer el trabajo. Como los cambios propuestos podían tener unos efectos drásticos sobre la productividad, el grupo de investigación estableció un modelo de simulación para estudiar un cierto número de cambios posibles.

9. Realizar estudios para reducir el tiempo que emplean las operadoras en hacer varios tipos de llamadas, trabajar más inteligentemente, no más. La mecanización del análisis, con un procedimiento de muestreo cuidadosamente diseñada para realizar los estudios de demoras de las ondas de radio suministra los resultados de una forma continua.

10. Estudio de las rutas óptimas para los servicios por mensajero entre distintas ubicaciones de la compañía telefónica dentro de un área metropolitana. Una compañía telefónica debe disponer de uno o más sistemas de despacho central para el correo interno de la compañía, y numerosas rutas para recoger y repartir el correo de la misma, en un número elevado de ubicaciones. Los Laboratorios Bell desarrollaron un algoritmo de programación entera para ayudar a determinar el número óptimo de rutas y de paradas que hay que hacer en cada ruta.

11. Determinar la ubicación óptima de los equipos nuevos. Se pueden lograr ahorros en los costos de operación sustituyendo los equipos de conmutación electromecánica, más que añadiendo nuevos equipos electromecánicos. Los laboratorios Bell han desarrollado un algoritmo de programación no lineal para ayudar a determinar dónde y cuándo se debería instalar el equipo electrónico. Otros investigadores de las compañías telefónicas han desarrollado software orientado al usuario y han incorporado algunos procedimientos adicionales para hacer los análisis financieros.

12. Realizar estudios continuados de los gastos y de la utilización de los equipos comunes siguiendo los procedimientos estadísticos diseñados por el Dr. Robert J. Brousseau de la American Telephone and Telegraph Company, subyacente para establecer los ingresos y cargos interlineales para utilizar equipos conjuntamente, principalmente los circuitos de larga distancia.

13. Estudiar el inventario y conciliar los registros de ingeniería y los registros de contabilidad de los cables y repetidoras subterráneos, los cables aéreos, y otros equipos; lo mismo con los equipos telefónicos, incluyendo los conductores y la instalación (equipo de la estación), sobre la premisa de los clientes.

CONCLUSIONES

Teléfonos de México S.A. de C.V., es una de las empresas que están tomando muy en serio el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, actualmente esta compañía cuenta con sus propios programas, los cuales los esta aplicando en cada de una de sus cinco áreas, con el objetivo de mejorar y prestar un buen servicio al usuario.

Además, TELMEX S.A de C.V. esta aplicando de una manera integral el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, pues se esta siguiendo con las líneas de acción que marca este, así tenemos:

En cuanto a la modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo. Telmex a este respecto esta realizando varias actividades como por ejemplo un adelgazamiento en su organización, mediante la universalización de labores. A su vez, cada área de trabajo tiene especificada sus objetivos metas e indicadores explícitos de productividad, además existe una relación más estrecha con sus proveedores.

En lo que respecta a la superación y desarrollo de la administración, aquí se fomenta la superación de todos sus integrantes a todos los niveles mediante los cursos que se imparten en el INTTELMEX.

Enfasis en los recursos humanos, a este respecto la empresa esta llevando a cabo su máximo esfuerzo para brindar una capacitación permanente, en mejorar los lugares de trabajo, en motivar y estimular a los trabajadores mediante incentivos económicos principalmente. Su remuneración de los empleados es la adecuada o es una de las mejores a nivel nacional.

En un principio las relaciones laborales se habían vuelto ásperas, actualmente se busca un estrecha relación entre empleados y empresa para mejora de los dos y en beneficio del cliente.

Existe también una gran renovación tecnológica en todos los niveles, todos los sistemas se están digitalizando y computarizando, además se esta fomentado la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías un ejemplo de esto es el Nuevo Dispositivo de Interconexión Terminal (DIT), que permita al suscriptor identificar las fallas en su línea.

Por lo antes descrito, podemos concluir que TELMEX esta avanzando en todos los niveles, cumpliendo así con las exhortaciones echas por el gobierno mexicano, a su vez que se prepara para enfrentar a la competencia que se avecina, en telefonía básica en 1994 y de larga distancia en 1996.

La nueva cultura telefonista se caracteriza por un elevado espíritu de servicio, en beneficio de los usuarios, y se sustenta en la actualización y capacitación en sistemas de fibra óptica; centrales y equipos digitales; transmisión vía satélite; red digital de servicio integrados y sistemas administrativos avanzados.

Esta empresa esta trabajando aceleradamente para mejorar el servicio, y así proporcionar una mejor atención al cliente, modernizar la infraestructura de telecomunicaciones y apoyar el crecimiento y desarrollo del país.

Por último podemos decir, que la Productividad es responsabilidad y es madurez, abandono de paternalismos, de actitudes de indiferencia o desinterés. Ser productivo es una oportunidad porque se va en busca de mayor calidad, mayor perfeccionamiento en la tarea cotidiana, y refleja un disfrute de la vida, una plenitud de la existencia. La Productividad expande y libera el potencial creativo del hombre; se entiende no sólo como la cuantificación de los resultados, sino de manera fundamental, como una autentica vocación individual de progreso que debe cultivarse en todos los aspectos de la vida. El programa de Calidad y Productividad sienta un precedente jurídico laboral y se justifica en el objetivo primordial de hacer eficiente el funcionamiento de todas las actividades y áreas de la empresa. Se trata de hacer más pero con mayor calidad.

BIBLIOGRAFÍA

CIAMPA. Dan, "Calidad Total", ed. Wesley Iberoamericana, México, D.F., 1993.

DEMING. Edwards, "Calidad Productividad y Competitividad", ed. Díaz de Santos, México D.F., 1989.

MONTAÑO. Agustín, "Administración de la Producción", ed. Trillas, México, 1988.

"Definiciones de Productividad en Sentido Técnico", Dirección de Promoción de la Productividad, Subdirección de Estudios de Productividad en el Sector Industrial, Departamento de Sistemas de medición de la Productividad Industrial.

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

"Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad Planta Exterior DOT Metropolitana", TELMEX, Julio de 1993.

"Contrato Colectivo de Trabajo del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y la Empresa Teléfonos de México".