



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

ANÁLISIS DE LOS PAGOS DE INCENTIVOS A LA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE 1993 A 1997 DEL
PERSONAL SINDICALIZADO DE TELMEX

PRESENTA:

CELIA SALMERON FRAGOSO



MEMORIA DEL DESEMPEÑO LABORAL
PARA OBTENER EL TITULO DE
MATEMATICAS APLICAS A LA COMPUTACION

2000

OCTUBRE ~~1999~~

217797



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Gracias
porque en su pensamiento
siempre perduro
y es mío su sentimiento.

Gracias
que impregnan mi ser
de cosas útiles
en la alforja del saber.

Gracias
cuando pienso en su sacrificio
a través del tiempo
que ha sido en beneficio.

Gracias
por haberme guiado
por el camino correcto.

Gracias a mis papitos
Pedro Salmerón Roldan y
Esperanza Fragoso de Salmerón
por darme la mejor
herencia del mundo.

Agradezco a:

Irene, Miguel, Inés, Amada, Esperanza y Pedro,
que de alguna manera confiaron y me apoyaron
para realizarme como profesionista.

Lic. Juan Montes de Oca
Gracias por todo el apoyo que me
proporcione en la realización
del presente trabajo.

A mis compañeros que junto conmigo compartieron
mis experiencias, padecimientos, satisfacciones y por
esos días imborrables que compartimos juntos.

A ti por tu apoyo, fuerza,
comprensión y amor
que me brindaste
día a día.
Miguel A.

Gracias a todas aquellas personas
que me faltaron por nombrar y que de una u otra forma
me dieron su ayuda para elaborar este trabajo.

INDICE

Página

Objetivo General.....	1
Introducción.....	11

I.-ASPECTOS GENERALES PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

1.1 Cambios para mejorar los procesos de administración en Telmex.....	1
1.2 Estructura de Telmex.....	6
1.3 Aspectos generales de Calidad y Productividad.....	7
1.3.1 Definiciones de Calidad y Productividad.....	7
1.3.2 Marco general de Productividad.....	9
1.3.3 Modelos que enfatizan la Productividad en Telmex....	12
1.3.4 Factores que afectan la Productividad.....	14
1.3.5 Evaluación del desempeño para incrementar la Productividad.....	20
1.3.6 Indicadores de Productividad en el trabajo.....	23
1.3.7 Medición de la Productividad.....	25
1.3.8 Reingeniería de Michel Hammer y James Champy como propuesta para elevar la productividad y calidad de la empresa.....	28

II.-ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL SINDICALIZADO EN TELMEX

2.1 Antecedentes del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad.....	30
2.2 Resumen del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad.....	32
2.3 Formas de distribución de los pagos de incentivos de las áreas Tronco y sus vinculadas.....	33
2.4 Desarrollo de sistemas para la administración del presupuesto del pago de incentivos.....	40

III.-ANALISIS DE PAGOS DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL SINDICALIZADO DE 1993 A 1997

3.1 Pagos realizados al personal sindicalizado	
3.1.1 Nivel Teimex.....	48
3.1.2 Area Tronco.....	49
3.1.3 Especialidad.....	51
3.2 Problemática para realizar los pagos de incentivos de las Areas Tronco y Vinculadas al Proceso Administrativo.....	55
Conclusiones.....	57
Bibliografía.....	59
Anexos	

OBJETIVO GENERAL:

Analizar la administración y Control presupuestal del pago de incentivos del personal sindicalizado de 1993 - 1997, para crear nuevos procedimientos, políticas y normatividad (creando nuevos sistemas computacionales que ayuden a obtener la información lo más rápido, a través de la red, y con menos márgenes de errores). Lo cual permite que se puedan elaborar buenos estados financieros de resultados, para la toma de decisiones de la empresa cuando se tenga una negociación con el sindicato de Teléfonos de México.

Además enseñar a los alumnos de la carrera de Matemáticas Aplicadas y Computación a utilizar la metodología de pagos de incentivos (Conocer el manejo de los sistemas para realizar los pagos), y como realizarlo por medio de las formulas.

INTRODUCCION

Resulta difícil entender como ha cambiado México y el mundo, y con ellos Telmex, en medio del siglo. Lo cual podemos hablar de algunos hechos del pasado y comprobarlo con el presente:

-Telmex nace bajo el signo de una gran transformación nacional y mundial, el mundo de la Posguerra. Cincuenta años después, la empresa se ve influida por otro importante proceso de cambio, conocido como Globalización. Antes, la premisa era crecer cerrados al exterior; hoy la prioridad es desarrollarnos abiertos y participando activamente en la economía global.

- Una de las tareas de Telmex como empresa fue la de interconectar las dos redes locales existentes entonces, la suya propia (que antes fue de la compañía Ericson) y la de la compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana S.A., lo que implicó una verdadera hazaña tecnológica. Hoy, Telmex ha interconectado las redes de las empresas competidoras en los servicios de larga distancia, y próximamente tendrá que hacerlo en lo que respecta a los servicios de telefonía básica.

- El perfil de la plataforma tecnológica de Telmex para el futuro ya está delineado; algunas de sus partes ya se encuentran en funciones hoy:

- a) Las redes son de fibra óptica.
- b) Existe una mayor concentración de las grandes capacidades de procesamiento de las redes, interconectando cada vez más unidades de procesamientos inteligentes remotas.
- c) Hay flexibilidad en la administración de las redes a través de equipos de mayor inteligencia.
- d) Creció la telefonía inalámbrica.
- e) La competitividad en el área de nuevos servicios será a través de la evolución permanente de redes inteligentes; la empresa que tenga la plataforma más sólida y la de tiempos de respuesta menores.
- f) Se evolucionaron los nodos de procesamiento ATM(Asynchronous Transfer Mode) para el manejo de servicios multimedia.

El avance tecnológico es incontenible y todo parece indicar que es cada vez más acelerado. Las necesidades de los Clientes y su demanda de satisfacción corren en paralelo a este avance.

Telmex está definido por las tendencias: Tecnológica y servicio. Para ello se mantiene permanentemente actualizado en cuestión tecnológica y tenemos que avanzar a pasos agigantados para que el

aspecto humano de nuestro servicio no se quede rezagado, mejorar diariamente en nuestra actitud hacia el trabajo y hacia el Cliente. A la vez también genera cambios dentro de su administración, procesos y políticas.

Telmex también piensa en su personal, para ello su forma de incentivarlos es por medio de un pago extra llamado incentivo, el cual lo reciben de acuerdo a la categoría de cada trabajador.

La administración de los pagos de incentivos está a cargo de la Gerencia de Control Financiero de Productividad (en la que me encuentro laborando desde hace 5 años en el puesto de ejecutivo de cuenta y consolidadora de los pagos de incentivos a nivel nacional), la cual es la que se encarga de generar normas, políticas y procedimientos para realizar dicho pago a nivel nacional; a la vez se encarga de controlar el presupuesto asignado y dar estados de resultados financieros para las negociaciones entre empresa - S.T.R.M.

Para poder desarrollar un análisis de los pagos de incentivos se tiene que conocer:

1. - Su historia de la empresa (Antecedentes Históricos).
2. - Conceptos para poder realizar un pago de incentivo (Los cuales nos permitió diseñar nuevos sistemas a través de una red; SPP'98 (Sistemas de Pagos de Productividad '98)
3. - Conocer acuerdos entre empresa - S.T.R.M., para saber cuales son las formas de distribución individual de cada trabajador.
4. - Aplica las formas de distribución individual a un sistema para una buena administración del Control Financiero de Productividad.

Para obtener una buena Calidad y Productividad dentro de una empresa se deben saber cuales son los resultados obtenidos dentro de esta.

En el área de Control Financiero se tienen que diseñar las ecuaciones matemáticas y las formas de administración de resultados obtenidos (Sistemas computacionales que tienen que utilizar para poder concentrar los resultados) para elaborar la forma de distribución individual de incentivos a la Calidad y Productividad.

Al terminó del trabajo el alumno sabrá como se aplican las matemáticas dentro del área de productividad; para esto se deben de conocer los conceptos básicos de productividad, la utilización de aplicación de formulas, el manejo de sistemas computacionales para el pago de incentivos.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE TELMEX

Telmex es una de las compañías que se ha ido modernizando rápidamente, a partir de su privatización, y además es una de las que están compitiendo con las empresas extranjeras de Telefonía.

La labor que desempeño dentro de Telmex, es la de llevar la administración del Control Financiero de Productividad del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad del personal sindicalizado a nivel nacional. Otras de las funciones es el de hacer y dar normas, políticas y procedimientos para generar el pago de incentivos¹; sobre la base de las metas y pagos realizados individualmente se tiene que generar un estado de resultados para la toma de decisiones de la Dirección.

Telmex dentro de sus objetivos principales es el de obtener una buena imagen ante el cliente y modernizarse día a día², lo cual a través de los años ha venido realizando.

1.1 Cambios para mejorar los procesos de Administración en Telmex

En 1878 se hizo en nuestro país la primera llamada telefónica entre la ciudad de México y la población Tlalpan, nueve meses más tarde se estableció oficialmente el servicio telefónico, al instalarse una red que unía las comisarías de la policía con la inspección General; la oficina del gobernador de la ciudad y el ministerio de Gobernación.

Para 1888 se publica el primer directorio telefónico con 800 nombres de suscriptores de la ciudad de México y se otorga la primera concesión para la instalación de casetas públicas.

Telmex consiguió que la secretaria de Comunicaciones y Obras Públicas le otorgara una concesión por 50 años para la explotación del servicio telefónico en la capital y sus alrededores, el empresario vendió la concesión a la empresa L.M.: Ericson (1907) de Estocolmo, que estaba interesada en tener una filial en México.

¹ Todo el personal administrativo de Telmex, se tiene que capacitar para realizar los pagos de incentivos, la cual consiste en que se le tiene que enseñar que es lo que se considera para pagar de acuerdo a la especialidad y como manejar los sistemas de informática.

² Freddy Roman M., "Modernización", *Voces Telmex*, julio 30, México D.F., 1997, pp 3-17.

En 1910, las compañías establecidas habían ya instalado 12 mil 500 aparatos telefónicos, de los cuales más de 8 500 funcionaban en la capital de la República mexicana, a raíz de la intensa competencia que se desató entre la compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana (que obtuvo una nueva concesión) y la empresa de Teléfonos Ericson.³

Al finalizar la Primera Guerra Mundial, se logra la comunicación de la telefonía sin necesidad de operadora, la cual fue a través de ondas.

Ericson en 1924, inaugura la primera central telefónica automática, conocida como la central Roma, con capacidad para conectar 10 mil líneas.

El primero de Julio de 1950 se formó una sola representación sindical, el sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

Entre 1961 y 1962, según la publicación de Words Telephone de la ATT, México ocupaba el séptimo lugar de importancia en cuanto a desarrollo tecnológico, y el primero en todo el continente americano. Por otro lado la automatización aumenta dramáticamente en un 8.4%.⁴

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 intervención de la operadora. El 20 de Diciembre de 1967 se pone en servicio el teléfono un millón.

En 1973 se inauguró el Centro Telefónico San Juan, considerado el más moderno de Latinoamérica y dotado de una torre de 100 metros de altura. También es puesto en servicio el Teléfono dos millones.

Telmex recibió de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes (el 10 de marzo de 1976) la renovación de la concesión para ofrecer mejor servicio; se instalaron los siguientes servicios:

- Lada 96 larga distancia automática de persona a persona a Estados Unidos.
- Lada 98 larga distancia mundial
- Lada 99 larga distancia automática de persona a persona al resto del mundo.

El 5 de julio de 1985 se puso en servicio el primer aparato multilínea rural en la población de los reyes, Estado de México, el cual fue

³ Para el año de 1914, Ericson y Telmex instalaron un total de 2,500 teléfonos.

⁴ Freddy Roman M., "La historia de la Telefonía en México". *La Revolución de la Telefonía en México 1878-1993*, México D.F., 1993. pp 9.

diseñado por técnicos mexicanos del centro de investigación de Telefonía electrónica. El 28 de julio del mismo año entra en órbita el satélite Morelos 1. Con el sistema de este año fue una de las empresas más afectadas, pero a pesar de eso Telmex logra instalar el teléfono 7 millones y presta servicio a 5,476 nuevas localidades del país.⁵

Se fusionan con teléfonos de México las empresas filiales telefónica Nacional S.A. y teléfonos del Noroeste S.A. para conformar una sola empresa Nacional, esto ocurre el día 11 de Febrero de 1987. El 3 de Abril del mismo año, se celebra un convenio de cooperación técnica en el campo de telecomunicaciones entre la Compañía Nacional de España y Telmex.⁶

1988, se amplía la capacidad de 32 Centrales telefónicas en la Ciudad de México, poniendo a disposición de los usuarios 50 mil nuevos números. La primera vídeo conferencia en México se realiza el 26 de Septiembre, desde San Juan del Río Querétaro al Distrito Federal. En Noviembre, se inauguran 2 centros de tráfico por operadora para larga distancia y servicios especiales en Lindavista y Rojo Gómez; así como un moderno laboratorio de capacitación para el personal técnico, el cual contribuirá a elevar la calidad de transmisión de los sistemas de larga distancia, en este mismo mes Telmex, y Banamex, ponen en servicio 16 nuevos aparatos telefónicos públicos de larga distancia Nacional e Internacional activados mediante una tarjeta de crédito. En Diciembre había 8.8 millones de teléfonos en servicio.⁷

Enero de 1989, entra en operación el servicio Lada 800 internacional, para llamadas desde y hacia Estados Unidos de Norteamérica; en abril se inauguran 4 centros telefónicos: Rojo Gómez, Lindavista, Abastos, y Pino. El 1º de abril se firma el convenio de modernización Telmex entre el S.T.R.M. y la empresa, el 17 del mismo inicia el plan de 45 días para el mejoramiento del servicio telefónico, informando que en Julio lleva un avance del 90%.9 de Diciembre de 1990, el grupo mexicano Carso asociado a France Cable Et Radio de Francia y a la South western Bell adquirió el 20.4% total del capital social que el gobierno federal poseía en Telmex.

En 1991 Telmex presenta el Programa trienal en el cual invertirá 24 billones de pesos para alcanzar los objetivos de mejoramiento de calidad, modernización y crecimiento de servicio, el cual permitió un

⁵ Freddy, op. cit. ., pp 12

⁶ Telmex, "Manual de Recursos Humanos", México D. F., 1992, pp 8-10.

⁷ Telmex, op. Cit. ., pp 12-15.

gran crecimiento que hace colocar a Telmex como la 2ª empresa telefónica en expansión en el mundo.

La planta telefónica formada hasta mediados de 1993, creció un 35%; así mismo se incorporarían 75% más comunidades rurales y se instalaron 70% más teléfonos públicos. El sistema de atención al cliente se reestructura mediante la modernización integral del 05. Se instalan nuevas posiciones digitales de operadora para tráfico de larga distancia Nacional e Internacional en todo el país⁸.

La construcción de una red de 13,500 kilómetros de fibra óptica que una 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, Centro América, El Caribe, Europa y el resto del mundo, el cual nos permite contar con una red de larga distancia Nacional e Internacional a la altura de las mejores del mundo.

A partir de Junio de 1993, Telmex puso en marcha el Programa permanente de Productividad para elevar la calidad de los servicios.

En 1994 se firmó un memorándum de entendimiento con el operador de telefonía norteamericana sprint; se acordó con grupo Televisa S.A. la participación minoritaria en Cablevisión S.A. de C.V., principal empresa de televisión por cable del país. Se puso en operación un nuevo centro de administración de la red local en la zona Metropolitana de la ciudad de México, que permite a la empresa realizar actividades de supervisión del estado de la red durante la noche. Se abrieron nuevos centros de información para atender a los clientes por vía telefónica. Se pusieron en servicio 871,641 líneas telefónicas de tecnología digital con lo que se alcanzó un total de 8,492,521 líneas. Las redes ópticas flexibles (ROF) se instalaron en diversas ciudades del país. Se concluyó la construcción y fue puesto en operación el sistema de cable submarino de fibra óptica Columbus II el cual permite la comunicación de México con Estados Unidos de América, Europa y el resto del mundo⁹.

Se puso en operación el primer centro de administración de la Red (CAR) en la ciudad de México, a fin de supervisar la atención de las fallas en 55 centrales del área metropolitana. Nace el servicio de Telefonía celular (Teléfono inalámbrico) el cual se registra con la marca de TELCEL, a través del radio móvil Dipsa se realizan los tramites, este teléfono tiene cobertura amplia de las largas

⁸ Freddy Roman M, "Lo más sobresaliente", *Estado Financiero de 1993, México D.F.*, pp 2-5.

⁹ Telmex, "Red Local" *Estado Financiero de Telmex 1994, México D.F.*, pp 6-62

distancias; se proporciono el servicio a 306 clientes. A partir de 1994 Telnor ofrece servicio de buzón de la telefonía inalámbrica en sus modalidades de buzón de voz, buzón de foxt y buzón de Voz - Fax y en ese mismo año se puso en funcionamiento la Red pública de transmisión de datos Telnorpac (Frame Relay)¹⁰.

Durante 1995, Telmex desarrollo sus actividades a partir de sus objetivos fundamentales en los que logró los siguientes resultados:¹¹

- A) Consolida nuestra infraestructura de Telecomunicaciones.
- B) Mejora la calidad de los servicios y la atención a nuestros clientes.
- C) Eleva la eficiencia operativa de la empresa.
- D) Ofrece nuevos servicios y productos de nuestros clientes.
- E) Desarrolla una nueva cultura de trabajo en cada servicio y atención a mi cliente.¹²

En 1996 las líneas telefónicas ascendieron a 8,826,148 miles; lo que mostró un crecimiento anual del 28%. Telcel mantuvo el crecimiento de servicios al incorporar en forma neta 257,662 miles de clientes; lo que significa un 64.60% de incremento con respecto al año anterior, se introdujeron sistemas para incorporar nuevos clientes, e innovar el pago del servicio celular, conocidos como " Sistema Amigo " y " Amigo Kit " los cuales funcionan con tarjetas prepagadas. Se constituyó la fundación Telmex; A.C. (Institución de Bienestar Social) tiene como fines principales la promoción de la educación, salud, cultura y bienestar social en México. A finales del mismo año, se pone a disposición del público el servicio Internet Directo, el cual ofrece acceso a la Red de computadoras de Internet y toda la gama de posibilidades de negocios, educación y entretenimiento. La sección amarilla puede ser consultada por Internet.¹³

Para 1997 se interconectaron las 60 ciudades más importantes del país mientras que en 1008 se tiene programada 100 ciudades. Telmex se comprometió con el proceso de apertura de las telecomunicaciones lo cual ha quedado de manifiesto con el cumplimiento oportuno del calendario de interconexión previamente definido y la dedicación de todos los recursos humanos y financieros.

¹⁰ Telmex (Gerencia de Planeación de Recursos Humanos). " *Telmex*", *Balance Social de Telmex*, México D.F., 1994, pp 3-9.

¹¹ Telmex, " *Principales Resultados de Telmex Durante 1995*", *Voces Telmex*, Abril - Mayo, México D.F., 1996. No. 400. pp 34.

¹² Telmex, op.cit. , 1995, pp 3-10

¹³ Telmex, op.cit. , 1996, pp 2-9

En los cinco últimos años, se han realizado grandes inversiones en tecnología y nuevos equipos, para tener en operación una de las infraestructuras de telecomunicaciones más modernas a nivel mundial.¹⁴

Telmex ha entrado en una recta final el cual es: la competencia abierta con otras empresas sobre todo en los servicios de Larga Distancia. Para consolidar nuestro liderazgo en el mercado de las telecomunicaciones, tenemos que adelantarnos a nuestros competidores y debemos arriesgarnos a explorar nuevas posibilidades de servicios y atención, y, al mismo tiempo, tenemos que reconquistar a la parte de nuestros clientes.¹⁵

Para realizar lo anterior en forma ágil, rápida y flexible, hemos puesto en marcha un plan de Organización que incluye la descentralización de la operación en Telmex, así como una nueva estructura que pone especial énfasis en la comercialización de servicios y la atención al cliente.

1.2 Estructura de Telmex.

Teléfonos de México en 1996 tiene como objetivo fundamental la descentralización de la operación y comercialización de los servicios, el cual ejecuta un Plan de Organización, que tiene como punto de partida tres premisas básicas:

- 1) Orienta toda la actividad de la empresa a la atención y servicio al cliente.
- 2) Lograr la agilidad necesaria para competir a través de la descentralización efectiva y total de la empresa.
- 3) Integración de esfuerzos y objetivos a través de la información de grupos de trabajo.

El Plan organizacional incluyó descentralización de la empresa, con el establecimiento de 10 nuevas Direcciones Divisionales (7 foráneas y 3 metropolitanas en la ciudad de México, ver anexo figura 1 y 2), así como la de Larga Distancia, las cuales se encargan en forma integral de los procesos de comercialización de servicios, operación de la infraestructura y administración de Recursos Humanos y materiales.

¹⁴ Todos los avances tecnológicos y modernización han sido posibles por el trabajo y dedicación de nosotros los trabajadores. Hemos enfrentado situaciones difíciles, de las que hemos logrado salir adelante.

¹⁵ La imagen que los clientes tienen de nosotros no se cambia de la noche a la mañana, esto se hace con nuevos y mejores servicios. Cualquier esfuerzo que realicemos en ese sentido será en vano si a un cliente -a uno solo- le fallan sus servicios o considera que ha sido mal atendido. Tenemos que luchar por cada cliente. Para eso es necesario reorientar toda la actividad de la empresa hacia la atención y servicio al cliente, y tenemos que integrar nuestros esfuerzos a fin de lograr la agilidad que requerimos para compartir.

Asimismo, se reorganizaron las funciones de diversas Direcciones Corporativas, las cuales se encargan de proporcionar apoyo a las Direcciones Divisionales, así como de establecer la normatividad y control de los procesos que deberán aplicar las mismas.

La descentralización ha presentado un verdadero parteaguas en la historia de Telmex, se ha tenido que descentralizarse para poder acercarnos a nuestros clientes, posicionarnos en el mercado y adelantarnos a la competencia.

Conforme se fue realizando el cambio de la estructura, cambiaron los procesos de administración, normatividad, y el desarrollo tecnológico de Telmex. Los cambios de proceso se han mejorado para poder tener una respuesta más rápida en la toma de decisiones, y poder provocar estos cambios fue necesario crear nuevos sistemas, obtener tecnología más desarrollada, cambio cultural de las personas, y otras premisas que permiten a la empresa desarrollarse más y mejorar su calidad.¹⁶

Otro de los cambios era mejorar la Calidad, Productividad y Competitividad dentro del organismo, por lo cual fue necesario fijarse un objetivo, con el cual se lograría su permanencia, proteger los bienes y asegurar los puestos de trabajo.

1.3 Aspectos Generales de Calidad y Productividad.

1.3.1 Definiciones de Calidad y Productividad

Para lograr la Calidad, Productividad y competitividad dentro de cualquier organismo público o privado es necesario fijarse un objetivo dentro de la institución, con el cual logre su permanencia, proteja sus bienes y asegure los puestos de trabajo.¹⁷

La dirección es el eje central que se hace cargo de esta tarea, ya que una de las desventajas de los organismos y el consecuente desempleo es de la dirección que no dirige.

A su vez la calidad engendra de manera natural e inevitable a la productividad, la cual se ve mejorada o deteriorada de acuerdo a los cambios en el sistema.

La Productividad es el elemento vital de nuestra economía y el fundamento de nuestro estándar de vida. Durante este siglo, los

¹⁶ Telmex, "La nueva Organización de Telmex", Voces Telmex, 1996, pp 40.

¹⁷ Díaz de Santos Juan, *Calidad, Productividad y Competitividad*, 3ª, Madrid, pp 391

incrementos en la productividad han logrado la reducción a la mitad de la semana laboral y de agregar seis años de tiempo libre al promedio de vida que antes se poseía. Apreciamos en toda su importancia la productividad. Pero apenas comenzamos a comprender lo difícil que es mantener un crecimiento sostenido.

Las definiciones de Productividad son distintas, estas pueden ser de acuerdo a donde, como y a quien se le va aplicar; a continuación daremos las diferentes definiciones:

TIPO	DEFINICION
Insumos y Productos	Los productos representan todos los bienes y servicios producidos en el sector privado, medidos en dólares constantes. El insumo se refiere a la fuerza de trabajo y es la suma de todas las horas trabajadas en el sector privado, sopesadas por diferentes tasa de sueldos y niveles salariales. Esta relación es una medición parcial de la productividad e indica la efectividad del uso de la fuerza de trabajo en la producción de bienes y servicios.
Diversas corrientes de pensamiento	Una actitud mental que se refleja en un comportamiento de inventiva creatividad, mejoras, bajos niveles de ausentismo y alta motivación.
Económico	Criterios de racionalidad, optimización en el uso de recursos escasos de los cuales debemos extraer el máximo de los beneficios.
Social y Político	Vinculada al bienestar de la población, que a su vez se encuentra ligado al ingreso y a su distribución ofrece uno de los campos de mayor confrontación y debate; pues afecta la fibra más sensible de los factores de la producción.
Trabajadores	Cuestionan a la productividad como una distribución injusta. Desde cualquier perspectiva, estará asociada a resultados, esto es, a la obtención de los productos, sean bienes o servicios a través del óptimo aprovechamiento de los recursos humanos disponibles para su producción. Más que un concepto la productividad para el trabajador viene a ser una relación entre " producción " e insumo. El uso de estos términos y resultados en la producción imprimen a la productividad su carácter dinámico y no corpóreo, aunque sí medible.

En términos estrictos, no podemos hablar de productividad si no como un proceso productivo que combina los distintos insumos con una eficiencia y eficacia tal, que se refleja en los resultados en términos de costos, ingresos por ventas y utilidades que a su vez tienen incidencia en los campos citados (social, económico, político).¹⁸

Puede definirse más específicamente como los productos relacionados con los cuatro principales recursos de la empresa.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCTOS}}{\text{MANO DE OBRA} + \text{CAPITAL} + \text{MATERIALES} + \text{ENERGIA}}$$

Puede considerarse como la productividad total; en cambio los productos relativos a sólo uno, dos, o tres de los insumos son mediciones parciales de la productividad. El producto por hora de trabajo, toneladas embarcadas por empleado, clientes servidos por dólar de nómina de pagos, unidades producidas por kilovatio hora, y otras relaciones similares son mediciones de la productividad.¹⁹

1.3.2. Marco General de Productividad

El marco general que la unidad de medición que tiene México es muy necesario para poder tener una mejor productividad en su avance. El incremento de la productividad y de la calidad no puede atribuirse a un solo factor. Abarca desde la planeación y la organización misma de la producción, hasta la relación laboral, el desempeño, la motivación y la participación de la fuerza de trabajo; La disponibilidad de recursos financieros suficientes y oportunos.

El incremento de los niveles de productividad y de calidad constituye una responsabilidad colectiva, que concierne a todos; la cooperación y la participación.

La transparencia en la distribución de los beneficios que ellas deriven, mediante una participación equitativa de todos los sectores y

¹⁸ Ingeniero Enrique Castro (Director de Calidad y Productividad de ITESM-CEM), define a la productividad como: Hace las cosas más rápido con menos recursos y con la menor cantidad de gente posible, con esto se refiere al menor costo posible. Y para Ingeniero Cesar Parra (especialista de Reingeniería); Produce con Calidad y con menores costos satisfaciendo al 100% las expectativas del Cliente.

Los trabajadores de Telmex, son atender al cliente con eficiencia, hacer las cosas mejor; para esto se tienen unas metas por cumplir las cuales se van viendo mes a mes; esto es parte del Programa General de Productividad.

¹⁹ Definitivamente, como se ha constatado en varios foros Internacionales, no hay duda que el motor de la Modernización de un país en la Modernización de las Telecomunicaciones. Pero no puede haber Modernización sin alta Productividad y no puede haber alta Productividad sin modernización.

de la sociedad en las ganancias generadas mediante el esfuerzo conjunto.

Una condición social y económica para el incremento de la productividad y de la calidad, es que toda actividad preserve el equilibrio ecológico.

En base las premisas anteriores los actores se comprometen, en el ámbito de sus responsabilidades, las siguientes líneas de acción:

Líneas de Acción	
1. -	Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales. ²⁰
2. -	Superación y desarrollo de la administración.
3. -	Enfasis en los recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación permanente. - Condiciones del lugar de trabajo. - Motivación, estímulo y bienestar del trabajador. - Remuneración.
4. -	Fortalecimiento de las relaciones laborales.
5. -	Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.
6. -	Entorno macro económico y social propicio a la Productividad y Calidad.

La Productividad y 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.

En este sentido se establecen los siguientes acuerdos:

Acuerdos	
1.	Los sectores y el gobierno Federal determinan unir esfuerzos para el desarrollo de un amplio movimiento social productivo que con lleve a la construcción de una nueva cultura laboral del país.
2.	El sector empresarial se compromete a fomentar entre sus

²⁰ Para Telmex; el modelo llamado " Modernización Estructural" , consta de 10 decisiones estratégicas, que deben darse en su conjunto, para conformar un plan integrado para el cambio en el campo de las telecomunicaciones: Empate de metas nacionales, Crecimiento acelerado, Apoyo Financiero adecuado, Eliminación de conflictos entre objetivos fiscales en desarrollo, Eliminación de subsidios cruzados, Modernización Tecnológica, Modernización Administrativa y descentralización, Introducción acelerada de nuevos servicios y evolución hacia la RDI, Alta Productividad, y por último Marco regulatorio moderno y flexible.

	organizaciones intermedias, un programa de apoyo técnico.
3.	Las organizaciones de trabajadores acuerdan implantar un plan de acción para contribuir a generar una amplia conciencia sobre los cambios, nuevas formas de producción, de organización del trabajo.
4.	Las organizaciones obreras, campesinas y empresariales se comprometen, a apoyar los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos dentro de las unidades productivas, los destinados a mejorar el ambiente de trabajo.
5.	Los sectores obrero y empresarial convienen en suscribir los programas específicos que estimen necesario concertar.

La productividad nacional se mide por medio de la relación entre la producción total de bienes y servicios del país en un período dado, o producto Interno Bruto, y el número total de personas empleadas que generan esta riqueza.

La dinámica del cambio se observa en las tendencias de la productividad en estos países y se refleja en su capacidad productiva y en el tamaño de su economía.

El mercado natural de Telmex lo constituyen todos los sectores de servicios de telecomunicaciones. La primera obligación es satisfacer las necesidades de México, pero su área geográfica de competencia es cualquier lugar del mundo en donde se presenten oportunidades que se puedan aprovechar en beneficios de la empresa. Por ello es fundamental integrarnos en un proceso de globalización²¹ que amplíe las posibilidades de negocio y competitividad.

Telmex se ha integrado a la economía nacional y se integra a la economía internacional²², porque sabemos que de no hacerlo correremos el riesgo de perder presencia en nichos del mercado donde sabemos que podemos mantener el liderazgo y podemos competir. En el mediano plazo, debemos competir más allá de nuestras fronteras.

Para ello tuvimos que extender nuestra red internacional, así como procurar una independencia tecnológica que apoye nuestro crecimiento global.

²¹ Globalizar no quiere decir que los retos cotidianos no sean importantes, pues son metas que debemos alcanzar si queremos ser partes del nuevo mundo y consolidarnos como la gran empresa de Telecomunicaciones de México.

²² Las grandes economías dependerán crecientemente de la creación, la distribución y el uso de la información y el conocimiento, esa será la aplicación más creativa de la super carretera de la informática.

La concertación social, por otro lado, es un mecanismo útil para que los logros económicos se transformen en logros sociales, en una mejor distribución del ingreso y en un mayor bienestar para todos los mexicanos. Recoge los valores en que sustenta la cohesión de la sociedad: la solidaridad comunitaria y la responsabilidad democrática frente a los destinos de la nación.

1.3.3. Modelos de Enfatizar la Productividad en Telmex

El modelo de la excelencia y el desarrollo organizacional son las ramas más avanzadas de los sistemas que enfatizan la productividad y que son sumamente comprensibles.

Los modelos Administrativos buscan alcanzar la productividad como un incremento en las utilidades, mediante la combinación ideal entre la modernización tecnológica y la mejora de los métodos de trabajo, basados generalmente en la pirámide tradicional del poder.

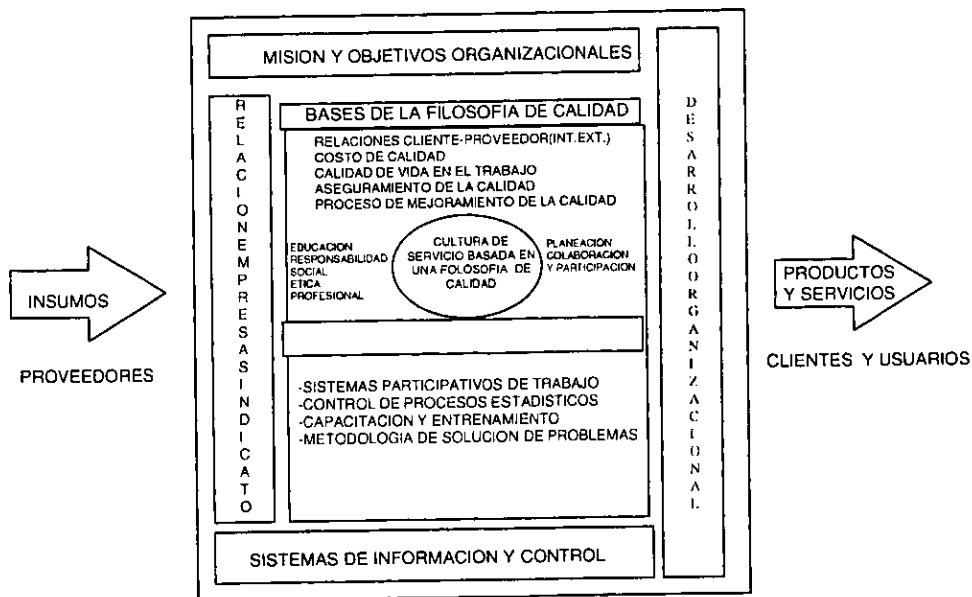
El modelo administrativo que ha sido generado y aplicado dentro del modo de vida Estadounidense, ha potenciado el crecimiento tecnológico, industrial y económico del país, el cual también a llevado a la alta Dirección desentenderse de su responsabilidad administrativa y a delegarla en los niveles inferiores, y la junta de consejo esta acostumbrada a medir la productividad de la organización en dinero.

Por eso es que los modelos administrativos que enfatizan a la productividad, regresan fuertemente en la modernización tecnológica, reducción de costos y el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

Los trabajadores que laboran en un modelo administrativo enfocado a la productividad están conscientes de que el sistema de trabajo está fuera de control, poco pueden hacer para mejorarlo, salvo el emitir algunas sugerencias que siempre tienen que pasar el tamiz de la Dirección o el negociar con la misma a través del sindicato.²³

²³ Podemos decir que los modelos que enfatizan a la productividad buscan elevar la calidad exclusivamente hasta el nivel de que los números aseguren un beneficio económico.

El modelo de Calidad Telmex es el siguiente:
Elementos del Modelo de Calidad Telmex.



Los sistemas que enfatizan la productividad han sido los más aceptados en Estados Unidos y México, por que al igual que los administradores (directores generales y los accionistas estadounidenses), nos cuesta analizar objetivamente los modelos administrativos que enfatizan la calidad y nos negamos sistemáticamente a su comprensión.

Es conveniente analizar si, al igual que los estadounidenses, nos estamos siguiendo por la senda más limitada y nos esforzamos por incrementar la productividad, entendida generalmente como utilidades, principalmente mediante las costosas inversiones tecnológicas y el mejoramiento de los métodos de trabajo, como lo están haciendo varias de las aceraras estadounidenses, las cuales, a pesar de sus millonarias inversiones en tecnología y en sistemas administrativos, no pueden competir aún en contra de las aceraras japonesas que cada vez se alejan más por el menos costo y más efectivo camino de la calidad²⁴.

²⁴ Esto lo estamos elaborando día a día Telmex está invirtiendo en tecnología.

1.3.4. Factores que afectan la Productividad

Existen diferentes factores que influyen en la productividad, como negativamente y positivamente, a continuación explicaremos los principales:

1. - Flexibilidad Laboral: Se refiere al conjunto de cambios laborales, que parte de la premisa del contexto institucional y la legislación sobre el trabajo que deben condicionar las relaciones entre empresario y trabajador, por lo que las negociaciones con el sindicato deben ser más actuales y flexibles.

El punto central es la recomposición de la plantilla de trabajadores en base a las condiciones del mercado laboral o en los cambios internos en materia de tecnología y organización.²⁵

Para modificar la tecnología y organización, los empresarios utilizan dos estrategias principalmente: flexibilidad numérica y funcional. La primera se refiere a la capacidad para modificar adecuadamente la plantilla de trabajadores contratados. La segunda determina la capacidad para reestructurar los puestos de trabajo y asignar a los trabajadores, esto implica que la empresa evalúe cada puesto y modifique los procedimientos del escalafón.

La combinación de flexibilización laboral, con la capacitación y el desarrollo tecnológico en los procesos de trabajo es el medio para garantizar el continuo desarrollo de la productividad.

Existen cinco indicadores de flexibilidad laboral²⁶ relacionados con la reorganización de los procesos productivos de las empresas (ver el siguiente cuadro):

para evaluar con la flexibilidad se puede ayudar a explicar el desempeño de la productividad
1. - Flexibilidad para asignar el tiempo extra.
2. - Flexibilidad para terminar la relación laboral con el personal eventual.
3. - Capacidad de la empresa para realizar movimientos de tipo escalafonario.
4. - Evaluación de puestos.
5. - Flexibilidad para la aplicación de sanciones.

²⁵ Nash Michael. *Como incrementar la Productividad del recurso humano*, edit, Norma, Colombia, 1988.

²⁶ Telmex requiere una flexibilidad que implique esfuerzos por deshacerse de los hábitos burocráticos que inhiben la iniciativa y que provocan todavía que no se realicen las actividades con rapidez y oportunidades. Si somos más flexibles, podremos movernos con mayor facilidad. Pero esta movilidad tiene que ser planeada y ajustarse a las necesidades de los clientes.

Para que los cambios en las relaciones laborales contribuyan verdaderamente al acrecentamiento de la productividad industrial, deben ser resultado de la introducción de nuevas tecnologías, y se requerirá de un intenso proceso de capacitación de la fuerza laboral.

2. - Motivación: Se tiene y es una causa para realizar una acción determinada, pero existen varios factores para que esta sea; uno de ellos son los siguientes:

A) Disponibilidad de la gente: Una de las mayores dificultades que tiene uno para poder tener cooperación activa de los trabajadores para el incremento de la productividad es el temor de que tal incremento lo conduzca al desempleo.

El pago de incentivo es un elemento importante, para lograr incrementos en la productividad, y es vital la participación del trabajador, ya que tanto la calidad como la productividad deben crear planes de trabajo en equipo para lograr incrementarla más.

B) Diseño de procesos: Son formas en que tradicionalmente se han diseñado diversas tareas y las líneas de autoridad; hacen que los integrantes de la organización no se vean entre sí como clientes - proveedores internos, como consecuencia descuida la forma en que se sirven recíprocamente. Una de las desventajas más fuertes es que los sindicalizados se niegan a hacer lo que se estipula en su descripción de puestos.

Se debe realizar un sistema organizacional que desarrolle al individuo y al grupo (esto es parte de la nueva estrategia de Telmex), lo cual hace que la organización lleve mejores resultados a través de su gente. Una parte muy importante dentro de esto es que el trabajador debe:

1. - Cambiar su enfoque de trabajo.
2. - Dispuesto a aprender nuevas habilidades y a incorporar éstas a sus tareas.

La organización debe sentirse como un sistema formado por cadenas de calidad, las cuales sus miembros deben comprenderlas en tal forma.

Un factor muy importante para la evolución de la productividad es que el trabajador debe contar con los elementos administrativos, humanos y materiales necesarios, y que además sean los adecuados.

C) Conocimientos para lograrlo: Los miembros de la organización deben saber cómo obtener mejores resultados en sus tareas. El papel que juegan las técnicas del mejoramiento continuo de la calidad y productividad es vital.

Un ejemplo muy marcado de dichas técnicas lo constituyen las 7 herramientas de la calidad que capacitan a los trabajadores, incluso del más bajo nivel jerárquico, para enfrentar y resolver problemas que se les presenten en su trabajo cotidiano.

D) Conocimientos de los resultados a Obtener: El personal debe saber que debe alcanzar desde un doble punto de vista tanto cuantitativamente como cualitativamente.

Cuantitativamente: La cifra base servirá para determinar si se mejora o no la productividad. Se debe saber cuales son las metas que buscará alcanzar y, deberá estar informado en todo momento de cual va siendo el avance hacia las metas.²⁷

Cualitativamente: Los aumentos de productividad no deben afectar la calidad de los productos, el trabajador debe conocer los parámetros de calidad deseable para lograr sus resultados y debe manejar los sistemas de mejoramiento continuo de la calidad.

3. - Mercado: Existen factores externos que limitan su competitividad y productividad; los cuales se consideran duros porque no pueden ser objetos de modificación por la empresa, son: Los recursos naturales y humanos con que cuenta el país; la administración pública, la legislación, la infraestructura carretera, portuaria, etc.; incluso la corrupción y las prácticas sindicales.

Los factores internos que intervienen en el incremento de la productividad se dividen en duros y blandos. Los duros requieren de fuertes inversiones. Un factor que requiere grandes inversiones es la tecnología, aunque a veces viene como parte de la inversión en maquinaria y equipo; en muchas ocasiones hay que comprar las patentes o generar la tecnología que haga competitiva a la organización. Para esto último, se requiere de investigadores de alto nivel y laboratorios de desarrollo, que también implican inversiones cuantiosas.

Los factores blandos se denominan como: el personal de la organización, los métodos de trabajo, organización y sistemas, así

²⁷ El Programa de Productividad de Telmex va íntimamente ligado al cumplimiento de las metas de crecimiento modernización, y calidad de servicio de la empresa, mediante una supervisión permanente que facilita y agiliza su aplicación, a fin de hacer eficiente el funcionamiento de todas las actividades y áreas de Telmex.

como estilos de dirección; las cuales requieren recursos y son más fáciles de mejorar e incrementar su productividad.

Telmex se encuentra en una nueva etapa en la que la atención a los clientes, para lo cual se impulsa la capacitación y la productividad a fin de elevarla de los servicios y hacer frente a la apertura comercial y a la competencia. Se trata de hacer más pero también con mejor calidad, con la participación entusiasta de todos los trabajadores dentro de una nueva cultura telefonista de Calidad y Servicio.

El Programa de Productividad²⁸ de Telmex implica una transformación de mentalidad y de conducta, y es una oportunidad para los telefonistas de ser mejores, prepararse para la competencia técnica y evitar el desplazamiento por falta de capacitación, o por hábitos inadecuados de administración o vicios de trabajo.

4. - Factores Limitantes de la productividad: Para comprender en su exacta magnitud, la importancia que tiene la alta dirección en la superación de las dificultades que enfrentan las empresas nacionales, vale la pena hacer un breve recuento general de sus problemas, en particular por lo que se refiere a la pequeña y mediana empresa:

- Inestabilidad y generoso acopio de insumos, derivados de la necesidad de acudir a detallistas, en virtud de los escasos e irregulares volúmenes de demanda, así como dificultad para la adquisición de maquinaria, equipo y refacciones.
- Sub utilización de la capacidad instalada, causada por el atraso de las tecnologías aplicadas, la escasa posibilidad de programar la producción, y la limitación de acceso a los servicios de ingeniería y consultaría.
- Bajo nivel de desarrollo tecnológico. Administración poco actualizada y sistematizada, que propicia dificultades para evaluar resultados y aplicar métodos modernos de costeo, producción y mercadeo.
- Carencia de personal técnico y administrativo, suficientemente calificado para asimilar nuevos procesos de producción. Sumadas a estas limitaciones se encuentran muchas otras; ineficaz gestión empresarial; deficiente organización; costos relativamente

²⁸ Para Telmex Productividad: revela responsabilidad, que es rasgo de profesionalismo y madurez.

altos; baja calidad de los insumos; prácticas; limitada capacidad para obtener financiamiento; administración empírica; etc.

A través de estos obstáculos se descubren dos aspectos de singular importancia; en primer lugar, la existencia de un elemento estratégico común a dichas empresas; la oportunidad de formar y desarrollar empresarios, directivos o gerentes; en segundo, la presencia de una severa crisis de organización, que evidentemente no es exclusiva de las pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a lo anterior, las unidades productivas están obligadas a mejorar, lo cual implica superar los obstáculos que afectan internamente su desempeño²⁹.

La productividad empieza en la cúspide organizacional de las empresas.

5. - Tecnología (Mantenimiento Productivo Total): El nuevo rol para la administración de equipos es dar el salto a valores de clase mundial requiere de un planteamiento que no sólo asegure la calidad y la capacidad; si no que también reduzca los costos del ciclo de vida. El mantenimiento Productivo se ha mencionado como MPT³⁰ rentable, porque ha mostrado cómo derivar el desperdicio potencial en incrementos de productividad del equipo de 50 a 70%.

El mantenimiento productivo es igual a la confiabilidad y reducción de costos. Reconocido que el 75% de los costos del ciclo de vida se puede afirmar que el mantenimiento Productivo reduce los costos del equipo crítico en las siguientes formas:

- permite la reparación y mantenimiento del equipo en niveles óptimos.
- se entienden las fallas en sus diferentes modalidades y sus costos, controlando así las causas desde sus fuentes.
- el mantenimiento de planta basándose en las condiciones reales del equipo.
- mejora la confiabilidad, la operatividad y el mantenimiento.
- aplica la predicción o el mantenimiento basado en condiciones.

Estos mismos principios se aplican tanto al diseño como a las decisiones de compra para reducir los costos del ciclo de vida de equipos nuevos.

²⁹ Adam Everett, *Productividad y Calidad*, Edit, Trillas, México D.F., 1985.

³⁰ MPT : Mantenimiento de Productividad Total

El nuevo equipo "libre de mantenimientos" es más fácil y menos costoso de mantener, así como más confiable para operar.

En un programa de Mantenimiento Productivo Total, las actividades son realizadas por los grupos de trabajo como parte de un programa global de toda la compañía dirigidos por dos metas paralelas e igualmente importantes.

Las estrategias clave de MPT son:

- Actividades en equipo de cruce de funciones para eliminar los innecesarios tiempos muertos y problemas de calidad relativos al equipo. Con esto, además se mejora la operación y "mantenimiento" de las máquinas.
- Un riguroso programa de mantenimiento preventivo para controlar el deterioro, desarrollado conjuntamente por personal operativo y de mantenimiento.
- Actividades en equipo para mejorar la administración del mantenimiento y la eficiencia de las operaciones de mantenimiento.
- Entrenamiento para mejorar las destrezas de operación y mantenimiento entre personal de ambas áreas.
- Actividades en equipo para identificar y controlar las condiciones de las máquinas que aseguran las cualidades del producto.
- Un sistema de información que brinde soporte al desarrollo del nuevo equipo, para que así sea más fácil de operar, ajustar y mantener, con costos de ciclo de vida más bajos y mayor confiabilidad.

6. - Innovación: Después de analizar los factores que influyen en la productividad, es interesante ver que es lo que las empresas están utilizando para mejorar su productividad, son distintas estrategias pero según una reciente encuesta realizada por el CEESP (Centro de Estudios Económicos del Sector Privado) a algunas empresas de diversos giros y tamaños los resultados de las principales medidas que están tomando fueron los siguientes:

- A) Capacitación de Personal.
- B) Programas de Calidad.
- C) Nuevas Inversiones de maquinaria y equipo.
- D) Racionalización del personal.
- E) Revisión de los contratos laborales.

7. - Cultura y Clima Organizacional: No son fuerzas impulsoras de la productividad ya que no recompensan la conducta productiva ni económica ni psicológicamente; el individuo recibe su sueldo fijo independientemente de la productividad organizacional. Muchas organizaciones han ligado sus sistemas de remuneración y las promociones a los sistemas de evaluación del desempeño, y estos están basados en elementos subjetivos de la conducta y su evaluación es realizada unilateralmente por el superior.³¹

En Telmex podemos decir que con la modernización y el cambio cultural se obtuvo:

Antigua Cultura	Nueva Cultura
Decisiones por consenso	Impulsa la iniciativa
Estructura jerárquica	Impulso a la responsabilidad
Procedimiento eficiente	Procedimientos hacia los resultados
Prioridad a la Tecnología	Prioridad al cliente
Prudencia	Audacia

Cada año se incrementan los salarios en base a la inflación esperada y con base a los estados financieros de la empresa y se le autoriza a cada directivo incrementar salarios a sus subordinados en base a los resultados del período anterior, siempre que no disparen la estructura salarial de las carreras organizacionales.

1.3.5. Evaluación del desempeño para incrementar la Productividad

El administrador tiene que ser agente de cambio al interior de las organizaciones. Debe saber de reclutamiento y selección, contratación, programas de capacitación y desarrollo, relaciones laborales, administración de sueldos y salarios, prestaciones, motivación y comunicación, etc. Asimismo, debe ser un técnico para la estructuración de inventarios de personal, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño, medición de la productividad, liquidaciones al personal, y otros.

Estamos en los momentos de premiar al que más trabaja y mejor.

³¹ Telmex, "Memoria del Primer Seminario de Inducción Sobre la Calidad y Productividad", México D.F., pp 32.

Para evaluar el desempeño existen variados métodos que parten desde los tradicionales del análisis comparativo puesto - ocupante, el costo - beneficio, la medición de la productividad, la resolución de problemas y la toma de decisiones, entre otros.³²

La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta cinco factores que son:

1. - Contenido básico del trabajo: se entiende como la razón principal que justifica la existencia del puesto de trabajo.
2. - Proceso del trabajo: Es la manera de como el trabajador se relaciona con las personas que lo rodean, con el afán de hacer más efectiva su función.
3. - Aspectos personales: Esto es su arreglo personal y características propias que le ayudan a cumplir con las actividades que tiene.
4. - Aspectos de control de administración: son procesos de registro interno que se manejan en las empresas. (Tarjetas asistencia, las incapacidades médicas, otros)
5. - Otros aspectos relevantes: entre los que se observan la voluntad para capacitarse, los niveles requeridos de escolaridad y experiencia para ocupar el puesto de trabajo.

La Productividad es un concepto complejo que relaciona la eficiencia y eficacia de un proceso determinado, vincula los resultados y la adecuada utilización de los recursos; influyen varios factores de diferente manera: calidad de la mano de obra, entorno laboral, tecnología, gestión empresarial, provisión de insumos, infraestructura de desempeño macro económico, dinámica de mercado y las políticas gubernamentales, y otros.

El Programa de Calidad y Productividad garantiza la más rápida instalación de líneas y la oportuna reparación de fallas, el mejoramiento de las actitudes de servicio y un trabajo de más Calidad, a cambio de lo cual los trabajadores obtendrán un mayor ingreso y mejor nivel de bienestar, de acuerdo con el cumplimiento de los Programas de modernización de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

La demanda internacional se ha vuelto diferenciada y exigente, lo que ha provocado la sustitución paulatina de la producción serie por una naturaleza más flexible.

³² En Telmex la participación de los trabajadores se garantiza mediante un mecanismo de análisis conjunto que sirve como herramienta en la toma de decisiones.

Los Sistemas de Remuneración son decisivos para determinar la conducta individual y grupal pues las personas suelen adoptar con miras a obtener mayor recompensa y eludir castigo.

La cultura organizacional y los sistemas de remuneración vigentes no son fuerzas impulsoras de la productividad ya que no recompensan la conducta productiva ni económica ni psicológicamente; el individuo recibe su sueldo fijo independientemente a la productividad organizacional.

Los sistemas de remuneración vigentes deben evolucionar y basarse cada vez más en la productividad individual y grupal, incluso el sueldo de los supervisores debe depender de alguna manera de la productividad organizacional, de su grupo y del área de trabajo.

Los elementos para el diseño de un sistema de remuneración basado en la Productividad son los siguientes:

- La participación es fundamental: Si los trabajadores no se involucran o no tienen acceso a la toma de decisiones, ni se les retroalimenta sobre el comportamiento de la producción, difícilmente un sistema de remuneración basado en productividad tendrá éxito.

- Estándares de calidad: Son vitales y no negociables con los trabajadores. Si los obreros saben el porque de los estándares y que son fundamentales para mantener el producto en el mercado, sus participaciones serán aceptadas siempre y cuando no los alteren.

- Grupo al que se le otorgará: Esto implica determinar que ámbito de la organización abarcará el sistema de los incentivos. Así el sistema incentivo puede incluir a toda la empresa, sólo al personal de línea, a éste y a los supervisores, a un departamento o un conjunto de éstos, una división, un área o sólo a determinados puestos.

- Cifra base de la medición: Se deberá establecer a partir de que nivel de productividad se medirán los incrementos.

- Formula de reparto: Debe especificarse cómo se calculará la parte del incremento en la productividad que se distribuirá a los trabajadores y que parte corresponderá a la empresa.

- Frecuencia de pago: Se debe determinar cada cuando se hará el reparto. Cabe señalar que su frecuencia esta ligada con la efectividad motivacional del sistema, a mayor frecuencia se pueden reforzar más las expectativas favorables de los trabajadores.

- Reserva: En algunos sistemas de incentivos no se distribuye el total incremento de la productividad, una parte la retiene la empresa para disminuir riesgos si hay baja productividad.

- Ajuste, reajustes y topes: También se debe señalar un mecanismo para efectuar los ajustes necesarios, como por ejemplo, cuando hay devoluciones de mercancía por lo cual ya se ha pagado el bono de productividad. También es necesario establecer un tope al incentivo de tal forma de que éste no sea superior al salario o a un porcentaje de él.

- Diseño del Sistema: Cada organización tiene situaciones propias dadas por el mercado, su tecnología, su capital, su cultura organizacional, sus relaciones laborales y la legislación laboral. Hay un principio en administración que no dice que el 80% de la teoría es aplicable y el 20% es adaptable. Este principio nos indica que el éxito de un sistema dependerá de cómo adaptemos la teoría de la organización.

1.3.6. Indicadores de Productividad en el trabajo

Cuando no se cuenta con un sistema de medición se deberán diseñar los elementos principales en un sistema específico para la empresa. Entre ellos se encuentran las normas de rendimiento, que para efectos de una evaluación integral se interpretan como los niveles de rendimiento deseados o esperados, generalmente expresados en términos cuantitativos y relacionados con los indicadores de rendimiento reales.

Un correcto sistema de medición de rendimiento se basa en la planeación y el diseño adecuado de los diferentes indicadores que se vayan a utilizar.³³

Se deberán establecer por cada indicador su periodicidad de medición, la comparativa y unidad de medida.

Los indicadores de rendimiento son aquellos factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al evaluador un inicio sobre el grado de eficiencia, eficacia y economía, en la administración y ejecución de operaciones.

³³ Para Telmex, se han establecido procedimientos ágiles de medición y reparto de los incentivos, lo que permite una eficiente operación del Programa.

Los indicadores de productividad son los que relacionan los volúmenes producidos con los recursos utilizados.

La medición de productividad es el primer paso para realizar un diagnóstico sobre la eficiencia utilización de los recursos productivos, por lo cual es importante conocer los factores que determinan la productividad, ya que esto permite que al inducir en ellos ésta se eleve.

Los factores más importantes de la productividad son:

1. - El humano
2. - La maquinaria y equipo
3. - La organización del trabajo y las materias primas

La productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelantos tecnológicos, además del mejoramiento de las capacidades y habilidades de los recursos humanos, en donde las empresas deben hacer la combinación de factores buscando reducir al mínimo posible los recursos utilizados, logrando al mismo tiempo la más alta cantidad de productos de buena calidad.

Dentro del sistema de medición de productividad se encuentran los llamados índices de productividad, que son coeficientes o indicadores contruidos en base de datos estadísticos³⁴, ya sea a nivel macro o micro que relacionan la producción con uno o varios factores que intervienen para generarlo. Así los índices de productividad nos indican la variación en la producción sobre el uso de los insumos, en donde se pueden apreciar cambios en los costos que reflejan el nivel de productividad de los factores.

Para una aceptable medición de la productividad es necesario contar con el mayor número de datos, los cuales con la ayuda de los índices nos darán los resultados que servirán para analizar y diagnosticar la utilización de los factores utilizados en el proceso productivo.

La medición de la productividad en forma total se da cuando en una empresa expresamos por un período de tiempo dado, la relación entre el producto obtenido y el total de recursos empleados en lograrlo.

³⁴ Para obtener una buena administración del pago de incentivos a la Calidad y Productividad, se utilizan sistemas que manejan bases de datos, los cuales nos ayudan para elaborar el estado de resultados de la empresa.

Los indicadores de volumen del trabajo son indicadores cuantitativos, que miden el número o cantidad de actividades o trabajos realizados en un tiempo determinado.

Los indicadores de efectividad requieren una comparación con lo realizado con el objetivo previamente establecido.

Los indicadores del rendimiento real son datos relativos al funcionamiento real de la empresa como pueden ser, información financiera, administrativa o estadística; que nos permite analizar los datos obtenidos y compararlos con las normas de rendimiento previamente establecidas.

Los indicadores de evaluación del desempeño requieren de estándares de desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

1.3.7. Medición de la Productividad

Para mejorar nuestros niveles de productividad, el primer paso es conocerlos.

Los objetivos importantes de la medición se deben de lograr de la siguiente manera:

- Determina el nivel actual de productividad.
- Estimar el nivel deseable de productividad al lograr como garantía de una sana permanencia en los negocios.

La diferencia entre lo deseable y lo real constituye el camino a recorrer por cualquier programa de mejoramiento.

El más importante beneficio de la medición de productividad es que proporciona elementos importantes para la evaluación del desempeño de cualquier organización.

La solución al problema de la medición de cualquier fenómeno de la realidad social o natural, inicia con la conceptualización clara de lo que se pretende medir. Por productividad ya no se puede entender como la simple y estrecha relación entre resultados e insumos, sino un proceso en el que es importante verificar los procesos para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Lo importante es insistir en el hecho de que lo que se debe de medir es la Productividad de los procesos y no la de los individuos que intervienen en ellos. El papel central del factor humano en los

procesos de producción no debe conducir a querer medir erróneamente, el desempeño del trabajador como si únicamente de él dependiera la Productividad del proceso.

A continuación se presentan las fases para la guía metodológica general para medir la productividad de un proceso cualquiera de producción de bienes y servicios. Es importante mencionar que la lógica no cambia en los casos en que se quiera medir la productividad de un Departamento o de toda la empresa; simplemente se estaría hablando de un proceso de mayor magnitud.

1. - Se elige el proceso al cual se le quiere medir su productividad.
2. - Se analiza el proceso ubicando perfectamente sus entradas y salidas.
3. - Se determinan conceptualmente los IP para cada una de las cuatro variables básicas de medición (eficiencia, efectividad, calidad y productividad estrecha). Así como su periodicidad.
4. - Se cuantifican, gráficán y analizan estadísticamente los indicadores diseñados, con la información real del proceso.
5. - Se determina los rangos de referencia de cada IP.
6. - Se analiza cualitativamente el comportamiento cuantitativo de cada IP con el fin de determinar, si se obtuvo o no una mejora del proceso.

Como se podrá observar la propuesta para medir la productividad no se enmarca en la línea de llegar a determinar una ecuación matemática única.

La medición de la productividad no es un fin en sí mismo, sino que es un medio para lograr dos cosas:

- Diagnosticar las causas que inhiben la productividad con el objeto de encontrar las soluciones adecuadas.
- Sirve de base para la retribución a los trabajadores.

Como resultado de haber aplicado los 6 pasos anteriores tendrán los elementos centrales de la negociación de los Bonos de Productividad y Calidad³⁵, los índices de productividad, sus rangos de referencia y los compromisos de cada una de las partes para asegurar las condiciones que permitan que los índices de productividad se mantengan dentro de los rangos más adecuados.

³⁵ En Telmex el pago de incentivos se realiza en forma mensual y anual de acuerdo con la bolsa global de incentivos, acordada por empresa y sindicato.

Para saber si un proceso mejoró o no se deben evaluar simultáneamente dos casos, en cantidad y en calidad: los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

Cada variable básica debe diseñar los indicadores de productividad específica para el proceso que se está analizando³⁶.

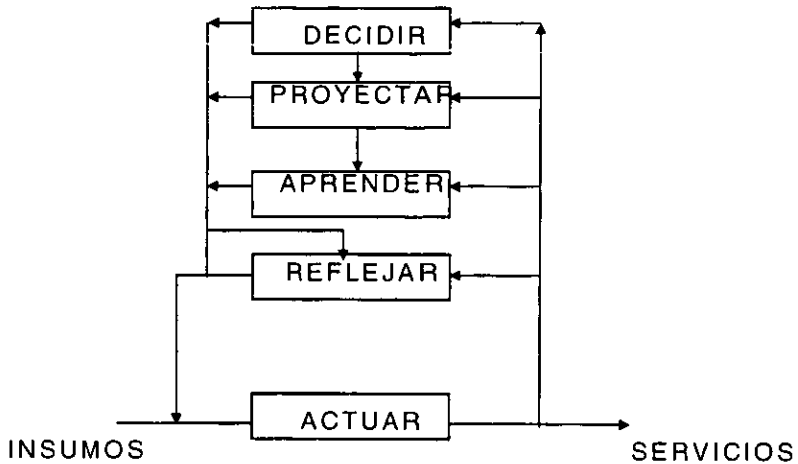
Variable	Definición	Indicadores
Eficiencia.	La forma en que se utilizan los recursos de la empresa.	- Tiempos muertos. - Desperdicio. - Porcentaje de la utilización de la capacidad instalada.
Efectividad	Grado de cumplimiento de los objetivos, metas o estándares.	- Cumplimiento de Programas de producción o ventas. - Demoras en tiempos de entrega.
Productividad Estrecha	Optimiza uso de recursos; está es una variable compuesta que relaciona efectividad y eficiencia.	- Piezas manufacturadas sobre horas hombre.
Calidad	Correspondencia entre resultados y satisfacción del cliente.	- Rechazos. - Quejas.

Existen dos formas de mejorar los procesos y por ende los índices de productividad: en el diseño de procesos o Reingeniería, y por medio de mejoras en el momento de ejecutar el proceso.

La medición de la productividad debe ser integral, abarcando las cuatro variables de la productividad y no solamente una de ellas como suelen suceder en la práctica empresarial, lo que indica que los trabajadores deben exigir el reconocimiento y la retribución en el mejoramiento de cada uno de los índices de calidad.

³⁶ Los indicadores que se utilizan para realizar el pago de productividad en Telmex son medibles (Ver fig. 3 y 4)

El modelo de Calidad para Telmex es un sistema que integra cinco funciones:



1.3.8. Reingeniería de Michel Hammer y James Champy como propuesta para elevar la Productividad y Calidad de la empresa

La Reingeniería no es otra idea importante del Japón. No es un remedio rápido que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones. No es un nuevo truco que prometa aumentar la calidad de un nuevo producto o servicio de la compañía o reducir un porcentaje de los costos. La Reingeniería de los negocios no es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados ni a motivar a los vendedores, no forzará a un viejo sistema computerizado a trabajar más rápidamente.

La Reingeniería de los negocios significa dejar de lado gran parte de lo que se ha sabido durante 200 años de administración industrial, significa volver a empezar arrancando de cero.

Existen tres fuerzas por separado y en combinación, que están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es atterradoramente desconocido. Llamamos a estas fuerzas las tres "C":

- Clientes.
- Competencia.
- Cambio.

Los clientes asumen el mando, la fuerza dominante en la relación vendedor cliente ha cambiado, los que mandan ya no son ya los

vendedores; si no los clientes. Esta nueva situación descontrola a las compañías que contemplaban tener un mercado masivo. Los clientes individuales sean consumidores o firmas industriales exigen que se les trate individualmente.

La competencia es de muchas clases distintas. Se venden artículos de distintos mercados sobre bases competitivas totalmente distintas.

El cambio se ha vuelto general y permanente. Es elevado con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación y los ciclos de vida de los productos.

Los cambios pueden hacer fracasar a una compañía y son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas y ahí es donde se origina la mayor parte de ellos en el ambiente económico.

Las tres "C" han creado un mundo nuevo para los negocios, y cada día se hace más evidente que las organizaciones diseñadas para que funcionen en un ambiente³⁷.

La Reingeniería es la revisión fundamental y el diseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Después de la Reingeniería la correspondencia entre procesos y organizaciones puede parecer muy distinta de lo que era antes. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso. Gran parte del trabajo que se hace en las compañías consiste en integrar parte del trabajo relacionado entre sí y realizado por unidades independientes.³⁸

³⁷ JM Juran, *Juran y el Liderazgo para la Calidad*, edit. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990, pp 363.

³⁸ Hammer Michel, Chamoym James, *Reingeniería*, edit. Norma, México D.F., 1993.

CAPITULO II

ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL SINDICALIZADO EN TELMEX

2.1 Antecedentes del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad.

La privatización de Telmex ha perseguido los objetivos de alcanzar la modernización, el crecimiento y asegurar la más alta calidad de los servicios en un sector clave a la eficaz incorporación de México a la economía internacional. El primer paso en la transformación ha consistido en elaborar y poner en marcha un programa trienal de crecimiento, renovación tecnológica y de calidad del servicio telefónico.

Teléfonos de México y su Sindicato acordaron integrar la Comisión Central de Productividad encabezada por el Director General y el Secretario General del Sindicato, compromiso que fue formalizado el 25 de enero de 1988 ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

A partir del firme compromiso la Comisión de Productividad se abocó a definir el Modelo de Calidad de Telmex, la filosofía fundamental sobre la cual se sustenta y la estrategia para su implantación en la organización.

Una vez definido dicho modelo se diseñó el Programa General de Inducción en Calidad y Productividad para los primeros niveles de empresa y Sindicato, cuyos seminarios se han iniciado a partir del mes de noviembre de 1988.

El 25 de marzo de 1992, empresa y sindicato suscribieron un convenio en el que se establece un Programa General Permanente de Incentivos a la Productividad, cuyo objetivo es:

- Satisface la demanda del usuario de mayores y mejores servicios de Telecomunicaciones.
- Cumplir las metas establecidas tanto por el título de concesión como por la empresa.
- Aumenta los niveles actuales de producción de la Empresa, a través de incrementos de la productividad de la mano de obra.

En base ha este convenio se instrumenta en Planta Exterior, en una primera fase, un programa de estímulos a la calidad y productividad a finales de noviembre de 1992, mismo que tiene aplicación hasta la primera quincena de marzo de 1993. Esta primera etapa se concluye al hacerse evidentes dos problemas:

- a) **Problemas administrativos:** Los trabajos no correspondían necesariamente a un plan o programa preestablecido para alcanzar ciertas metas, sino que continuaron desarrollándose en la forma tradicional y en cantidades aparentemente no vinculadas entre sí.
- b) **Problemas de trabajo:** el esquema de pago del programa indujo un sesgo en el trabajador que busco realizar dentro de lo asignado el mayor número de actividades posibles, en particular aquellas que más le reeditaban, sin darle la perspectiva completa de la vinculación existente entre los distintos trabajos y las metas a lograr.

En base ha la experiencia adquirida en Planta Exterior, la administración propone cambios en las bases de aplicación del esquema de incentivos a la Calidad y Productividad, con lo que se redefine con las siguientes características:

- Es aplicable a las 26 especialidades de la empresa y a todo el personal.
- Fijar una bolsa económica global, de la que se desprenden las bolsas de estímulos por especialidad.
- Efectúa pagos de incentivos sobre la base de cumplimiento de metas.

Con este nuevo enfoque, se llevaron a cabo negociaciones entre empresa y sindicato en cada una de las 26 especialidades para definir los programas específicos de incentivos, de acuerdo a las características de las especialidades.

Este proceso dio inicio el 15 de marzo de 1993, y culmino con la firma de convenio que establece el " Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México, S.A. de C.V. " el 26 de abril del mismo año.

2.2 Resumen del Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad

El Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad es flexible y dinámico, lo que permite correcciones en su instrumentación y desarrollo, los acuerdos que firmaron con la empresa y sindicato fueron:

1. - Objetivos:

- A)** Satisface las demandas del cliente de más y mejores servicios telefónicos.
- B)** Cumple las metas establecidas tanto por el título de concesión como por la empresa.
- C)** Aumenta los niveles actuales de producción de la empresa, a través de incrementos de la productividad de la mano de obra.
- D)** Propiciar el trabajo en equipo que acelere el cambio cultural, orientando a toda la empresa a prestar un mejor servicio a los clientes, a que esté capacitado para operar los equipos de la más alta tecnología que demande la modernización; y a alcanzar niveles internacionales que le permitan hacer frente en condiciones favorables a la competencia.
- E)** Aumentar la coordinación de las distintas áreas de la empresa, orientándolas hacia un objetivo común.
- F)** Otorga a los empleados y trabajadores la posibilidad para que incrementen sus ingresos, en función de su contribución a las metas de la empresa

2. - Características del Programa

- A)** Es flexible, sujeto a correcciones y ajustes en el transcurso de su instrumentación.
- B)** Es dinámico en el establecimiento de las bases de aplicación, de acuerdo con los cambios en los procesos y en la productividad global.
- C)** Es un programa permanente de aplicación general, por lo que incluye a todo el personal de la empresa.

3. -Bases generales de aplicación son las siguientes:

- a) Se determinan bolsas de incentivos para cada especialidad.
- b) Las bolsas se destinan:
 - 1) En un 85% para el pago de incentivos mensuales por el cumplimiento mensual de las metas de cada centro.

2) El 15% se paga a finalizar el Programa General de Incentivos de cada año, esta es en función de la meta obtenida anualmente en la Dirección Divisional.

3) Para el inicio del Programa se fijaron metas a cada una de las áreas tronco que es:

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

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

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

Se fijaron metas para cada Centro de Trabajo, tomando en cuenta los siguientes indicadores: **(Ver anexo Figura 3 y Figura 4)**

El cumplimiento se cubre por cumplir las metas y se contempla la posibilidad de pagar por acercamiento de meta cuando los Centros de Trabajo en Planta Exterior y Comercial se encuentren en un 90% de la misma, o en centrales mantenimiento se llegue a las metas de concesión. En ambos casos se iniciarán a pagar un 50% del incentivo y el resto proporcionalmente hasta alcanzar la meta.

Una de las finalidades del programa fue reducir al mínimo el tiempo extraordinario, por lo que solo se elaborara y se cubrirá cuando sea previamente aprobado por la empresa.

2.3 Formas de distribución de los pagos de incentivos de las Areas Tronco y sus Vinculadas.

Una vez que los Centros de Trabajo cumplieron sus metas mensuales y anuales de crecimiento y de calidad del servicio, se establece que los trabajadores tienen derecho del incentivo a la productividad.

El procedimiento para la distribución individual del incentivo se realiza considerando lo siguiente:

a) Se asigna al inicio del Programa a cada trabajador una bolsa (bolsa congelada) la cual se calcula sobre la base del presupuesto asignado para el año en curso y la categoría.

b) A cada centro de trabajo de acuerdo a los trabajadores que laboraron en ese mes se le asigna una bolsa. (Esto viene siendo la sumatoria de las bolsas congeladas)

c) De acuerdo a la bolsa asignada, y al cumplimiento de meta que se tiene para el Centro de Trabajo se asigna una bolsa a pagar, ejemplo:

Datos

Bolsas Asignada = \$ 10,200
 % de Cumplimiento de Meta = 98.80%

Solución

% de Pago de Bolsa = $(8.80 * 5) + 50 = 94\%$
 Bolsa a Pagar = $10,200 * .94 = \$ 9,588.00$

D)Obtenida la bolsa a pagar, esta se distribuye de acuerdo a la especialidad que pertenece y al número de trabajadores. Estas distribuciones se realizan por sistemas elaborados entre empresa y sindicato.

Las distribuciones por cada especialidad³⁹ son.

1. - Pianta Exterior

Para obtener la bolsa por departamento

$$\left[\frac{\Sigma(\text{SALARIO INDIVIDUAL DEPARTAMENTO})}{\Sigma(\text{SALARIO DEL CENTRO DE TRABAJO})} \right] * \text{BOLSA A PAGAR}$$

Para el pago de incentivo individual tenemos

$$\left[\frac{(\text{SALARIO} * \% \text{DE PRODUCCION} * \text{DIAS LABORADOS})}{\Sigma(\text{SALARIO} * \% \text{DE PRODUCCION} * \text{DIAS LAB.})} \right] * \text{BOLSA POR DEPARTAMENTO}$$

DONDE ÉL % DE PRODUCCION = $\left[\frac{\text{PRODUCCION DE MAS}}{\text{PRODUCCION MINIMA}} \right] * 100$

Y LA PRODUCCION MINIMA = DIAS LABORADOS * 100

PRODUCCION DE MAS = PRODUCCION REAL - PRODUCCION MINIMA

³⁹ Las distribuciones están acordadas con empresa y sindicato de Telmex, las cuales se encuentran en minutas que firmaron entre ambos.

2.-Almacenes

El pago de incentivo individual

$$\left[\frac{\text{HORAS TRABAJADAS}}{\Sigma(\text{HORAS TRABAJADAS})} \right] * \text{BOLSA A PAGAR}$$

3.-INGENIERIA PROYECTOS REDES Y SUPERVISION CONSTRUCCION

BOLSA INDIVIDUAL:

$$\frac{\text{SALARIO} * \text{BOLSA A PAGAR} * \text{FACTOR DE PONDERACION}}{\Sigma(\text{SALARIO})}$$

BOLSA ADICIONAL:

$$\frac{\text{SALARIO} * \text{BOLSA DEL REMANENTE}}{\Sigma(\text{SALARIO DE LOS TRAB. CON PONDERACION}=1)}$$

EL INCENTIVO ES:

BOLSA INDIVIDUAL + BOLSA ADICIONAL

$$\text{DONDE LA PONDERACION} = \frac{\text{HORAS TRABAJADAS}}{\text{HORAS A LABORAR}}$$

4. -Automotriz

$$\left[\frac{\text{SALARIO} * \text{DIAS TRABAJADOS}}{\Sigma(\text{DIAS TRABAJADOS DEL SALARIO})} \right] \text{BOLSA PAGAR} \quad \text{A}$$

5. -Centrales Mantenimiento:

$$\left[\frac{\text{DIAS SALARIO}}{\Sigma(\text{DIAS SALARIO})} \right] * \text{BOLSA A PAGAR}$$

6. -LD Mantenimiento:

INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD

$$\left[\frac{\text{SALARIO DIARIO}}{\frac{\Sigma \text{SALARIO DIARIO} \cdot \text{DIAS HAB. MES} - \text{INASISTENCIAS}}{\text{DIAS HABLES DEL MES}}} \right] \cdot \text{BOLSA A PAGAR}$$

INCENTIVO POR AUSENCIA

$$\left[\frac{\text{DIAS HAB. DEL MES} - \text{INASISTENCIA}}{(\text{DIAS HAB. DEL MES} \cdot \Sigma \text{TRAB CATEG.}) - \Sigma \text{INASISTENCIA}} \right] \cdot \text{BOLSA A PAGAR} - \Sigma \text{INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD}$$

INCENTIVO = INCENTIVO POR PRODUCTIVIDAD + INCENTIVO POR AUSENCIA

7. -Ingenieria Proyectos Equipo, Oficinistas Administrativos, Finanzas, Captura de Datos, y Archivo General

$$\left[\frac{\text{DIAS TRABAJADOS}}{\Sigma \text{DIAS TRABAJADOS}} \right] \cdot \text{BOLSA A PAGAR}$$

8. -Guarderías

$$\left[\frac{\text{PUNTOS OBTENIDOS}}{\Sigma \text{PUNTOS OBTENIDOS}} \right] \cdot \text{BOLSA A PAGAR}$$

9. -Choferes

$$\left[\frac{\text{FACTOR SALARIO}}{\Sigma \text{FACTOR SALARIO}} \right] \cdot \text{BOLSA A PAGAR}$$

10. -Instalación Recepción de Equipo

$$\left[\frac{\text{DIAS TRABAJADOS} * \text{SALARIO DIARIO}}{\Sigma \text{ DIAS TRABAJADOS} * \text{SALARIO DIARIO}} \right] * \text{BOLSA A PAGAR}$$

11. - COMERCIAL

METROPOLITANA

$$\left[\frac{\text{DIAS PAGO SALARIO}}{\Sigma \text{ DIAS PAGO SALARIO}} \right] * \text{BOLSA A PAGAR}$$

DONDE:

$$\begin{aligned} \text{DIAS SALARIO} &= \text{DIAS PAGO} * \text{SALARIO} \\ \text{DIAS PAGO} &= \text{DIAS TRABAJADOS} - X \end{aligned}$$

X>0 Siempre y cuando rebase los 90 minutos de retardo de acuerdo a la siguiente tabla:

De 91	hasta 180	Minutos de retardo	X=1
De 181	hasta 270	Minutos de retardo	X=2
De 271	hasta 360	Minutos de retardo	X=3
De 361	hasta 450	Minutos de retardo	X=4
De 451	hasta 451	Minutos de retardo	X=5

FORANEAS

$$\left[\frac{\text{DIAS SALARIO}}{\Sigma \text{ DIAS SALARIO}} \right] * 90\% \text{ DE BOLSA A PAGAR}$$

DONDE :

$$\text{DIAS SALARIO} = \text{DIAS TRABAJADOS} * \text{SALARIO}$$

El 10% de bolsa a pagar solo se considera al personal que tiene de 0 a 90 minutos de retardo y además para la distribución de este pago adicional se utiliza la misma formula sustituyendo el 90% con el 10% de la bolsa a pagar.

12. - Sistemas de Alimentación de Energía

Incentivo del 20%:

$$\frac{\text{BOLSA A PAGAR } \cdot .20}{\Sigma \text{ TRABAJADORES CON FALTAS DIFERENTES A DIAS HB DEL MES}}$$

Incentivo del 30%:

$$\frac{\text{FACTOR(POND. DE CATEG. \cdot TRAB. CON FALLAS DIAS HAB. DEL MES PROPOCION CATEG.)}}{\Sigma \text{ TRABAJADORES CON FALTAS DIFERENTES A LOS DIAS HABLES DEL MES}}$$

$$\text{DONDE EL FACTOR} = \frac{\text{BOLSA } \cdot .30}{\Sigma \text{ TRABAJADORES CON FALTAS DIFERENTES A LOS DIAS HAB. DEL MES}}$$

Incentivo del 35%:

$$\frac{1}{\text{FALLAS}} \quad \frac{\text{BOLSA A PAGAR } \cdot .35}{\Sigma 1/\text{FALLAS}}$$

Incentivo de ausencia 15%:

$$\frac{1}{\text{FALTAS}} \quad \frac{\text{BOLSA A PAGAR } \cdot .35}{\Sigma 1/\text{FALTAS}}$$

POR LO TANTO EL INCENTIVO ES:

$$= \text{INCENTIVO 20\%} + \text{INCENTIVO CATEG. 30\%} + \text{INCENTIVO FALLAS 35\%} \\ + \text{INCENTIVO DE AUSENCIA 15\%}$$

considerando que la ponderación por categorías es la siguiente:

4001	30
4011	25
4031	20
4061	15
4091	10

13.- Tráfico

FACTOR DE DIAS LABORADOS

$$\frac{\text{BOLSA A PAGAR} \cdot .65}{\Sigma \text{ OPERADORAS ASIGNADAS}}$$

FACTOR DE PUNTOS POR INASISTENCIA

$$\left[\frac{\text{FACT. DE DIAS LABORADOS}}{\text{DIAS HAB. DEL MES}} \right] \cdot \text{DIAS NO TRABAJADOS}$$

INCENTIVO POR ASISTENCIA

FACTOR DIAS LABORADOS - FACTOR POR INASISTENCIA

FACTOR POR PUNTUALIDAD

$$\frac{\text{BOLSA PAGAR} \cdot .35}{\Sigma \text{ PONDERACION ASIGNADA}}$$

FACTOR PUNTOS DE IMPUNTUALIDAD

$$\left[\frac{\text{FACTOR DE PUNTUALIDAD}}{\text{DIAS HAB. DEL MES}} \right] \cdot \text{MINUTOS DE RETARDO (DIAS AJUSTE)}$$

donde los minutos de retardo se consideran de la siguiente manera:

por 91 minutos de retardo se pierde 1 día

por 180 minutos de retardo se pierde 2 días

por 270 minutos de retardo se pierde el incentivo de puntualidad

INCENTIVO DE PUNTUALIDAD

FACTOR DE PUNTUALIDAD - FACTOR DE IMPUNTUALIDAD

REMANENTE

$\frac{\Sigma \text{ FACTOR INASISTENCIA} + \Sigma \text{ FACTOR DE IMPUNTUALIDAD}}{\Sigma \text{ OPERADORAS CON CERO DIAS NO LABORADOS}}$
POR LO TANTO EL INCENTIVO ES:

INCENTIVO ASISTENCIA+INCENTIVO DE PUNTUALIDAD + REMANENTE

2.4. Desarrollo de sistemas para la administración del presupuesto del pago de incentivos.

Para obtener una buena administración del pago de incentivos, fue necesario cambiar los procesos, los cuales se sistematizaron. Esto lo podemos observar en los siguientes procedimientos para elaborar los pagos:

1. - Procedimiento anterior:

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO MENSUAL DE INCENTIVOS

VISION GENERAL

Tema
Recepción de la F-16 y carátula mensual.
Revisión de la F-16 vs. carátula mensual.
Verificación de la carátula mensuales enviadas vs. carátulas previas elaboradas por el área de consolidación y seguimiento.
Envío de F-16 y carátula mensual de la Gerencia de Salarios.
Archiva carátula mensual.

Finalidad Controla las bolsas asignadas por oficina comercial así como los pagos realizados a éstos, verificando la correcta aplicación de los cumplimientos de metas.

Alcance El alcance del siguiente procedimiento es: Todas las especialidades.

RECEPCION DE LA F-16 Y CARÁTULA MENSUAL

Cómo realiza la recepción de F-16 y carátula mensual Para el pago de incentivos del personal sindicalizado del área Tronco de Comercial, las Gerencias de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de las Sor's foráneas y áreas administrativas de metropolitana nos envían las F-16 y carátula mensual, por lo cual es necesario tener un control del envío y recepción de ellos.

Paso	Acción	
1	Verifique que las F-16 y carátulas mensuales estén completas.	
	¿Están completas las carátulas mensuales y F-16?	Entonces
	Sí	Siga con el paso 2.
	No	Solicite información faltante al área respectiva.
2	Verifique que la F-16 y carátula mensual no sean de Fax, que sean legibles (esto es que se puedan leer sin dificultad) y las F-16 no vengán con expedientes en el corte de la hoja).	
	¿Están correctas?	Entonces
	Sí	Siga con el paso 3.
	No	Regrese la información al área e informe al responsable.
3	Selle la carátula mensual con la fecha y hora en que llegaron.	
4	Subraye con el marca textos en el "Formato de recepción de información" los centros de trabajo que ya han sido recibidos.	
5	Coloque la F-16 y carátula mensual en el folder de revisión.	

REVISIÓN DE LA F-16 vs. CARÁTULA MENSUAL

Cómo revisa la F-16 vs. carátula mensual

Es necesario revisar la carátula mensual contra F-16 para asegurar que la bolsa haya sido distribuida entre los trabajadores y los datos sean correctos.

Paso	Acción	
1	Ordene las F-16 de acuerdo a como están enlistados los Centros de Trabajo en la carátula mensual.	
2	Elimine los reportes de incentivos o de cualquier otro tipo.	
3	Verifique que los Centros de Trabajo de la F-16 sean los mismos que contiene la carátula mensual.	
	¿Son los mismos Centros de Trabajo?	Entonces
	Sí	Siga con el paso 4.
	No	Informe al responsable del área y realice el procedimiento "Cómo realizar la recepción de F-16 y carátula mensual" (Pag. 40).
4	Verifique la parte superior de la F-16 si se paga indicador interno y externo.	
	¿Se paga sólo indicador interno?	Entonces
	Sí	Siga con el paso 6.
	No	Siga con el paso 5.
5	Revise las carátulas mensuales	
	¿Están desglosadas en Indicador interno y externo?	Entonces

	Sí	Verifique que en la F-16 y carátula mensual (indicador externo) coincidan en: número de trabajadores pagados, asignados, porcentaje de cumplimiento de meta, porcentaje de pago de bolsa, bolsa pagada y bolsa asignada.
6	Verifique la F-16 y carátula mensual coincidan en: número de trabajadores pagados, asignados, porcentaje de cumplimiento de meta, porcentaje de pago de bolsa, total de bolsa pagada y bolsa asignada.	
	¿Existen diferencias?	Entonces
	Sí	Siga con el paso 7.
	No	Solicite la modificación. Correspondiente al responsable del área.
7	Engrape la carátula mensual arriba de la F-16.	

VERIFICACION DE LAS CARÁTULAS MENSUALES ENVIADAS vs. CARÁTULAS PREVIAS ELABORADAS POR EL AREA DE CONSOLIDACION Y SEGUIMIENTO

Cómo verifica la carátula mensuales vs. carátula previa La verificación de la carátula mensual vs. carátula previa es importante para controlar la aplicación de las bolsas asignadas y pagadas.

Paso	Acción	
1	Despliegue la carátula mensual previa en el sistema de pagos.	
2	Verifique la bolsa asignada, pagada, remanente, número de trabajadores asignados, pagados, porcentaje cumplimiento de meta y porcentaje de pago de bolsa vs. La carátula previa.	
	Sí...	Entonces
	La diferencia es en bolsa pagada.	Revise "Reporte de Metas" y solicite soporte del cambio al área responsable.
	La diferencia es en bolsa asignada.	Solicite soporte de movilidad de bolsa asignada al área responsable.
	La diferencia es en porcentaje de pago de bolsa ó porcentaje de cumplimiento de meta ó meta mensual ó meta alcanzada.	Revise "Reporte de Metas" y solicite soporte del cambio al área responsable.
	La diferencia es en número de trabajadores asignados o pagados.	Actualice en la carátula mensual.
	No existen diferencias.	Siga con el Paso 3.
3	Saque copia fotostática a la carátula mensual.	

ENVIO DE LA F-16 Y CARÁTULA MENSUAL A LA GERENCIA DE SALARIOS

Cómo envía La F-16 y carátula mensual deben de enviarse inmediatamente a la Gerencia de Salarios una vez realizadas las verificaciones correspondientes.

Paso	Acción
1	Ponga una raya con la marca texto a la copia fotostática.
2	Separe las copias de la información para Salarios.
3	Verifique que el mismo número de copias sea el mismo de las carátulas mensuales que se están enviando.
4	Lleve a la Gerencia de Salarios las F-16 y carátulas mensuales (original y copia).
5	Solicite a la Gerencia de Salarios que sellen de recibido las copias fotostáticas.

ARCHIVAR CARÁTULA MENSUAL

Como archiva Las carátulas mensuales de los pagos son necesarias que se archiven para poder realizar cualquier tipo de aclaración con respecto a los pagos.

Paso	Acción
1	Verifique que esté correcta la información en el sistema de pagos.
	¿Es correcta la información? entonces
	Sí Siga con el paso 2.
	No Realice las modificaciones correspondientes y siga con el paso 2.
2	Ordene las carátulas mensuales de acuerdo a la Sot correspondiente.
3	Elabore separadores por Sot y por mes.
4	Perfore los separadores y las carátulas mensuales colocándolos en la carpeta de carátula mensual de pagos, Sot y mes correspondiente.

2. - Procedimiento modificado:

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO MENSUAL DE INCENTIVOS

VISION GENERAL

Tema
Recepción de los Pagos
Revisión de duplicados
Elaboración del formato 20 del pago y ajustes
Elaboración de los pagos del Cen

RECEPCION DE LOS PAGOS

Cómo realiza el pago de incentivo Para generar el pago con el procedimiento nuevo es necesario realizar lo siguiente:

Paso	Acción	
1	Verifique que las bases de datos tengan la estructura especificada y el nombre: AM??PRO sí es pago individual BO??PRO bolsas a pagar del incentivo. IC???_97 bases de metas de acuerdo a la especialidad.	
	¿Está correcta la información?	Entonces
	Sí	Siga con el paso 2.
	No	Regresar la información, volver a enviar los archivo por parte de la Dirección Divisional.
2	Copia los archivos en el subdirectorio: C:> BO_AM>FTE>	
3	Correr el Trans dando el mes que vamos a validar y la Dirección Divisional.	
4	Imprime los archivos *.txt	
5	Valida con las Direcciones Divisionales los reportes de crítica de la nómina, y las bolsas asignadas/pagadas.	
6	Archiva reportes y enviar el estado de resultado a la Dirección Divisional correspondiente.	

REVISION DE DUPLICADOS PARA EL PAGO MENSUAL DE PRODUCTIVIDAD

Como revisa los duplicados Si existen duplicados entre las Direcciones Divisionales no se permite generar el pago de incentivo. Por lo cual es necesario revisar dicha duplicidad para obtener el pago definitivo.

Paso	Acción
1	Se tiene que verificar que los archivo AM sean el producto del sistema TRANS.
2	Baja los AM en el subdirectorio: c:\bo_am\fte\
3	Renombra los archivos con el nombre que le corresponda a la Dirección Divisional.
4	Pega todos los registros de los AM en el archivo: c:\bo_am\fte\Am_mes97.dbf
5	Copia el archivo en: c:\Acta_96\edo_resul\
6	Carga foxpro y ejecuta: DO YY
7	Elabora el reporte: Desde foxpro ejecuta Modí Com Reporte\PamMar97.TXT

ELABORAR FORMATO 20 DE LOS PAGOS MENSUALES Y AJUSTES

Como elabora los formatos 20 de los ajustes Todos los ajustes entran vía magnética y por eso es necesario elaborar los Formatos 20. cada jueves se deben entregar los ajustes:

Paso	Acción
1	En el subdirectorio c:\Ajustes\foxpro
2	Ejecutar el programa Agr_Fol. y para salir control W
3	Imprime cada reporte dos veces.
4	Y en el subdirectorio c:\Formatos\ajustes\do Revisa_ajuste. imprime cada uno de los reportes.
5	Checa la bases de datos de fechas c:\ajustes\F-20\Fechas.
6	Genera el formato F-20:
7	En los discos que genera el sistema debe ir en la etiqueta: Productividad No. De registros. + Cantidad pagar - <u>Cantidad a descontar</u> Total Clave : 1203 Fecha: año-mes-dia la que le pertenece al disco Ajustes No de disco de los discos (Disco 1/1)

ELABORACION DE LOS PAGOS DE INCENTIVOS DEL CEN

Como elaborara el pago del Cen

Mensualmente se tiene que generar por separado el pago del CEN en una sola exhibición.

Paso	Acción
1	Entra al subdirectorio c: \CENTMP
2	Elaborar los movimientos que sean solicitados por parte del STRM del CEN
3	Genera F-16 y F-20.
4	Verificar que el monto de la F-16 sea el correcto.

3. - Nuevo Procedimiento:

Con los cambios que se tuvieron de la reestructuración de Telmex se modificaron los procesos de administración del pago de incentivos, por lo cual fue necesario sistematizar más en el área de Control Financiero de Productividad.

Se desarrollo el sistema multiusuarios(SPP'98, Sistema de Pagos de Productividad) el que permite: **(Ver anexo Figura 5)**

Sistema SPP'98
1. - Administrar y distribuir la bolsa de dinero asignada a cada Centro de Trabajo que participa en el Programa.
2. - Calcula por persona en base a sus incidencias administrativas, y al cumplimiento de metas alcanzadas por su Centro, el monto a pagar mensualmente.
3. - Administrar las moviidades del personal, controlando que no se aplique el pago, realizando la integración a nivel nacional, entregando a salarios la información para su aplicación a nómina.
4. - El SPP manipula la información de manera centralizada. Está característica permitirá asegurar la integridad y confiabilidad de la información, acelera los procesos.
5. - Permite a las Direcciones Divisionales tener la responsabilidad absoluta de administrar y operar su propia información.
6. - Debido a la dinámica de cambio del proceso de pagos se creó la funcionalidad del sistema para que esta se desarrolle bajo un esquema mensual, haciendo referencia a una relación mes / año; que definirá el mes y la fórmula con que fue calculado el pago de un

trabajador. Esta funcionalidad llevará intrínsecas otras características, se puede limitar la operación de los usuarios en los distintos niveles y entidades, y efectuar los cálculos de manera centralizada, asignando esta operación como exclusiva para las Direcciones Divisionales.

7. - El SPP está diseñado para establecer ligas a través de interfaces especiales que le permiten comunicarse, enviando y recibiendo información hacia los sistemas, SIRH, SAE y SIRO.

8. - El Sistema se elaboró de tal forma que permita aprovechar los recursos e infraestructura de comunicaciones que actualmente posee la empresa, de modo que hace uso de las redes de comunicaciones para enlazar las diferentes entidades hacia un nodo central desde el que se puede administrar y manipular la información.

9. - Se garantiza la confiabilidad de la información debido a que los procedimientos manuales quedarán reducidos los mínimos necesarios y el resto de los procedimientos están completamente automatizados y coordinados, de forma tal que el flujo de la información se efectuará a través de las redes de computo, de un nodo a otro, asegurando la integridad y confiabilidad de la información.

10. - Las características de conectividad que le permite tener el SPP'98 es de cobertura a nivel nacional puesto que podrá ser instalado en cada uno de los nodos que formen parte de la red.

CAPITULO III

ANALISIS DE PAGOS DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL SINDICALIZADO DE 1993 A 1997.

3.1 PAGOS REALIZADOS AL PERSONAL SINDICALIZADO

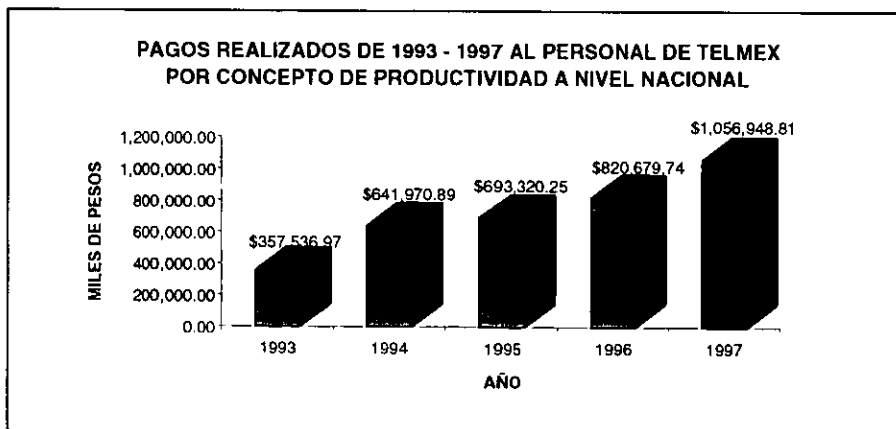
En el Programa General de incentivos a la Calidad y Productividad se determina una bolsa global para el pago de incentivos, la cual refleja el monto máximo de incentivo. El incremento que se tiene para los programas de incentivos se realiza de acuerdo al aumento de salarios, cambios de categorías, reubicaciones de las especialidades (esto se dio por la compactación de estas), y de acuerdo al presupuesto que tiene la empresa.

El pago de incentivo está sujeto al cumplimiento de las metas que se obtienen en cada una de las áreas, los cuales podemos observar a nivel Telmex, área tronco y por especialidad.

El pago de incentivo esta sujeto al cumplimiento de las metas que se obtienen

3.1.1 NIVEL TELMEX

Los pagos que hemos venido realizando de 1993 a 1997 de acuerdo a dicho presupuesto por cada uno de los programas han sido los siguientes:



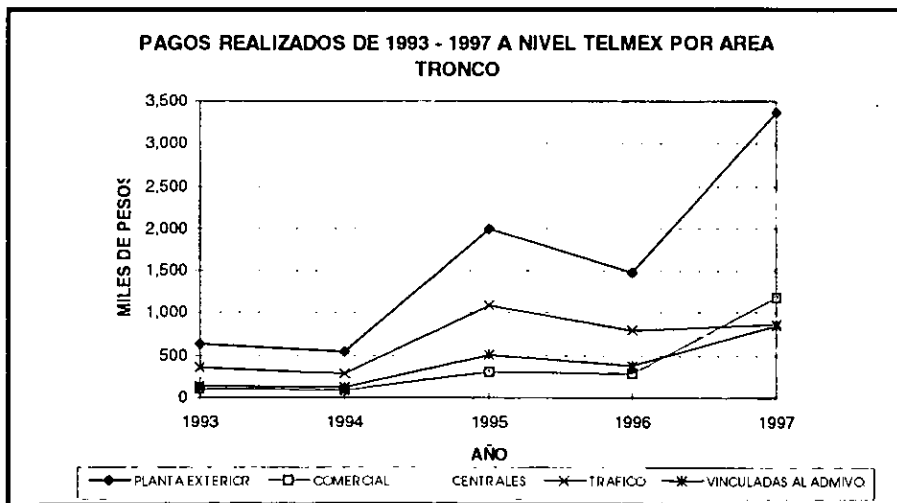
Para 1994 incremento el pago en un 8%, en 1995 el 1%, 1996 fue de 4% y por último 1997 incremento 7%. Estos incrementos se deben al porcentaje de cumplimiento de metas y al porcentaje de incremento de bolsa para cada uno de los programas (presupuestos).

De acuerdo al presupuesto de cada uno de los programas obtenemos los siguientes:

Programa	Presupuesto Asignado
1993-1994	\$324,650,000.00
1994-1995	\$537,420,600.00
1995-1996	\$611,000,000.00
1996-1997	\$803,000,000.00
1997-1998	\$954,500,000.00
TOTAL	\$3,230,570,000.00

3.1.2 Area Tronco

Las áreas tronco son: Planta Exterior, Tráfico, Comercial, Centrales Mantenimiento y las Areas Vinculadas al Proceso Administrativo; los pagos por área tronco que han obtenido son:



El área tronco que mayor pago de incentivo es Planta exterior (esto se debe al número de trabajadores que pertenecen a esta y sus cumplimientos de metas son muy altos), y la de menor pago Comercial.

Las cifras que se han obtenido por año las podemos observar en el siguiente cuadro:

AREAS TRONCO	ASIGNADO 1993	PAGADO 1993
PLANTA EXTERIOR	\$ 17,718,897.37	\$ 63,725,613.12
CENTRALES	\$ 6,975,796.68	\$ 25,088,294.78
COMERCIAL	\$ 3,178,400.92	\$ 11,431,046.93
TRAFICO	\$ 10,148,136.92	\$ 36,497,544.61
AREAS DE APOYO	\$ 5,535,960.57	\$ 19,909,956.82
TOTAL	\$ 43,557,192.46	\$ 156,652,456.26

AREAS TRONCO	ASIGNADO 1994	PAGADO 1994
PLANTA EXTERIOR	\$ 14,886,090.00	\$ 54,933,311.36
CENTRALES	\$ 5,197,732.00	\$ 19,180,901.79
COMERCIAL	\$ 2,728,269.00	\$ 10,067,979.60
TRAFICO	\$ 7,842,577.00	\$ 28,941,026.43
AREAS DE APOYO	\$ 4,404,014.00	\$ 16,251,888.33
TOTAL	\$ 35,058,682.00	\$ 129,375,107.50

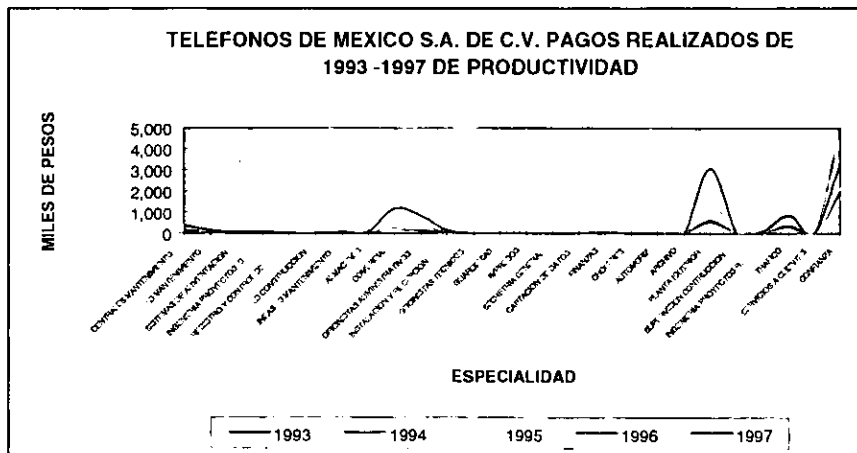
AREAS TRONCO	ASIGNADO 1995	PAGADO 1995
PLANTA EXTERIOR	\$ 142,455,011.68	\$ 198,918,513.32
CENTRALES	\$ 47,598,045.33	\$ 66,464,017.67
COMERCIAL	\$ 22,611,610.07	\$ 31,573,953.11
TRAFICO	\$ 79,245,606.16	\$ 110,655,413.09
AREAS DE APOYO	\$ 47,101,684.12	\$ 65,770,918.62
TOTAL	\$ 339,011,957.36	\$ 473,382,815.82

AREAS TRONCO	ASIGNADO 1996	PAGADO 1996
PLANTA EXTERIOR	\$ 66,105,170.55	\$ 149,031,912.22
CENTRALES	\$ 22,292,147.25	\$ 50,256,905.85
COMERCIAL	\$ 12,612,814.98	\$ 28,435,172.61
TRAFICO	\$ 35,452,253.63	\$ 79,925,928.75
AREAS DE APOYO	\$ 22,305,950.01	\$ 50,288,023.71
TOTAL	\$ 158,768,336.42	\$ 357,937,943.13

AREAS TRONCO	ASIGNADO 1997	PAGADO 1997
PLANTA EXTERIOR	\$ 263,722,902.54	\$ 336,665,086.38
CENTRALES	\$ 58,129,189.07	\$ 74,206,935.66
COMERCIAL	\$ 93,542,193.31	\$ 119,414,697.35
TRAFICO	\$ 68,462,752.33	\$ 87,398,622.59
AREAS DE APOYO	\$ 83,723,360.20	\$ 106,880,107.96
TOTAL	\$ 567,580,397.45	\$ 724,565,449.94

3.1.3 Especialidad

Las especialidades que conforman el personal sindicalizado son las siguientes:



Los pagos obtenidos por año de cada uno de las especialidades a nivel empresa son:

ESPECIALIDAD	ASIGNADO 1993	PAGADO 1993
ALMACENES	\$ 625,034.43	\$ 2,247,922.17
AUTOMORIZ	\$ 102,200.76	\$ 367,562.72
CHOFERES	\$ 121,645.16	\$ 437,494.06
INGENIERIA PROYECTOS REDES	\$ 472.00	\$ 1,697.54
PLANTA EXTERIOR	\$ 16,627,763.81	\$ 59,801,375.98
SUPERVISION CONTRUCCION	\$ 241,781.21	\$ 869,560.65
CENTRALES MANTENIMIENTO	\$ 4,190,093.52	\$ 15,069,576.45
INGENIERIA PROYECTOS DE EQUIPO	\$ 472,277.74	\$ 1,698,536.20
LD CONSTRUCCION	\$ 214,914.68	\$ 772,935.78
LD MANTENIMIENTO	\$ 1,406,111.01	\$ 5,057,046.40
LINEAS LD MANTENIMIENTO	\$ 393,134.66	\$ 1,413,899.90
SISTEMAS DE ALIMENTACION	\$ 299,265.07	\$ 1,076,300.05
COMERCIAL	\$ 3,095,859.17	\$ 11,134,187.39
REGISTRO Y CONTROL DE ORDENES	\$ 82,541.75	\$ 296,859.53
SERVICIOS A CLIENTES	\$ -	\$ -
TRAFICO	\$ 10,148,136.92	\$ 36,497,544.61
ARCHIVO	\$ 6,684.44	\$ 24,040.44
CAPTACION DE DATOS	\$ 83,612.72	\$ 300,711.25
FINANZAS	\$ 270,425.99	\$ 972,580.95
GUARDERIAS	\$ 107,763.68	\$ 387,569.63
IMPRESOS	\$ 15,568.70	\$ 55,992.48
INSTALACION Y RECEPCION DE EQUIPO	\$ 1,124,680.87	\$ 4,044,889.28
OFICINISTAS ADMINISTRATIVOS	\$ 3,616,852.90	\$ 13,007,929.55
OFICINISTAS TECNICOS	\$ 250,176.97	\$ 899,755.81
SECRETARIA GENERAL	\$ 60,194.30	\$ 216,487.44
TOTAL	\$ 43,557,192.46	\$ 156,652,456.26

ESPECIALIDAD	ASIGNADO 1994	PAGADO 1994
ALMACENES	\$ 506,033.00	\$ 1,867,385.48
AUTOMORIZ	\$ 90,250.00	\$ 333,044.56
CHOFERES	\$ 110,145.00	\$ 406,461.98
INGENIERIA PROYECTOS REDES	\$ 384,739.00	\$ 1,419,780.97
PLANTA EXTERIOR	\$ 13,602,403.00	\$ 50,196,192.50
SUPERVISION CONTRUCCION	\$ 192,520.00	\$ 710,445.87
CENTRALES MANTENIMIENTO	\$ 3,122,793.00	\$ 11,523,869.61
INGENIERIA PROYECTOS DE EQUIPO	\$ 347,326.00	\$ 1,281,717.85
LD CONSTRUCCION	\$ 159,730.00	\$ 589,442.75
LD MANTENIMIENTO	\$ 1,055,491.00	\$ 3,895,019.83
LINEAS LD MANTENIMIENTO	\$ 290,010.00	\$ 1,079,207.80
SISTEMAS DE ALIMENTACION	\$ 222,382.00	\$ 820,643.95
COMERCIAL	\$ 2,640,289.00	\$ 9,743,311.89
REGISTRO Y CONTROL DE ORDENES	\$ 87,980.00	\$ 324,667.71
SERVICIOS A CLIENTES	\$ -	\$ -
TRAFICO	\$ 7,842,577.00	\$ 28,941,026.43
ARCHIVO	\$ 5,840.00	\$ 21,551.03
CAPTACION DE DATOS	\$ 73,050.00	\$ 269,572.36
FINANZAS	\$ 236,990.00	\$ 874,551.04
GUARDERIAS	\$ 94,150.00	\$ 347,436.52
IMPRESOS	\$ -	\$ -
INSTALACION Y RECEPCION DE EQUIPO	\$ 836,443.00	\$ 3,086,679.16
OFICINISTAS ADMINISTRATIVOS	\$ 2,889,713.00	\$ 10,663,747.43
OFICINISTAS TECNICOS	\$ 215,239.00	\$ 794,284.53
SECRETARIA GENERAL	\$ 52,589.00	\$ 194,066.27
TOTAL	\$ 35,058,682.00	\$ 129,375,107.50

ESPECIALIDAD	ASIGNADO 1995	PAGADO 1995
ALMACENES	\$ 4,310,089.04	\$ 6,018,436.94
AUTOMORIZ	\$ -	\$ -
CHOFERES	\$ 1,126,267.44	\$ 1,572,675.07
INGENIERIA PROYECTOS REDES	\$ 3,914,414.07	\$ 5,465,932.14
PLANTA EXTERIOR	\$ 130,536,512.23	\$ 182,275,994.65
SUPERVISION CONTRUCCION	\$ 2,567,728.90	\$ 3,585,474.53
CENTRALES MANTENIMIENTO	\$ 29,951,005.08	\$ 41,822,392.44
INGENIERIA PROYECTOS DE EQUIPO	\$ 3,478,820.42	\$ 4,857,686.49
LD CONSTRUCCION	\$ 1,145,460.48	\$ 1,599,475.46
LD MANTENIMIENTO	\$ 8,938,663.92	\$ 12,481,594.84
LINEAS LD MANTENIMIENTO	\$ 2,036,569.70	\$ 2,843,784.94
SISTEMAS DE ALIMENTACION	\$ 2,047,525.73	\$ 2,859,083.51
COMERCIAL	\$ 21,923,265.26	\$ 30,612,775.79
REGISTRO Y CONTROL DE ORDENES	\$ 688,344.81	\$ 961,177.32
SERVICIOS A CLIENTES	\$ -	\$ -
TRAFICO	\$ 79,245,606.16	\$ 110,655,413.09
ARCHIVO	\$ 54,070.58	\$ 75,502.01
CAPTACION DE DATOS	\$ 684,779.94	\$ 928,272.27
FINANZAS	\$ 2,353,014.25	\$ 3,285,655.53
GUARDERIAS	\$ 971,256.84	\$ 1,356,224.43
IMPRESOS	\$ -	\$ -
INSTALACION Y RECEPCION DE EQUIPO	\$ 7,412,897.27	\$ 10,351,074.96
OFICINISTAS ADMINISTRATIVOS	\$ 34,608,147.82	\$ 48,325,441.36
OFICINISTAS TECNICOS	\$ 934,845.43	\$ 1,305,380.98
SECRETARIA GENERAL	\$ 102,671.99	\$ 143,367.08
TOTAL	\$ 339,011,957.36	\$ 473,382,815.82

ESPECIALIDAD	ASIGNADO 1996	PAGADO 1996
ALMACENES	\$ 1,976,114.63	\$ 4,455,084.82
AUTOMORIZ	\$ -	\$ -
CHOFERES	\$ 506,418.30	\$ 1,141,703.24
INGENIERIA PROYECTOS REDES	\$ 1,785,264.47	\$ 4,024,819.47
PLANTA EXTERIOR	\$ 60,528,977.22	\$ 136,460,569.50
SUPERVISION CONTRUCCION	\$ 1,308,395.93	\$ 2,949,735.18
CENTRALES MANTENIMIENTO	\$ 13,201,935.04	\$ 29,763,324.23
INGENIERIA PROYECTOS DE EQUIPO	\$ 1,845,020.91	\$ 4,161,341.96
LD CONSTRUCCION	\$ 603,969.14	\$ 1,361,628.37
LD MANTENIMIENTO	\$ 4,589,915.92	\$ 10,347,813.05
LINEAS LD MANTENIMIENTO	\$ 1,027,935.84	\$ 2,317,447.22
SISTEMAS DE ALIMENTACION	\$ 1,022,570.40	\$ 2,305,351.02
COMERCIAL	\$ 12,265,904.39	\$ 27,653,074.20
REGISTRO Y CONTROL DE ORDENES	\$ 346,910.59	\$ 782,098.41
SERVICIOS A CLIENTES	\$ -	\$ -
TRAFICO	\$ 35,452,253.63	\$ 79,925,928.75
ARCHIVO	\$ 29,408.02	\$ 66,299.40
CAPTACION DE DATOS	\$ 325,733.44	\$ 734,355.23
FINANZAS	\$ 1,146,902.41	\$ 2,585,653.40
GUARDERIAS	\$ 468,162.44	\$ 1,055,456.68
IMPRESOS	\$ -	\$ -
INSTALACION Y RECEPCION DE EQUIPO	\$ 3,781,147.86	\$ 8,524,472.31
OFICINISTAS ADMINISTRATIVOS	\$ 16,472,369.76	\$ 37,136,410.72
OFICINISTAS TECNICOS	\$ 17,469.48	\$ 39,384.36
SECRETARIA GENERAL	\$ 64,756.60	\$ 145,991.60
TOTAL	\$ 158,768,336.42	\$ 357,937,943.13

ESPECIALIDAD	ASIGNADO 1997	PAGADO 1997
ALMACENES	\$ 6,647,188.33	\$ 8,485,710.61
AUTOMORIZ	\$ -	\$ -
CHOFERES	\$ 482,473.46	\$ 615,919.09
INGENIERIA PROYECTOS REDES	\$ 8,827,581.18	\$ 11,269,170.60
PLANTA EXTERIOR	\$ 241,966,905.11	\$ 308,891,674.66
SUPERVISION CONTRUCCION	\$ 5,798,754.46	\$ 7,402,611.42
CENTRALES MANTENIMIENTO	\$ 30,241,569.00	\$ 38,605,977.49
INGENIERIA PROYECTOS DE EQUIPO	\$ 6,651,805.36	\$ 8,491,604.65
LD CONSTRUCCION	\$ -	\$ -
LD MANTENIMIENTO	\$ 12,104,337.93	\$ 15,452,233.90
LINEAS LD MANTENIMIENTO	\$ 4,439,428.54	\$ 5,667,314.36
SISTEMAS DE ALIMENTACION	\$ 4,692,048.24	\$ 5,989,805.25
COMERCIAL	\$ 92,861,297.61	\$ 118,545,475.12
REGISTRO Y CONTROL DE ORDENES	\$ -	\$ -
SERVICIOS A CLIENTES	\$ 680,895.70	\$ 869,222.23
TRAFICO	\$ 68,462,752.33	\$ 87,398,622.59
ARCHIVO	\$ 122,056.56	\$ 155,815.75
CAPTACION DE DATOS	\$ 1,216,144.73	\$ 1,552,513.89
FINANZAS	\$ 4,344,289.66	\$ 5,545,861.36
GUARDERIAS	\$ 1,933,048.03	\$ 2,467,702.94
IMPRESOS	\$ -	\$ -
INSTALACION Y RECEPCION DE EQUIPO	\$ 11,750,795.93	\$ 15,000,906.97
OFICINISTAS ADMINISTRATIVOS	\$ 64,357,025.29	\$ 82,157,307.04
OFICINISTAS TECNICOS	\$ -	\$ -
SECRETARIA GENERAL	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 567,580,397.45	\$ 724,565,449.94

3.2 Problemática para realizar los pagos de incentivos de las Areas Tronco y Vinculadas al Proceso Administrativo

La problemática que se había venido dando era la siguiente:

En 1993 y 1994:	
1.	Los pagos los elaboraban cada uno de los Centros de Trabajo vía papel.
2.	Si existían pagos o movimientos del personal no era notificados a las Direcciones Divisionales.
3.	Existían pagos duplicados en los trabajadores.
4.	Las omisiones eran constantes porque se enviaba al área de captura del departamento de salarios.
5.	No existía una consolidación a nivel individual, las cifras que se daban por buenas eran las que teníamos a nivel total por Centro de trabajo.
6.	El porcentaje de ajustes para aplicar era de un 48% al mes, y los cumplimientos de metas eran negociaciones entre el jefe del centro de trabajo y el delegado.
7.	Se validaban las metas y las bolsas por centro de trabajo y que los totales de los formatos que enviaban individualmente coincidieran con su reporte.

Para 1995 y 1996	
1.	- Las validaciones de los resúmenes que enviaba cada centro de trabajo se hacían, por medio de los que sé hacían previos a la entrega de cada uno.
2.	- Se comenzaron a solicitar en una base de datos los nombres, expedientes y pagos de cada trabajador, con esto se logró que no existiera duplicidad y pagos arriba del rango autorizado,
3.	- La captura se eliminó, el cual lo viene a sustituir un formato 20 que esto viene siendo en una base de datos,
4.	- Cada centro de trabajo cuando entregaba su base de datos con el pago siempre tenía alteraciones o a veces no coincidían con la estructura que era requerida.
5.	- Los tiempos de entrega eran muy cortos y nunca se respetaba las fechas compromiso.
6.	- Las metas que obtenía cada centro de trabajo no eran entregadas en la fecha.

En 1997-1998

1. - Los tiempos para entrega se minimizan, con el nuevo sistema en red (SPP'98)
2. - La captura se realiza por medio del sistema(SPP'98) multiusuarios, el cual permite que no existan errores de la captura.
3. - No existen pagos duplicados.
4. - El porcentaje de las aciaraciones y ajustes baja al 15%.
5. - Se elaboran conciliaciones con el departamento de salarios, lo cual nos permite observar que no existen rebases en los presupuestos.
6. - Las consolidaciones y validaciones se elaboran desde el momento en que le usuario está capturando las incidencias de cada trabajador, lo cual permite que se elaboren los estados de resultados a tiempo.
7. - La interfaz con metas permite que no existan errores de captura para realizar la distribución de las bolsas.
8. - La captura de insumos es matricial, por medio de la red.
9. - Se pueden realizar cambios de formas de distribución individual.
10. - El SPP permite que los cálculos se realicen en forma adecuada, permitiendo la modificación de éstos en el momento y de la forma en que las circunstancias de negociación Empresa - STRM se realicen; Sin decremento de la efectividad del sistema, y sin requerimiento de personal del área de sistemas.

CONCLUSIONES

El analizar la problemática (metodológicas, procesos, normas y políticas) de los pagos de incentivos a la Calidad y Productividad de Teléfonos de México, me permitió desarrollar un sistema en el cual no tuviéramos complicaciones para poder consolidar la información y generar estados de resultados financieros para las negociaciones entre empresa - sindicato.

El conocimiento de métodos para desarrollar sistemas computacionales me ayudo para el desarrollo del nuevo sistema de distribución individual del control de pagos de productividad y además me permitió generar tácticas para las pruebas piloto del sistema multiusuarios.

El sistema (SPP'98) nos permite:

- Generar un estado de cuenta individual, centro de trabajo, Dirección Divisional y por especialidad de las bolsas asignadas y pagadas.
- Valida incidencias y status de cada trabajador para poder realizar su pago de incentivo individual.
- La transmisión de la información, es directamente; ya que desde que entra al sistema se conecta a la red.
- Existe compatibilidad con otro tipo de sistemas institucionales, para la aplicación correcta de la nómina.
- El sistema permite tener menos márgenes de errores para la consolidación de las cifras pagadas, lo cual permite realizar conciliaciones con el departamento de nómina.

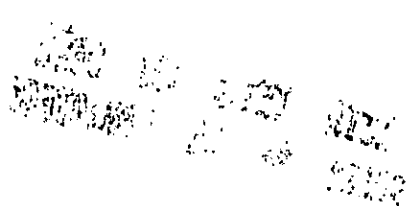
Las instalaciones y capacitaciones para la aplicación del nuevo sistema se tuvieron que realizar en las diferentes Direcciones Divisionales.

En los estados financieros del control de pagos de incentivos de a la Calidad y Productividad se aplica constantemente la estadística, lo cual me permite mostrar los resultados obtenidos durante el mes ó año,

Al minimizar las cargas de trabajo se obtuvieron nuevas funciones en el área, llevando control financiero de pagos de productividad del personal de confianza de Telmex, Inttelmex y Comertel argos.

Al crear Telmex una avanzada red de telecomunicaciones ha establecido las bases para orientar todos los esfuerzos hacia la satisfacción de los clientes. Todo esto se ha logrado con una estructura financiera sólida. Los resultados que se obtienen (metas) son satisfactorios, la gente está preparada para trabajar y lograr resultados en un entorno competitivo.

Las formulas de distribución individual se explicaron detalladamente, para poder aplicarlas y saber como se calcula individualmente el incentivo de productividad.



BIBLIOGRAFIA

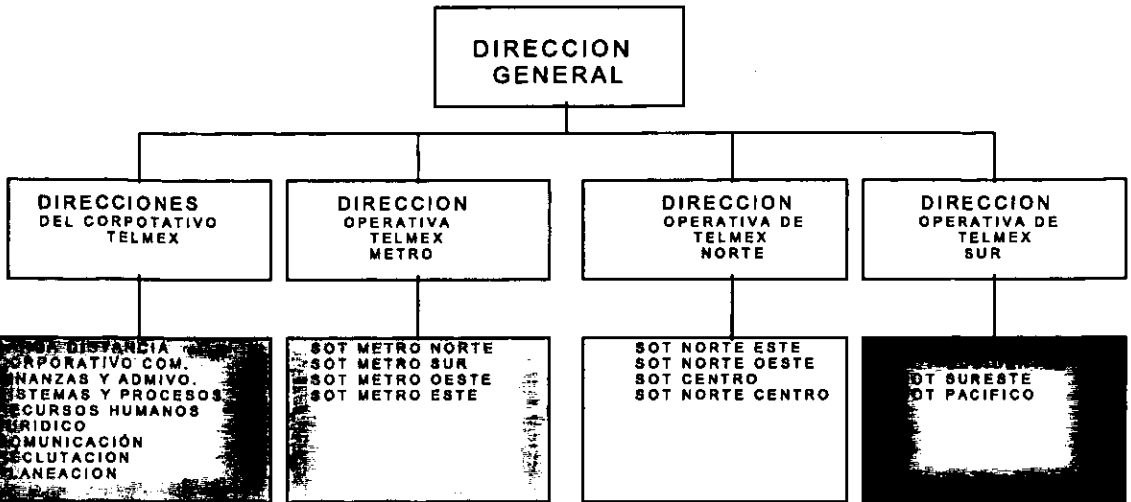
- Adam Everett, " Productividad y Calidad" , edit. Trillas, México D.F., 1985.
- Bruce McKinney, " Visual Basic " , edit. Mc Graw Hill, México D.F., 1998, 732 pag.
- Díaz de Santos Juan, " Calidad, Productividad y Competitividad" , 3ª edic. , Madrid, 1994, pp 391.
- De la Barrera Ugalde Ricardo, "Redes para todos", 2ª. Edic., Edit. Price Hall Hispanoamericana, S.A., México D.F., 447 p.
- Edward Deming," Calidad, Productividad Y Competitividad ", Versión En Español, Edit. Díaz De Santos, S.A. , Madrid, 391 P.
- Freddy Roman, "La Historia De La Telefonía En México", La Revolución De La Telefonía En México 1878-1993, México D.F., 1993, Pp 9
- Freddy Roman, "Modernización", Voces Telmex, Julio 30, México D.F., 1997, Pp 3-17.
- Hammer Michel, Chamoym James, "Reingeniería", edit. Norma, México D.F.,1993.
- JM Juran, " Juran y Liderazgo para la Calidad", edit. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990, pp 363.
- Malpica Jaime, " Introducción a los sistemas de Bases de Datos", Adison Wesley Americana, México D.F., 647 p.
- Nash Michael, "Como incrementar la Productividad del Recurso Humano" ,edit. Norma, Colombia, 1988.
- Telmex (Gerencia De Planeación De Recursos Humanos), "Telmex, Balance Social anual 1993,1994,1995,1996,1997",México D.F.: , pp40.
- Telmex, " Manual De Recursos Humanos " , México D.F., 1992, Pp 8-10.
- Telmex, "Memoria del Primer seminario de Inducción sobre la Calidad y Productividad", México D.F., pp 32.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Anexos

COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS DE TELMEX

A) Estructura antes de la descentralización de los procesos.



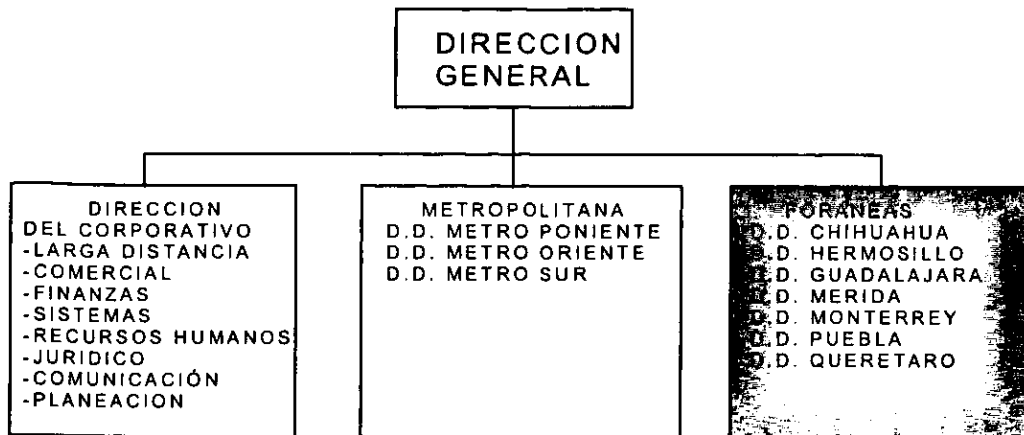
La cual estaba conformada con las siguientes especialidades:

- 02 Centrales Mantenimiento
- 03 Ld Mantenimiento
- 04 Sistemas de Alimentación y Energía
- 05 Ingeniería Proyectos Equipo
- 06 Registro y Control de Ordenes
- 07 Ld Construcción
- 08 Líneas Ld Mantenimiento
- 09 Almacenes
- 10 Comercial
- 11 Oficinistas Administrativos
- 12 Instalación y Recepción de Equipo
- 15 Oficinistas Técnicos
- 16 Guarderías
- 19 Secretaria General
- 20 Captación de Datos
- 21 Finanzas
- 22 Choferes
- 24 Archivo General
- 25 Planta Exterior
- 26 Supervisión Construcción
- 27 Ingeniería Proyectos Redes
- 28 Servicio Tráfico Nacional e Internacional

Nota: A la Dirección que pertenezco es la que está sombreada; SOT significa Subdirección Operativa de Teléfonos de México.

Figura 1

B) Con la descentralización de los procesos se tuvo que modificar la estructura, la cual queda:



Se compactaron las especialidades, y las que quedaron son:

- 02 Centrales Mantenimiento
- 03 Ld Mantenimiento
- 04 Sistemas de Alimentación y Energía
- 05 Ingeniería Proyectos Equipo
- 08 Líneas Ld Mantenimiento
- 09 Almacenes
- 10 Comercial
- 11 Oficinistas Administrativos
- 12 Instalación y Recepción de Equipo
- 16 Guarderías
- 20 Captación de Datos
- 21 Finanzas
- 22 Choferes
- 24 Archivo General
- 25 Planta Exterior
- 26 Supervisión Construcción
- 27 Ingeniería Proyectos Redes
- 28 Servicio Tráfico Nacional e Internacional
- 33 Servicio a Clientes

Nota : D.D son las Direcciones Divisionales.

Figura 2

TELEFONOS DE MEXICO S.A. DE C.V.
PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE 1997
MEDICION Y DISTRIBUCION DE BOLSA DE LAS ESPECIALIDADES
LIGADAS Y VINCULADAS AL PROCESO OPERATIVO

AREA TRONCO	ESPECIALIDADES VINCULADAS AL PROCESO OPERATIVO	SE PAGA EN BASE A:	CONSIDERACION PARA TOMAR COMO DIAS Y HORAS TRABAJADAS EN METROPOLITANA Y FORANEAS	FORMAS DE ASIGNACION DE METAS	NIVEL DE APLICACION
PLANTA EXTERIOR	ALMACENES	HORAS LABORADAS	CAPACITACION PERMISO CON SUELO INCAPACIDAD POR RIESGO DE TRABAJO	EN BASE A LAS METAS DE PLANTA EXTERIOR	ALMACEN AUXILIAR, CENTRO DE TRABAJO
	INGENIERIA PROYECTOS REDES	HORAS LABORADAS CATEGORIA	CAPACITACION PERMISO CON SUELO INCAPACIDAD POR RIESGO DE TRABAJO	EN BASE A LAS METAS DE PLANTA EXTERIOR	FORANEAS DIVISION METROPOLITANA DIVISION
	SUPERVISION CONSTRUCCION	HORAS LABORADAS CATEGORIA	CAPACITACION PERMISO CON SUELO INCAPACIDAD POR RIESGO DE PROFESIONALES	EN BASE A LAS METAS DE PLANTA EXTERIOR	FORANEAS DIVISION METROPOLITANA DIVISION
	LD MANTENIMIENTO	INASISTENCIA CATEGORIA	VACACIONES CAPACITACION PERMISO CON SUELO INCAPACIDADES POR CIRUGIA, FRACRU- RA, ACCIDENTES DE TRABAJO, HOSPI- TALIZACION Y PRE PORNATAL	EN BASE A LAS METAS DE CENTRALES MANTENIMIENTO	FORANEAS ZONA METROPOLITANA: CITI
	LINEAS L0	INASISTENCIA	VACACIONES CAPACITACION INCAPACIDAD POR ACCIDENTE DE TRABAJO PERMISO CON SUELO	EN BASE A LAS METAS DE CENTRALES MANTENIMIENTO	AREA
	INGENIERIA PROYECTOS EQUIPO	DIAS TRABAJADOS	CAPACITACION PERMISO CON SUELO	EN BASE A LAS METAS DE CENTRALES MANTENIMIENTO	DIVISION
	INSTALACION RECEPCION DE EQUI- PO	DIAS TRABAJADOS	CAPACITACION PERMISO CON SUELO	EN BASE A LAS METAS DE CENTRALES MANTENIMIENTO	AREA
	SISTEMAS DE ALIMENTACION DE ENERGIA	FALTAS FALLAS	VACACIONES CAPACITACION PERMISO CON SUELO INCAPACIDAD POR ENFERMEDAD HASTA 75 DIAS INCAPACIDAD POR RIESGO DE TRABAJO	EN BASE A LAS METAS DE CENTRALES MANTENIMIENTO	FORANEAS ZONA METROPOLITANA, LOCAL DIVISION DIRECCIONES METROPO- LITANAS
	ATENCION A CLIENTES	DIAS TRABAJADOS MINUTOS DE RETARDO CATEGORIA	CAPACITACION PERMISO CON SUELO	FORANEAS EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO A NIVEL DIVISION DEL AREA TRONCO DE COMERCIAL METROPOLITANA EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO A NIVEL ME- TROPOLITANA DEL AREA TRONCO DE COMERCIAL	FORANEAS DIVISION METROPOLITANA, TODO METRO POLITANA
	OPC, ADMIRSTRATIVOS	DIAS TRABAJADOS	CAPACITACION PERMISO CON SUELO	FORANEAS EL CUMPLIMIENTO EN BASE AL DE LA DIVISION METROPOLITANA EL PROMEDIO DE LAS TRES DIVISIONES	TODO METROPOLITANA
COMERCIAL	FINANZAS	DIAS ABSENCIA, CATEGORIA	CAPACITACION PERMISO CON SUELO	PROMEDIO DE LAS 3 DIVISIONES DE METROPOLITANA	TODO METROPOLITANA
	GUARDERIAS	PUNTOS OBTENIDOS	CAPACITACION PERMISO CON SUELO	PROMEDIO DE LAS 3 DIVISIONES DE METROPOLITANA	TODO METROPOLITANA
	CAPTURA DE DATOS	DIAS TRABAJADOS	CAPACITACION PERMISO CON SUELO	PROMEDIO DE LAS 3 DIVISIONES DE METROPOLITANA	TODO METROPOLITANA
	CHOFERES	CATEGORIA MINUTOS DE RETARDO	CAPACITACION PERMISO CON SUELO	PROMEDIO DE LAS 3 DIVISIONES DE METROPOLITANA	TODO METROPOLITANA
	ARCHIVO GENERAL	DIAS TRABAJADOS	INCAPACIDAD POR ACCIDENTE DE TRABAJO PERMISO CON SUELO	PROMEDIO DE LAS 3 DIVISIONES DE METROPOLITANA	TODO METROPOLITANA
	AUTOMOTRIZ	DIAS TRABAJADOS CATEGORIA	CAPACITACION PERMISO CON SUELO INCAPACIDADES	DEPENDIEN DE LAS METAS FIJADAS EN PLANTA EXTERIOR, MINIRCA	CENTRO DE TRABAJO

Figura.3

TELEFONOS DE MEXICO S.A. DE C.V.
PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE 1997-1998
METODOLOGIA DE LA DISTRIBUCION INDIVIDUAL
DE LAS AREAS TRONCO

PUNTAJACION ORIENTADA CATEGORIA DAS HABILES	METROPOLITANA: -CAPACITACION -PERMISOS CON SUELDO -INCAPACIDADES POR RIESGO DE TRABAJO Y/O TRANSITO -REPARACION MASHO DA Y LPS EN 4 HRS -ORDENES EN SERVICIO EN TIEMPO -TELEFONOS PUBLICOS EN SERVICIO EXTERNOS: -PERCEPCION DEL CLIENTE **	INDICADORES DE CALIDAD %LLEJAS POR CADA 100 LINEAS %REINCIDENCIA DE QUEJAS %REPARACION MASHO DA Y LPS EN 4 HRS %ORDENES EN SERVICIO EN TIEMPO %TELEFONOS PUBLICOS EN SERVICIO	META 87 34 95 100 97	CENTRO DE TRABAJO
DAS TRABAJADOS CATEGORIA	METROPOLITANA: -VACACIONES -PERMISO CON GOCE DE SUELDO -INCAPACIDAD GENERAL FORANEAS: -VACACIONES -CAPACITACION -PERMISO CON GOCE DE SUELDO AL PERSONAL QUE ASISTA A CURSO SE LE ASIGNARA SU PRODUCTIVIDAD PROMEDIO DIARIA OBTENIDA DURANTE EL MES INMEDIATO ANTERIOR, EN CADA UNO DE LOS DIAS QUE ASISTA A CAPACITACION	INDICADORES DE CALIDAD COMPLETACION DE LLAMADAS TRANSMISION LIDLOC REINICIO, RECARGAS Y/O PAROS TOTALES DE SISTEMAS	META 82.5 99.97 0	FORANEAS: ZONA METROPOLITANA: EDIFICIO
DAS TRABAJADOS CATEGORIA MINUTOS DE RETARDO	METROPOLITANA: -CAPACITACION -PERMISO CON SUELDO FORANEAS: -CAPACITACION -PERMISO CON SUELDO	EXTERNOS: -PERCEPCION DEL CLIENTE ENERO-FEBRERO MARZO-ABRIL MAYO-JUNIO JULIO-AGOSTO SEPTIEMBRE-OCTUBRE NOVIEMBRE-DICIEMBRE	META 90.00 90.20 90.40 90.60 90.80 91.00	OFICINA
DAS NO TRABAJADOS MINUTOS DE RETARDO	METROPOLITANA: -PERMISOS CON SUELDO POR DEFUNSION DE FAMILIARES -COMISION SINDICAL FORANEAS: -PERMISOS CON SUELDO POR DEFUNSION DE FAMILIARES -COMISION SINDICAL	INDICADORES DE CALIDAD PORCENTAJE DE ORDENES DE SERVICIO INTEGRADAS AL SISTEMA CUENTAS PENDIENTE POR COBRAR (REZAGO) RECUPERACION DEL VALOR IGUAL O SUPERIOR AL MONTO DE LA FACTURACION PUESTA A COBRO	META 98 10.5 100	FORANEAS: CENTRO DE TRABAJO METROPOLITANA: CENTRO Y SERVIDO.

** DE ACUERDO AL PISO DE ARRANQUE DE CADA CABECERA DE AREA SE ESTABLECERAN LAS METAS ANEXO 1
 * EL VALOR DE LA META ESTARA EN FUNCION DE LA TABLA DEFINIDA EN EL PUNTO 4.2.3 DEL PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.
 NOTA: LOS PAGOS DE LOS INDICADORES DE COMPETITIVIDAD SE REALIZARAN DE ACUERDO AL REPARTO INDIVIDUAL DE INCENTIVO QUE ESTAN ACORDADOS EN CADA UNA DE LAS ESPECIALIDADES. LA RECUPERACION DE HASTA UN 5% SE APLICARA SOBRE LA BOLSA POTENCIAL DISPONIBLE MENSUAL (85%), ASI COMO EL CORRESPONDIENTE AL CIERRE ANUAL, (85%), ACREDITABLE A TODAS LAS ESPECIALIDADES INTERGRADAS DENTRO DE LAS LOCALIDADES, AREAS O DIVISIONES, SEGUN SEA EL CASO.

Figura 4