CAPITULO III

Antecedentes Radiomovil Dipsa S.A. de C.V.

El desarrollo tecnológico es una parte inherente a lo largo de la incesable búsqueda por cubrir y satisfacer necesidades humanas. La facilidad de acceso a la información, la comodidad, seguridad, privacidad y los beneficios que se obtienen de la comunicación directa e instantánea con la última finalidad de comunicar son atributos que han hecho de la industria de las comunicaciones inalámbricas y más específicamente de empresas de telefonía celular. Una de las industrias mundialmente más redituables.

En este capitulo tiene como objetivo dar a conocer la historia y aspectos fundamentales de la empresa Radiomovil Dipsa S.A. de C.V. mejor conocida como ***TELCEL,*** esto con la finalidad de dar un panorama más amplio y para poder situarnos en un contexto más cercano de la organización de dicha empresa empresa líder en su ramo, está información aportará un amplio horizonte de la magnitud de Telcel, además se apreciaran de mejor manera las dimensiones de su estructura organizacional y como se basa su amplia y compleja operación para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Respetando la línea que se ha trazado a lo largo de esta investigación y con fines prácticos y de simplicidad el organigrama que se presenta y se explica a detalle a continuación es de “nivel regional”, no obstante es importante señalar que todas las

regiones operan bajo el mismo sistema organizacional y en todas se homologan las actividades y operaciones.

Cabe mencionar, que este apartado tiene como objetivo general conocer el funcionamiento y de esta manera entender él por qué de muchos aspectos importantes que llevan gran peso a lo largo de este estudio.

3.1 *Radiomovil Dipsa S.A. de C.V.*

En el edificio corporativo de Teléfonos de México de la ciudad de México a finales de la década de los setenta existía un departamento especializado en investigación y desarrollo de nuevos proyectos utilizado por "la sección amarilla", donde se empezó con los estudios de *radio inalámbrico*. La historia se remonta a 1978 cuando se inicio la instalación y operación de un sistema de radiotelefonía móvil (teléfono en el automóvil) en el Distrito Federal. Es de ahí donde tiene origen el nombre de la empresa y la razón de su operación. En 1984 se obtiene la concesión para explotar la red de servicio radiotelefónico móvil en el área metropolitana de la ciudad de México bajo la razón social de *Radiomovil Dipsa S.A. de C.V.* En el año de 1989 surge la marca Telcel cuando comenzamos a ofrecer los servicios de telefonía celular en la ciudad de Tijuana B.C., al autorizar la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la introducción de la telefonía celular en nuestro país. En 1990 expandieron los servicios de telefonía celular en el Distrito Federal surge en México la marca "**Telcel**".

Dado el éxito obtenido y en respuesta a la creciente demanda para la satisfacción de necesidades de comunicación, a partir de este año comienzan a incrementar los

servicios de telefonía celular y trafico de llamadas celulares[1] en el Distrito Federal y zona metropolitana y de manera paulatina se comenzó a ofrecer el servicio en el resto del país.

3.2 Historia y aspectos importantes de Teléfonos de México S.A. de C.V.

Con la ya conocida intención de vender y privatizar Teléfonos de México, el gobierno federal en 1989 pretende:

En 1989 el gobierno federal anuncia su intención de vender su participación y privatizar a Teléfonos de México.

Los objetivos que se perseguían eran:

- Mantener la soberanía del Estado en el sector de las telecomunicaciones
- La participación de los trabajadores en el capital de la empresa
- Que la mayoría del capital sea de empresarios mexicanos
- La garantía de expansión continua en la red
- Fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico
- Elevar la calidad del servicio hacia niveles internacionales

Se recibieron ofertas de tres grupos teniendo al frente empresarios mexicanos, más de 23 empresas extranjeras y nacionales visitaron las instalaciones de *Teléfonos de México* El 9 de diciembre de 1989 se dio a conocer al ganador el cual está integrado por:

[1] *Trafico Celular.* Denominado así por la continua interconexión de llamadas o "tiempo aire"entre equipos celulares a las centrales telefónicas con la finalidad de comunicarse a terminales alambricas o inalámbricas. inalámbricas

Grupo Carso. Grupo corporativo donde se manejan las industrias del mexicano Ingeniero Carlos Slim Helú opera en mercados altamente competitivos tanto nacional como internacional, y esta conformada por varias empresas líder en su ramo, Radiomovil Dipsa S.A. de C.V., Sanbors de México S.A. de C.V., Cigatam S.A. de C.V., Teléfonos de México S.A. de C.V., Panaderías El Globo S.A. de C.V., Grupo Llantera Euskadi S.A. de C.V., Condumex S.A. de C.V. por mencionar algunas.

France Cables et Radio. Empresa filial de France Telecom; registra ventas superiores a los 20 mil millones de dólares anuales; opera cerca de 28 millones de líneas telefónicas en Europa. (*metacrawler.com*)

Southwestern Bell International Holdings. Subsidiaria de Southwestern Bell Corporation. Tiene ventas por más de 9 mil millones de dólares; administra 12 millones de líneas telefónicas en Estados Unidos de Norteamérica.

La integración de estas tres empresas internacionales para la adquisición de Telmex ha garantizado el desarrollo de una importante red de telecomunicaciones internacional más moderna, y a través de ella contribuyendo e impulsando el progreso económico del país. En dicha época, México pasaba por una importante apertura a las innovaciones tecnológicas, las cuales ha multiplicado las formas posibles de acceso a la telefonía así como la modificación de sus costos. (*metacrawler.com*)

Se designó un nuevo Consejo de Administración en Teléfonos de México, se dio a conocer el 19 de enero de 1991quedando como presidente el ingeniero Slim y su estructura se conformó de la siguiente manera:

- Nueve consejeros propietarios designados por el Grupo mexicano

- Cuatro por Southwestern Bell International Holdings,
- Tres por France Cables et Radio
- Dos consejeros propietarios por las acciones L y
- Uno representando al gobierno federal

Después del recuento de cómo se privatizo Teléfonos de México. Se inicia una empresa denominada socialmente como Radiomovil Dipsa S.A. de C.V. con la marca "**Telcel"**, sus propietarios son los mismos accionistas de teléfonos de México, no obstante cabe destacar que el accionista mayoritario es el Ing. Carlos Slim.

3.3 *La expansión y crecimiento de la empresa hermana…*

En 1990 se comienza la expansión de los servicios de telefonía celular en el Distrito Federal y la zona metropolitana y de manera gradual en el resto de la República Mexicana.

El crecimiento de la telefonía celular y el otorgamiento de concesiones para operar en el país fue paulatino. Se inicio con 4 regiones a partir de las siguientes fechas:

Región	**Fecha de Otorgamiento de Concesión**
9 Metropolitana	7 de Diciembre de 1984
10 de octubre de 1989	Ampliación de la concesión

1 Baja California	19 de Octubre de 1989
8 de Agosto de 1991	Ampliación de la concesión
5 Occidente	7 de Agosto de 1990
4 Noreste	10 de Agosto de 1990

Actualmente Telcel se posiciona como la empresa líder en el país de telefonía celular y comunicaciones. La solidez de su estructura ha favorecido y la han consolidado, gracias a la especialización y continua actualización de todo su personal.

Telcel es una empresa que ofrece a sus clientes la posibilidad de comunicarse a través de un sistema de telefonía celular con infraestructura propia y con un gran respaldo tecnológico. Su producto principal es el servicio de la comunicación personal, la comunicación a través de modernos sistemas con tecnología celular vía frecuencias de radio.

El producto de Telcel es el ***servicio*** de excelencia. Telcel no vende teléfonos, ofrece a sus clientes un Sistema Integral de Comunicación Personal con la más amplia cobertura nacional y toda una gama de servicios que le permitan ser localizado y mantenerse en contacto desde donde sea y a donde sea.

El principal producto de Telcel, ***es el servicio a clientes***, resultado del esfuerzo y compromiso de todos los que trabajan en esta gran empresa líder en su ramo. El producto

no es únicamente la telefonía celular; los servicios de comunicación que se pueden ofrecer son muy variados y cada día el avance tecnológico les ofrece nuevos servicios a sus usuarios.

Telcel tiene el firme compromiso de estar a la vanguardia para ofrecer a sus clientes los más modernos servicios de comunicación.

El negocio vital para Telcel es la venta de tiempo aire, además de permitirle al usuario conectar de manera exitosa la llamada a determinado destino. La venta de "aire" medido en minutos o incluso actualmente en bytes, gracias a la nueva gama de servicios que Telcel ofrece con su producto *"ideas Telcel"*. Es por ello hacen uso de la más sofisticada tecnología con el solo fin de mantener siempre comunicado de una manera cada vez más rápida, eficiente y en una creciente cobertura a lo largo del territorio nacional.

Por cuestiones logísticas y a manera de optimizar la operación Telcel está dividido y a la vez constituida por nueve regiones a la vez, las cuales son:

Región 01 : Estado de Baja California,

Región 02 ó Región Noreste: Sonora,

Región 03 ó Norte: Chihuahua y Durango,

Región 04 ó Noreste: Nuevo León, Tamaulipas y Coahuila,

Región 05 u Occidente: Jalisco, Colima, Michoacán y Nayarit,

Región 06 ó Centro: Querétaro y San Luis Potosí, Aguas Calientes y Zacatecas,

Región 07 ó Golfo-Sur: Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Oaxaca y Guerreo,

Región 08 ó Sureste: Chiapas, Campeche Yucatán, Tabasco y Quintana Roo,

Región 09: Estado de México, Distrito Federal, Morelos e Hidalgo.

Adicionalmente existe una área de Oficinas Centrales (Corporativo) que brinda apoyo a la operación de todas las Regionales que integran la empresa. La estructura orgánica es dinámica y las funciones y responsabilidades están definidas claramente.

Una vez que se ha expuesto de manera detalla el surgimiento de la empresa y que se ha señalado como esta ha ido creciendo, a continuación se expondrán de manera detallada factores que favorecen al estudio de clima organizacional finalidad ultima de esta investigación, dichos factores servirán más adelante para medir la variable de identidad.

3.4 *Misión, política de Calidad y esquema operativo de Telcel*

3.4.1 *La Misión de Telcel*

"Mantener el liderazgo en el mercado nacional de las comunicaciones inalámbricas, con el fin de alcanzar y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas".

En lo que respecta al director general "para lograr estos objetivos debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas de servicio", el trabajo de los empleados contribuirá al cumplimiento de la misión si este se rige por los siguientes principios:

- Buscar la excelencia operacional, enfocándonos a resultados y no a volumen de actividades.
- Desarrollar sistemas de trabajo orientados al cumplimiento de la Misión, haciendo fácil nuestro servicio y la atención al cliente.
- Ser innovadores y creativos para proveer un servicio de máxima calidad, siendo flexibles para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacidad, autoridad y responsabilidad, que le permitan mejorar su desempeño y desarrollo profesional.
- Mantener nuestro servicio a la vanguardia tecnológica.
- Trabajar en conjunto con nuestros Distribuidores Autorizados para crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y profesionalismo.
- En nuestras acciones diarias, buscaremos aprovechar nuestras fortalezas y la presencia nacional para dar un servicio de excelencia a nuestros clientes y hacer realidad nuestra Misión.

3.4.2 *Política de calidad de Telcel*

"Satisfacer de manera permanente los requisitos de nuestros clientes a través del trabajo en equipo y dentro de un proceso de mejora continua".

En la política de calidad de Telcel se puede detectar de manera clara que va de manera intrínseca a su producto, el cual es **el servicio a cliente,** no obstante se ha demostrado a través de este capitulo que es una empresa completa orientada a la venta de productos que buscar satisfacer una necesidad, no obstante se preocupa de igual forma por que su operación interna con respecto a su personal funcione de manera acorde con su operación para de esta manera lograr sus objetivos, a continuación se presenta el esquema de operación de esta empresa.

3.4.3 Esquema operativo y proceso de negocio de la empresa

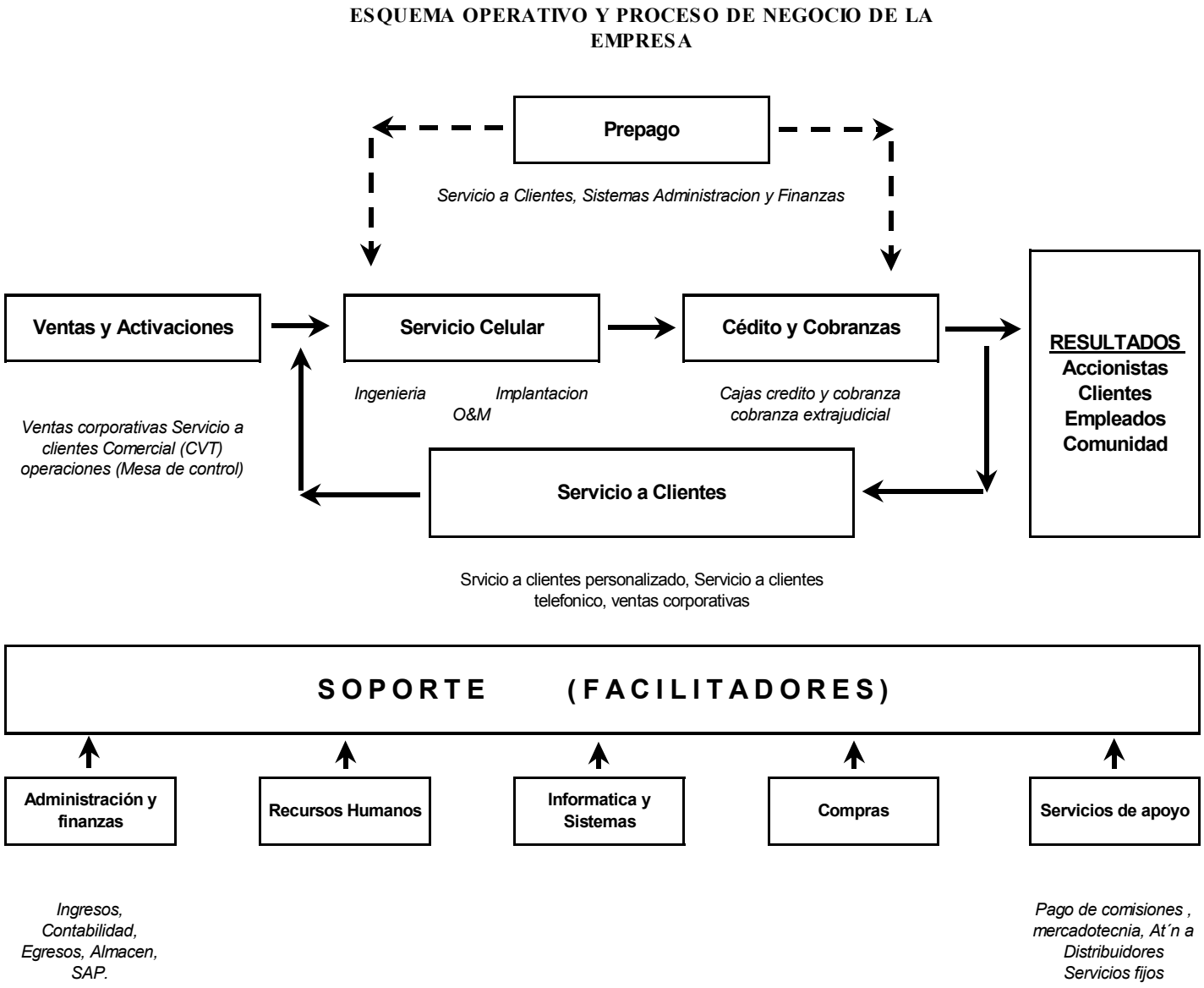

Tabla No. 8. Esquema de negocio. Fuente: Guía para la certificación ISO 2002

Esquema obtenido de la guía para la auditoria de certificación ISO 2002

Los procesos son conjuntos de actividades que se pueden dar en uno o más departamentos y que como característica los une objetivo y resultados en común. Todas las empresas cuentan con un proceso operativo de negocios donde se indica donde se

inicia y donde terminan las actividades que generan los resultados obtenidos por la dirección.

En Telcel se ha diseñado este proceso de negocios, y es básico que todos sus empleados lo comprenda todo esto con la finalidad de saber en que parte del proceso interviene cada uno, que tareas se deben de realizar y como estás tienen repercusión en otras áreas y por lo tanto en las actividades que desarrollan individualmente.

3.5 *Los objetivos de la operación.*

Dentro de la pagina de Internet podemos encontrar los principales objetivos que busca la operación de la empresa tanto interna como externa, dichos objetivos están orientados al personal en la organización, es necesario señalar que en dichos aspectos se hace referencia de sobremanera al factor humano.

- Auspiciar, promover y apoyar el crecimiento personal, profesional en todos los elementos de la organización buscando la excelencia en su preparación acorde a los puestos ocupados dentro de la empresa.
- Consolidar los planes de capacitación así como, el pleno aprovechamiento de los mismos miembros de la organización

- Lograr un clima laboral adecuado para el trabajo en equipo en todas las áreas de la empresa.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad que le permitan mejorar su desempeño y desarrollo profesional.

3.6 Filosofía empresarial de Telcel

Telcel es una empresa que se dedica a brindar productos y servicios en telefonía celular.

- Telcel es una empresa que busca la excelencia operacional enfocándose a resultados y no a volumen de actividades
- Telcel es una empresa que mantiene su servicio a la vanguardia tecnológica.
- Para Telcel trabajar en conjunto con sus distribuidores autorizados es muy importante, ya que gracias a ello se puede crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y profesionalismo.

3.7 *Organigrama regional de Radiomovil Dipsa S.A. de C.V.*

Ver anexo No. 3...

(Tabla 9. Organigrama regional. Fuente: Radiomóvil Dipsa S. A. de C.V.)

3.8 *Segmento de la empresa que sera analizado*

Partiendo de la finalidad última de esta investigación, es pertienente destacar y describir cual es el area donde se llevará acabo el diagnostico de clima organizacional para esta empresa.

Aprovechando la descripción general que se realiza de la empresa en el presente capitulo. Es prudente realizar una breve descripción del area que se va a diagnosticar, la cual será el Centro de Atencion a Clientes la Noria en la ciudad de Puebla, que forma parte de la región 7 de Radiomovil Dipsa S.A. de C.V.

A lo largo de este estudio haremos referencia a este centro de servio a clientes como "CAC la Noria", la razones por las cuales este estudio sera aplicado unicamente ahi seran expuestas ampliamente en el siguiente capitulo de abaraca la metodologia de esta tesis, es por ello que aqui nos limitaremos unicamente a dar una descripcion de ese centro de Servicio.

El Centro de Atención a clientes la Noria fue aperturado el (dia, mes y año) en la ciudad de Puebla, se encuentra ubicado en el Circuito Juan Pablo 2do. No. 3331 y es el

más grande de los cuatro que tiene Telcel en la esta ciudad conformando de esta manera un total de 14 CAC' s. en la región

Las personas que laboran el CAC noria son 30 empleados y se conforman de la sigueinte manera:

- 1 jefe encargado de la operación del centro de atencion a clientes
- 1 supervisora auxiliar del jefe
- 1 administrativo de ventas del centro de atencion a clientes
- 19 asesores personalizados de servicio a clientes
- 2 analistas de equipo terminal
- 3 de personal de cajas
- 3 de personal de seguridad e intendencia.

3.8.1 *Breve descripción de labores*

a) Jefe del centro de atención, (Puesto de confianza).

Es el responsable directo de la operación del centro de servico. Encargado de optimizar recursos para la planeación y cumplimiento de objetivos de la empresa. Entre sus labores principales se encuentra la retroalimentación del personal, supervisión en general del trabajo del centro de servicio, elaboracion de reportes en cuestion a solicitudes, tramites activaciones porcentaje de clientes atendidios, responsible de la imagen y administración de recursos dentro de su centro de atención. Por consecuencia es

el encargado general y Tiene constante interacción con los demas departamentos de la empresa, incluso con algunos a nivel coporativo nacional.

b) *Supervisor del centro de servico a clientes, (Puesto sindicalizado).*

Tiene una constante interacción con los demas departamentos de la empresa para llevar a cabo sus labores entre ellas estan pricipalmente la coordinación de horarios y guardias, supervisar directamente el trabajo y canalización de clientes en base a sus necesidades dentro del centro de atención. Filtro de información para los reportes que son responsabilidad del jefe, verificar horarios de entrada y salida, coordinacion de periodos vacacionales.

c) *Asesor personalizado de servicio a clientes, (Puesto sindicalizado).*

Encargado en la asesoría y solución inmediata de problemas a usuarios de líneas TELCEL. Tiene constante interacción con los demas departamentos de la empresa entre ellos estan finanzas, archivo, almacen central, mesa de control que es la encargada de las activaciones, contabilidad, gerencia y areas comerciales, central y mini-switch que se enacargn de la conexxion de llamadas, departamento de sistemas, roaming que es el responsable de la inter-conexion telefonica nacional, tiene continua interacción con los departamentos telefonia publica y rural, ventas y cuentas corporativas, servicio a clientes telefonico y en algunos casos con ingenieria.

Sus principales labores son la captación de prospectos para ventas, asi como las ventas directasal publico en general, renovación de contratos de servico, canalizar equipos al area de servicio tecnico para la reparación y diagnostico de equipos terminales, así como la asesoría en cuestiones financieras de la tasación del servicio celular otorgado.

Trato directo con clientes, continua negociación, estrategias de marketing a nivel centro de trabajo para el incremento de ventas y utilidades para la empresa.

Es importante destacar que los asesores asi como la mayoria de los empleados sindicalizados dentro de la empresa tienen la posibilidad de un crecimeinto dentro de su puesto, el cual es la promoción de categorias, esto se lleva a cabo a través de un examen de conocimientos generales de la operación, en el cual radica principalemnte en un aumento directo de salario y la remuneración correspondiente a partir del momento del examen de ascenso, hasta la aprobación del mismo entregando el proporcional acumulado en las quincenas que demoró el proceso.

Los nuevos asesores entran con la categoria D y avanzan respectivamente hasta la categoria A. de ahi son candidatos a supervisones y jefaturas. Cada diez meses son candidatos a examen siempre y cuando cumplan condiciones como limites de faltas y retardos a la hora de entrada.

d) *Administrativo de ventas, (Puesto sindicalizado).*

Es la persona encargada de llevar el control del almacen interno del centro de servicio de esta forma contribuye a un monitero exacto de las ventas efectuadas en el

mes. Entre sus principales labores se encuentra la solicitud de equipos, asi como el manejo de existencia de los mismos, as u vez es el encargado del corte diario, mensual, trimestral y annual de los ingresos de caja, por la naturaleza de sus operaciones tienen interacción unicamente con algunos departamentos de la organizacion. El adminsitrativo de ventas incia con una categoria "E", la cual puede ascender en base a los parametros antes mencionados.

e) Analistas de equipo terminal (Puesto sindicalizado).

Este puesto esta cubierto por ingenieros electronicos, que se encargan de la reparación y diagnostico de los euipos terminales, (telefonos celulares), y equipos fijos y rurales, tienen continua interacción algunos departamentos asi como con provedores de las marcas que maneja Telcel, en cuestion a apoyo tecnico requierido. Por su parte los analistas inician con una catgoria "E" la cual también puede ascender.

Cabe destacar que los anlaistas de quipo terminal titnen un jefe directo que a su vez depende direcatmente del Gerente de atención a clientes, no obstante, están bajo la autoridad del jefe del centro de servicio donde desarrollan su trabajo.

f) *Personal de cajas (Puesto sindicalizado).*

El personal de cajas es el encargado de la cobranza de servicio celular, venta de contado, venta de acccesorios y productos distintos; en algunos casos también de la cobranza de reparaciones.

Personal de cajas también dependen deuna jefe directo que reporta a la gerencia de finanzas, pero se mantienen bajo la autoridad del jefe del centro a clientes. Ellos no cuentan con el beneficio de ascenso de categorias ya que su remuneración es una cantidad fija en tabulador de nomina de la empresa.

g) *Personal de seguridad e intendencia (servicios outsourcing).*

Personas encargadas de la seguridad y limpieza de las instalaciones, no tienen relación alguna con la operación de la empresa más que la ya mencionada. Las personas son colocadas por el provedor en cada uno de los casos. Y es importante destacara que se mantienen bajo la autoridad del jefe del centro de servicio a clientes.

En el presente capitulo se ha podido establecer un amplio panorama de la estructura de la empresa asi como sus inicios y antecedentes en general.

Es importante señalar que una impresa de esta indole y de su tamaño es propensa a sufrir alteraciones en su organizacion, debido a que interactua con muchos organismos fuera de sus estructura interna. Estas a su vez pueden provocar alteracionesen el entorno que rodea a la empresa, es por ello que no queda descartada la posibilidad y hasta cierto punto la necesidad de estudios que aporten información valiosa como la que ofrece un diagnostico de clima organizacional, ya que de este se obtiene información veráz cuantificable de gran utilidad para la organización, la cual le permite ubicarse en un contexto dado, auto-analisarse , realizar mejoras en sus procesos y planear soluciones en función a las deficiencias encontradas.

Telcel es una empresa joven y lider de su su ramo, cabe destacar que es una empresa con una fuerte participación a nivel mundial y que cuenta con un importante participación economica a nivel nacional. Po lo tanto debe vivir a la vanguardia y emplear nuevas y efcientes formas de auto-analisis ya que estas favoreceran en gran parte a su operación interna y por ende al exito, desarollo y preservación de la misma como organizacion.

Los modelos antiguos de dirección autoritaria no caben en las empresas de *Grupo Carso,* si no que están abiertas a su entorno y tratan de estar al corriente en investigaciones que les ofrescan algun tipo de beneficio con respecto a sus objetivos. Es por ello que se ha contado con el apoyo e interes por parte de esta empresa tan importante dentro de ese grupo para la realizacion de esta investigación. El cual tiene como objetivo realizar un diagnostico de clima organizacional que es una muestra de lo que en un momento dado se podria aplicar a toda la estructura sigueindo los parametros presentados en esta investigacion.

Para ello es necesario exponer el instrumento que nos va a servir para la recopilación de datos y culminar con el objetivo final de esta tesis.