



**UNIVERSIDAD DE SONORA.  
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS  
DE LA COMUNICACIÓN.**

**“PROPUESTA DE REESTRUCTURACION  
ORGANIZACIONAL DE MOVITEL DEL NOROESTE,  
SUCURSAL  
AGUA PRIETA.”**

**TRABAJO PROFESIONAL  
MODALIDAD: DISERTACIÓN**

*Que para obtener el título de*  
**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Presenta  
MARÍA DE JESÚS SANTACRUZ OJEDA**

**Asesor-Director:  
Lic. MARTHA JAIME RODRIGUEZ**

**Hermosillo, Sonora.**

**Junio de 2001**

# Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**




Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

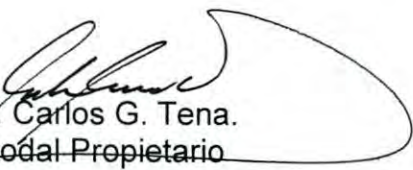
Hermosillo, Sonora, Junio del 2001

Lic. José Peralta Montoya  
Jefe de Departamento de Psicología  
Y Ciencias de la Comunicación  
Universidad de Sonora.  
Presente.

Los que suscribimos, tenemos a bien informarle que el trabajo recepcional titulado: "Propuesta de Reestructuración Organizacional en Movitel del Noroeste, sucursal Agua prieta", del alumno María de Jesús Santacruz Ojeda, cumple con los requisitos teóricos y metodológicos para ser sustentado en examen profesional en la opción de trabajo profesional en la opción de trabajo Profesional, modalidad disertación.



Lic. Martha Jaime Rodríguez.  
Asesor director



Lic. Carlos G. Tena.  
Sinodal Propietario



Lic. Gonzalo Leyva.  
Sinodal Propietario



Lic. Abelardo Rodríguez.  
Sinodal

## *Dedicatoria:*

*A mis queridos Padres y Hermanos:*

*Al abrir los ojos hoy, di gracias al SEÑOR porque al ver a mi alrededor, solo contemple lo maravilloso que es sentir cerca de las personas que siempre se han preocupado que nada me falte; me han brindado su confianza y amistad, que en las buenas y en las malas están ahí, a mi lado.*

*El sentir su cariño, su amor y gran apoyo, me han hecho comprender que siempre hay que dar lo mejor de uno mismo. Hoy solo tengo una palabra para decir lo mucho que los quiero:*

*Gracias.*

# INDICE

Página

<b>INTRODUCCION.</b>	1
Justificación.	4
Objetivo general.	5
Objetivos específicos.....	5
Marco referencial.	6
Metodología de trabajo.....	15
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>16</b>
<b>ANTECEDENTES HISTORICOS DE MOVITEL DEL NOROESTE.</b>	
1.1. Reseña histórica de MOVITEL DEL NOROESTE.	17
1.2. Misión institucional.	18
1.3. Filosofía y Valores.	19
1.4. Visión- Objetivos.....	20
1.5. Breve explicación de Telefonía Celular.	20
1.6 Movitel en la era digital.....	21
1.7 Movitel llega a Agua Prieta.....	22
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>27</b>
<b>PROBLEMÁTICA DETECTADA EN MOVITEL DEL NOROESTE, SUCURSAL AGUA PRIETA</b>	
2.1 Falta de infraestructura adecuada.....	28
2.1.1 Falta de equipo y herramientas de trabajo.	29

2.2	Departamentalización inadecuada. ....	31
2.3	Duplicidad de funciones.....	32
	Ventas Internas. ....	32
	Recepción de pagos. ....	33
	Crédito y cobranza. ....	34
	Ventas externas. ....	35
	Supervisor... ..	35
2.4	Comunicación organizacional ineficiente. ... ..	37
2.5	clima laboral desfavorable. ....	39
2.6	Capacitación ineficiente.....	40
2.7.	Falta de calidad en la atención al servicio al cliente. ....	44

<b>CAPITULO III.....</b>	<b>45</b>
--------------------------	-----------

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL  
EN MOVITEL DEL NOROESTE SUCURSAL AGUA PRIETA.**

3.1	Ampliación de la infraestructura física.....	47
3.2	Equipamiento.....	48
3.3	Contratación de personal para nuevas áreas de trabajo. ....	49
3.4	Supervisión de la gerencia de zona a la sucursal de Agua Prieta.....	52
3.5	Reuniones de trabajo entre supervisor y empleados de la sucursal. ....	54
3.6	Capacitación para el desarrollo profesional para los empleados. ....	56
3.7	Manual de puestos y responsabilidades .....	58

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>59</b>
--------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA. ....</b>	<b>63</b>
---------------------------	-----------

**ANEXOS.**

## **INTRODUCCIÓN**

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACION  
ORGANIZACIONAL DE MOVITEL DEL NOROESTE,  
SUCURSAL AGUA PRIETA.**

## INTRODUCCIÓN

### **PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE MOVITEL DEL NOROESTE, SUCURSAL AGUA PRIETA.**

El presente trabajo está sustentado en la disciplina de la comunicación, la cual implica un intercambio de información entre dos o más partes, aplicada ésta en la rama organizacional, cumple como función básica compartir información, inclusive hechos, suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas y grupos.

La comunicación también sirve para crear, remover y generar interdependencia entre las distintas partes de la organización y reforzarlas.

La comunicación, como mecanismo vinculante de diversos subsistemas de la organización, es una característica central de la estructura de los grupos y de las organizaciones, también coadyuva a coordinar tareas y actividades dentro de las organizaciones.

A partir de los conocimientos que nos brinda la comunicación organizacional, en este estudio se plantea una Propuesta de Reestructuración Organizacional de Movitel del Noroeste.



Esta investigación se desarrolla en tres capítulos; en el primero se menciona brevemente de los antecedentes, funciones y objetivos de la empresa de telefonía celular en la cual está basada el objeto de estudio.

En el segundo capítulo denominado Problemática detectadas en Movitel del Noroeste, sucursal Agua Prieta, se expone la situación por la que atraviesa la institución, tales como: estructura física, problemas que acarrea el desarrollo de la organización, tanto en recursos humanos como tecnológicos, etcétera, el estudio de este capítulo nos arroja un diagnóstico organizacional, el cual nos da la pauta para la elaboración del capítulo tres, teniendo como finalidad el presentar una “Propuesta de Reestructuración Organizacional de Movitel del Noroeste, sucursal Agua Prieta”.

## **JUSTIFICACION.**

Tomando en consideración la relevancia de la empresa Movitel del Noroeste como una organización que brinda el servicio de la telefonía celular y la importancia que tiene ésta como un medio de comunicación en el mercado Aguapretense, se presenta la necesidad de analizar la problemática de la organización, que se genera a raíz de una estructura organizacional no funcional para el objetivo principal de la empresa: la atención al servicio del cliente.

Por lo tanto se hace necesaria esta investigación para buscar implementar una nueva estrategia de trabajo, tomando en cuenta que es de primordial orden reorganizar la empresa, considerando las herramientas que la comunicación organizacional como disciplina nos proporciona.

## **OBJETIVO GENERAL**

Presentar una Propuesta de Reestructuración Organizacional de MOVITEL DEL NOROESTE sucursal AGUA PRIETA, para que se cumpla el objetivo de la empresa: Ofrecer el mejor servicio de telefonía celular de la región, superando todas las expectativas de los usuarios.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Describir brevemente los antecedentes históricos MOVITEL DEL NOROESTE, DE AGUA PRIETA.
2. Describir los objetivos y funciones de la empresa.
3. Realizar un diagnóstico de la problemática organizacional de la empresa.
4. Presentar una propuesta de Reestructuración organizacional a partir de los resultados que arroje el diagnóstico.

## MARCO REFERENCIAL

“La falta de comunicación parece haber reemplazado al pecado original como explicación de los males del mundo. Constantemente oímos que se acabarían los problemas si “ solo pudiéramos comunicarnos mejor”. Algunos de los supuestos básicos que subyacen en este punto de vista necesitan un examen cuidadoso.”(Robbins, S.1996.pg.204)

Un supuesto es la forma como la mala comunicación se parece al pecado original: ambos tienden a enredarse con el control de la situación. Si una persona define a la comunicación como la comprensión mutua, esto no implica que el control de la situación quede en mano de alguna de las dos partes y ciertamente no en ambas. Sin embargo, el equiparar la buena comunicación con el control, aparece bajo el supuesto de que una mejor comunicación reduce necesariamente las luchas y el conflicto. La definición que cada individuo hace de una mejor comunicación, al igual que su definición de lo que es la conducta virtuosa (conducta positiva aceptable en la sociedad) se traduce en que la otra parte acepte sus puntos de vista, es decir, comprenda y ayude a arreglar las relaciones personales así como las laborales, lo que reduce el conflicto a expensas de esa parte.(Robbins, S. 1996)

Una mejor comprensión de la situación podría servir sólo para subrayar las diferencias, en lugar de resolverlas. En realidad, parece ser que muchas de las técnicas que se toman como malas comunicaciones se crearon con el fin de pasar por alto o evitar las confrontaciones. Un conocimiento práctico de la

comunicación requiere de la comprensión básica de algunos conceptos fundamentales que a continuación se plantean:

“La comunicación eficaz es un proceso de dos sentidos. El emisor codifica el mensaje y, por medio de diversos canales, usando diversos medios, lo transmite al receptor, quien descodifica. La retroalimentación por parte del receptor reconoce que escuchó el mensaje y brinda al emisor la información respecto a si necesita que se le transmita más”.(Gordal, J. 1997. Pg. 287)

Gordal(1997) argumenta que el ruido suele interferir la transmisión y distorsionar la información enviada y recibida. El emisor puede mejorar el proceso de comunicación eligiendo cuidadosamente el lenguaje más adecuado para codificar. Tanto el emisor como el receptor deben identificar el significado de las señales no verbales. El receptor debe escuchar en forma activa y eficaz para mejorar el proceso de descodificación de la información. Por regla general, la transmisión debe tratar de evitar el exceso o el defecto de comunicación.

La comunicación puede ser estudiada de forma específica, como lo es la comunicación social, educativa, cultural, así como también la comunicación organizacional la cual es de vital importancia en la empresa.

La comunicación organizacional (C.O.) es un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos y por lo tanto “se centra en la conducta de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, rezan, estudian y juegan en las organizaciones” (Goldhaber, G. 1998. Pg.9) y la relación que conlleva con el público externo en las metas y propósitos para los cuales fue creada la empresa u organización. Entonces se puede mencionar a la comunicación organizacional como disciplina

que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas, es decir se encarga de estudiar los actos de la gente en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa hacia su público interno y externo.

Retomando a Gordal menciona que la comunicación en las organizaciones se da en tres direcciones: "La comunicación descendente subraya la difusión de información del jefe al subordinado. La comunicación ascendente brinda retroalimentación a los supervisores respecto a las ideas y al desempeño de sus subordinados. La comunicación lateral facilita la interacción entre compañeros de trabajo en el mismo nivel, departamentos y demás grupos de trabajo dentro de la organización."(Gordal, J. 1997. Pg. 287). Las distorsiones que entorpecen la comunicación se pueden presentar en cualquiera de las direcciones. La comunicación se puede dar formalmente por diversos medios. Los miembros de la organización muchas veces crean redes de asociados o recurren a las cadenas de rumores para la comunicación informal.

Algunas barreras para la comunicación serían los prejuicios de percepción y atribución, las relaciones interpersonales, la estructura de la organización, la distancia física y las diferencias culturales. Los administradores y los empleados pueden usar medios electrónicos, mejorar las interacciones interpersonales, reconocer las diferencias culturales y cambiar la estructura de la organización para superar dichas barreras.

Las juntas, las entrevistas de colocación y las evaluaciones del desempeño son situaciones especiales en la que la comunicación es esencial, porque ayudan

a dar solución e incluso evitar que aparezcan las barreras de comunicación que se hacen presentes en las estructuras de organización y así lograr una fluida y eficaz comunicación en la empresa.

En la empresa el administrador es el encargado de llevar una buena comunicación, para lo cual tendrá que representar un diverso conjunto organizado de conductas, utilizando roles administrativos como el de líder, de enlace, de vigilancia, propagador, de vocero y roles interpersonales es de esencial prioridad para el éxito de la organización.

El proceso de la comunicación representa un intercambio de mensajes, pero el resultado puede ser un significado que puede o no aproximarse a la intención del emisor. Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y en esta realidad la que determina el desempeño, junto con el nivel de motivación del individuo y su grado de satisfacción. No se debe olvidar que la comunicación desempeña un papel central en la determinación del grado de motivación de un individuo.

La organización y comunicación se basan en gestiones de administración, es preciso que sea de manera articulada y coherente.

Para G. Goldhaber (1998), es evidente que las definiciones los métodos y las percepciones de la comunicación en las organizaciones están determinadas por los siguientes aspectos comunes: "1) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su

propósito, su dirección y el medio empleado; 3) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades”, es decir que: la comunicación desempeña cuatro funciones dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa para controlar comportamiento de los miembros en varias formas, por ejemplo en las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe de hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio.

Para muchos de los empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos o grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debe verse como más importantes que las restantes. Para que los grupos se desempeñen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones. Se



puede suponer que casi cualquier interacción de comunicaciones que tiene lugar en un grupo u organización, desempeña una o más de estas cuatro funciones.

Basado en lo anterior, Goldhaber define Comunicación Organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.(Goldhaber, g. 1998 pg.23). Esta percepción de la Comunicación organizacional involucra 4 conceptos claves: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

Según León Duarte G. (2000) dice que la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado reciben en nombre de mensaje. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicación puede existir tan sólo con 2 personas, unas cuantas o toda la organización. La naturaleza de las relaciones sociales en la organización son interdependientes debido a que todas las partes del sistema (denominados subsistemas) afectan y son afectados mutuamente. Las implicaciones de concepto de interdependencia(la relación y dependencia común que existe entre los departamentos de la organización) se centra en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las diferentes posiciones de la organización. Por ello y porque las redes por las que fluyen los mensajes en las organizaciones están conectadas por personas es preciso estudiar las relaciones entre las personas.

Desde el punto de vista de Hodgetts & Altman (citado por León,G. 2000) el desarrollo organizacional, y en particular la estructura organizacional debe proveer a la organización de canales adecuados de comunicación interna y externa. Desde esta perspectiva, la C.O, es atendida como proceso mediante el

cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte.

Así mismo León Duarte(2000), cita a Gordon & Goldberg, ambos autores recuerdan que la comunicación en las organizaciones tiene una intención o propósito específico: enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones particulares sirven. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuestas a los objetivos y políticas de las organizaciones.

Por otro la Victoria Vargas(1993) se centra en su estudio sobre el proceso de comunicación en las organizaciones, en la importancia de los mensajes y en el logro de los objetivos de la organización. Los mensajes, indica, deben seguir caminos establecidos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación. Veamos brevemente cada una de ellas.

La comunicación formal de una organización es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que la comunicación es informal. Comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

Sin embargo, para Annie Bartolí(1992), lo más importante del mensaje en el proceso de comunicación organizacional es que debe tener capacidad de ofrecer

información coherente articulada con los distintos elementos de la administración *para aportar eficacia en la organización.*

Bartolí, argumenta que: “la organización que pretenda ser comunicante debe presentar determinadas características: a) Abierta, para comunicar con el exterior (medio), en emisión y recepción interactivas; b) Evolutiva, ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar evolución y lo imprevisto; C) Flexible, permitir una dosis oportuna entre comunicación informal; d) Finalidad explícita, proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal y comunicación informal; e) Responsabilizante, para todos los miembros con el fin de evitar la búsqueda de poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información; f) Energética, para crear por sí misma, mediante información potencialidades internas y para saber llevarlas a la práctica. Por lo tanto, una organización de trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa”. (Bartoli, A. 1992).

Por su parte P. Jardillier sustenta: “tener una organización comunicante no es suficiente. Alude a que las empresas que funcionan mal son aquellas en las que cada uno recibe las informaciones necesarias en el momento en que ya es demasiado tarde para utilizarlas. Es decir no se trata de problemas de papelería, circuitos o correo, sino de estructura, de planeación, de organización, de una adecuada administración para evitar las acciones reactivas, contar con una previa visión ante futuras problemáticas de la empresa. Es decir prevenir lo que se pueda venir con una adecuada planeación.”( Jardillier, P. 1992)

Según Jardillier, para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe presentar las siguientes características: a ) Debe tener finalidad, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; b) Debe ser multidireccional, de arriba para abajo, hacia arriba, transversal, interna- externa, etcétera; c) Debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos; d) Debe estar adaptada, integrando sistemas de información administrables, administradas y adoptadas a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio; e) Debe de ser flexible para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.

A partir de lo anterior se concluye que la organización que pretenda ser verdaderamente comunicante y para que la comunicación esté suficientemente organizada no se debe dejar de lado de la flexibilidad, la contingencia y la coherencia. La adaptación flexible y coherente a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la comunicación eficaz.

Para que la comunicación cumpla su verdadera función, hacer llegar los mensajes y que se lleve a un proceso de retroalimentación efectivo y además organizada, debe de estar acorde a las situaciones, ubicada en el contexto que es desempeñada, por lo tanto abierta, flexible y comprometida con las necesidades que esta habrá de resolver.

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

La metodología que se emplea para la investigación es descriptiva, recurriendo a fuentes de información personal como entrevistas a los empleados, recopilación de información sobre la problemática detectada en esta empresa basada en experiencia propia y; fuentes bibliográficas, en las cuales se basa para construir el procedimiento de investigación del objeto de estudio.

## **CAPITULO I**

# **ANTECEDENTES HISTORICOS DE MOVITEL DEL NOROESTE.**

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES HISTORICOS DE MOVITEL DEL NOROESTE.**

En este capítulo se describen brevemente de los antecedentes, funciones y objetivos de la empresa de telefonía celular: MOVITEL DEL NOROESTE. S.A.

#### **1.1. RESEÑA HISTORICA DE MOVITEL DEL NOROESTE.**

Movitel del Noroeste. S.A de C.V. es una empresa privada, prestadora de servicios de Telecomunicación con tecnología celular, buscando como fin ser rentable, permanente y satisfacer a sus clientes, colaboradores y sociedad. Creada inicialmente con capital mexicano, actualmente la inversión principalmente proviene de la familia Vázquez Arroyo y Motorola.

En Movitel se inician operaciones desarrollando la infraestructura para la red de telefonía celular de Sonora y Sinaloa en diciembre de 1990 (aunque la concesión fue otorgada el 17 de julio de 1990) siendo la primera compañía de telefonía celular en el Noroeste, brindando el servicio celular en la banda A, teniendo como principales plazas las ciudades de Hermosillo y Culiacán. Para posteriormente iniciar operaciones en Los Mochis, Cd. Obregón, Nogales y Mazatlán, por ser ciudades de gran importancia en su dinámica de desarrollo. (ver organigrama general de Movitel del Noroeste, S.A de C.V, en Anexo 1)

Desde su fundación ha crecido en cobertura y atención personalizada, con más de 60 sucursales en la región del Noroeste, las cuales cuentan con infraestructura necesaria para ofrecer sus productos.

Movitel cuenta con 20 centros de atención ubicados estos en las siguientes ciudades:

Agua Prieta. Culiacán. Guaymas. Mazatlán. Navolato.  
Caborca. Escuinapa. Hermosillo. Magdalena. Nogales.  
Cananea. Guamuchil. Huatabampo. Nacoziari. Puerto Peñasco.  
Cd. Obregón. Guasave. Los Mochis. Navojoa. Santa Ana.

## 1.2. MISIÓN

“La misión de Movitel como empresa es prestar con eficiencia y calidad los servicios de radiotelefonía celular en esta región, brindando la tecnología más avanzada y adecuada para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.”(Movitel del Noroeste, 1999).

“Así también impulsando la economía local y regional, cubriendo con sus servicios una necesidad colectiva y llevar la telefonía celular a todas las ciudades, poblaciones y carreteras de nuestra región.” (Movitel del Noroeste, 1999).



### 1.3 FILOSOFIA Y VALORES.

“La filosofía de nuestra empresa es contar en todo momento con un excelente equipo de trabajo, cuya meta principal deberá ser siempre la de impulsar y desarrollar adecuadamente sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, orientándose primordialmente por la calidad en el servicio a nuestros usuarios”. (Movitel del Noroeste, 1999).

“Sobre la base de esta filosofía se implementamos los siguientes

**Valores:**

- √ Contratar y desarrollar el mejor personal.
- √ Estar cerca del cliente.
- √ Proveer el mejor sistema telefónico.
- √ Excelencia.
- √ Simplicidad.
- √ Mantener una organización austera.
- √ Humildad.
- √ Trabajo en equipo”.

### 1.4 VISION – OBJETIVOS.

Institucionalmente Movitel los plantea así:

**“Visión:**

Ofrecer el mejor servicio de telefonía celular de la región, superando todas las expectativas de mis usuarios”. (Movitel del Noroeste, 1999).

**“Objetivos :**

- √ Lograr la excelencia en el servicio al cliente.
  - √ Incrementar nuestras áreas de cobertura.
  - √ Incrementar nuestras ventaja competitivas.
  - √ Disminuir el tiempo de respuestas en dudas, aclaraciones y asesoría técnica.”
- (Movitel del Noroeste, 1999).

## **1.5 BREVE EXPLICACION DE TELEFONIA CELULAR.**

La telefonía celular es un moderno sistema de telecomunicación que deja atrás los cables y cambia su medio de transmisión por frecuencia de radio es un moderno sistema de comunicación compatible con los sistemas de telefonía convencional, que permite el enlace de llamadas de cualquier punto geográfico donde se cuente con una cobertura celular y además exista un convenio de conexión.

El sistema celular está formado por áreas geográficas llamadas “células”. A la agrupación de estas células se les llama zona de servicio o cobertura. Cada célula se cubre con la señal de una radiobase para recibir y transmitir la señal de los teléfonos localizados en su área.

Las radio bases están conectadas a la Central de Telefonía Móvil Celular, unidad totalmente computarizada y responsable de coordinar todas las llamadas. Para permitir la comunicación con los teléfonos convencionales, esta central se encuentra conectada a la Red Telefónica Pública. La telefonía celular transmite a través de ondas de radio por lo que algunos casos pueden existir ciertas interferencias o causar la terminación súbita de una llamada, especialmente cuando el teléfono celular se encuentra en túneles, elevadores, sótanos, zonas topográficas accidentadas, etc.

El término Celular se refiere a la estructura que contiene un sistema de comunicación compuesto por zonas geográficas unidas entre sí, éstas zonas son cubiertas por estaciones transmisoras de frecuencia de radio las cuales reciben el nombre de Células.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes dividió el país en nueve regiones celulares y otorgó dos concesiones en cada región: una es las radio frecuencias de La Banda "A" y otra en la Banda "B". Movitel funciona en la banda A en la Región 2, teniendo esta por cobertura a los estados de Sinaloa y Sonora (excluyendo el municipio de San Luis Río Colorado).

## **1.6. MOVITEL EN LA ERA DIGITAL.**

La telefonía celular en todo el mundo está atravesando una etapa de transición tecnológica hacia la digitalización. Movitel no es la excepción, ya que cuenta con la más moderna red digital, que permite ofrecer al mercado mexicano servicios digitales de comunicación personal.

La tecnología digital puede darse en dos tipos de estándares. Movitel decidió evolucionar con la opción del CDMA (múltiple acceso por división de códigos), sistema con canal de voz digital, lo que la hace ser una plataforma altamente competitiva y segura, ofreciéndole:

Llamadas de alta nitidez sin interferencia, libre clonación.

El sistema digital ofrece muchos más servicios, como los llamados “servicios digitales”, que permiten diferenciar los servicios digitales de los servicios de un sistema analógico como: identificador de llamadas, mensajes escritos, envío de datos, etc.

Entre las políticas comerciales de Movitel esta el compromiso en la excelencia de los servicios que son adaptables y combinables, por lo que cada persona puede elegir los que más se le adecuen a sus necesidades o gustos, brindándoles una manera para mantenerse siempre en contacto.

## **1.7 MOVITEL LLEGA A AGUA PRIETA.**

Agua Prieta se encuentra ubicado en el Estado de Sonora, con una extensión territorial de 3631.65 km<sup>2</sup>, con un porcentaje respecto al estado de 1.95 contando con una población estimada (1996) de 42,272 habitantes. Sus actividades predominantes son la agricultura, ganadería, forestal, industria y turismo.

En 1996, el mercado de Agua Prieta es visitado por un grupo de vendedores de la empresa Movitel del Noroeste, quienes realizaron la labor de tocar puertas para dar a conocer la existencia, las funciones y servicios que la organización vendría a brindarles. Después de tres meses de arduo trabajo de parte de este equipo de ventas, tiempo el cual se aprovechó para realizar las primeras ventas e instalar la antena o célula que habría de dar la alimentación de la señal para el servicio celular y la instalación de la infraestructura; Movitel abre sus puertas al mercado en noviembre de ese mismo año, quedando la sucursal ubicada en un lugar céntrico de la ciudad.

Para esas fechas, el mercado de Agua Prieta ya contaba con el servicio de telefonía celular de la compañía de TelCel, pero con la llegada de Movitel crece la demanda de este servicio en éste mercado de una forma impactante y favorable para esta segunda empresa, la clave estuvo en que Movitel daba la opción del servicio de la atención directa y personalizada con los clientes, ayudando con esto a que la empresa lograra pronto una considerable cartera de clientes.

La apertura de ésta sucursal no solo cubre la necesidad de este servicio en Agua Prieta, sino que también consideraba a Douglas, Arizona, ciudad en donde la competencia no podía ofrecer sus servicios.

Movitel comienza a brindar sus servicios con un equipo de trabajo integrado por el supervisor quien tenía bajo su cargo la administración de la sucursal, una cajera, un ejecutivo de ventas de piso y un grupo de vendedores externos formado por 6 elementos.

En julio de 1997, esta sucursal abre el departamento de crédito y cobranza ante la necesidad de llevar con un control en el manejo de la cartera de clientes, pues desde la apertura de esta plaza laboral para estas fechas los servicios de la empresa eran muy demandados. Fue entonces cuando se lleva a cabo un cambio en la estructura de la administración teniendo el departamento de crédito y cobranza a su cargo la autorización y selección de las ventas, ya que esta actividad estaba en responsabilidad de la persona que manejaba la caja. A la par con el supervisor, el departamento de crédito era responsable del crecimiento de la sucursal. (Información proporcionada por Victoria Rodríguez, en entrevista realizada en abril del 2001, Agua Prieta.)

Es hasta 1998 cuando se contratan dos ejecutivos de atención al cliente y se renueva el equipo de ventas externas y así mismo el supervisor en turno es cambiado de plaza y la administración de esta sucursal es recibida por un nuevo miembro de la empresa. (ver organigrama de Movitel de la sucursal de Agua Prieta en Anexo 2)

A mediados de 1998, la empresa es reforzada con fuertes campañas publicitarias a nivel estado, las cuales ayudaron mucho a restaurar la credibilidad y la imagen de ésta en el mercado Aguapretense, porque para estas fechas la sucursal estaba pasando por una tercera administración. Los cambios de supervisores que se venían presentando en periodos tan cortos en esta plaza, dieron origen a rumores y desconfianza por parte del público externo dudando de la seriedad de la empresa. Con el manejo de la publicidad que se vino trabajando en el transcurso de este año, la sucursal de Agua Prieta empieza a tener un crecimiento notorio y es partir de esas fechas cuando se presentan la

necesidad de una modificación en la estructura física del inmueble, la cual no fue tomada en cuenta pues el crecimiento del mercado se le atribuía al crecimiento temporal que se daba en los meses de diciembre y enero cuando las ventas se incrementaban debido a los ingresos de su público externo, pero que al primer trimestre del mes, el crecimiento se veía paralizado, por lo tanto no consideraban de gran importancia la reestructuración física y mucho menos la apertura de otra sucursal, sin importar que se hacía necesario un mayor espacio para poder brindar con eficiencia y calidad del servicio que la empresa ofrecía.

Para Marzo de 1999, la sucursal de Agua Prieta se encontraba de nuevo en una de las tres primeras sucursales con mayor logros en ventas y dos meses después es cuando esta plaza toma el primer lugar. Las ventas subieron en un 100% y es justamente en mayo cuando Movitel Agua Prieta es la plaza que cuenta con una cartera de cliente de crédito completamente sana y con un 80% de clientes nuevos.

Ante estos logros la compañía se planteó la posibilidad de la apertura de otra sucursal en este mercado, proyecto que no se llevó a cabo.

Debido a los logros obtenidos en la demanda de sus servicios, se hacen presente la necesidad de un espacio físico más amplio y de recursos humanos la cual no es atendida completamente. Con la contratación de nuevos empleados se observa una diferencia en la manera de administrar del supervisor en turno ya que establece que solo dependerán de él, relegando al departamento de crédito y cobranza y es a partir de esta situación que el puesto de crédito y cobranza es reemplazado por un nuevo miembro. Esta situación deja de nuevo la presencia del rumor entre los clientes que no son ajenos a la situación, ya que

este departamento es el responsable directo de los clientes que cuentan con el servicio de tarifa (crédito) y quienes requieren de una atención especial debido a la categoría en la que se encuentran.

El año de 1999 para la plaza de Agua Prieta fue de grandes logros, colocándola en los primeros lugares sobresaliendo a la plaza de Nogales que como frontera cuenta con un amplio mercado, así mismo este año marco la necesidad de una reestructuración en la organización debido al gran crecimiento del mercado por las necesidades que se venían presentando, reflejaba deficiencias en sus servicios al cliente.

A finales del mismo año, Movitel del Noroeste de S.A de C.V, renueva su imagen corporativa, empleando una nueva campaña publicitaria para reforzar el mercado utilizando un nuevo slogan: Hola, que tal?, Movitel digital. Esta campaña es lanzada al mercado con la finalidad de dar a conocer el nuevo servicio de telefonía digital, sólo que es hasta a mediados del 2000 cuando la tecnología digital empieza a dar sus servicios a este mercado y logra nuevamente repuntar sus ventas y reforzar la credibilidad ya que de nuevo se hace presente una nueva administración para ésta plaza, la cual trata de mantener una relación más estrecha con el cliente a partir de los servicios personalizados.



## **CAPITULO II**

**PROBLEMÁTICA DETECTADA EN MOVITEL DEL  
NOROESTE, SUCURSAL AGUA PRIETA.**

## CAPITULO II

### **PROBLEMÁTICA DETECTADA EN MOVITEL DEL NOROESTE, SUCURSAL AGUA PRIETA.**

A partir de conocer los antecedentes del surgimiento de esta empresa en el mercado de Agua Prieta y luego de conocer los objetivos, la visión y los valores de ésta, abordaremos en este capítulo la problemática de la organización en las diversas áreas.

#### **2.1 FALTA DE INFRAESTRUCTURA ADECUADA**

Se considera que al momento de la apertura de la sucursal el espacio físico sí era funcional, sin embargo en la actualidad debido a la demanda de sus servicios, ya no satisface las necesidades que la empresa requiere para prestar sus servicios de manera eficaz, debido a que el espacio físico es muy pequeño y no cuenta con las áreas definidas para mejor atención al cliente y mejor coordinación laboral. Por ejemplo, no se cuenta con una sala de recepción adecuada, se carece de un almacén con las dimensiones y condiciones adecuadas, que resguarden a la mercancía que ahí se vende, falta espacio para ejecutivo de atención al equipo de vendedores externos y clientes mayoristas de tarjetas de prepago, el área de caja es inapropiada para sus múltiples funciones y por la gran cantidad de clientes que acuden a esta área, además, es inexistente

un salón de usos múltiples para reuniones de trabajo, no hay área física para archivar la documentación e información que se genera y que llega a la sucursal.

## **FALTA DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO.**

El equipo y el mobiliario con la que cuenta la sucursal es Insuficiente e inapropiado para las necesidades de la sucursal, carece de lo más esencial para desarrollar adecuadamente las funciones de los empleados, por ejemplo sólo se cuenta con una impresora para cubrir las necesidades de cuatro computadoras que se encuentran en servicio continuo, y que si su uso no es el adecuado entorpece el resto de las actividades que se realizan, se carece de una caja de seguridad en el área de pago, la fotocopidora constantemente esta fuera de servicio, se cuenta solo con una máquina de escribir para todo el cuerpo de venta (equipo formado por diez integrantes), el mobiliario se encuentra en malas condiciones y afectan la imagen de la empresa y por otro lado, se ha presentado la escasez de papelería ( facturas, hojas, tinta y cintas para las máquinas, etc.) e incluso mercancía que vender; lo anteriormente mencionado impide que los las funciones de los empleados así como los servicios de la de la empresa sean llevados a cabo con la eficiencia y eficacia requeridos para atender las demandas y necesidades de los usuarios.

## **2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INEFICIENTE.**

En esta plaza de trabajo se ha podido detectar la informalidad de

organización de trabajo, ya que pierde su funcionalidad la estructura organizacional: con un sistema formal de relaciones de trabajo para la distinción e integración de las tareas. “Por medio de la división de tareas se establece quién deberá hacer que cosa, mientras que a través de la integración de las tareas establece las maneras que deben coordinarse los esfuerzos”(Riegel, 2000 pg.336) pero aún conociendo esta teoría, se da el caso de la duplicidad de función dentro de la organización y es así que no se aplican los principios básicos de la estructura organizacional: especialización, estandarización, coordinación y autoridad.

En el caso de la especialización de esta sucursal los empleados conocen sus funciones específicas de trabajo, pero debido a la falta de personal y organización, dejan de lado su especialidad laboral, para cubrir las actividades de los otros puestos y satisfacer las necesidades que circunstancialmente se vienen presentando. Desgraciadamente las necesidades no son cubiertas en su totalidad, es decir, los empleados se encuentran especializados en su área de trabajo y carecen de conocimientos en los puestos que tratan de cubrir debido a lo antes mencionado, la estandarización de función laboral no se puede dar pues se carece de uniformidad y sistematización de los procedimientos laborales a los que debe apegarse el empleado en el desempeño de sus labores.

Sin embargo, a pesar de lo mencionado se da la coordinación, aunque estos procedimientos sean informales, los empleados al venir desempeñando las funciones laborales de otros adoptaron como forma de trabajo; coordinarse para que sus tareas y actividades logren su cumplimiento.

En esta estructura organizacional impera la autoridad de parte de la supervisión (quien a su vez recibe las ordenes de la gerencia de zona), es éste quien tiene el derecho a decidir cómo se actuará en las funciones de los empleados, si bien es cierto la función del supervisor es asignar los recursos humanos y materiales, así como dirigir, organizar y supervisar a las personas que están bajo su cargo, con el fin de que cumplan las metas de la empresa, éste se dedica a exigir resultados óptimos, a pesar que las condiciones para llevar a cabo adecuadamente las funciones laborales no son las aptas, esta situación no es desconocida por las máximas autoridades, quienes no hacen nada para evitar esta situación.

Entonces esto nos podría llevar a pensar que la situación de autoridad no es única y exclusiva de esta sucursal y que además; la autoridad es usada de modo imperante y no de manera positiva para la toma de decisiones entre la organización de trabajo.

### **2.2.1. DEPARTAMENTALIZACION INADECUADA.**

La departamentalización en las empresas es algo muy importante para su funcionalidad, ya que se agrupan las funciones de acuerdo a las necesidades de ésta. En esta plaza las funciones de los empleados son determinadas a partir del departamento a los que éstos pertenecen; los empleados son agrupados por sus habilidades y funciones y forman parte de un departamento específico como el de ventas, recepción de pagos y crédito y cobranza.

Si bien es cierto que esta plaza esta estructurada para trabajar como antes se mencionó pero en la práctica real no es así, veamos el caso que se vive:

### **2.3 DUPLICIDAD DE FUNCIONES.**

A pesar de la delimitación de funciones de los empleados, no se garantiza que no habrá de realizar funciones ajenas a las que requiera el departamento, aunque al momento de ser contratado e incluso capacitado haya sido para su área específica.

Al establecer esta sucursal los empleados no iniciaron con la duplicidad de funciones porque fueron contratados cubriendo las necesidades de esta plaza por lo que se llevo a cabo correctamente la departamentalización.

Para brindar los servicios que la empresa vende, existían 5 empleados de piso quienes cubrían las funciones de los tres departamentos mencionados, además de un equipo de ventas externas integrados por 10 miembros que atienden la demanda del mercado externo.

### **VENTAS INTERNAS.**

El ejecutivo de piso es quien tiene bajo su cargo la atención de todo cliente que acude a la sucursal a solicitar los servicios como la activación de una línea, la venta de un equipo, las dudas del servicio, así como la recepción de equipo para reparación y validez de garantías de los mismos. Dentro de las responsabilidades de éste ejecutivo esta la elaboración de los reportes de ventas

diarias, así mismo el reporte mensual de éstas; pero el ejecutivo termina por realizar funciones adicionales como la atención a los vendedores externos, a los vendedores mayoristas de tarjetas prepago, el control de la mercancía y almacén e incluso se ha dado el caso que este empleado ha realizado funciones propias del supervisor como la elaboración de los inventarios y reporte de nómina. La situación anteriormente expuesta, es exclusiva de la sucursal ya que en otras plazas de la compañía se cuenta con departamentos específicos que atienden las funciones mencionadas.

### **RECEPCION DE PAGOS.**

No menos difícil es la situación por la que atraviesa la ejecutiva de caja, quien debiera sólo recibir los pagos de consumo de servicio, de las ventas, de los equipos y el pago de tarjetas de prepago, así como la elaboración del reporte diario de la caja, que debe recibir el departamento de contabilidad en Nogales al cierre de las actividades de la sucursal; el de corte de ingresos, el arqueo, los depósitos bancarios y la elaboración del paquete de dinero que recibe el servicio de seguridad.

La cajera además de las responsabilidades que tiene bajo su cargo desempeña la función de recepcionista, labor que le resta tiempo a sus funciones específicas, ya que atiende el teléfono, mensajería, información al cliente e incluso ventas. Específicamente el puesto de cajera se ha encontrado en varias ocasiones vacantes, debido a la gran responsabilidad del puesto, así como las múltiples funciones, la poca remuneración económica y las presiones

tanto de la empresa como de los clientes.

## **CREDITO Y COBRANZA.**

Las funciones del departamento de Crédito y Cobranza están dirigidas específicamente a situaciones especiales como: Autorización de crédito, clientes morosos, clientes con más de dos líneas telefónicas o clientes únicos (se le otorga el servicio, sin previas averiguaciones al cliente). El ejecutivo en función, realiza sus actividades dentro y fuera de la sucursal, ya que realiza visitas domiciliarias a sus clientes, con el fin de cobro o entrega de citatorios, así como la recopilación y actualización de información de la cartera de clientes de la sucursal. En otras plazas de la compañía el encargado de este departamento cuenta con un cobrador, quien se encarga de repartir las facturas de los clientes e incluso con un abogado que visita a los clientes morosos, pero la situación para esta área, no es la misma.

Se dice que una función auxiliar de este puesto, es la capacidad de actuar como supervisor en ausencia de éste, sin embargo cuando se ha presentado la oportunidad de ejercer esa función, se ha dado situaciones poco favorecedoras para el encargado del departamento, ya que el supervisor en ocasiones no apoya del todo las decisiones que toma el suplente. El ejecutivo de crédito tiene la libertad para decidir si el cliente es o no apto para proporcionarle el crédito, sin embargo sus derechos se ven restringidos, ya sea por el supervisor o por la gerencia de crédito, cuando la situación no es benéfica para la empresa o en el



peor de los casos cuando el supervisor así lo dispone.

## **VENTAS EXTERNAS.**

Este departamento como su nombre lo dice cubre las necesidades del mercado externo, integrado por 10 elementos, lleva a cabo gran parte sus funciones en la calle, recurriendo a la sucursal a realizar los tramites para el cierre de la venta.

Si bien es cierto el departamento de ventas externas no enfrenta la situación de duplicidad de funciones, sin embargo se ven afectados en la calidad del servicio que venden, ya que carecen de un espacio físico, donde puedan realizar sus funciones: programar los equipos, cerrar ventas, elaborar los reportes, recibir información y capacitación. Esto trae como consecuencia que los miembros de este departamento se apropian ocasionalmente de los espacios físicos de otros departamentos, entorpeciendo las actividades de esas áreas.

Además circunstancialmente se ha dado el caso de la pérdida de ventas por no contar con los conocimientos e información necesaria que la empresa debe de proporcionar.

## **SUPERVISOR**

El representante de una sucursal de atención a clientes en Movitel, recibe por nombre Supervisor, quien es el encargado de la administración de este centro de trabajo. Como tal, es el responsable de las operaciones totales de la sucursal.

El supervisor debe de cumplir con las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

Dentro de sus responsabilidades esta el informar a sus subordinados sobre la situación de la compañía, cumplir los objetivos de la empresa y propiciar un clima laboral favorable.

Las actividades del supervisor consisten en realizar el reporte de ventas mensuales, inventarios de almacén, reportes de nómina, el manejo de las tarjetas de prepago, dirigir al equipo de ventas externas, autorizar créditos, realizar los pedidos de papelería y hacerle arqueos a la cajera, realizar los pagos de los servicios de la sucursal y atender cualquier necesidad que se presente ya sea con sus subordinados, como con los clientes.

Otra de sus funciones se encuentra el manejo de las relaciones públicas de la empresa, las cuales desarrollaba adecuadamente, sólo que les proporcionaba más tiempo de lo necesario, tiempo que es requerido para las necesidades internas de la sucursal.

Sin embargo, el supervisor no emplea una forma homogénea sus conocimientos como administrador ya que no organiza sus actividades, no cuenta con un plan de trabajo, no cumple con las metas establecidas, evade responsabilidades únicas de su función, las cuales delega a sus subordinados, así mismo el apoyo que proporciona a sus subordinados es escaso, existe una comunicación deficiente, no proporciona la motivación adecuada para que se desempeñen las tareas necesarias y se logren las metas de la organización.

El supervisor no es ajeno al conocimiento de las problemáticas y necesidades por las que atraviesan sus subordinados, pero también es cierto que

no hace nada al respecto ya que no estaban directamente a su alcance, pues las políticas y normas están hechas en los niveles superiores y no queda más que apegarse a ellas.

Según la teoría humanista de Rensis Likert (1995), quien basó sus estudios en Mayo y Lewin, se detectó que el supervisor cuenta con las características de uno de los cuatro modelos de organización que el autor desarrolló: el autoritario; ya que el supervisor es poco flexible con sus subordinados; el modelo de liderazgo no ha sabido aplicarlo, ya que el liderazgo imperativo (en donde se le clasificó) no es obstáculo para que se surja el consenso entre sus subordinados, sino que sirve de impulso o de motivación para los empleados, porque no es necesario el uso coercitivo para que sus ideas sean aprobadas.

## **2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEFICIENTE.**

Comúnmente se dice que si se empleara mejor la comunicación se acabarían los problemas. En el caso de las empresas, Goldhaber (1998) menciona que la comunicación actúa como una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre las conductas de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar las eficacias de ellas.

Según Homs, R. (1987) nos menciona que el objetivo de la comunicación dentro de la empresa es integrar en forma absoluta al empleado con los objetivos de la empresa; por tanto deben hacerse suyos los logros y éxitos de la compañía, pero, también sus problemas y fracasos.

Retomando estos principios se detecta que la situación que viven los

empleados de la sucursal, radican principalmente en que los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, medios que no se encuentran abiertos, situación que trae como consecuencia una serie de obstáculos para el cumplimiento de los objetivos.

El principal problema de comunicación descendente, que se hace presente en esta plaza laboral es propiciado por la gerencia de zona, debido a la distancia y por otro lado, a las relaciones no muy favorables entre la gerencia y la supervisión de la sucursal.

La dirección de zona mantiene una estrecha comunicación con el supervisor, sin embargo, esa comunicación no es bien utilizada ya que el flujo de información no llega a tiempo a los diversos departamentos, situación originada por no contar con un programa de comunicación interna; ya que los empleados reciben los mensajes, pero no se lleva a cabo un proceso de retroalimentación, con el supervisor o con la dirección; debido a que éstos, no permiten que se lleve éste proceso, incluso el supervisor vive esta situación con la dirección, ya que éste también se ha visto limitado de información de suma importancia para sus funciones.

En cuanto a la comunicación ascendente, los subordinados poseen poca confianza para la apertura de comunicación ante el supervisor, debido a la falta de interés de resolución que mostraba éste, ante situaciones, peticiones y/o soluciones en el desempeño general de la compañía. Ante esta situación los subordinados recurren a buscar sus propias soluciones, ya que entre ellos existe una buena retroalimentación e incluso sostienen comunicación con subordinados de otras sucursales, quienes le han proporcionado información antes que el

supervisor.

## **2.4 CLIMA LABORAL DESFAVORABLE.**

Goldhaber señala que” idealmente, el clima y el medio ambiente de la organización debería ser tal que permitiese el establecimiento de relaciones que beneficien a los individuos y a la organización”. (Goldhaber, G. 1998. Pg. 63)

En clima laboral en la sucursal, se ve afectado por los fenómenos que se hacen presentes: infraestructura deficiente, falta de herramientas, duplicidad de funciones y la comunicación deficiente. Cada uno en su dimensión trae como consecuencia alteraciones en el clima laboral.

La organización y una buena comunicación son otros factores importantes para un buen clima organizacional; en esta sucursal se puede detectar la presencia de la desorganización, que trae como consecuencia que sea afecten las relaciones interpersonales, pues estos se ven dañados diversamente por rumores, repeticiones innecesarias, lagunas en la información, lagunas en la ejecución (áreas no cubiertas) incertidumbre en torno a las metas y a los métodos y metas personalistas de parte del supervisor, frustraciones y represiones por falta de posibilidad de expresión, desaliento, agresividad y hostilidad.

El ambiente laboral se ve afectado periódicamente debido al exceso de trabajo que se da por la facturación, las fechas límites de pago, la elaboración de inventarios y auditorias. En estas fechas los subordinados se ven obligados a

laborar horas extras que no son remuneradas, porque las actividades que se realizan son parte de las funciones, ya que la falta de organización de parte del supervisor ocasiona que se acumule el trabajo. Debido a esto surgen fricciones entre supervisor y subordinados. Por otro lado la falta de motivación y apoyo de parte del supervisor hace que los empleados realizan sus labores sin un compromiso de calidad.

Por otro lado el ambiente laboral no solo era afectado por relaciones interpersonales, sino que aunado a esto se encuentran los factores externos de la sucursal, como los problemas de sistema y tecnología que son originados desde la dirección, los cuales alteran el orden en los clientes ya que estos acuden a pedir el servicio, el cual esta fuera del alcance de los empleados, pero son los que deben de hacerle frente al problema.

Si bien es cierto la presencia del supervisor en la sucursal es de gran importancia para algunas funciones que requieren de su autorización, pero para los empleados la ausencia de éste es más favorable para los ya que realizan sus actividades sin la autoridad que este impone con su sola presencia.

## **2.5 CAPACITACION INEFICIENTE.**

Según todo lo antes mencionado en esta sucursal, difiere con la filosofía y valores con los que está sustentada esta empresa, ya que pregona con: "Contar en todo momento con un excelente equipo de trabajo, cuya meta principal deberá ser siempre el impulsar y desarrollar adecuadamente sus funciones y

responsabilidades.....”(Movitel.1999) y “Contratar y desarrollar el mejor personal...”(Movitel.1999)

Si bien es cierto que no se puede decir que la capacitación sea nula en esta empresa, pero lo que sí se puede afirmar que la capacitación que reciben los empleados a su ingreso y durante su desempeño en ésta, no es la suficiente para el desarrollo de sus funciones, esta situación parece ser propia de la sucursal. Se ha observado que la atención de la capacitación al personal e inducción en esta plaza no se le ha dado la debida importancia, pues en otras plazas laborales no se ha hecho presente esta situación, ellos reciben constante capacitación.

En esta plaza se presentaron algunas anomalías con relación a la capacitación del personal, algunos de los empleados entran en la empresa a desempeñar sus funciones sin la debida capacitación, ya que éstas contaban con conocimientos previos de las funciones que desempeñarían. La capacitación que les proporcionó la empresa fue impartida en el transcurso del desarrollo de sus funciones, siendo una capacitación informal, insuficiente para cubrir las necesidades de las funciones a desempeñar e incluso impartida por los mismos compañeros de la plaza.

Se podría decir que la capacitación inapropiada y ausente en los empleados de nuevo ingreso es un factor determinante en la rotación de personal (situación que se dejaba ver en esta sucursal) recordando que el periodo de adaptación del empleado, poco después de su ingreso es el más conflictivo y donde se produce el mayor índice de deserción; esto es debido a la presión a que se somete el nuevo empleado para aprender la naturaleza de sus funciones y responsabilidades, además de la adecuación a las políticas de la compañía.

En el transcurso de un año, se llevó a cabo un curso de capacitación que fue brindada a todas las sucursales de atención a clientes, siendo la sucursal de Agua prieta invitada a recibir esta capacitación, asistiendo en representación de esta solo el supervisor y el departamento de crédito y cobranza, cuando todo el personal de la sucursal debió de haberla tomado ya que el resto del personal son los que están directamente con el trato de los clientes y precisamente la capacitación era orientada a dar una mejor atención al servicio del cliente; posteriormente los conocimientos adquiridos en la capacitación fueron dados a conocer a los empleados de la sucursal.

El personal de atención a clientes, es el que ha recibido una capacitación más completa, para efectuar de manera eficaz las funciones tecnológicas que se desempeña en su puesto, porque su función principal es la atención a los usuarios de esta empresa, por lo tanto es de vital importancia que el empleado tenga un nivel de educación aceptable, ya que el nivel cultural de los clientes varía y este personal deberá estar capacitados para enfrentar las situaciones que se le presenten cotidianamente en su desempeño.

La empresa ha compartido algunos cursos de valores y ética, los cuales han sido dirigidos al departamento de servicios, estos cursos han sido impartido en el periodo de una semana, solo que por cuestiones de tiempo y de excesivo trabajo, solamente un empleado de esta área acudió a esta capacitación; quien posteriormente compartió con el resto de sus compañeras los conocimientos adquiridos en el curso. Esta situación, más que favorable ha ocasionado que surja inconformidad con el resto de los compañeros ya que todos tienen el mismo derecho de recibir la capacitación.



La situación es más favorable para el departamento de Crédito y Cobranza, por la importancia de este departamento y el contacto directo con el de Crédito de Nogales, recibe la atención necesaria para el desarrollo de las funciones.

Los empleados del departamento de ventas externas, son los que han tenido menos atención en capacitación. Este equipo estaba integrado en su mayoría por personal que carece de experiencia en las ventas e incluso algunos de los miembros del equipo se desempeñan por primera vez en el mercado laboral.

Los empleados de este departamento han recibido una mínima capacitación, la que ha sido impartida por el supervisor, capacitación insuficiente para satisfacer las prioridades de los vendedores.

El departamento de ventas externas es de gran importancia para esta sucursal, porque se han encargado de dar a conocer la empresa al mercado externo, éste acude en forma directa con los clientes y de éstos mismos depende en gran medida el crecimiento de la cartera de clientes.

Se ha podido observar que la necesidad de capacitación en el personal en esta sucursal es de manera general y urgente, ya que la ausencia de ésta afecta en desempeño de las funciones, trayendo como consecuencia una calidad deficiente en la atención del servicio al cliente.

## **2.6 FALTA DE CALIDAD EN LA ATENCION AL SERVICIO AL CLIENTE.**

El comportamiento organizacional de esta sucursal, expuesto en el transcurso de este capítulo ve reflejado sus efectos en el Servicio al Cliente.

A partir de las problemáticas por las que atraviesa el personal de la sucursal; estos agotan todas las fuentes que estén a su alcance con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, incluso aunque estas no pertenezcan a la responsabilidad de su puesto, tales como aspectos que la empresa no ofrece, por ejemplo los servicios contratados a otras compañías (vigilancia, mantenimiento, seguridad de valores, etcétera) para el adecuado funcionamiento de la sucursal.

La repercusión del servicio al cliente en estos aspectos se reflejan en la rápida solución de problemas que presenta el consumidor, se descuidaban las verdaderas responsabilidades del puesto por cubrir otros no menos importantes.

Otro aspecto importante sobre la problemática planteada, es que al no ejercerse las funciones establecidas, el cliente expone sus inconformidades al personal y al no encontrar una respuesta aceptada o conveniente, recurren a conductas socialmente no aceptadas como gritos, regaños, falta de respeto, sin tomar en cuenta de que la situación de resolución de los conflictos no dependan de ellos y si a esto se le aúna las actitudes negativas de los vendedores, problemas interpersonales, que son originados por situaciones derivadas del exceso de trabajo e impotencia ante la solución de la problemática.

Las condiciones del local en tamaño e inmobiliario, tornan otro aspecto relevante en la atención al cliente, debido al exceso de clientes, los empleados predisponen su efectividad en la atención, porque las condiciones del lugar propician la confusión de quién atenderá al cliente, donde deber éste de esperar, haciéndose presente el estrés originado por la aglomeración, la tardanza en el servicio y la aprobación de los superiores.

En este capítulo se da a conocer la problemática que se hace presente en la sucursal de Agua Prieta, la cual hace difícil el óptimo desempeño de los empleados de esta sucursal así como el cumplimiento del objetivo de la empresa: Lograr la excelencia al servicio al cliente. Las situaciones mencionadas en el capítulo II, causan un impacto, el cual repercute en la satisfacción de las necesidades del cliente, ya que lo que realmente vende la empresa es un servicio.

En el diagrama de Causa -Efecto; conocidos también como Espina de Pescado (ver en anexos 3) se puede apreciar el impacto de causas para los clientes: insatisfacción de necesidades de los clientes.

A partir del conocimiento de la situación por la que se ha venido enfrentando la sucursal, es necesario que surja un cambio, por lo tanto se plantea la siguiente propuesta de reestructuración.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL EN MOVITEL DEL NOROESTE, SUCURSAL AGUA PRIETA.**

## CAPITULO III

### **PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL EN MOVITEL DEL NOROESTE, SUCURSAL AGUA PRIETA.**

Después de haber dado a conocer las diversas problemáticas por las que atraviesa Movitel del Noroeste sucursal Agua Prieta, las cuales impiden el adecuado funcionamiento de su estructura organizacional se darán a conocer las propuestas que se consideran adecuadas para fortalecer a ésta empresa. Propuestas que darán solución a cada problemática detectada en los diferentes departamentos laborales.

#### **3.1 AMPLIACION DE LA INFRAESTRUCTURA FISICA.**

Se requiere ampliación y remodelación del inmueble, que proporcione las dimensiones físicas adecuadas para las necesidades de áreas de trabajo que requiere la empresa, considerando que en el que actualmente se encuentra no cumple con las condiciones que requiere, principalmente por la expansión en la demanda de su mercado.

Con el fin de un mejor desarrollo laboral en empleados y empresa, se

propone una sucursal más amplia donde puedan establecerse los departamentos laborales necesarios para los servicios que presta ésta.

**ACCIONES:**

Reorganizar y establecer los departamentos que no existen en la sucursal, pero que ya existen en otras plazas de la empresa como: un almacén, área de recepción, sala de juntas, amplia sala de atención a clientes, etc.

**3.2 EQUIPAMIENTO.**

Cubrir las necesidades de equipo de trabajo, como mobiliario, equipo de cómputo, condiciones climáticas (iluminación, aire acondicionado etc.)

**ACCIONES:**

1- Adecuar cada departamento con las herramientas de trabajo como: archiveros para guardar la documentación, equipo de cómputo ágil, líneas telefónicas, mobiliario (sillas, escritorios, máquinas de escribir, papelería, caja de seguridad y manuales e instructivos de los equipos en venta).

2- Que el equipo o maquinaria se encuentre en las condiciones óptimas para brindar el servicio perfecto (impresora, fax, fotocopadoras, etcétera) que agilizaran las actividades de los ejecutivos.

### **3.3. CONTRATACION DE PERSONAL PARA NUEVAS AREAS DE TRABAJO**

La situación que ha venido viviendo esta sucursal con respecto a la contratación y selección de personal ha sido realizada generalmente por el supervisor en turno o cuando en el mejor de los casos es realizada por la gerencia de zona (quien cuenta con un poco de conocimiento del reclutamiento de personal), ha dado origen a que los empleados no hayan sido seleccionados correctamente, arrojando con esto un alto nivel de rotación de empleados y la duplicidad de funciones.

Ante de la necesidad de recursos humanos debido al desarrollo agigantado de mercado y la incorrecta selección de personal en esta sucursal, el departamento de recursos humanos a partir de un proceso de planeación de recursos humanos realizará la debida contratación de personal, siendo esta una necesidad primordial e imperante para la plaza laboral.

#### **OBJETIVO:**

Contratar al personal que requieran las áreas de trabajo establecidas en la sucursal de Movitel, Agua Prieta, evitando con esto la duplicidad de funciones.

## **ACCIONES:**

1.- Abatir los índices de rotación de personal. Un empleado bien integrado a su compañía es más difícil que renuncie a su compañía, que uno que se limita a asistir al trabajo simplemente por devengar un sueldo.

2.- Deberá de reclutar, seleccionar, evaluar y analizar a la persona candidata al puesto en sus conocimientos y en las experiencias adquiridas respecto al desempeño en su futura área. La persona deberá tener las características importantes para obtener éxito en su futuro puesto.

3.- Apoyar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible a la dinámica de la empresa.

4.- Clarificar al empleado de los objetivos asignados, para ayudarles a participar en la realización de los objetivos de la empresa, involucrándose por su propia voluntad en ellos.

## **PERSONAL A CONTRATAR**

### **1.- ALMACENISTA**

Asignar a una persona el manejo del almacén, quien realizará los inventarios y pedidos de la mercancía que vende la empresa.

Como parte de su función, proporcionará la mercancía a los ejecutivos de ventas internas/externas y tendrá bajo su cargo el manejo de las tarjetas de prepago, quien las entregara al ejecutivo que atiende a los clientes mayoristas de este



producto y al encargado de caja que vende las tarjetas a los clientes que la solicitan, en la sucursal.

## **2.-COORDINADOR DE VENTAS EXTERNAS Y DE ATENCION A CLIENTES MAYORISTAS DE TARJETAS PREPAGO.**

Sus funciones serán: otorgar la alta en las líneas telefónicas, facturar las ventas, proporcionar los equipos en resguardo y así mismo atenderá a los clientes mayoristas en tarjetas de prepago. Este ejecutivo será quien lleve a su cargo la recepción de los equipos a reparación enviándolos a los centros de reparación que tiene asignados la sucursal y, hará válida la garantía de los mismos.

## **3.-COBRADOR .**

Estará bajo las órdenes del departamento de Crédito y Cobranza y sus funciones serán: repartir las facturas y citatorios (cuando la empresa lo requiera) a los clientes de la empresa. Así también realizará los cobros a aquellos clientes que requieran de este servicio y a los clientes que se encuentren en situaciones morosas que aun no han sido asignados al departamento jurídico.

## **4.- RECEPCIONISTA.**

Su función será llevar un orden en la atención a los clientes asignándoselos a los ejecutivos que los habrán de atender en los servicios que este solicite, también atenderá por vía telefónica la información que los clientes deseen conocer y también tendrá bajo su cargo la recepción y envío de paquetería que cada departamento de la sucursal genere en el transcurso del día.

#### 5.-CAJERA.

Por la demanda de la recepción de pagos, es necesario de otro empleado para que este servicio sea agilice, ya que en cierta hora del día y ciertos días del mes es cuando este servicio es más utilizado y tomando en cuenta la promoción con la que se este trabajando.

#### 6.- VENDEDORES EXTERNOS.

Sus funciones serán atender el mercado externo, éstos deberán cumplir con las siguientes características: creativos, con facilidad de palabra, dinámicos, persuasivos, seguros de sí mismo, perseverantes e independientes.

### **3.4 SUPERVISION DE LA GERENCIA DE ZONA A LA SUCURSAL DE AGUA PRIETA.**

El hecho de no tener trato directo con la dirección de zona no ha permitido que esta ejerza la función administrativa de comunicación con los empleados de la sucursal y motivación a fin de lograr el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### **OBJETIVO:**

Conocer la realidad de cómo se realizan las actividades internas de la

sucursal, así como las problemáticas en general que se presentan en esta plaza laboral, y la manera de abordar estas. En su visita aportara las ideas a partir de la visión que tiene sobre otras sucursales de la empresa y de esta manera lograr establecer programas de comunicación con los empleados de esta plaza y conocerlos de manera real en su desempeño laboral

**ACCIONES:**

1.- LA GERENCIA DE ZONA establecerá una visita de trabajo (inspección) mensual a esta sucursal.

2.-Que la visita tenga como objetivo una reunión con los empleados de la sucursal, en donde se hablará de las problemáticas que se viven en este centro de trabajo.

3.-Que realice las observaciones necesarias durante su visita y las mencione en la reunión planteando soluciones inmediatas o a corto plazo.

4.-Que sirva de intermediario con la dirección regional para dar a conocer las necesidades y logros de la sucursal, así como aquellas situaciones que queden fuera de su cargo.

5.- En esta visita se podrían llevara cabo las auditorias y los inventarios

6.- Que los EMPLEADOS tengan abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y los empleados, a fin que los desacuerdos, insatisfacciones y

conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo.

### **3.5.-REUNIONES DE TRABAJO ENTRE SUPERVISOR Y EMPLEADOS DE LA SUCURSAL.**

Es importante celebrar reuniones de trabajo periódicas que permitan la integración del personal para la resolución de las necesidades ya sea de recursos humanos como la de planeación de trabajo, sustentándose en la retroalimentación surgida a partir de la comunicación del supervisor y de sus empleados en su plaza laboral. Cuando el personal está plenamente identificado con la empresa, con sus problemas, logros y fracasos sienten orgullo por pertenecer a esa organización, es cuando invierte esfuerzo adicional para que se logren los objetivos institucionales. Cuando el personal esta bien informado de la situación real de la empresa y además confía en la veracidad de la información que tiene, se vuelve realista en sus pretensiones, ajustándose a las circunstancias que vive la empresa.

La mejor forma de cerrar el abismo entre la empresa y su personal es con comunicación constante; que evitará rumores y malos entendidos. La estrategia a seguir debe fomentar el libre flujo informativo, para que el personal en su conjunto genere un ambiente de trabajo favorable.

Ante la situación por la que atraviesa esta plaza laboral en donde se ha

podido detectar que se carece de información, credibilidad tanto del supervisor como del resto de la empresa, se propone que se realicen reuniones de trabajo entre supervisor y empleados (como se esta establecido en otras sucursales) para que se de una comunicación abierta entre estos y se lleven a cabo planes y programas de trabajo.

**OBJETIVO:**

Establecer reuniones de trabajo cuyo objetivo será dar a conocer y evaluar estrategias desarrolladas o a desarrollar para cada departamento en la sucursal.

**ACCIONES:**

- 1.- Que el SUPERVISOR planee reuniones de trabajo cada 15 días en fechas estratégica, para que no se entorpezcan las actividades de los empleados.
  
- 2.- Que presente un plan de trabajo adecuado a las necesidades que se vayan presentando en cada departamento en el tiempo establecido.
  
- 3.- Que considere las problemáticas que cada departamento enfrenta y busque las soluciones, así como que tome en cuenta las peticiones o sugerencias que los empleados demanden en la reunión.
  
- 4.- Que establezca metas por departamento.
  
- 5.- Que realice un programa de comunicación para dirigirse a sus subordinados

6.-Que fomente la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier otro tipo.

1.-Que los EMPLEADOS tengan participación activa en estas reuniones y que se de una retroalimentación entre ejecutivo y supervisor.

2.- Presenten un informe laboral donde se de a conocer los logros obtenidos, problemáticas que se han presentado en el tiempo establecido en los planes de trabajo, para detectar las fallas y aciertos en su manera de trabajar.

3.- Que estas reuniones sirvan para fortalecer las relaciones laborales entre los compañeros de la sucursal.

### **3.6 CAPACITACION PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL PARA LOS EMPLEADOS.**

Como tal, toda organización tiene asignada una partida presupuestal para programas formales de capacitación y desarrollo, para enriquecer los conocimientos y habilidades de sus empleados. Estos programas de capacitación versan sobre una amplia variedad de habilidades básicas, relacionadas con los clientes, servicios a clientes o servicios de campo, actualización académica de ejecutivos; conservación y protección del medio ambiente; temas relacionados con

la igualdad de oportunidad de empleo; habilidades laborales específicas; habilidades administrativas y de supervisión; habilidades profesionales, científicas, de ingeniería y técnicas; habilidades de administración de la calidad y habilidades de venta y comercialización.

Por capacitación se definirá como “el perfeccionamiento de las habilidades de los empleados para que estén en condiciones de realizar convenientemente las labores a su cargo”. (Riegel, D. 2000. pag. 443).

El propósito más importante de la capacitación y el desarrollo es superar las limitaciones, tanto imperantes como previsibles, que provocan que un empleado se desempeñe por debajo del nivel deseado. Dada la gran importancia y en ocasiones el alto costo de la capacitación y el desarrollo, a las organizaciones les interesa muy en particular que su ejecución sea lo más eficaz posible.

Ante la situación antes expuesta y en la cual se pudo detectar la poca capacitación que reciben los empleados de la sucursal la cual es objeto de estudio se propone lo siguiente.

**OBJETIVO:**

Proporcionar a los empleados el mayor conocimiento para de sus habilidades, que redundarán en mayor productividad.

**ACCIONES:**

Para la capacitación del personal se recomiendan los siguientes cursos:

1.-Curso de inducción a la empresa.

- 2.- Curso básico de administración.
- 3.- Curso de relaciones humanas.
- 4.- Curso de administración del tiempo.
- 5.- Curso de ventas.
- 6.-Curso de computación.

### **3.7 MANUAL DE PUESTOS Y RESPONSABILIDADES.**

El hecho los puestos estén definidos no significa que se haya claridad en las funciones administrativas. A los empleados se les dificulta el desarrollo efectivo de su trabajo por la duplicidad de funciones que realizan al no conocer realmente sus derechos y obligaciones, situación que impide tener una visión empresarial e integración con la misma organización.

#### **OBJETIVO:**

Con la finalidad de fortalecer las relaciones laborales se propone un manual de puestos y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la sucursal.

#### **ACCIONES:**

1. El manual definirá cada uno de los puestos y de las responsabilidades de los empleados.
2. Planteará el organigrama de la empresa.



## **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

Se considera que al momento que la sucursal abre al mercado de Agua Prieta, se atendían y se satisfacían las necesidades externas, pero, de debe de tomar en cuenta que, con el tiempo las exigencias y necesidades del público externo han crecido y deben de ser atendidas. Podría afirmarse que las dificultades que surgieron en la sucursal fueron a partir del crecimiento de ésta; se debe considerar que toda empresa siempre debe estar a la vanguardia en los cambios y exigencias que esta presenta y deben de ser atendidos, situación que no ha sido tomada en cuenta en la sucursal de Movitel, es por tal que se llevo a cabo esta investigación cuya finalidad es dar una alternativa de solución a las necesidades por las que atraviesa la empresa he impide el adecuado funcionamiento tanto para su público interno como externo.

Para determinar la necesidad de un cambio en la reestructuración organizacional de Movitel del Noroeste, sucursal Agua Prieta, se ha realizado un diagnóstico del comportamiento de la organización, detectando las áreas específicas que requieren de cambios y así poder plantear las propuestas para dar las soluciones convenientes.

Se observó que una de las principales necesidades de esta sucursal es la infraestructura física, la cual impide que se puedan desarrollar eficazmente las funciones de sus empleados, ocasionando que el público externo no sea atendido como la organización lo demanda, ante esta necesidad se plantea la propuesta de

la adquisición de una infraestructura con las dimensiones necesarias, así como el equipo (mobiliaria) y las herramientas de trabajo (equipo de oficina, como computadoras, copiadora, etcétera), para el desempeño eficaz de esta tan demandada empresa.

Se pudo detectar que el principal problema radica en la inapropiada forma de administración, pues no existe un equilibrio entre sus principios básicos.

La organización como función administrativa, la cual se encarga de crear una estructura de relaciones, que permite a los empleados ejecutar los planes de la dirección y cumplir los objetivos de éstos, no ha sido así precisamente como esta sucursal la ha venido aplicando. Para que esto sea llevado correctamente a cabo se hace las propuestas de una organizada forma de trabajar, planeando los objetivos, estableciendo metas y estableciendo una retroalimentación constante entre la sucursal y la dirección de zona de la gerencia de la institución. El modelo de liderazgo con el cual se ha venido trabajando en esta administración debe de ser modificado, aplicando un liderazgo abierto, participativo y propagador de una buena comunicación y relaciones entre su sus subordinados

Se señalan también los problemas de estructura organizacional, reflejados en la duplicidad de funciones, proponiendo como solución a esto la especialización en áreas de trabajo, la contratación necesaria del personal, así como la capacitación, la cual no ha se le ha dado la debida importancia, siendo inconstante y escasa para el desarrollo de las funciones de los empleados, repercutiendo primordialmente en la atención al servicio al cliente, se proponen estas alternativas para resolver estas situaciones y así prestar con eficiencia y calidad los servicios de radiotelefonía celular en Agua Prieta; brindando la

tecnología más avanzada y adecuada para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

El refuerzo de las relaciones humanas, es otro punto de reestructuración para que los empleados puedan lograr una armonía en su centro de trabajo, favoreciendo el clima laboral y la comunicación entre estos y reflejar sus conocimientos aplicándolos a la atención del servicio al cliente.

Debido a lo anterior, se concluye el diagnóstico de las necesidades con la sugerencia de una Reestructuración Organizacional a partir de la propuesta antes, mencionada con fin de cumplir el objetivo de la empresa. La implementación de la Reestructuración Organizacional servirá para recuperar la credibilidad de la imagen corporativa, incrementará la productividad, la calidad tanto en sus recursos naturales como materiales así mismo, contribuirá a formar un equipo de trabajo organizado, especializado e innovante y permitirá que la sucursal implemente un proceso de mejora continua.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION.

### Libros:

Bartolí, A. (1992) Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ed. Paidós, México.

Gordon, J. (1997) Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Goldhaber, G. (1998) Comunicación Organizacional. Editorial Diana. México.

González, J. (1995) Comunicación Organizacional, Antología. Modelos de Diseño Organizacional de Likert. Universidad Anahuac. México.

Homs, R. (1987) La Comunicación en la Empresa. Editorial Iberoamérica.

Jardillier, P. (1992) La organización Humana en la empresa, en Annie Bartolí "comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación Organizada. Ed. Paidós, México.

Riegel, D. (2000) Administración. Editores Internacional Thomson.

Robbins, S. (1996) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Editores: P.H.H. Séptima edición.

Robbins, S. (1987) Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Ed. P.H.H. Tercera Edición.

Vargas, V. (1993) El proceso de la Comunicación en las Organizaciones. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México.

## **Revistas y Folletos:**

Folleto de Movitel del Noroeste, (1999) Editado por el Departamento de Recursos Humanos.

León, G.(2000). Situación actual y tendencias futuras de la comunicación organizacional en México. Tópicos de la Comunicación. #0 nov-dic. Hermosillo, Sonora.

## **Entrevistas:**

Rodríguez, Victoria, ex empleada del departamento de Crédito y Cobranza (1997-1999), Movitel, sucursal Agua Prieta. Abril, 2001.

## **Internet:**

HTTP: [www.calidad.com.ar](http://www.calidad.com.ar)

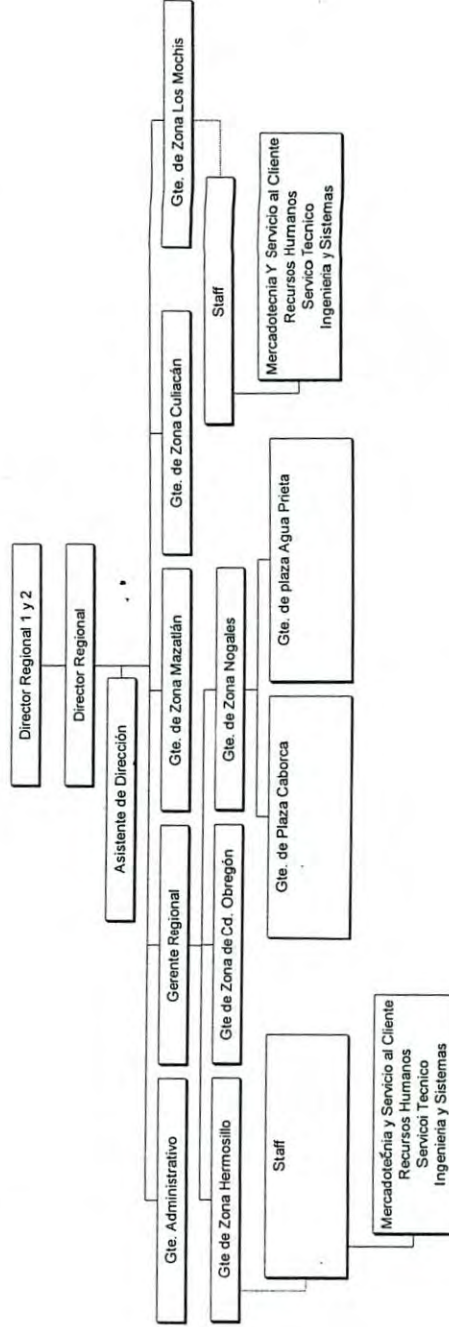
Dr.Ishikawa: Diagrama de Causa-efecto.

## **ANEXOS**



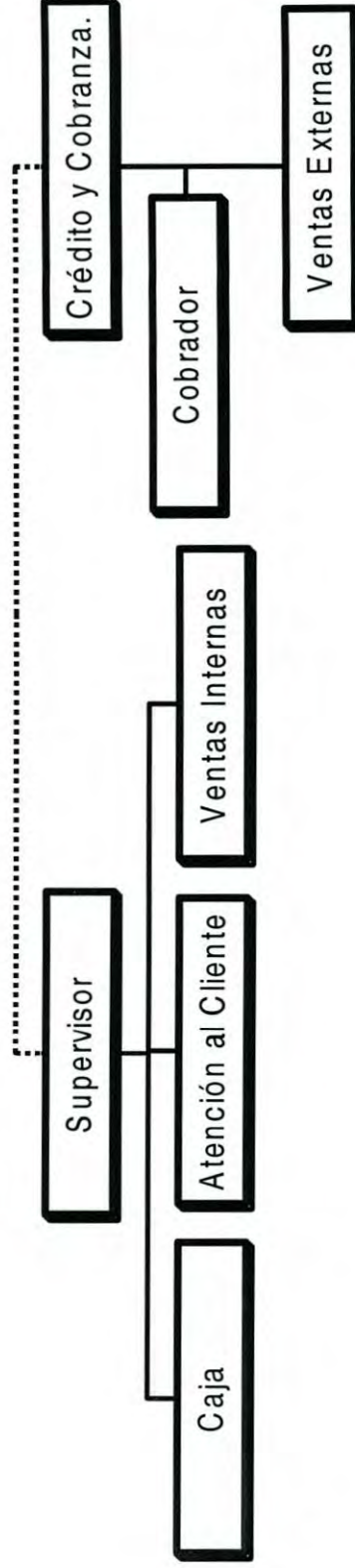
# Anexo I

Organigrama de Movitel del Noroeste S. A de C. V



## Anexo 2

Organigrama de Movitel de Noroeste S. A de C. V  
Sucursal Agua Prieta, Sonora.



# ANEXO 3 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

## INSASTIFACCION DE LOS CLIENTES

### INFRAESTRUCTURA FISICA

Espacios reducidos.  
Mobiliarios en mala condiciones  
Malas condicones de trabajo

### TECNOLOGIA Y SISTEMAS

caída constante del sistema.  
Falta de equipo y herramientas de trabajo

### IMAGEN

Pérdida de credibilidad.  
No hay cultura de atención al cliente



Capacitación  
no se aprovecha la buena disposición  
mejora del empleado.

No hay claridad en  
las funciones  
Rotación de personal.

Ideología central poco clara.  
No motivación.  
Comunicación ineficiente

cargas de trabajo  
mal distribuidas.

Retrasos en la entrega de los productos.

**PERSONAL**  
(empleados)

**liderazgo**

variedad insuficiente del  
Producto.

**DUPLICIDAD DE**  
**FUNCIONES**

**PRODUCTOS.**