



92
Ej

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
(GRUPO IUSACELL)**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

MARIA GUADALUPE MUÑOZ MAGAÑA

ASESOR DEL SEMINARIO:

L. A. Y C. P. RAUL RAMIREZ CRUZ

MEXICO, D.F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORDEN**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

PORQUE SIEMPRE HAS ESTADO CONMIGO
Y ME HAS SABIDO GUIAR POR EL BUEN
CAMINO. POR ESCUCHARME SIEMPRE,
GRACIAS, SEÑOR.

A MIS PADRES Y HERMANOS:

PORQUE CADA UNO DE USTEDES COLABORO
CONMIGO A LO LARGO DE MI
VIDA DE ESTUDIANTE. POR ELLO
Y POR SU CONFIANZA: MIL GRACIAS I

A DAVID:

PORQUE HAS ESTADO CONMIGO EN
TODO MOMENTO Y ME HAS
BRINDADO TU APOYO
INCONDICIONAL
POR TU PACIENCIA, COMPAÑÍA,
TIEMPO Y AMOR... GRACIAS I

INDICE

PREFACIO

INTRODUCCION

PARTE I

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1 ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS	1
1.2 CONCEPTUALIZACION	5
1.2.1 ADMINISTRACION	5
1.2.2 RECURSOS	6
1.2.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	7
1.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION	8
1.4 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	10
1.5 POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS	12
1.6 ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	14
1.7 FUNCIONES PRINCIPALES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	17

PARTE II

LAS TELECOMUNICACIONES EN MEXICO

2.1 EVOLUCION CRONOLOGICA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN MEXICO	20
2.1.1 EL MONOPOLIO DE TELEFONOS DE MEXICO (TELMEX)	35
2.1.2 LAS NUEVAS CONCESIONES DE TELEFONIA DE LARGA DISTANCIA	37
2.2 MARCO LEGAL	40
2.2.1 TELECOMUNICACIONES DE MEXICO (TELECOMM)	47
2.3 MODERNIZACION	48
2.4 TIPOS DE TELECOMUNICACIONES	51
2.5 IMPORTANCIA DE LAS TELECOMUNICACIONES	53
2.6 VENTAJAS DE LAS TELECOMUNICACIONES	56

PARTE III

ORGANIZACION DEL GRUPO IUSACELL

3.1 ANTECEDENTES	59
3.2 SOCIO ESTRATEGICO: BELL ATLANTIC	63
3.3 MISION, VISION, FILOSOFIA Y VALORES DEL GRUPO	68
3.3.1 MISION	68
3.3.2 VISION EMPRESARIAL	68
3.3.3 FILOSOFIA	69
3.3.4 VALORES CORPORATIVOS	70
3.4 ESTRUCTURA JURIDICA Y ADMINISTRATIVA	71
3.4.1 ESTRUCTURA JURIDICA	71
3.4.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	74

3.5 LINEAS DE NEGOCIOS IUSACELL	76
3.5.1 TELEFONIA CELULAR	76
3.5.2 IUSABEEP	78
3.5.3 IUSATEL TELEFONIA FIJA	80
3.5.4 IUSANET	82
3.5.5 SATELITRON	84
3.5.6 LARGA DISTANCIA	85
3.5.7 TELEFONIA PUBLICA	87

PARTE IV

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN GRUPO IUSACELL

4.1 ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	88
4.1.1 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	90
4.1.2 FILOSOFIA	90
4.1.3 RESPONSABILIDADES	92
4.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	94
4.2.1 RECLUTAMIENTO	94
4.2.2 SELECCION DE PERSONAL	95
4.2.3 CONTRATACIONES	97
4.2.4 INDUCCION AL PERSONAL	101
4.3 CAPACITACION Y DESARROLLO	102
4.4 PRESTACIONES	104
4.4.1 PRESTACIONES ADICIONALES	107
4.5 CONDICIONES LABORABLES	109
4.5.1 JORNADA DE TRABAJO	109
4.5.2 PERMISOS CON GOCE DE SALARIO	110
4.5.3 TIEMPO EXTRAORDINARIO	111
4.5.4 DIAS DE DESCANSO	112
4.5.5 TERMINACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO	112
4.6 ORGANIZACION	119

4.7 ADMINISTRACION DE SUELDOS	122
4.7.1 VALUACION DE PUESTOS	122
4.7.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO	123
4.7.3 PRESUPUESTO DE SUELDOS	125
4.7.4 TABULADORES	126
4.7.5 AUMENTOS POR DESEMPEÑO	127
4.7.6 AUMENTOS POR PROMOCION	128
4.8 ADMINISTRADORAS DE FONDO PARA EL RETIRO (AFORES)	131
4.8.1 SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO	131
4.8.2 ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE AHORRO PARA EL RETIRO (AFORES)	136
4.8.3 SOCIEDADES DE INVERSION ESPECIALIZADAS EN FONDOS PARA EL RETIRO (SIEFORES)	139
4.8.4 LAS AFORES EN GRUPO IUSACELL	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
ANEXO 1: REGIONES CELULARES DE MEXICO	155
ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN GRUPO IUSACELL	162
GLOSARIO	165
BIBLIOGRAFIA	169
HEMEROGRAFIA	171

PREFACIO

Las telecomunicaciones hoy en día son parte importante y medular de la modernización de la tecnología y una herramienta indispensable para el crecimiento económico de México, puesto que cada vez un mayor número de personas y de los negocios dependen, para realizarse, de servicios informativos y de transmisión de datos.

Los rápidos avances en esta área de actividad han transformado el papel tradicional de las tecnologías de la comunicación, al punto que en la actualidad se considera prácticamente imposible desligar el éxito de las empresas del dinámico movimiento de las telecomunicaciones. Basta señalar, que las líneas telefónicas han transformado su función de meras comunicadoras de voz a prestadoras de todo tipo de servicios digitales.

Cuando Neil Armstrong pisó la luna por primera vez, el destino de la telecomunicación dejó el orden público y se convirtió en un jugoso negocio para las empresas multinacionales enfocadas al desarrollo de sistemas personales de comunicación.

El astronauta estadounidense jamás imaginó que la salida del hombre al espacio sería el inicio de una carrera sin fin por la colocación de satélites, en un principio justificados por argumentos militares y científicos, pero que con el tiempo, los créditos se compartieron con intereses comerciales. En esta sofisticada industria, el área comercial ha desplazado los objetivos militares y gubernamentales.

Desde hace varias décadas, México comenzó el proceso de modernización en el sector de las telecomunicaciones.

El factor determinante de este proceso fue la apertura a la inversión privada en la prestación de servicios y la introducción de nuevas tecnologías en este campo.

El cambio en el país empezó a manifestarse a partir de la privatización de teléfonos de México, porque propició la realización de grandes inversiones en infraestructura y abrió oportunidades a la participación en este mercado a nuevos agentes locales y del exterior.

Siendo las telecomunicaciones el instrumento fundamental para el ofrecimiento de una gran variedad de servicios, el hecho de que la nueva legislación derribe barreras de entrada a este sector, propicia un nuevo ambiente competitivo que ofrece la oportunidad de que los usuarios de servicios de telecomunicaciones tengan acceso a nuevos productos, en mejores condiciones de calidad y precio.

Por la importancia que este sector representa para el país, así como por los impactos benéficos sobre la economía y por las fuentes de trabajo que este proceso privatizador está generando, en esta obra se ofrece un panorama de las telecomunicaciones en México y se analiza la administración de recursos humanos en una de las empresas más representativas de la materia en el país: GRUPO IUSACELL.

GRUPO IUSACELL se constituyó en Octubre de 1992, conjuntando los esfuerzos, recursos humanos y tecnológicos que ya existían unos años anteriores en otras empresas: como IUSACELL, S. A. DE C. V. ; IUSANET, S. A. DE C. V.;; SATELITRON, S. A. DE C. V. y SISTECEL, S. A. DE C. V., y que juntos adquirieron mayor dinamismo y eficiencia al estar vinculados en una sola dirección y conformar al Grupo Iusacell.

Todas estas empresas ofrecen diversos servicios en el área de las telecomunicaciones e informática, que han hecho de GRUPO IUSACELL una de las principales empresas de América Latina.

INTRODUCCION

Los recursos humanos en cualquier organización o sistema representan el factor básico que permite el adecuado manejo del resto de los recursos concurrentes, para lograr la realización óptima de las funciones asignadas.

El verdadero propósito de la administración de recursos humanos, debe ser el de alcanzar hasta su más alto nivel la realización del trabajador y de la empresa.

Por ello la importancia de una buena administración de recursos humanos, que medie los objetivos de la organización con los de su personal.

Dentro del término realización se debe incluir no sólo el aspecto ganancias y salarios, sino aspectos sociales y humanos. Toda persona por naturaleza busca alcanzar ciertas metas que para él significan realizaciones.

Es así como siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización; sin embargo, no siempre esta relación es satisfactoria, ya que los individuos luchan por alcanzar sus objetivos personales y se valen de la organización para lograrlo, provocando un conflicto al no satisfacer los objetivos de ésta.

El presente seminario de investigación está enfocado a analizar la efectividad de la administración de personal en Grupo Iusacell, revisando la información contenida en sus políticas, objetivos y procedimientos, así como la información obtenida a través de una encuesta aplicada a una muestra de su personal sobre las actuales prácticas laborales.

La investigación se encuentra dividida en cuatro partes. La primera de ellas, ofrece una conceptualización general sobre la administración de recursos humanos, objetivos, políticas, organización y funciones principales de un departamento de Recursos Humanos en general.

La segunda parte está dedicada a las Telecomunicaciones en México, su evolución y modernización; su entorno legal; los diferentes tipos de telecomunicaciones, su importancia y ventajas.

La organización de Grupo Iusacell está descrita en la parte III: cómo se formó el Grupo (antecedentes), su socio Bell Atlantic, su misión, visión, filosofía y valores, su estructura jurídica y administrativa, y finalmente una descripción de los diversos servicios que ofrece esta empresa.

La parte IV está dedicada a la Administración de Recursos Humanos en Grupo Iusacell: su organización en este departamento y sus funciones de reclutamiento y selección, capacitación, prestaciones; condiciones laborales, organización y administración de sueldos.

Como tema de actualidad, se incluye también, un apartado sobre Afores en Grupo Iusacell.

Finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada en la parte IV y una encuesta realizada a una muestra representativa de empleados del Grupo, quienes proporcionaron su opinión sobre algunos aspectos de la administración de personal en la empresa.

PARTE I.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1 ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS

No es posible indicar con exactitud el momento en el que las técnicas de administración de personal surgieron, ya que éstas han venido evolucionando junto con la existencia humana, es decir, ninguna civilización pudo prescindir de técnicas para la división del trabajo o para la especialización en determinadas labores, por mencionar algunos casos.

" Cuando se consideran, por ejemplo, los problemas técnicos que enfrentaron los ingenieros y arquitectos de la más remota antigüedad, se descubren de inmediato los problemas de separación de labores que debieron resolver.

Los constructores de las pirámides de Egipto, en otro ejemplo, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: quizá a la selección de personal escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito transportados sobre troncos; quizá a la capacitación enseñando a jóvenes ágiles y diestros, y seguramente a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros."¹

¹ Werther, William B. y Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw- Hill, 1993, p. 30

Sin duda, la Revolución Industrial significa el surgimiento de una administración de recursos humanos más propiamente dicha, ya que al alcanzar un nivel de mecanización en muchas actividades y necesitar la coordinación de esfuerzos de grupos cada vez mayores, se hizo necesaria la existencia de un "departamento de bienestar", cuya finalidad era proteger a los trabajadores de condiciones de hacinamiento, peligro y además buscaba colmar innumerables situaciones de insatisfacción.

Los departamentos de bienestar eran instituciones que surgieron principalmente en las grandes empresas ferrocarrileras a finales del siglo XIX, y tenían como principales funciones, procurar mejores condiciones de vivienda, educación y atención médica para los trabajadores e impedir la formación de sindicatos.

La Administración Científica probó que el estudio sistemático del trabajo al incorporar datos científicos, lograría un mejoramiento en la eficiencia, lo que hizo más obvia la necesidad de crear departamentos de personal encargados de dar capacitación para lograr con ello una mayor especialización.

Durante las primeras décadas del presente siglo, aparecen los primeros departamentos de personal, favorecidos por los movimientos sindicales y hacia 1914, cuando estalló la Primera Guerra Mundial, sus funciones eran fundamentalmente de asesoría y acopio de información de datos de personal; durante esta época se perfeccionaron los exámenes de aptitudes, de modo que se colocaban a los nuevos reclutas de los ejércitos combatientes en las funciones más idóneas.

Durante la Gran Depresión (que se extendió de 1929 hasta el siguiente conflicto mundial) se produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales, por lo que los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos e incluso garantía al derecho de formar sindicatos. Todo esto reforzó la necesidad de contar con departamentos de personal cuya nueva función era la de interactuar con los sindicatos, cada vez más poderosos. De hecho, el término "relaciones industriales" se acuñó durante esta época para reflejar esta interacción.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal, el diseño de puestos, la descripción de puestos, el estudio de tiempos y movimientos, por lo que las funciones de los departamentos de personal se hicieron más complejas.

Desde 1960 a la fecha, se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, satisfacer las demandas de los empleados y a mejorar la calidad de vida laboral.

En la actualidad, los departamentos de personal suelen tener a su cargo más funciones que nunca, por ejemplo, negocian paquetes de seguros, enfrentan la automatización de sus funciones, negocian con proveedores para diversos servicios al personal, ofrecen prestaciones médicas en instituciones privadas, mantienen indicadores de sueldos y salarios mayores a los oficiales, etc.

En México, tampoco es posible precisar los orígenes de la administración de recursos humanos, pero como ejemplo, tenemos el sistema de correos en la antigua sociedad azteca. Después que México pasó a ser un país independiente, estableció nuevas relaciones con países europeos y americanos iniciando un proceso de intercambio que ha venido evolucionando hasta hoy día.

1.2 CONCEPTUALIZACION

1.2.1 ADMINISTRACION

La palabra "administración" viene del latín *administratio* que significa acción de administrar. El término "administrar" está compuesto por *ad* y *ministrare* que significan conjuntamente "servir", llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

La Administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuyo fin es alcanzar los objetivos institucionales a través de un proceso de planeación, integración, organización, dirección y control de los recursos con los que se dispone en beneficio de todos los que participan en dicho proceso.

1.2.2 RECURSOS

Toda organización cuenta con un conjunto de recursos que le permiten alcanzar sus objetivos; éstos pueden ser básicamente de tres tipos:

- **Recursos materiales.** Son todos los bienes físicos necesarios para la operación de la empresa: recursos monetarios, edificios, maquinaria, materias primas, herramientas, etc.
 - **Recursos técnicos.** Son todos aquellos medios informativos que proporcionan orientación para desarrollar soluciones: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, diagramas, manuales, etc.
 - **Recursos humanos.** Conjunto de personas que aportan su esfuerzo, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, actitudes, etc.
-

1.2.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Aún cuando existe un gran número de autores que exponen sus conceptos relacionados con la administración de recursos humanos, sólo se mencionan los siguientes:

"La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (Fernando Arias Galicia).

"La administración de recursos humanos es el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones de los trabajadores" (Wilburg Jiménez Castro).

Las definiciones anteriores tienen puntos en común al mencionar el equilibrio que debe existir entre los individuos y el resto de los recursos que conforman una organización, de modo que el esfuerzo y cooperación del trabajador se adapten a las políticas, sistemas y procedimientos que logren el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION

La interacción entre personas y organizaciones es un proceso complejo en el que intervienen tres aspectos diferentes:

- **Contribuciones:** Por un lado, los individuos aportan su fuerza de trabajo, responsabilidad, conocimientos, habilidades, creatividad, etc. y la organización a su vez, ofrece salarios, prestaciones y beneficios para sus empleados.
-

-
- **Necesidades:** Las necesidades de una empresa estriban en contar con capital, edificios, equipo, recursos humanos, mientras que las necesidades de los individuos pueden ser en general: obtener un ingreso, integrarse a un grupo de trabajo, desarrollo profesional, contar con prestaciones establecidas en ley o superiores, etc.

 - **Objetivos:** Ambas partes (individuos y organización) tienen diferentes objetivos: la organización pretende incrementar su capital, solidez, oportunidades de mercado, crecimiento, etc., y los individuos buscan sus satisfacciones personales: salarios, oportunidad de carrera, estabilidad laboral, mejorar su calidad de vida, etc.
-

1.4 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos pueden ser definidos como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos.

Estos objetivos se derivan de los objetivos de la organización. Paralelos a éstos, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Fundamentalmente, los objetivos de la administración de recursos humanos se agrupan en:

- **Objetivos sociales:** Los que están enfocados a contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social cuidando que no afecten negativamente a la organización.
 - **Objetivos de la organización:** Los objetivos de la administración de recursos humanos son sólo una parte de la organización global, la que a su vez ha establecido objetivos generales.
-

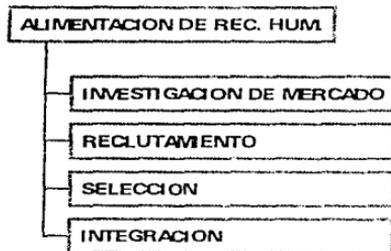
-
- **Objetivos funcionales:** Los que logran que la contribución de los recursos humanos esté a un nivel adecuado a las necesidades de la compañía, es decir, que sus necesidades no se cubran insuficientemente o que se contrate a un número excesivo de personas.

 - **Objetivos individuales:** Los que contribuyen al logro de las metas de cada persona.
-

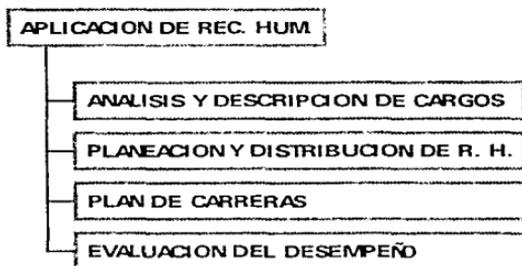
1.5 POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas se pueden definir como reglas establecidas para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos, es decir, son guías para orientar las acciones, constituyen el código de valores éticos de la organización.

Una política de recursos humanos debe abarcar:



Gráfica 1.1 Políticas de Administración de Recursos Humanos en la alimentación de personal



Gráfica 1.2 Políticas de Administración de Recursos Humanos en la aplicación de personal

A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos, que son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las actividades y operaciones, sin perder los objetivos organizacionales.

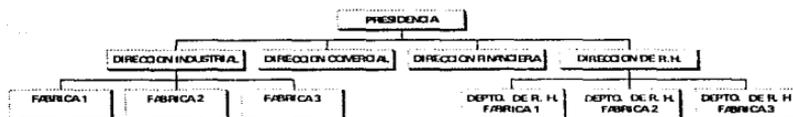
1.6 ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Se dice que la administración de recursos humanos es de carácter contingente porque depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la filosofía administrativa predominante y de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles.

En la medida que estos elementos cambian, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización.

La localización, el nivel, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad del área de recursos humanos, dependen de la racionalidad que predomine en la organización.

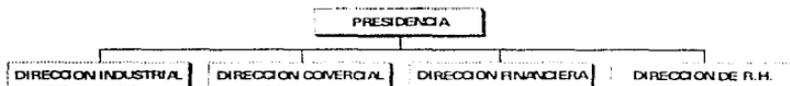
En algunas organizaciones geográficamente dispersas, la administración de recursos humanos puede centralizarse como se indica en la figura siguiente:



**Gráfica 1.3 Administración de Recursos Humanos
en forma centralizada**

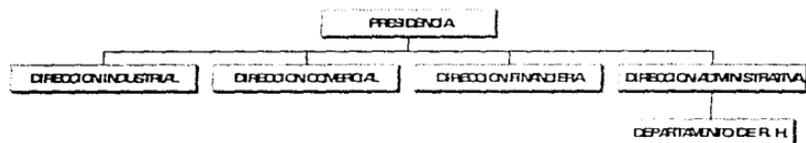
En este tipo de organización, la principal desventaja es que la comunicación se establece a distancia y las decisiones del órgano superior se toman desde lejos sin un profundo conocimiento de los problemas locales.

En algunas organizaciones, el órgano de administración de recursos humanos se encuentra en el nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde, para el caso, al nivel jerárquico de dirección por lo que tiene capacidad de decisión.



**Gráfica 1.4 Administración de Recursos Humanos
a nivel institucional**

En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y sin capacidad de decisión. Generalmente, los asuntos relacionados con personal son resueltos por un miembro de la dirección que desconoce los problemas.



Gráfica 1.5 Administración de Recursos Humanos en nivel intermedio

Hay, inclusive, organizaciones en las que la administración de recursos humanos es un órgano asesor de la presidencia, a la que brinda consultoría y servicios de staff.



Gráfica 1.6 Administración de Recursos Humanos en la posición de asesoría

1.7 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Selección de Personal: Puede definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del resto del personal.

Inducción: Es el proceso de introducción de un empleado nuevo a la empresa y su adaptación al ambiente social y físico donde va a trabajar.

Capacitación: Proporcionar conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo con la finalidad de que el personal puede realizar sus labores de una manera más eficiente.

Servicios al personal: Son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

Prestaciones: Aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, percibe el trabajador. Es decir, son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en dinero o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto.

Administración de sueldos: Es la fase de la administración de recursos humanos que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que percibe el trabajador, sea razonablemente apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa.

Valuación de puestos: Es un proceso que se auxilia de técnicas especiales para determinar el valor individual de un puesto dentro de la empresa en relación con los demás puestos de la misma.

Evaluación de desempeño: Es la técnica que sirve para calificar la actuación o conducta del personal individualmente respecto a un puesto, o a sus objetivos operacionales en un período de tiempo determinado.

PARTE II.

LAS TELECOMUNICACIONES EN MEXICO

2.1 EVOLUCION CRONOLOGICA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN MEXICO

1900. La Dirección General de Telégrafos Federales adquiere los primeros aparatos de telegrafía sin hilos de la casa Ducretet, de Francia, y dispone la conformación de una comisión para que los estudie y experimente con ellos.

1901. Con los aparatos franceses de telegrafía sin hilos, una comisión de la Dirección General de Telégrafos Federales, a cargo del señor Alejandro Gutiérrez, logra una comunicación de 4 kilómetros, entre Hornos e Isla Sacrificios y otra de 9 kilómetros, entre Boca del Río y Sacrificios, Veracruz.

1902. Se hacen pruebas de telegrafía sin hilos (radiotelegrafía) entre San Juan de Ulúa y el vapor guardafaros Donato Guerra. Las comunicaciones fueron satisfactorias hasta la distancia de 113 kilómetros.

1903. La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP) adquiere aparatos Slaby-Arco de origen alemán con los que instala las primeras estaciones radiotelegráficas de México en Cabo Haro, Sonora y Santa Rosalía, Baja California Sur.

1906. El Gobierno de México participa en la Primera Convención Radiotelegráfica Internacional celebrada en Berlín, Alemania. Su delegado fue el general de brigada José María Pérez.

Se instala en Cerritos, Sinaloa y San José del Cabo, B. C. la tercera y cuarta estaciones radiotelegráficas.

1908. Se instalan las estaciones de telegrafía sin hilos de Xkalak y Payo Obispo, Quintana Roo.

1910. Se incendia la estación radiotelegráfica de Cabo Haro, siendo sustituida por la de Bacochilbampo, Sonora. Ese año quedan operando también las estaciones de Veracruz, Ver., Campeche, Camp. e Isla María Madre, Nay.

1911. Se adopta la letra "X" como característica de las estaciones mexicanas, en sus distintivos de llamada.

1912. Segunda Convención Radiotelegráfica Internacional celebrada en Londres. México no envía representante pero posteriormente se adhiere a ella.

Por primera vez se establece comunicación radiotelegráfica internacional en nuestro país al enlazarse las estaciones de Campeche y Veracruz con las de Panzacola, Florida y Colón, del Istmo de Panamá.

La Secretaría de Guerra y Marina instala dos estaciones radiotelegráficas francesas Bonleper, una en Torreón y otra en el Bosque de Chapultepec.

1913. Abril 13. Primeras autorizaciones para la instalación de estaciones radiotelegráficas a particulares. La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas autoriza a la compañía petrolera El Aguila a instalar estaciones radiotelegráficas en Tuxpan y Villa Minatitlán en Veracruz.

1914. En los cañoneros Guerrero y Tampico se instalan estaciones radiotelegráficas. El Tampico es hundido en ese año.

La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas se hace cargo de las estaciones radiotelegráficas de Chapultepec y Torreón.

1915. En la estación radorreceptora de Iztapalapa se escucha una interferencia producida por voces en idioma inglés.

1916. Octubre 19. Don Venustiano Carranza, Primer Jefe del Ejército Constitucionalista, expide un Decreto referente a la radiotelegrafía.

1917. En el Artículo 28 Constitucional se establece el monopolio por parte del Gobierno Federal del correo, la telegrafía y la radiotelegrafía.

1921. Septiembre. Durante la celebración del Centenario de la Culminación de la Independencia de México, se inaugura la radiotelefonía en el país en sus modalidades de intercomunicación y divulgación, así como su aplicación en la aeronáutica. La novedad radiofónica causa verdadero impacto en la ciudadanía. Las comunicaciones aire-tierra se realizaron en Balbuena, D. F., Pachuca, Hgo. y Puebla, Pue.

Octubre. Constantino de Tárnava realiza transmisiones radiotelefónicas de divulgación (hoy radioafusión) en Monterrey, N. L. utilizando un fonógrafo.

1922. La Secretaría de Guerra y Marina instala la primera estación radiotelefónica de divulgación oficial en el país, difundiendo conciertos con música viva. Se solicitan las primeras concesiones para establecer estaciones radiodifusoras.

1923. El abuso de las prácticas radiotelefónicas por particulares provoca serias interferencias. La SCOP ratifica lo articulado del Decreto de 1916 y agrega importantes acuerdos y prevenciones, reglamentando la experimentación, la radiotelegrafía y la radiotelefonía.

1924. Mayo 27. Reunión de la Comisión Interamericana de Comunicaciones Eléctricas en México. Se formula el proyecto de convenio sobre comunicaciones telegráficas y radiotelegráficas al que deben ajustarse los países que lo adopten.

El Gobierno de México obsequia e instala una estación radiotelegráfica a Costa Rica.

1925. Mayo 8. el Gobierno de México obsequia e instala una estación radiotelegráfica a Guatemala.

Se crea el Departamento de Radio de la Dirección General de Telégrafos Federales.

1926. Abril 24. Promulgación de la Ley de Comunicaciones Eléctricas.

Marzo 31. El Gobierno Federal suscribe un contrato para que la Compañía Telegráfica Mexicana explote, por 20 años, el servicio telegráfico internacional en nuestro país.

Mayo-Junio. Se establecen convenios para el intercambio de servicio radiotelegráfico con Guatemala, El Salvador, Honduras y Costa Rica.

1927. Noviembre 4 al 26. Conferencia Radiotelegráfica Internacional en Washington. La atención se enfoca, principalmente, a la distribución de frecuencias. México fue representado por el ingeniero Pedro N. Cota y el señor Juan B. Saldaña.

1927. Instalación de equipos de onda corta, construidos y perfeccionados en los Talleres de Chapultepec, en once estaciones radiotelegráficas de la República e introducción el sistema de transmisión y recepción automática por radio.

1929. México participa en la primera reunión del CCIR en La Haya, Holanda.

1930. La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas hace arreglos para establecer el servicio telefónico público vía radio con Europa a través de la estación Chapultepec, la que, contando con un dispositivo telefónico, ya permitía comunicaciones con Berlín y Madrid.

1931. Agosto. Se promulga la Ley de Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte. En el Libro V quedan incluidas las radiocomunicaciones.

1932. Noviembre. Conferencia Telegráfica Internacional y Conferencia Radiotelegráfica Internacional en Madrid. Se crea la UIT, fusionando en su seno a las tres ramas de las telecomunicaciones: telegrafía, telefonía y radiocomunicaciones. México no firma el Reglamento de Radiocomunicaciones.

Se expide un Decreto reglamentando el servicio radioteleográfico internacional que se curse por vía Radiomex, R. C. A.

1933. Se fusionan los servicios de Correos y Telégrafos, desapareciendo la Dirección General de Telégrafos Federales.

Julio-Agosto. Conferencia Regional Norte y Centroamericana de Radio, en México. Se discute la equitativa distribución de frecuencias y los problemas de interferencia. Asisten 9 países.

1934. Diciembre 27. La Convención Internacional de Radiocomunicaciones de 1932 en Madrid y los reglamentos telegráfico, telefónico, general de radiocomunicaciones y el adicional son aprobados por el Senado de la República; y el 19 de octubre de 1935 se deposita en Madrid el instrumento de ratificación y adhesión.

1937. Noviembre-Diciembre. Se celebra la primera Conferencia Interamericana de Radio en La Habana, Cuba, donde se crea la Oficina Interamericana de Radio (OIR) y se originan tres documentos: Arreglo Interamericano sobre Radiocomunicaciones, Convención Interamericana sobre Radiocomunicaciones y Convenio Regional Norteamericano de Radiodifusión.

1939. Se reglamenta el servicio de radiotransmisiones de la Armada Nacional.

1940. Se actualiza la Ley de Vías Generales de Comunicación.

Febrero 15. Decreto que promulga el Convenio Regional Norteamericano de Radiodifusión del 13 de diciembre de 1937, de La Habana, Cuba.

1940. Segunda Conferencia Interamericana De Radiocomunicaciones en Santiago de Chile. Se revisan las bandas de frecuencias para diferentes servicios en el continente Americano.

1941. Febrero 13. Por Acuerdo secretarial se crea el Departamento de Telecomunicaciones.

Mayo 7. Decreto por el cual queda segregada de la Dirección General de Correos y Telégrafos, la Subdirección de Telégrafos, pasando a depender esta última del Departamento de Telecomunicaciones.

Junio 19. Por decreto Presidencial, el Departamento de Telecomunicaciones es elevado a la categoría de Dirección General de Telecomunicaciones.

1942. Julio 15. Se crea la Escuela Nacional de Telecomunicaciones.

1945. Tercera Conferencia Interamericana de Radiocomunicaciones en Río de Janeiro, Brasil. en ésta se constituye la Unión Panamericana de Telecomunicaciones y se discute la propuesta de crear un organismo internacional para el registro de frecuencias.

1946. Abril 1. Expira el contrato celebrado en 1926 con la compañía Telegráfica Mexicana para explotar el servicio telegráfico internacional.

1947. Conferencia de Plenipotenciarios de Telecomunicaciones, Convención Administrativa de Radiocomunicaciones y Conferencia de Radiodifusión por Altas Frecuencias Celebradas en Atlantic City. Entre los importantes resultados de la Conferencia de Plenipotenciarios se crea la Junta Internacional de Registro de Frecuencias (IFRB).

El Gobierno de la República inicia la ejecución del "Plan Miguel Alemán" para rehabilitar la Red Nacional de Telecomunicaciones, para lo cual emite bonos por la cantidad de 32 millones de pesos.

Diciembre 23. Se constituye la empresa Teléfonos de México.

1948-

1949. En México se celebra la Primera Conferencia Internacional de Radiodifusión por Altas Frecuencias (CIRAF).

1950. Febrero 11. Se expide el Decreto por el que se fijan las normas que se sujetarán la instalación y funcionamiento de las estaciones radiodifusoras de televisión.

Marzo. Se inaugura la estación radiotransmisora central ("Miguel Alemán"), como parte del sistema de modernización de la Red Nacional de Telecomunicaciones.

Agosto 30. Se inaugura la primera estación de televisión en la Ciudad de México, la XHTV-Canal 4.

1959. Octubre 24. En la hacienda La Begonia, Gto. la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) realiza el lanzamiento del cohete SCT-1, elevándose a una altura de 4 kilómetros. Un año después, el SCT-2 alcanza una altura de 25 kilómetros.

1961. Junio 26. Se inaugura la estación para observaciones en el espacio de Empalme-Guaymas, en el Estado de Sonora.

1962. Agosto 31. Por Decreto Presidencial se crea la Comisión Nacional del espacio Exterior (CNEE) dependiente de la SCT, con el fin de controlar todo lo relacionado con la investigación, exploración y utilización con fines pacíficos del espacio exterior.

1963. Enero 11. Se inaugura la primera ruta de microondas de Teléfonos de México, entre las ciudades de México, Monterrey y Nuevo Laredo.

Septiembre 20. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes autoriza a Pemex la instalación de estaciones de microondas para comunicación privada en la ruta de Cd. Pemex-Minalitlán-México-Salamanca.

En la reunión del Consejo Interamericano Económico y Social (CIES) celebrado en Sao Paulo, Brasil, se decide la creación de la Comisión Interamericana de Telecomunicaciones (CITEL).

1966. Octubre 25. México se incorpora a la International Telecommunication Satellite Organization (INTELSAT, organismo creado en 1964, con objeto de integrar una red internacional de comunicaciones por satélite con la participación de varios países).

1967. Mayo 6. La Comisión Nacional del Espacio Exterior (CNEE) realiza el lanzamiento del cohete "MITL 1", alcanzando una altura de 55 kilómetros.

1968. Octubre 10. Se inaugura la Torre Central de Telecomunicaciones y, en este mismo acto, también se inauguran las 21 rutas troncales de la Red Federal de Microondas y la estación terrena para comunicaciones vía satélite de Tulancingo, Hgo. Dos días después estas estaciones son utilizadas para transmitir los XIX Juegos Olímpicos.

1969. Enero 13. Se inicia el servicio internacional telefónico y telegráfico, vía satélite, a través de la estación terrena Tulancingo I.

1971. Noviembre 15. Se inauguran los servicios telefónicos directos entre México y los países de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua a través de la Red Mexicana de Microondas y la Red Centroamericana de Telecomunicaciones.

1972. Abril 21. La Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA) aprueba el cambio de régimen de la Comisión Internacional de Telecomunicaciones por el de Conferencia Internacional de Telecomunicaciones, conservando las siglas CITEL.

1973. Se expide el Reglamento de la Ley Federal de Radio y televisión con el fin de regular el contenido de las transmisiones de radio y televisión.

1974. Septiembre. La Dirección General de Telecomunicaciones, en cooperación con organismos y empresas internacionales, organizan una demostración de comunicación doméstica vía satélite, estableciendo un enlace de pruebas entre la Isla de Cedros, B. C. y la Ciudad de México.

1977. Febrero 10. Por Decreto Presidencial se disuelve la Comisión Nacional del Espacio Exterior (CNEE).

1980. Mayo 12. Se inaugura y pone en operación la estación terrena Tulancingo III para comunicación vía satélite.

Junio 24. Se inaugura y pone en operación la estación terrena Tulancingo II.

1981. Abril 3. Se inauguran y ponen en operación 36 estaciones terrenas, como parte de la primera etapa de instalación de la Red Nacional de Estaciones Terrenas para comunicaciones domésticas (segmento terrestre para comunicaciones vía satélite).

1985. Junio 3. Se inaugura el Centro de Control y Seguimiento Terrestre del Sistema de Satélites Morelos, al que se le denomina Centro de Control Walter Cross Buchanan.

Junio 17. Desde Cabo Cañaveral, Florida, en el transbordador "Discovery" se lanza al espacio el satélite Morelos I.

Noviembre 26. El transbordador espacial Atlantis pone en órbita el satélite Morelos II.

El último reporte registra 458 transpondedores o espacios dentro de los satélites en órbita, de los cuales más del 50% son de uso comercial.¹ De los 144 satélites cuyo lanzamiento se programó para 1996, 125 estaban destinados al área de telecomunicaciones.

¹ Dato de Julio de 1996.

2.1.1 EL MONOPOLIO DE TELEFONOS DE MEXICO (TELMEX)

Aunque la presencia de la industria telefónica en México, se remonta a finales del siglo pasado (1882), fue hasta diciembre de 1947 cuando surgió Teléfonos de México, S. A., empresa constituida a partir de la fusión de Teléfonos Ericsson, S. A. y la Compañía Telefónica Mexicana, S. A.

La finalidad principal de esta empresa desde su creación, fue colocar el mayor número de acciones posible entre inversionistas mexicanos; no obstante, a partir de agosto de 1972, el Estado decidió asumir una posición mayoritaria en la empresa mediante la suscripción del 51% de su capital social. El propósito fundamental de esta medida fue continuar con la expansión del sistema telefónico y, al mismo tiempo, reforzarlo como un servicio público social.

Durante sus primeros diez años de gestión como empresa paraestatal, Telmex logró crecer a una tasa anual promedio de 12%. La cantidad de teléfonos aumentó de 1.9 millones en 1972 a poco más de 5.4 millones en 1981. Asimismo, en dicho período la red de circuitos de larga distancia se cuadruplicó de 5.1 millones de kilómetros en 1972 a 20.8 millones en 1981.

Sin embargo, entre 1982 y 1988 el ritmo de crecimiento anual de la prestación de servicio telefónico se redujo a la mitad (6%), principalmente como resultado de la coyuntura económica que contrajo la disponibilidad de crédito, limitando así la capacidad del gobierno para seguir invirtiendo en la expansión y modernización de la empresa. Esto también se reflejó en el deterioro de la calidad de servicio y en la penetración de los mismos.

Bajo estas circunstancias, se hizo notoria la necesidad de que Telmex necesitaba fuertes recursos económicos que no podían ser aportados por el gobierno.²

Todo esto fueron causas para que en Agosto de 1990 se diera a conocer la Reforma al Título de Concesión de Telmex, que estará vigente hasta el año 2026, fecha en que podrá renovarse por un período adicional de 15 años.

² En 1989 se estimó que las necesidades de inversión para su crecimiento y modernización ascendían a 10 mil millones de dólares en un plazo de cinco años.

2.1.2 LAS NUEVAS CONCESIONES DE TELEFONIA DE LARGA DISTANCIA

Entre las disposiciones más importantes consideradas en la nueva Ley Federal de Telecomunicaciones y las Reformas al Título de Concesión de Telmex, destaca la referente a la competencia en la provisión de los servicios de comunicación: se permitió a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes otorgar concesiones para el servicio de telefonía local y de larga distancia.

El 7 de Julio de 1994 se formó oficial y legalmente Marcatel, la primera empresa en México que buscaría obtener una concesión para convertirse en competencia de Telmex, teniendo como socios norteamericanos: IXC Communications y Westel Inc., que comparten equitativamente 49% de las acciones de Marcatel. Los dueños de Marcatel presentaron solicitud ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes el 31 de Mayo de 1995, sin embargo, fueron los terceros en obtener la concesión.

Alestra, compañía constituida originalmente por Grupo Alfa y AT&T, a la que luego sumaron los socios de Unicom, Bancomer-Visa, GTE (Telefónica de España) y Telefónica Internacional de España, anunció su fusión en Abril de 1996.

El 11 de Agosto de 1996, Avantel (empresa nacida de la alianza entre la estadounidense MCI y Banamex-Accival) inició la prestación de sus servicios en el mercado corporativo de larga distancia, abriendo paso hacia el final del monopolio que prevalecía en el país por parte de Teléfonos de México (Telmex). Esta empresa comenzó a operar en México a principios de 1995, gastándose la mitad de los \$ 900 millones de dólares que tenía previsto invertir en la primera fase de operaciones en la instalación de 5, 300 kilómetros de cable de fibra óptica, que ya conectan a 11 ciudades de la República Mexicana.

El resto del presupuesto se destinó a la construcción de centrales telefónicas, en la puesta en marcha de equipos de repetición y el desarrollo de programas informáticos de control de tráfico de llamadas, y a la conformación de una plantilla de personal que a fines de 1996 contaba con 1,600 empleados.

Miditel, Investcom y Telinor, son otras empresas que buscan la otorgación de concesiones por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para ofrecer el servicio de larga distancia.

El 16 de octubre de 1995, GRUPO IUSACELL obtiene de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la concesión para instalar y explotar el sistema de larga distancia. De acuerdo con este otorgamiento, GRUPO IUSACELL, a través de IUSATEL, tiene la autorización de ofrecer el servicio de larga distancia nacional e internacional.

IUSATEL Larga Distancia inicia operaciones el 11 de agosto. Su primer gran logro fue ofrecer importantes descuentos en las llamadas de larga distancia a los usuarios IUSACELL.

2.2 MARCO LEGAL

Corresponde al Estado la rectoría en materia de telecomunicaciones, por lo que su papel en este momento de transición hacia mercados más abiertos es el de promover la competencia en este ámbito.

A fin de que el Estado cuente con los instrumentos necesarios para una rectoría eficaz de este sector, el 7 de Junio de 1995 se publicó la nueva Ley Federal de Telecomunicaciones.

La apertura oportuna a la competencia en servicios de telecomunicaciones contribuye al desarrollo económico del país, por lo que esta ley incorpora los lineamientos regulatorios que buscan promover la disponibilidad, en todo el territorio nacional, de los servicios diversos de telecomunicaciones, ofrecer más y mejores opciones a los consumidores, y tener precios internacionalmente competitivos.

La Ley Federal de Telecomunicaciones regula el uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico, de las redes de telecomunicaciones y los servicios que en ella se prestan, así como de la comunicación vía satélite.

De conformidad con el precepto constitucional, recientemente reformado, el Estado mantendrá, en todo momento, el dominio sobre el espectro radioeléctrico y las posiciones orbitales asignadas al país. Para los efectos de la propia ley, otorga el carácter de vías generales de comunicación sujetas a jurisdicción federal, al propio espectro radioeléctrico, a las redes de telecomunicaciones y a los sistemas de comunicación vía satélite.

Asimismo, la Ley plantea que los procesos para el otorgamiento de las concesiones, cuando se trate del uso, explotación y aprovechamiento de bienes del dominio público, se lleve a cabo mediante licitación pública, y por un plazo de hasta 20 años sujeto a renovación. Tal principio tiene, como excepción, las frecuencias experimentales y las de uso oficial, estas últimas referidas a las Administración Pública Federal y a los Gobiernos Estatales y Municipales, con el objeto de facilitar la prestación directa de servicios de telecomunicaciones por parte del Estado.

La participación de los particulares en el establecimiento, operación y explotación de satélites se realizará a través de concesiones otorgadas por el Gobierno Federal. Como premisa fundamental, se incluye la posibilidad de que el Estado mantenga, en todo tiempo, disponibilidad de capacidad satelital para la prestación de servicios de carácter social y para las redes de seguridad nacional.

Las concesiones sobre los derechos de emisión y recepción de frecuencias asociadas a sistemas satelitales extranjeros, que puedan prestar servicios en el territorio nacional, podrán otorgarse cuando se tengan celebrados tratados en la materia con el país de que se trate, en los que se establezca reciprocidad para los operadores de satélites mexicanos.

Por otra parte, se establece que la operación de las empresas comercializadoras de servicios de telecomunicaciones, conocidas comúnmente como revendedoras, podrán operar mediante permiso que otorgue la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Esta nueva figura en nuestro mercado funcionará bajo reglas precisas, a efecto de que su existencia complemente la actividad de las redes públicas y de que los consumidores cuenten con más alternativas de servicio. Los llamados servicios de valor agregado únicamente requerirán de registro ante la citada dependencia federal para su operación.

En este ordenamiento quedan definidas con claridad las facultades de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en la materia, a fin de contar con los instrumentos necesarios para la ordenada evolución del sector, tales como formular y conducir las políticas y programas para regular y promover el desarrollo eficiente de las telecomunicaciones; estimular una

sana competencia entre los prestadores de estos servicios: propiciar el logro de los objetivos de cobertura social; atribuir y asignar las frecuencias del espectro radioeléctrico; vigilar la eficiente interconexión de equipos y redes de telecomunicaciones, y gestionar la obtención de posiciones orbitales geoestacionarias.

Las concesiones y permisos sólo se otorgarán a personas físicas o morales de nacionalidad mexicana. La participación de la inversión extranjera se determinará de conformidad con lo previsto por la ley de la materia, pero en ningún caso podrá ser superior al cuarenta y nueve por ciento.

En el caso de las concesiones para instalar, operar o explotar redes públicas de telecomunicaciones, la Secretaría las otorgará hasta por 50 años, y podrán ser prorrogadas hasta por plazos iguales a los originalmente establecidos. Asimismo, la iniciativa promueve un uso eficiente de la infraestructura al no establecer limitaciones al tipo de servicios que se pueden proveer por medio de las redes públicas de telecomunicaciones.

Esta iniciativa no regula las concesiones o permisos para transmisión de señales en las frecuencias atribuidas a los servicios de radiodifusión de radio y televisión abierta, toda vez que éstas se sujetan a lo dispuesto en la Ley Federal de Radio y Televisión.

Para garantizar la existencia de una sana competencia, la Ley Federal de Telecomunicaciones establece que los operadores de redes públicas deberán permitir la interconexión a otros operadores en condiciones equitativas y no discriminatorias. Para ello, la Secretaría elaborará los planes técnicos fundamentales de numeración, conmutación, señalización, transmisión, tarificación y sincronización, los cuales tendrán como objetivos permitir un amplio desarrollo de nuevos concesionarios y proteger los intereses del usuario final.

Se establece que los concesionarios de redes públicas de telecomunicaciones y empresas comercializadoras pueden fijar libremente sus tarifas, en términos que los permitan la prestación de los servicios en condiciones satisfactorias de calidad, competitividad, seguridad y permanencia. Las tarifas requerirán únicamente de ser registradas para consulta pública.

Sin embargo, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se reserva el derecho de establecer obligaciones específicas para los concesionarios que operen en condiciones adversas a la libre competencia, a fin de proteger a la sociedad usuaria de estos servicios.

Se señala que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes velará por la adecuada provisión de servicios de telecomunicaciones en todo el territorio nacional, mediante mecanismos transparentes, con el propósito de que exista acceso a las redes públicas para atención de servicios públicos y sociales, unidades de producción y la población en general.

Por otra parte, se establecen las disposiciones necesarias para garantizar a la autoridad las adecuadas atribuciones para la verificación del cumplimiento de la Ley, sus reglamentos y demás disposiciones aplicables.

Se incluyen también las sanciones a las que se harán acreedores quienes infrinjan lo dispuesto en la Ley, que van desde la imposición de multas; la pérdida en beneficio de la Nación de bienes, instalaciones y equipos empleados en la comisión de infracciones; y la revocación de las concesiones o permisos. Estas sanciones se aplicarán sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que resulte.

En virtud de que las inversiones en el sector de telecomunicaciones son de largo plazo y de que la dinámica del sector requiere de una autoridad reguladora ágil y eficiente, la Ley contempla la futura creación de un órgano desconcentrado de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con autonomía técnica y operativa, a fin de que se complementen los instrumentos para llevar a cabo las políticas y programas tendientes a regular y promover el desarrollo eficiente de las telecomunicaciones en el país.

2.2.1 TELECOMUNICACIONES DE MEXICO (TELECOMM)

En 1990 se aprobó el Reglamento de Telecomunicaciones, que adecuó los ordenamientos de la Ley de Vías Generales de Comunicación y la creación por decreto presidencial, del organismo público descentralizado Telecomunicaciones de México (TELECOMM), con objeto operar los servicios estratégicos en la materia reservados al Estado, como son la telegrafía, la radiotelegrafía y la comunicación vía satélite.

TELECOMM, además de consolidar la operación de las entidades que la integraron, ha desarrollado actividades propias de un organismo nuevo para establecer la gestión empresarial, expandir y diversificar los servicios de telecomunicaciones que demandan la población y las empresas: modernizar la infraestructura, capacitar al personal técnico y administrativo y en síntesis, ser una organización financieramente autosuficiente.

2.3 MODERNIZACION

En México las telecomunicaciones han adquirido una especial importancia para el éxito de los negocios, en razón de la utilidad que representa el intercambio de información en los procesos productivos modernos.

La necesidad de apoyar el crecimiento económico del país, así como la fuerte dinámica globalizadas a través de los avances tecnológicos, presionaron positivamente, desde el inicio de la presente década, a que se modernizara este sector en México.

Para sentar las bases de este proceso de modernización, el primer y más trascendente paso se dió en 1990 con la privatización de Telmex. Aunque se argumenta que el gobierno, anterior propietario de esta empresa, podría haber realizado inversiones para dinamizar el crecimiento de la infraestructura telefónica en los años posteriores, era evidente que el monto requerido de los recursos de inversión demandaba otro esquema que culminó con su venta al sector privado nacional.

Hasta años recientes, las telecomunicaciones estaban referidas principalmente al telégrafo, a los servicios de telefonía que ofrecía Telmex a nivel local y de larga distancia y, en el mejor de los casos, a los servicios derivados de ellos como el fax y modem.

Sin embargo, la innovación tecnológica, la modernización del sector y la dinámica nacional, entre otros importantes aspectos, han permitido la incorporación de más poderosas y baratas tecnologías de conmutación y transmisión, de manera tal que en la actualidad se puede ofrecer una amplia gama de nuevos servicios de telecomunicaciones que se prestan a través de redes cableadas, inalámbricas o vía satélite.

En materia de telefonía, se cuenta actualmente con casi 9 millones de líneas y una densidad del orden de 10 líneas por cada 100 habitantes. Se han otorgado ocho nuevas concesiones del servicio de larga distancia a empresas que habrán de competir en un entorno de menores precios, mayor eficiencia y diversidad en los servicios.

La telefonía rural cubre a 22, 300 poblaciones, y últimamente se aplica un programa conjunto con los concesionarios de telefonía celular para intensificar la incorporación de más poblaciones.

El satélite Morelos II y los Solidaridad 1 y 2 continúan ofreciendo una amplia gama de servicios. La infraestructura actual apoya a más de 350 empresas e instituciones públicas y privadas, de las cuales el sector privado es el principal demandante.

La radiocomunicación móvil se ofrece a través de la telefonía celular que cubre a 170 ciudades y atiende alrededor de 739 mil usuarios, la radiolocalización de personas atiende a cerca de 230 mil usuarios y la especializada de flotillas beneficia a más de 73 mil.

La radio y la televisión están presentes prácticamente en todo el país, ya que cubren el 97% del territorio nacional y al 80% de la población. Actualmente se encuentran en operación 1,307 estaciones de radio y 495 de televisión.

La televisión restringida por cable y por microondas se ha desarrollado aceleradamente en los últimos años. Respecto a los modernos servicios satelitales de televisión, a la fecha se han otorgado cuatro concesiones a empresas para prestar el servicio de televisión directa a los hogares.

2.4 TIPOS DE TELECOMUNICACIONES

La Ley define a la red de telecomunicaciones como un sistema integrado por medios de transmisión, tales como canales o circuitos que utilicen bandas de frecuencias del espectro radioeléctrico, enlaces satelitales, cableados, redes de transmisión eléctrica o cualquier otro medio de transmisión, así como en su caso, centrales, dispositivos de conmutación o cualquier equipo necesario.

Y también define a las telecomunicaciones como toda emisión, transmisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes, voz, sonidos o información de cualquier naturaleza que se efectúa a través de hilos, radioelectricidad, medios ópticos, físicos u otros sistemas electromagnéticos.

La red de telecomunicaciones se divide en privada y pública. La red privada de telecomunicaciones es la que está destinada a satisfacer necesidades específicas de servicios de telecomunicaciones de determinadas personas que no impliquen explotación comercial de servicios.

La red pública de telecomunicaciones es aquella a través de la cual se explotan comercialmente servicios de telecomunicaciones.

De acuerdo al Programa de Trabajo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para 1997, las telecomunicaciones, se agrupan en:

- ⇒ **Telefonía básica**
- ⇒ **Telefonía rural**
- ⇒ **Comunicación Vía Satélite**
- ⇒ **Radiocomunicación**
- ⇒ **Radio y Televisión**
- ⇒ **Redes Informáticas y carreteras de la Información**
- ⇒ **Servicios Postal y Telegráfico**

A través de esta infraestructura se lleva a cabo la conducción de una amplia gama de señales para proporcionar diversos servicios, entre los que se encuentran:

- redes telefónicas
 - telefonía celular,
 - redes de datos e imágenes como télex, fax, telefax,
-

-
- redes de teleinformática como Internet, correo electrónico y multimedia,
 - radio-comunicación móvil (trunking),
 - radiolocalización de personas (paging),
 - servicios de mensajerías postal y telegrafía,
 - señales de televisión y de teleaudición,
 - televisión por cable,
 - telefotografía
 - y otras redes especializadas en multiservicios satelitales.

2.5 IMPORTANCIA DE LAS TELECOMUNICACIONES

El crecimiento demográfico y la consecuente generación de núcleos urbanos y rurales han determinado una brusca expansión de las necesidades socioeconómicas del país, fenómeno concomitante a la cada vez más compleja organización de la sociedad, que conlleva a la necesidad de multiplicar los medios de comunicación para mejorar sistemáticamente el funcionamiento de su estructura y su eficacia.

Los sistemas nacionales de comunicaciones y transportes (entre los que se incluyen las telecomunicaciones) están estrechamente vinculados al producto interno bruto, por lo que se debe equilibrar la magnitud y calidad de los servicios que se ofrecen con el grado general de desarrollo del país, para lograr una mayor productividad y mantener los costos al nivel de la capacidad adquisitiva del pueblo.

El sistema nacional de telecomunicaciones, que incluye las redes de las empresas concesionarias, es una vasta y compleja infraestructura para nuestras comunicaciones nacionales e internacionales. En ella se apoyan más de 30 servicios que repercuten en forma significativa en el crecimiento del aparato productivo, en la integración socio-económica de las diferentes regiones del país y en la satisfacción de convenios bilaterales y multilaterales que México ha contraído en el ámbito internacional.

De acuerdo con los lineamientos del gobierno federal, dichos servicios no deben considerarse fines en sí mismos, sino instrumentos para superar niveles de vida y obtener mejores pautas de convivencia. En este sentido, la comunicación es una función de carácter eminentemente social.

Las telecomunicaciones son hoy en día uno de los pilares de la integración del país. Sus programas más importantes tienden hacia un objetivo común de utilidad y servicio incrementando notablemente los servicios vinculados con la economía, la educación y la cultura, sobre todo en las zonas rurales.

Dentro de las líneas de acción fijadas por el Plan Nacional de Desarrollo, las telecomunicaciones son consideradas como un elemento fundamental en la creación y operación de la infraestructura económica. El Plan considera que la modernización del subsector Telecomunicaciones resulta fundamental para la creación y la operación de la infraestructura económica y para la satisfacción de la demanda creciente de servicios de alta calidad y nuevos servicios de alta tecnología.

2.6 VENTAJAS DE LAS TELECOMUNICACIONES

Los sistemas de telecomunicaciones han coadyuvado en la actualidad a relacionar activamente los centros de población, mediante una interacción equilibrada que propicia el acercamiento entre la necesidad y el satisfactor, la producción y el consumo.

La creciente complejidad de la organización social genera la necesidad de expandir los medios de comunicación y, mediante este proceso, facilita el crecimiento y modificación de la estructura económica, que se traduce a su vez en mayor bienestar colectivo.

Las telecomunicaciones fortalecen la unión entre los mexicanos, reafirman nuestra cultura, acercan a la población a servicios de educación y salud, aumentan la productividad de la industria y el comercio, y facilitan la comunicación de México con el resto del mundo.

El desarrollo tecnológico logrado en los últimos años en este sector hace posible la creación de nuevos servicios de telecomunicaciones antes inimaginables.

Eso también elimina gradualmente las diferencias entre los servicios convencionales de telefonía, telegrafía y radiodifusión; permite el intercambio de volúmenes de información cada vez mayores a velocidades que aumentan continuamente; y acerca las fronteras entre países y regiones mediante el uso de satélites que pueden cubrir continentes enteros.

Al reducir constantemente los costos, el avance tecnológico permite que los servicios de telecomunicaciones puedan ser accesibles a un número de mexicanos cada vez mayor.

Las telecomunicaciones coadyuvan a que los diversos agentes económicos tengan acceso a servicios de telecomunicaciones de alta calidad y bajo costo lo que permite a la economía en su conjunto aumentar su competitividad, estimulando a la vez la producción, las inversiones, el empleo y el desarrollo general del país.

La apertura en el sector de las telecomunicaciones trae importantes beneficios, directa e indirectamente. De manera directa las inversiones en este sector generan empleo en el propio sector y en las industrias primarias relacionadas con las telecomunicaciones, especialmente en el gremio manufacturero y el de la construcción.

De manera indirecta, al ser un insumo fundamental para prácticamente todas las actividades productivas, el contar con mejores y más accesibles servicios de telecomunicaciones promueve la actividad económica y el crecimiento del empleo.

PARTE III.

ORGANIZACION DEL GRUPO IUSACELL

3.1 ANTECEDENTES

1942.

El Ing. Alejo Peralta y el Dr. Díaz Ceballos cimentaron las bases para la creación de la sólida familia de corporaciones que ahora integran al **Grupo Industrias Unidas S. A. de C. V. (IUSA)**. Este consorcio de más de medio siglo de reconocida trayectoria, actualmente está integrado por más de 100 empresas manufactureras y de servicio.

6 de Octubre de 1955.

Se crea la empresa Servicio Organizado Secretarial, S. A. de C. V. (S. O.S.), cuyo objetivo principal es realizar la compra-venta, distribución, instalación, arrendamiento y exportación en general de aparatos de radiocomunicación de unidades móviles y todo lo relativo a la radiocomunicación móvil con enlace a la red pública telefónica.

1972.

La radiotelefonía avanza rápidamente lo que permite llegar a la empresa a lugares alejados a través de la telefonía rural.

1989.

Inicia la operación de la telefonía celular en la región 9¹, que incluye los estados de México, Hidalgo, Morelos y la Ciudad de México. Esto da como resultado la formación de la empresa Iusacell.

SOS Telecomunicaciones es responsable de los aspectos operativos y técnicos del servicio.

1991.

Se funda Sistecel S. A. de C. V. quien es responsable de dar soporte en sistemas, administración, manejo de datos y facturación.

1992.

Se constituye Grupo Iusacell, incorporando a: S. O. S. Telecomunicaciones S. A. de C. V., Iusacell S. A. de C. V. y Sistecel S. A. de C. V. Las oficinas iniciales estuvieron en Edgar Allan Poe que era la cédula de ventas de Polanco, aunque ya se encontraban en proceso de acondicionamiento las oficinas del 8° piso de Massaryk no. 490

1993.

Se realiza la asociación estratégica con Bell Atlantic Co. buscando unir fuerzas y ser el principal proveedor de Telecomunicaciones en México.

¹ Ver Anexo 1: Regiones Celulares de México.

Se introduce la tecnología digital en la red celular, ampliando la capacidad de manejo de llamadas.

Se adquieren las regiones 6, Portacom, S. A. de C. V.; y 7, Telecom Celular S. A. de C. V.²

1994.

Se crea la Empresa Iusatel S. A. de C. V., de telefonía local que ofrece el servicio de telefonía local inalámbrica, actualmente restringido a usuarios en el Estado de México.

Grupo Iusacell se convierte en una empresa pública, al emitir acciones en la Bolsa Mexicana de Valores y en Nueva York.

Se adquiere la región 5, Comunicaciones Celulares de Occidente.

Grupo Iusacell sirve a cuatro de las nueve regiones de México en la parte central del país, que abarca 65 millones de habitantes lo que representa el 70% de la población total del país.

² Ver Anexo 1: Regiones Celulares de México.

Iusanet, S. A. de C. V. y Satelitrón, S. A. de C. V. surgen en este año para ofrecer los servicios de transmisión de voz, de datos, de imagen y satelital.

1995.

Se celebra con la empresa Infomin el convenio para proporcionar el servicio de radiolocalización "Paging".

Grupo Iusacell obtiene de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la concesión para instalar y explotar el sistema de Larga Distancia.

1996.

Iusatel Larga Distancia comienza ofrecer el servicio de larga distancia a sus usuarios de celular.

Se inicia la construcción de la red de fibra óptica que alcanzará los 20,000 kilómetros que cubrirán a toda la República Mexicana.

Se introduce al mercado el sistema de radiolocalización Iusabeeep.

Bell Atlantic se fusiona con Nynex convirtiéndose en un gigante de las telecomunicaciones en los Estados Unidos con un mercado aún más amplio.

1997.

Se ofrece el servicio de larga distancia nacional e internacional a través de Iusatel Larga Distancia.

3.2 SOCIO ESTRATEGICO: BELL ATLANTIC

El 11 de octubre de 1993, GRUPO IUSACELL firma una sociedad estratégica con Bell Atlantic, una de las empresas más importantes en servicios de telecomunicación en Estados Unidos.

Integrada por siete empresas, Bell Atlantic es líder en tecnología de red, posee una fuerte demanda de entlaces digitales, control de redes, software y transmisión a través de fibra óptica. A esta alianza GRUPO IUSACELL aporta su amplia experiencia en el mercado latinoamericano, teniendo como objetivo ofrecer más beneficios a sus clientes.

Ocupa el cuarto lugar a nivel mundial y el segundo en Estados Unidos. A nivel mundial es uno de los principales inversionistas en el creciente mercado de la telefonía inalámbrica.

Tiene negocios en Europa, Latinoamérica y en la cuenca del Pacífico.

El compromiso de Bell Atlantic es ofrecer a sus clientes un servicio de la más alta calidad a través de:

- Integrar todos los servicios en un solo producto ofreciendo servicios de valor agregado.
 - Reforzar el servicio al cliente y la mercadotecnia.
 - Un tiempo de respuesta mínimo.
 - Un manejo más flexible de sus requerimientos.
 - Costos más accesibles.
 - Tecnología de punta.
 - Fomentar la libre competencia.
-

El 13 de febrero de 1997, el Gobierno Mexicano autoriza a Bell Atlantic asumir el control administrativo de Grupo Iusacell.

El 19 de febrero de 1997, el Ingeniero Thomas A. Bartlett es designado Presidente de Grupo Iusacell.

El 21 de mayo, el Ingeniero Fúlvio del Valle es designado Director General de Iusacell.

Bajo el exitoso modelo de negocios aplicado por Bell Atlantic en diversas partes del mundo, el 3 de Junio IUSACELL presenta su Nueva Imagen Corporativa, así como las nuevas estrategias que la colocan como la más completa y versátil compañía de telecomunicaciones en México.

La nueva imagen de IUSACELL permite lograr sinergias en todas sus líneas de productos y servicios, para ser reconocida como una empresa proveedora de servicios integrales de alto valor.

Las organizaciones comerciales³, antes separadas, se integran en una sola unidad que: vende, distribuye, atiende a sus clientes y determina las estrategias mercadológicas para sus nuestros productos y servicios, sinergizando todos los esfuerzos de la compañía.

Bell Atlantic trabaja conjuntamente con Grupo Iusacell concentrando esfuerzos para acrecentar los negocios:

- Asumiendo con servicio y calidad el reto de la competencia.
- Trabajando en equipo para el logro de los objetivos clave en cada una de las líneas de negocio.
- Adoptando una actitud proactiva y responsable de ventas, con atención esmerada para satisfacer con excelencia las expectativas de sus clientes.
- Conservando a los clientes actuales y atrayendo a nuevos prospectos.

³ Ver punto 3.4

Con la toma de control, Bell Atlantic aportó 150 millones de dólares de capital que convertirá gradualmente en acciones de su posesión dentro de la empresa.

Los especialistas aseguran que la nueva organización de Lusacell saneará sus finanzas y le dará una mejor posición en los mercados de valores.

3.3 MISION, VISION, FILOSOFIA Y VALORES DEL GRUPO

3.3.1 MISION

La misión de Grupo Iusacell es ser una organización altamente desarrollada y generar importantes rendimientos como miembro siempre activo del grupo empresarial Iusacell-Bell Atlantic; al proporcionar a sus clientes servicios de la más alta calidad produciendo al mismo tiempo, utilidades consistentes a sus socios y beneficios a la sociedad en general.

3.3.2 VISION EMPRESARIAL

Ser el proveedor líder en servicios de telecomunicaciones para usuarios con diversos requerimientos de comunicación.

3.3.3 FILOSOFIA

Como empresa:

- Tecnología de vanguardia
- Productividad
- Liderazgo de mercado
- Integridad, profesionalismo y calidad
- Ganancia colectiva

Como ejecutivos:

- Producir resultados
 - Promover el desarrollo del personal
 - Fomentar el trabajo en equipo
 - Comunicación abierta
 - Actitud positiva
-

Como empleados:

- Respeto y apoyo mutuo
- Apertura
- Actitud de servicio
- Colaboración y espíritu de superación
- Compromiso y lealtad

3.3.4 VALORES CORPORATIVOS

- Respeto
 - Importancia del individuo
 - Justicia
 - Honestidad y confianza
 - Comunicación efectiva y abierta
 - Responsabilidad y compromiso
 - Trabajo en equipo
 - Flexibilidad
 - Innovación y creatividad
 - Calidad
 - El mejor servicio
-

3.4 ESTRUCTURA JURIDICA Y ADMINISTRATIVA

3.4.1 ESTRUCTURA JURIDICA

Grupo Iusacell, se compone jurídicamente de las siguientes cinco empresas:

- **Satelltrón, S. A. de C. V.**
- **Iusacell, S. A. de C. V.**
- **Sistecel, S. A. de C. V.**
- **Iusatelecomunicaciones, S. A. de C. V.**
- **Iusanel, S. A. de C. V.**

A finales del año de 1988 se crea la empresa **Satelltrón, S. A. de C. V.**, cuyo objetivo principal es la fabricación, compra y venta de toda clase de equipos electrónicos y electromecánicos, así como la asesoría técnica profesional, proyecto, diseño, instalación y mantenimiento de partes y equipos electrónicos y electromecánicos.

Iusacell, S. A. de C. V. se creó en el año de 1989, teniendo como objetivo principal la compra-venta, importación, exportación, distribución, instalación, arrendamiento de aparatos y de partes, piezas o componentes de equipos relacionados con la conducción de señales de comunicación.

Sistecel, S. A. de C. V. surgió a finales de 1990 con el propósito de brindar asesoría, consultoría, capacitación y toda clase de servicios relacionados directamente con la administración y dirección de empresas, negocios e instituciones, prestando todos los servicios administrativos, financieros, contables; tales como facturación, servicio a clientes y en general la instalación, operación y explotación de los servicios relacionados con la atención a usuarios del servicio público de radiotelefonía móvil, utilizando tecnología celular.

Iusatelecomunicaciones, S. A. de C. V. se creó en 1994 y su función principal es la compra-venta, importación, distribución, instalación, arrendamiento y en general toda clase de actos y negocios con aparatos telefónicos de radiocomunicación en unidades móviles o fijas, télex, telefax, antenas, antenas parabólicas y demás dedicadas a la transmisión de señales.

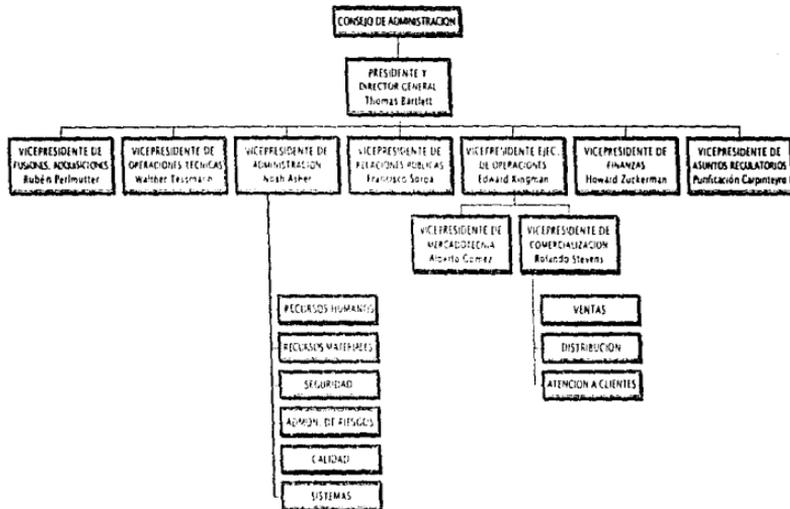
lusanel, S. A. de C. V. surge en el año de 1989, cuyo principal objetivo es la compraventa, importación, exportación, distribución, instalación, arrendamiento y en general toda clase de negociaciones y contrataciones con aparatos telefónicos, de radio-comunicación en unidades móviles o fijas, telex, telefax, antenas, antenas parabólicas, telefonía celular, y en cualquier otro aparato relacionado con la conducción de señales de comunicación.

3.4.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La empresa en su totalidad estuvo constituida en sus inicios por aproximadamente 30 personas entre directores, gerentes y demás personal de ventas y atención a clientes, con el siguiente organigrama muy sencillo presidido por el Ing. Carlos Peralta Quintero, como Director General y que reflejaba lo pequeña que era la empresa en un principio. Había subdirecciones que agrupaban a las áreas comercial, administrativa, de sistemas, de atención a clientes y de roamers.

De estas subdirecciones dependía el resto del personal, sin embargo, debido al crecimiento de la empresa, fue necesario modificar la estructura, por lo que a finales de marzo de 1990 se convirtieron en direcciones, al tiempo que se crearon nuevas gerencias y la organización se ramificó aún más.

Actualmente, la estructura administrativa del Grupo, está conformada por un Consejo de Administración, un Presidente y Director General y siete Vicepresidencias, de las cuales se desprenden las diferentes direcciones de cada departamento (Ver organigrama siguiente página).



3.5 LINEAS DE NEGOCIOS IUSACELL

3.5.1 TELEFONIA CELULAR

a) Objetivo:

Proporcionar un servicio de comunicación ágil, rápido y oportuno, desde u hacia cualquier parte del mundo.

b) Características:

- Servicio inalámbrico y móvil, capaz de enlazarse a cualquier sistema de comunicación.
 - Ofrece una amplia gama de servicios de valor agregado.
 - Adecuación a las necesidades de los usuarios a través de diferentes paquetes tarifarios.
 - Utilización de tecnología de punta.
-

c) Mercado:

Organizaciones, empresas públicas y privadas, ejecutivos, público en general, profesionistas, funcionarios públicos, personas morales.

d) Servicios Integrados:

Centro de Mensajes

- * FUN
 - * TMI (Acceso al sistema Ticket Master)
 - * HORA
 - * NOTI
 - * BANCO
 - * CUENTA
 - * 911
 - * CAMINO
 - * OPINO
 - * VIAJE
 - * TAESA
 - * VIAL
 - * 311 (Celular Solutions)
 - * 511
 - * BEEP
 - * HOGAR
-

3.5.2 IUSABEEP

a) Objetivo:

Proporcionar un servicio de radiolocalización de personas a través de soluciones a la medida y posibilidades de los clientes con una tecnología de punta y de atención personalizada.

b) Características:

- Son radiolocalizadores, busca-personas, pagers, los cuales tienen la capacidad de desplegar mensajes de hasta 120 caracteres en una pantalla de cristal líquido (LCD) semejante al de las calculadoras, equipos marca Motorola.
 - Es un servicio complementario a los servicios de telefonía fija y celular, proporcionando soluciones integrales a través de diferentes paquetes.
 - Ofrece una muy buena recepción y transmisión de mensajes, así como un mayor número de servicios adicionales.
-

c) Mercado:

Organizaciones, empresas públicas y privadas, ejecutivos, público en general, profesionistas, funcionarios públicos, personas morales.

d) Servicios Integrados:

Mensajes en grupo

Servicio de noticias

Recuperación de mensajes

Confirmación de mensajes vía fax

Agenda

Servicio Numérico

Correo de voz

d) Cobertura:

Ciudad de México, Puebla, Guadalajara, Monterrey, Ciudad Juárez, Toluca y Cuernavaca.

3.5.3 IUSATEL TELEFONIA FIJA

a) Objetivo:

Cubrir las necesidades de radiocomunicación digital e inalámbrica en las áreas urbanas y suburbanas en aquellos lugares en donde el servicio de telefonía convencional sea escaso o no se cuente con acceso a éste.

b) Características:

- Alta tecnología inalámbrica digital.
 - El equipo se conecta a la corriente eléctrica sin requerir de cualquier otra instalación.
 - No se necesita instalar cableado.
 - En caso de no tener corriente eléctrica, funciona la batería integrada al equipo.
 - El cliente obtiene la línea desde el momento de su compra.
-

- El cliente no tiene necesidad de desplazarse para realizar trámites, basta con llamar telefónicamente a las oficinas para ser atendido.
- El costo es similar al de la telefonía convencional.
- Instalación y activación con un tiempo de respuesta mínimo.

c) Mercado:

Uso residencial y comercial.

d) Servicios de valor agregado:

Servicio 911

Servicio a Clientes

INFO

OPINO

HORA

Llamada en espera

Conferencia tripartita

Transferencia

d) Cobertura:

Coacalco, Cuautitlán, Tianepantla, Ecatepec, Toluca (existen planes de expansión a Guadalajara y Puebla).

3.5.4 IUSANET

a) Objetivo:

Satisfacer plenamente las demandas de telecomunicaciones que hoy en día las empresas requieren para optimizar al máximo sus recursos y ser altamente competitivas.

b) Características:

- Utilización de tecnología de punta que permite la transmisión de voz, datos e imagen.
 - Servicios de comunicación integrales.
-

c) Mercado:

Sector financiero, industrial, alimentos, farmacéutico, de servicios y educación.

d) Aplicaciones:

Intercambio de información entre oficinas centrales y sucursales, acceso a bancos de datos comerciales, financieros, demográficos, políticos y socioeconómicos, acceso a redes de datos, Internet e Infonet, videoconferencia, telefonía empresarial, oficinas móviles, verificación de tarjetas de crédito, correo electrónico, localización de vehículos, cajeros automáticos.

3.5.5 SATELITRON

a) **Objetivo:**

Satisfacer plenamente las demandas de telecomunicaciones que hoy en día las empresas requieren para optimizar al máximo sus recursos y ser altamente competitivas.

c) **Mercado:**

Medianas y grandes empresas que requieren un confiable y moderno sistema de comunicación.

d) **Aplicaciones:**

Interconexión de sucursales en lugares remotos

Transferencia de alta calidad y confiabilidad de datos, imágenes y voz

Conexión de terminales punto de venta

Consulta y actualización de inventarios

Cierre de ventas, diarios y/o mensuales

Envío y consulta de estados contables

Consulta a bases de datos
Correo electrónico
Transferencia de archivos
Facturación
Cajeros Automáticos
Interconexión de redes locales

3.5.6 LARGA DISTANCIA

a) Objetivo:

Ser líder de la industria en el esfuerzo de proveer servicios de larga distancia y de valor agregado, bajo los más altos estándares de calidad y garantizando la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

b) Características:

- Precios altamente competitivos, tarifas especiales en horarios nocturnos y días festivos.
-

-
- Se proporcionan diferentes paquetes para uso residencial y empresarial.

c) Mercado:

Residencial y empresarial.

d) Servicios de valor agregado:

Larga distancia nacional e internacional

Servicios generales de redes públicas

Videoconferencia

Servicios ISDN (Red Integral de Servicios de Transmisión, proporciona conectividad punto a punto digital, soportando transmisión de voz y transferencia de datos).

Acceso a Internet

Conferencia tripartita

e) Cobertura:

Nacional e internacional.

3.5.7 TELEFONIA PUBLICA

a) Objetivo:

Ofrecer un servicio de telefonía pública en las ubicaciones hasta ahora no atendidas por ningún sistema de comunicación que permita al usuario realizar llamadas locales y de larga distancia.

b) Características:

- Teléfonos públicos inalámbricos.
 - Acceso a llamadas locales, nacionales e internacionales.
 - Medio de pago de servicio con tarjetas magnéticas prepagadas.
 - Precisión en el cálculo de tarifas.
 - Sencilla operación y fácil comprensión del usuario.
 - Informes operativos del sistema desde intentos, destino y tiempo de llamada.
-

PARTE IV.
ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN GRUPO IUSACELL

4.1 ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente Grupo Iusacell cuenta con un departamento de Recursos Humanos que está formado aproximadamente por 30 personas, las cuales se encuentran distribuidas en las áreas siguientes:

- **Reclutamiento y Selección**
 - **Servicios al Personal**
 - **Nóminas**
 - **Organización y compensaciones**
 - **Capacitación**
 - **Relaciones Laborales**
-



4.1.1 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Contribuir al logro de los objetivos empresariales a través del diseño y la administración de planes y programas para la atracción, retención y desarrollo de personal de calidad acorde a los estándares, políticas y filosofía de Grupo Iusacell.

4.1.2 FILOSOFIA

Grupo Iusacell ha establecido los siguientes puntos que marcan su filosofía de Recursos Humanos:

- Administrar con efectividad los recursos asignados para el cumplimiento de la misión, filosofía y objetivos de la empresa.
 - Trabajar con dedicación y calidad desempeñando las funciones de acuerdo a los estándares establecidos e instrucciones de los superiores.
-

-
- Colaborar con los demás compañeros de labores participando en la integración de equipos de trabajo orientados a la consecución de los objetivos organizacionales.
 - Capacitar y motivar a los subordinados garantizando el cumplimiento de las funciones que les son asignadas con eficiencia y calidad.
-

4.1.3 RESPONSABILIDADES

- Proporcionar en tiempo y costo el personal que reúna los rasgos de personalidad, características de inteligencia, actitudes y aptitudes requeridas para cada uno de los puestos de la empresa.
 - Proporcionar la información general de la empresa al personal para una adaptación e identificación ágil a la organización.
 - Retribuir al personal en forma justa y equitativa en relación al desempeño y al mercado.
 - Coordinar la evaluación del desempeño de todo el personal para determinar e identificar las fortalezas y debilidades de tipo organizacional, gerencial e individual.
 - Desarrollar e implantar técnicas, sistemas de adiestramiento, capacitación y desarrollo, que garanticen el aprovechamiento del potencial humano en sus funciones.
-

-
- *Proporcionar los conocimientos e información necesaria a los niveles directivos y ejecutivos para la administración de los recursos humanos.*

 - *Sistematizar información de los recursos humanos como apoyo para la toma de decisiones y/o asignación de acciones.*

 - *Asegurar que la relación empresa-trabajador cumpla con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.*

 - *Promover la comunicación jefe-subordinado a través de juntas informales, procurando resolver inquietudes y dudas que pudieran afectar esta relación, para mantener un clima propicio al trabajo.*

 - *Contribuir a un clima laboral orientado al mejoramiento de la calidad, productividad, ambiente de servicio, cordialidad e integración de equipos de trabajo.*
-

4.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

4.2.1 RECLUTAMIENTO

- ⇒ Se procura la cobertura de vacantes con personal interno antes de recurrir a cualquier fuente y/o medio de reclutamiento.

 - ⇒ La gerencia de Reclutamiento y Selección de personal, exclusivamente administra las publicaciones de los anuncios de reclutamiento para la empresa.

 - ⇒ Es a través del área de Recursos Humanos que se definen las fuentes de reclutamiento autorizadas para la búsqueda de candidatos.

 - ⇒ El área de Recursos Humanos sólo da trámite e inicia el proceso de reclutamiento hasta la recepción de la requisición de personal, debidamente autorizada en las plantillas, organigramas y descripción de puestos acordes a un plan anual.
-

⇒ Todo puesto debe tener el perfil de la persona que pueda desempeñar la posición exitosamente. Es responsabilidad del área de Recursos Humanos cumplir con esta política, así como de los directivos de área el vigilar que los perfiles se adecuen a las necesidades reales del trabajo.

4.2.2 SELECCION DE PERSONAL

⇒ Grupo tusaceli basa la selección de los candidatos en su capacidad técnica y profesional, sin que sean factores de discriminación su edad, raza, creencias religiosas o condición social.

⇒ En el proceso de selección se da prioridad a aquellas personas que trabajen en la empresa y para quienes el puesto vacante represente una oportunidad de desarrollo.

⇒ Para ingresar a la empresa, a toda persona se debe realizar:

- encuesta socio-económica, siendo el área de Recursos Humanos la única autorizada para la contratación de los despachos de consultoría,
- exámenes médicos

⇒ Los candidatos que hayan trabajado anteriormente en Grupo Iusacell, en forma temporal o indefinida y no se les haya rescindido el contrato de trabajo o tenido inadecuada actuación, se consideran en igualdad de circunstancias con los demás candidatos, previa autorización del directivo correspondiente.

⇒ Para la cobertura de los puestos, el área de Recursos Humanos presenta en un término no mayor a 15 días hábiles, a partir de la requisición autorizada, a tres candidatos viables a ocupar el puesto en cuestión.

4.2.3 CONTRATACIONES

- o Toda contratación está amparada por una vacante en la plantilla de personal autorizada o por un puesto de nueva creación debidamente autorizado.

 - o La empresa celebra con sus empleados contratos individuales de trabajo, de acuerdo con la naturaleza del trabajo que va a prestar. Con el empleado de planta, se celebra contrato de trabajo por tiempo indefinido y el empleado temporal, por el tiempo que exija el tipo de trabajo que se va a prestar, la obra que se va a realizar o por el necesario para la sustitución autorizada. En los casos de contratación temporal, al término de la obra o el tiempo por el cual fueron contratados, terminará la relación de trabajo sin responsabilidad para ninguno de los contratantes, a excepción de los pagos que deban hacerse por concepto de partes proporcionales de vacaciones, prima vacacional y aginaldo.
-

◊ Son requisitos indispensables para ingresar a la empresa:

- tener de 18 a 40 años con aquellas excepciones que determine la empresa
 - En caso de varones, cartilla del Servicio Militar Liberada
 - Requisar la documentación de empleo respectiva de acuerdo con las formas que se proporcionen
 - Presentar certificado de preparatoria, vocacional o equivalente
 - Estar capacitado, tanto física como intelectualmente, para el puesto al que aspire a juicio de los especialistas que designe la empresa
 - estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles
- ◊ Para puestos ejecutivos, previo a la contratación, se recibe una carta compromiso firmada por el Director de Recursos Humanos, en la cual autoriza la compensación total, tomando en consideración políticas respectivas y tabulador autorizado.
-

-
- ◊ Para la contratación de personal sindicalizado, se cuenta con la aprobación por escrito del sindicato autorizado por la empresa.

 - ◊ Los ex-empleados pueden reingresar a la empresa siempre que haya transcurrido un período mínimo de seis meses de la fecha de su baja, y sus antecedentes laborales en Grupo Iusacell sean considerados como buenos tanto en actitud como en desempeño, y con el visto bueno del directivo del área y de Recursos Humanos.

 - ◊ Se prohíbe que los empleados con parentesco sean contratados en una misma división o bien en divisiones interrelacionadas.

 - ◊ Se considera limitante de contratación el que el candidato presente cualquier enfermedad contagiosa, haber mentido en cualquier aspecto de la información solicitada para su contratación o por malos antecedentes laborales.

 - ◊ Cualquier cambio al contrato individual de trabajo, debe llevar la autorización del director de Recursos Humanos y del directivo del área.
-

-
- ◊ El personal eventual, que no sea para cubrir incapacidades o vacaciones, debe ser justificado por escrito y autorizado por el director de área que corresponda con el visto bueno del director general.

 - ◊ Toda información relacionada con las condiciones de empleo del personal es considerada como confidencial y por lo tanto, el único departamento autorizado para proporcionarlo a terceras personas es Recursos Humanos.
-

4.2.4 INDUCCION AL PERSONAL

- ◊ Es política de Grupo lusacell que todo nuevo empleado asista al programa de inducción a la empresa y su puesto de trabajo.

 - ◊ Es obligación del área de Recursos Humanos informar en forma escrita y verbal al personal de nuevo ingreso sobre la misión, filosofía, organización empresarial, principales políticas, servicios al personal, prestaciones, días y forma de pago y reglamento interior de trabajo.

 - ◊ El jefe inmediato del nuevo empleado es el responsable de asegurar que éste reciba la inducción al puesto antes de iniciar formalmente sus labores.

 - ◊ La orientación al puesto de trabajo deberá incluir objetivos de la posición, funciones principales, relaciones externas, áreas de efectividad esperadas.
-

4.3 CAPACITACION Y DESARROLLO

- ◊ El área de Recursos Humanos es el responsable de cumplir con la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 153 y todos aquellos que se relacionen en la capacitación del trabajador.

 - ◊ Es responsabilidad de todo aquel que tiene personal a su cargo, brindar el apoyo necesario para que sus subordinados adquieran nuevos conocimientos específicos y desarrollen habilidades para hacer más productivo el desempeño de sus funciones.

 - ◊ El área de Recursos Humanos desarrolla, implementa y mantiene un sistema de capacitación y detección de necesidades acordes a los objetivos genéricos y específicos de la empresa y las posibilidades económicas de ésta.
-

-
- ◊ La administración de la capacitación y desarrollo del personal, tales como la selección y contratación de instructores y aulas, coordinación de los eventos y otorgamiento de diplomas, así como todo lo relacionado al respecto está bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos.

 - ◊ Los cursos, temarios e instrucciones recomendados por otras áreas, deben llevar la aprobación didáctica del área de Recursos Humanos.

 - ◊ Es política de la organización, fomentar los estudios formales de su personal por lo que otorga becas para realizar estudios universitarios, carrera técnica o estudios de postgrado. Para otorgar las becas se requiere:
 - Autorización del Director General

 - Promedio mínimo o igual a Bueno (B u ocho) para mantener la beca

 - De acuerdo a lo establecido en el Artículo 132 XIV de la Ley Federal del Trabajo, una vez concluidos los estudios
-

-
- 0 En caso de cursos de capacitación individuales externos, éstos sólo pueden ser específicos, técnicos y relacionados directamente con las funciones del puesto, debiendo contar con la autorización del directivo de área y la aprobación del área de Recursos Humanos.

4.4 PRESTACIONES

Aguinaldo: Antes del 20 de Diciembre de cada año, la empresa otorga una gratificación anual equivalente a treinta días de salario.

Vacaciones: La empresa concederá a los empleados de planta, vacaciones de la siguiente forma:

- a) A los que tengan un año de servicio cumplido, 10 días laborables.
- b) A los que tengan 2 años cumplidos de servicio, 12 días laborables.
- c) A los que tengan 3 años cumplidos de servicio, 14 días laborables.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco años de servicio.

Las vacaciones se conceden a los empleados dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicio. Cuando por necesidades del servicio hay urgencia de hacer cambios, los empleados son notificados con la debida anticipación.

Por ningún motivo las vacaciones serán acumulables ni remunerables.

Prima Vacacional: Los empleados recibirán por concepto de prima vacacional, un 50% sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones, aplicado a los días laborables.

La prima vacacional se paga en la quincena anterior al día en que el empleado salga a disfrutarlas.

Por cuanto a los empleados que no laboren el año completo, tendrán derecho a percibir la parte proporcional correspondiente.

Fondo de Ahorro: Se otorga calculando el 13% del salario nominal mensual, tomando como límite máximo 10 veces el salario mínimo del área geográfica de que se trate. Al empleado le es descontado quincenalmente vía nómina el importe correspondiente y la empresa ahorra un importe igual.

El monto que resulta de la suma de ambas partes se entrega al final del ejercicio, que es del 1° de Diciembre al 30 de Noviembre del siguiente año.

Previsión Social: Grupo Iusacell tiene establecida la prestación de Vales de Despensa, cuyo importe es igual al 10% del salario nominal con un tope diario de un salario mínimo vigente en el Distrito Federal, que pueden ser canjeados en diversos productos en las tiendas afiliadas.

Seguro de Vida: Grupo Iusacell ofrece un seguro de vida completamente gratuito para sus empleados que ampara 24 meses de salario base por muerte natural y 48 meses de salario base por muerte accidental.

Seguro de Gastos Médicos Mayores: Administración de Riesgos (ADRISA, agente de seguros) y Grupo Nacional Provincial, administran el Seguro de Gastos Médicos Mayores, el cual ampara intervenciones quirúrgicas, cirugías de corta estancia y tratamientos médicos para los empleados y sus beneficiarios directos (cónyuge e hijos).

4.4.1 PRESTACIONES ADICIONALES

Caja de ahorro: Las aportaciones de los empleados que desean ingresar a la caja de ahorro son de dos tipos: permanentes y no permanentes y son de acuerdo al sueldo que perciban. Los descuentos son quincenales a través de la nómina. Los empleados pueden obtener préstamos de hasta un mes de sueldo después de tres meses de haber ingresado como socio y sus descuentos son también por medio de la nómina en un plazo no mayor a 18 quincenas.

Programa de becas: Este programa se estableció con la finalidad de estimular a los empleados y a sus hijos que hayan destacado en sus estudios. La empresa otorga a principios de cada año escolar 25 becas para cubrir algunos gastos necesarios, así como para motivarlos a que continúen obteniendo buenas calificaciones en sus estudios.

Seguro de auto: Grupo Iusacell ofrece el beneficio a sus empleados de asegurar sus automóviles con Seguros BBV-Probursa, S. A. descontando quincenalmente el costo de la póliza.

Ayuda para útiles escolares: La empresa otorga 20 paquetes anuales para útiles escolares. Los candidatos se someten a un concurso en base a los lineamientos para el otorgamiento de becas.

Descuentos y Promociones: El área de Servicios al Personal, se encarga de contactar con diversos proveedores que ofrecen descuentos y promociones a empleados del Grupo, con sólo presentar su credencial que los identifica como empleados. Estas promociones incluyen descuentos en ópticas, trajes, zapaterías, hoteles, teatros, centros de diversión, etc.

Premios por años de servicios: La empresa otorga un reconocimiento de acuerdo a los años de servicios que haya cumplido el personal.

4.5 CONDICIONES LABORABLES

4.5.1 JORNADA DE TRABAJO

La semana ordinaria de trabajo es de 48 horas, 45 horas y 42 horas, según se trate de jornada diurna, mixta, nocturna o reducida, respectivamente.

Tomando en cuenta que el servicio que presta la empresa requiere de una atención continua, las 24 horas durante todos los días del año, las jornadas de trabajo se establecen en tal forma que le permita prestar el servicio en forma regular ininterrumpidamente. Por lo tanto, independientemente que los empleados por cada 6 días de trabajo reposarán uno, el descanso semanal que se les otorgue será el que fije la empresa según las necesidades del servicio.

Los empleados cubrirán los horarios que señale la empresa conforme a las necesidades de los servicios. Independientemente de lo anterior, la empresa estará facultada para rotar a sus empleados con el propósito de que éstos cubran diferentes horarios y/o jornadas.

4.5.2 PERMISOS CON GOCE DE SALARIO

La empresa concederá permisos para faltar a sus labores con goce de salario, únicamente en los siguientes casos:

A) En caso de defunción:

- Padres, cónyuge e hijos, 3 días de permiso a partir de ocurrido el deceso.
- Hermanos, padres políticos y abuelos, 2 días de permiso.

B) En caso de nacimiento de hijos: 2 días de permiso, quedando a opción de el empleado disponer de ellos en forma continua o separada, debiendo de reportarlo con anticipación a su jefe inmediato. Oportunamente el empleado deberá efectuar la justificación que corresponda por los permisos antes mencionados.

4.5.3 TIEMPO EXTRAORDINARIO

El tiempo extraordinario se rige en términos de la Ley, en la inteligencia de que para tener derecho al cobro del mismo, deberá necesariamente existir orden escrita del jefe inmediato, requisito sin el cual la empresa no esta obligada a cubrir cantidad alguna por tal concepto.

Respecto al personal contratado bajo la modalidad de jornada de trabajo reducida, queda estrictamente prohibido laborar tiempo extraordinario, razón por la cual la empresa no cubrirá cantidad alguna por ese concepto.

4.5.4 DIAS DE DESCANSO

Se reconocen como días de descanso con goce de salario, además de los considerados en el artículo 74 de la Ley, los siguientes:

Jueves y Viernes de Semana Santa

10 de Mayo (medio día)

15 de Septiembre (medio día)

2 de Noviembre

24 de Diciembre (medio día)

31 de Diciembre (medio día)

4.5.5 TERMINACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Grupo lusacell tiene como política realizar la terminación de la relación de trabajo con sus empleados en forma justa, con respeto y de acuerdo a lo establecido legalmente.

A) SEPARACION VOLUNTARIA

Las renunciaciones sólo tienen efecto si son presentadas por escrito (de puño y letra del empleado al jefe inmediato y con copia a la Gerencia de Personal). Dicha carta de renuncia debe incluir la fecha del último día de labores, la firma del empleado y su huella digital.

El gerente del área a la que pertenece el empleado que renuncia, tiene que dialogar con él, para investigar las causas que lo motivaron a tomar esa decisión, y en caso de no considerarse válidos sus fundamentos, hacérselos notar y tratar de convencerlo de permanecer en la organización.

Es requisito indispensable que el empleado que haya renunciado presente una entrevista de salida en la Gerencia de Personal para posteriormente recibir su pago.

En caso de separación voluntaria, se efectúan los siguientes pagos y trámites:

Pagos:

- Salario devengado a favor del empleado
- Pago proporcional de vacaciones y prima vacacional
- Pago proporcional de aguinaldo
- Fondo de ahorro favor del empleado
- Reparto de utilidades, cuando pueda ser determinado, dejando a salvo los derechos cuando no lo sea
- Comisiones, bonos, gratificaciones, etc. cuando proceda

Trámites:

- Gestión ante INFONAVIT, en su caso, de la devolución de la cantidad correspondiente, o trámite en el departamento correspondiente para la expedición de carta o constancia de separación que contenga tiempo trabajado y cantidad aportada para INFONAVIT
 - Baja en el IMSS
 - Por seguridad jurídica se recomienda celebrar convenio y ratificarlo ante las autoridades del trabajo
-

-
- Recabar carta renuncia y recibo finiquito firmados por el trabajador y con huella digital
 - Retiro de identificación (credenciales)
 - Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días, una constancia relativa a sus servicios (Artículo 132, Fracción VIII de la Ley Federal del Trabajo)

B) SUSPENSION DE LA RELACION DE TRABAJO

En torno a la suspensión de las relaciones de trabajo, el patrón queda liberado de pagar el salario y el trabajador de prestar el servicio para el cual fue contratado.

El artículo 42 de la Ley laboral señala las causas de la suspensión temporal de la relación de trabajo, de las cuales, se enuncian las más significativas:

-
- La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituye un riesgo de trabajo.
 - Arresto del trabajador

La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos necesarios para la prestación del servicio.

La suspensión de la relación laboral implica que las partes dejen de estar obligadas a cumplir con sus obligaciones y, de igual manera, no puede estimarse que el vínculo laboral haya dejado de existir.

C) RESCISION DE LA RELACION DE TRABAJO

Grupo lusacell utiliza el despido como último recurso ante problemas con el personal, ya sean éstos por desempeño, relaciones interpersonales, etc.

Si el despido después de ser analizado, se considera la mejor alternativa para la empresa, de acuerdo a la filosofía y políticas de la organización, el gerente de área deberá sugerirlo por escrito avalado por el director del área, el área de Recursos Humanos y el área legal para proceder, a la elaboración del finiquito.

Quando el empleado incurra en faltas graves expresadas en la Ley Federal del Trabajo o el Código Penal, tales como alcoholismo, fraude, etc., el gerente del área deberá realizar el acta administrativa respecto al caso en la forma autorizada y entregar el aviso de rescisión de contrato, apoyándose en las recomendaciones del área legal, quien determinará el lugar y la forma de pago que corresponda según sea el caso.

Trámites:

- El despido que se pretenda efectuar, deberá estar fundado en causa legal de rescisión y debidamente soportado con los medios justificativos idóneos.
 - El aviso de despido, deberá darse por escrito y contener:
 - Fecha del aviso
 - Fecha de la rescisión
 - Nombre completo del trabajador
 - La mención de que se rescinde el contrato de trabajo
 - El señalamiento de la causa o causas previstas en la Ley Federal del Trabajo, en que haya incurrido. Deberá expresarse en forma clara y precisa la relación circunstancia del hecho o hechos constitutivos de la causal rescisoria
-

- Nombre de la empresa

- Firma de la persona que suscribe en representación de la empresa

4.6 ORGANIZACION

Todos los puestos que integran las áreas de la empresa, están considerados en las plantillas autorizadas de personal, siendo los títulos de puesto que aparecen en ellas, los oficiales.

Para cualquier modificación a la estructura de la organización (puestos de nueva creación, cancelación de puestos o cambios a los existentes), se debe presentar una justificación al área de Recursos Humanos para su análisis y evaluación.

Todo gerente y/o directivo es responsable de mantener su plantilla de área actualizada y autorizada.

Toda plantilla o puesto autorizado que permanezca vacante por más de tres meses, el área de Recursos Humanos debe verificar con el responsable de la plantilla, la situación para determinar la acción a seguir (suspensión temporal, modificación o cancelación del puesto y/o plantilla).

La designación de autoridad de los puestos que integran la empresa debe estar claramente asentada en la descripción del puesto.

Todo trabajador debe conocer la descripción del puesto que desempeña los procedimientos de ejecución y los objetivos específicos que se esperan del puesto.

Toda autorización de puestos de nueva creación es de la jurisdicción de la dirección del área correspondiente, consultada y revisada por el área de Recursos Humanos y aprobada por la Dirección General.

La solicitud para crear un puesto está respaldada por:

- Justificación del nuevo puesto.
- Plantilla de personal propuesta firmada por el director de área.
- Análisis de la plantilla nueva vs. anterior
- Descripción del puesto nuevo y plantilla de funciones de los puestos del área que pudieran confundirse o duplicar funciones
- Organigrama elaborado por el área de Recursos Humanos y con las autorizaciones correspondientes.

Cualquier cambio o modificación a la descripción del puesto, debe ser aprobada por el gerente de área solicitando al área de Recursos Humanos su actualización.

Los organigramas se realizan de acuerdo a las plantillas autorizadas y deberán ser avalados por el gerente de área, director de área y director general.

4.7 ADMINISTRACION DE SUELDOS

4.7.1 VALUACION DE PUESTOS

Todos los puestos deben ser valuados con la participación del área correspondiente y el área de Recursos Humanos, de acuerdo a las reglas establecidas para tal efecto, aplicando el sistema de valuación de puestos establecido por la empresa.

El control general de las valuaciones de puestos de la empresa es responsabilidad de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos, a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional, por lo que las evaluaciones elaboradas antes de ser puestas en vigor, deberán ser revisadas y aprobadas para su validación por esta área.

La gerencia de Compensaciones es responsable de implementar y dar mantenimiento a las valuaciones de puesto.

Cada vicepresidente es responsable de asegurar que todos los puestos bajo su responsabilidad sean evaluados con base a las descripciones y perfiles de cada puesto, que estarán obligados a mantener actualizados conforme a la política correspondiente.

4.7.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es responsabilidad dentro del Grupo, de todo aquel que tenga personal a su cargo conocer y evaluar el desempeño el trabajo de sus subordinados, así como el identificar sus actitudes y habilidades a fin de establecer:

- Seguimientos y/o mejoramiento del desempeño
 - Identificación del potencial de desarrollo
 - Retroalimentación
 - Planeación de la fuerza de trabajo
 - Estructuración de cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.
-

El área de Recursos Humanos es responsable de diseñar, implementar y difundir la evaluación del desempeño, previa autorización de la dirección general.

A todo el personal se le aplica la evaluación de desempeño de manera periódica y el resultado de la misma se consigna por escrito.

La evaluación de desempeño se aplica en base a aquellas características que influyan en la realización del puesto y actuación del empleado dentro de la empresa, debiendo efectuarse sobre resultados concretos verificables y normas o estándares previamente establecidos.

Todo responsable de área realiza las evaluaciones de desempeño del personal que depende directa e indirectamente de él y revisa las evaluaciones de todo el personal que la integra.

La aplicación de la evaluación de desempeño de ninguna manera implica necesariamente un aumento de sueldo.

Para lograr cambios favorables en la productividad del empleado, así como en la integración jefe-subordinado, la calificación arrojada en la evaluación del desempeño deberá ser comentada y avalada por el afectado, quien firmará de conformidad y/o escribirá sus comentarios.

4.7.3 PRESUPUESTO DE SUELDOS

Anualmente será elaborado un presupuesto de sueldos a nivel empresa, el cual deberá ser revisado y aprobado por la Dirección General.

La resolución que la Dirección General tome sobre el presupuesto presentado donde se establecerá la línea de pago de la empresa vs. mercado, será la base para administrar los sueldos del personal del año siguiente.

4.7.4 TABULADORES

Todo puesto está clasificado en un nivel del tabulador de acuerdo a la valuación del puesto con respecto al resto de los puestos de la organización, siendo función y responsabilidad de la Gerencia de Compensaciones asignarle niveles a los puestos con base a los puntos de valuación.

El tabulador es revisado periódicamente y actualizado de acuerdo al comportamiento de los sueldos en el mercado y a la línea de pago determinada por la Dirección General.

La Gerencia de Compensaciones es responsable de asegurar que todo puesto esté debidamente clasificado y que el tabulador se encuentre actualizado.

Todo gerente es responsable de solicitar la valuación de los puestos de nueva creación autorizados a la Gerencia de Compensaciones, así como de solicitar que se revise la clasificación de los puestos bajo su responsabilidad cuando existan motivos para pensar que la contribución y magnitud en las distintas áreas de resultados se haya modificado a grado tal que ameriten ser revisados.

4.7.5 AUMENTOS POR DESEMPEÑO

Los aumentos por desempeño se consideran en forma individual de acuerdo al grado de cumplimiento y calidad que el empleado haya logrado en su trabajo y en su compromiso de reforzamiento de valores, filosofía y objetivos estratégicos de la compañía y en relación con las metas que le fueron establecidas.

Todo empleado cuyo desempeño haya sido evaluado como no satisfactorio, no es considerado para recibir aumento de sueldo por desempeño.

Los gerentes y directores hacen una proposición escrita en los casos de evaluación no satisfactoria, para que en un plazo de tres a seis meses se obtenga una mejora definitiva o se proceda a la separación del empleado.

Los aumentos por desempeño son efectivos solamente el día primero de cada mes.

Los aumentos de sueldo para personal que se encuentre incapacitado o gozando permiso con goce de sueldo por más de siete días, serán efectivos al mes inmediato siguiente a su regreso a la empresa.

4.7.6 AUMENTOS POR PROMOCION

Los aumentos por promoción son otorgados cuando un empleado cambie a un puesto con mayor nivel que el desempeñado en forma permanente y previa evaluación del área de Reclutamiento y Selección y el visto bueno del área de Compensaciones.

Deben transcurrir un mínimo de doce meses entre una promoción y otra, con el propósito de que la persona pueda real y efectivamente llegar a conocer, dominar y desarrollarse en el puesto encomendado.

Todo aumento por promoción se sujetará a lo siguiente:

- El puesto vacante a cubrir por promoción debe estar autorizado y ser de mayor responsabilidad e importancia que el ocupado por los aspirantes a ser promovidos.
 - Todo empleado aspirante a promoción debe tener una antigüedad mínima de un año en la empresa y una evaluación del desempeño satisfactoria y haber sido evaluado satisfactoriamente por el área de Reclutamiento y Selección.
 - El vicepresidente del área en que se encuentre trabajando el empleado aspirante a la promoción debe autorizar por escrito su anuencia antes de efectuar los trámites correspondientes. Asimismo, el vicepresidente del área que cuente con la vacante debe firmar de consentimiento para poder efectuar la promoción.
-

-
- Las promociones serán efectivas el día primero del mes inmediato siguiente, pudiendo acordar las áreas emisoras y receptoras una fecha distinta para el cambio físico del empleado.
 - El aumento por promoción no debe exceder un tope de 15% de incremento sobre sueldo base en una exhibición. En caso de que el 15% no sea suficiente para ajustarlo al valor del puesto que es promovido el empleado, se diseñará un programa de aumentos en varias exhibiciones (máximo 3 meses).
-

4.8 ADMINISTRADORAS DE FONDO PARA EL RETIRO (AFORES)

4.8.1 SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO

- **¿Qué es?:**

Son aquellos sistemas regulados por las Leyes de seguridad social que prevén que las aportaciones de los trabajadores, patrones y del Estado sean manejadas a través de cuentas individuales propiedad de los trabajadores, con el fin de acumular saldos, mismos que se aplicarán para fines de previsión social, para la obtención de pensiones o como complemento de éstas.

Los sistemas de ahorro para el retiro constituyen un instrumento eficaz que permite la posibilidad de un retiro digno para los trabajadores al final de su vida laboral, a través de la constitución de depósitos a su favor en cuentas de capitalización individual. La calidad de los servicios que presten a los trabajadores las nuevas Administradoras de Fondos para el Retiro, por conceptos de administración de la cuenta individual y por el manejo de sus recursos en instrumentos de los mercados financieros, es fundamental para el sano funcionamiento del sistema.

- **Cómo se integra:**

La cuenta individual se integrará por las subcuentas:

- **De Retiro:** Comprenderá las aportaciones patronales del SAR anterior y del nuevo SAR.
- **Cesantía en edad avanzada y vejez:** Comprenderá las aportaciones tripartitas patrón-trabajador-estado.
- **Vivienda:** Incluye las aportaciones y amortizaciones, montos que se depositarán en el Banco de México y de ahí a la cuenta concentradora del INFONAVIT.
- **Aportaciones Voluntarias:** Incluye las aportaciones adicionales de los patrones y las voluntarias de los trabajadores.

- **Quiénes tienen derecho a él:**

Los trabajadores, asegurados y derechohabientes, que de acuerdo a las Leyes de seguridad social, tengan derecho a los beneficios de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

- **Cuáles son las aportaciones que lo integran:**

En el ramo de retiro, a los patrones les corresponde cubrir el importe equivalente al 2% del salario base de cotización del trabajador.

En los ramos de cesantía en edad avanzada y vejez, a los patrones les corresponde cubrir las cuotas del 3.151% y 1.125% sobre el salario base de cotización respectivamente.

En los ramos de cesantía en edad avanzada y vejez la contribución del Estado será igual al 7.143% del total de las cuotas patronales de estos ramos.

Además, el Gobierno Federal aportará mensualmente, por concepto de cuota social, una cantidad inicial equivalente al 5.5% del salario mínimo general para el Distrito Federal, por cada día de salario cotizado, que se depositará en la cuenta individual de cada trabajador asegurado. El valor del mencionado importe inicial de la cuenta social, se actualizará trimestralmente de conformidad con el Índice Nacional de Precios al Consumidor, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año.

- **Cuáles son las prestaciones que otorga:**

Otorga prestaciones a los trabajadores en caso de incapacidad temporal, invalidez, retiro, cesantía en edad avanzada y vejez. En caso de muerte, las prestaciones se transfieren a los beneficios conforme a ley. Las prestaciones incluyen ayuda para gastos de matrimonio, y apoyo del desempleo temporal del trabajador.

- **En qué consiste el régimen de cuentas individuales:**

En que cada trabajador contará con una cuenta en la cual se le depositarán las diferentes aportaciones que integran la cuenta y la subcuenta para poder ser invertidos en las Sociedades de Inversión Especializadas para el Sistema de Ahorro para el Retiro.

- **Quiénes administran este seguro:**

Las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES), y las Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro (SIEFORES).

- **Cuáles son las funciones y objetivos de la Comisión Nacional de Ahorro para el retiro (CON SAR):**

La coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los sistemas de ahorro para el retiro. La comisión tendrá la facultad de regular, mediante la expedición de disposiciones de carácter general, lo relativo a la operación de los sistemas de ahorro para el retiro, así como la transmisión, manejo e intercambio de información entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, los Institutos de Seguridad Social y los participantes en los referidos sistemas, determinando los procedimientos para su buen funcionamiento.

También deberá expedir las disposiciones de carácter general a las que habrán de sujetarse los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro, en cuanto a su constitución, organización, funcionamiento, operaciones y participación en los sistemas de ahorro para el retiro, tratándose de las Instituciones de Crédito e Instituciones de Seguros.

4.8.2 ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE AHORRO PARA EL RETIRO (AFORES)

- **Qué son:**

Son entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio que se dedican de manera exclusiva, a la función de individualizar los recursos correspondientes al seguro del retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, del fondo nacional de la vivienda y de la subcuenta de aportaciones voluntarias, e invertirlos, con excepción de los correspondientes al fondo nacional de la vivienda, en sociedades de inversión especializada.

Estas instituciones financieras deberán constituirse como sociedades anónimas de capital variable.

- **Objeto de las AFORES:**

Abrir, administrar y operar las cuentas individuales de conformidad con las Leyes de seguridad social. Tratándose de las subcuentas de vivienda, deberán individualizar las aportaciones y rendimientos correspondientes con base en la información que les proporcionen los institutos de seguridad social. La canalización de los recursos de dichas subcuentas se hará en los términos previstos por las Leyes de seguridad social.

- **Giro exclusivo de las AFORES:**

Recibir de los institutos de seguridad social las cuotas y aportaciones correspondientes a las cuentas individuales de conformidad con las Leyes de seguridad social, así como recibir de los trabajadores o patrones las aportaciones voluntarias; individualizar las cuotas y aportaciones de seguridad social, así como los rendimientos derivados de la inversión de las mismas; enviar al domicilio que indiquen los trabajadores, sus estados de cuenta y demás información sobre sus cuentas individuales y el estado de sus inversiones;

prestar servicios de administración a las sociedades de inversión (SIEFORES); prestar servicios de distribución y recompra de acciones representativas del capital de las sociedades de inversión que administre.

4.8.3 SOCIEDADES DE INVERSIÓN ESPECIALIZADAS EN FONDOS PARA EL RETIRO (SIEFORES)

- **Qué son:**

Son sociedades de inversión, administradas y operadas por las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES), que tienen por objeto exclusivo invertir los recursos provenientes de las cuentas individuales que reciban en los términos de las leyes de seguridad social.

- **Cómo se invierten los recursos:**

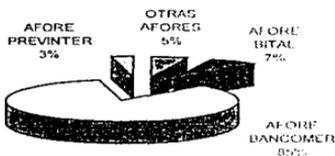
El régimen de inversión procurará otorgar la mayor seguridad y la obtención de una adecuada rentabilidad de los recursos de los trabajadores. Asimismo, el régimen de inversión tenderá a incrementar el ahorro interno y el desarrollo de un mercado de instrumentos de largo plazo acorde con el sistema de pensiones.

La cartera de valores de las sociedades de inversión estará integrada por los siguientes instrumentos: instrumentos emitidos o avalados por el gobierno federal; instrumentos de renta variable; instrumentos de deuda emitidos por empresas privadas; títulos de deuda emitidos; aceptados o avalados por instituciones de banca múltiple o banca de desarrollo, títulos cuyas características específicas preserven su valor adquisitivo conforme al Índice Nacional de Precios al Consumidor; y acciones de otras sociedades de inversión, excepto sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro.

4.8.4 LAS AFORES EN GRUPO IUSACELL

A partir del mes de febrero de 1997, Grupo Iusacell invitó a representantes de diversas AFORES para que su personal se afiliara a la de su preferencia. A través del correo electrónico y de los distintos tableros de comunicación, el área de Recursos Humanos elaboró un comparativo de las comisiones que las AFORES cobrarán por sus servicios, con el fin de orientar a su personal.

De acuerdo a una encuesta realizada al personal de Grupo Iusacell¹, las preferencias del mismo hacia una AFORE se reflejan gráficamente así:



Gráfica 4.1 AFOREs en Grupo Iusacell

Bancomer es la AFORE que logró captar mayor número de afiliados en Grupo Iusacell, lo cual puede deberse a que este grupo financiero siempre ha manejado las cuentas del SAR de todos los empleados con gran satisfacción. Además sus stands, que fueron instalados en todas las oficinas del Grupo, contaban con gran publicidad (posters, folletos e inclusive edecanes), que otras AFOREs no cuidaron.

Entre otras AFOREs que también lograron un número de afiliados están BITAL, PREVINTER y algunos más eligieron SANTANDER-MEXICANO.

¹ Ver Anexo 2: Guía de entrevista para evaluar la efectividad de la Administración de Recursos Humanos en Grupo Iusacell.

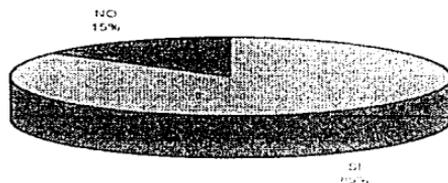
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

⇒ Grupo Iusacell y su socio Bell Atlantic, conforman una empresa que ofrece diversos servicios de telecomunicaciones y cuenta con una Administración de Personal, encargada de establecer los objetivos, políticas y procedimientos que rigen las relaciones laborales de la empresa. Estas relaciones están fundadas en la Ley y su principal objetivo, como el de toda empresa, es contar con personal altamente calificado que su vez tenga todo lo necesario para que realice sus funciones en las mejores condiciones laborales.

Sin embargo, no siempre se puede alcanzar este objetivo al cien por ciento debido a fallas en la organización, controles o prácticas, entre otras cosas. Por ejemplo, analizando la inducción que se da al personal de nuevo ingreso en Grupo Iusacell, podemos determinar que es vaga e insuficiente; así lo demuestra una encuesta realizada al personal mediante entrevistas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas², y en las cuales se analizó si los entrevistados habían recibido una inducción adecuada al puesto que desempeñaban al momento de su ingreso: la gran mayoría externó que sí habían recibido una inducción

² Ver Anexo 2: Guía de Entrevista para Evaluar la Efectividad de la Administración de Recursos Humanos en Grupo Iusacell. La muestra aplicada fue de 100 personas, siendo el tamaño de la población de 600 aproximadamente.

adecuada pero sólo por parte de su jefe inmediato (Gráfica C-1), unos cuantos encuestados señalaron que habían asistido al curso que prepara el área de Capacitación y Desarrollo como parte del programa de bienvenida al personal de nuevo ingreso, pero no habían recibido ninguna capacitación a su puesto, ya que sólo se les explicó en forma muy general y rápida la forma como realizarían sus tareas.



Gráfica C-1. Inducción adecuada?

Por lo anterior, considero que la inducción en Grupo Iusacell, debe separarse en dos programas:

A) Un curso de inducción a la empresa, en la que se expliquen los orígenes del Grupo, giro, objetivos, políticas, estructura, etc. Cabe señalar que este curso sí se imparte actualmente por el área de Capacitación, pero lamentablemente esta área no cuenta con la información de quiénes ingresarán próximamente a la empresa y por lo tanto, en la gran mayoría de los casos, los recién ingresados nunca son invitados a participar en el curso y mucho menos se enteran que la empresa lo ofrece.

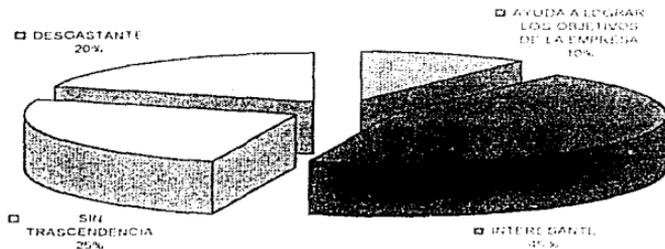
Esta situación trae ciertos problemas en el personal de nuevo ingreso, ya que se incorporan a sus labores de manera instantánea, sin conocer las líneas de negocio del Grupo, sin idea de su estructura administrativa, sin conocer sus objetivos y políticas generales, sin conocer la forma y lugar de pago, sin conocer las medidas de seguridad, etc. Todos estos aspectos se van aprendiendo sobre la marcha y en algunas ocasiones la información no siempre es clara. Por ello, es recomendable que el área de Reclutamiento y Selección esté en contacto constante con el área de Capacitación y proporcione información sobre el personal que se incorporará con el fin de que sean invitados a asistir a este curso, inclusive antes de su ingreso formal a la empresa, ya que también éste es un motivo por el cual no se asiste al curso debido a que el empleado de nuevo ingreso se incorpora de inmediato a sus funciones.

B) Algunos de los entrevistados mencionaron que no existe un programa estructurado de inducción, por lo que cada departamento debería establecer uno que incluyera a detalle las actividades que se realizan en esa área y su interrelación con otras mediante diagramas que faciliten la comprensión de las mismas.

Generalmente, las funciones se aprenden de la persona que dejará el puesto, ya sea por su salida de la empresa o por cambio a otra área o puesto; durante esta "inducción" el empleado de nuevo ingreso va aprendiendo las funciones aún cuando no se hagan de la manera adecuada o como inicialmente fueron establecidas, e inclusive se van aprendiendo con las respectivas "mañas" y errores comunes. Es por ello, que el tener un programa de inducción al puesto en forma escrita facilitaría el aprendizaje de las funciones y con menor riesgo de que sean modificadas.

⇒ En una organización existen distintos tipos y niveles de puestos, algunos tienen una mayor responsabilidad que otros por las labores y responsabilidades asignadas. Grupo Lusacell no es la excepción.

Se cuestionó a los entrevistados sobre la opinión que tienen del trabajo o función que desempeñan, con el fin de evaluar la organización y descripción de los puestos de Grupo Lusacell. La gráfica siguiente muestra los resultados:



Gráfica C-2. Puestos

Un 45% respondió que consideran que su trabajo es interesante y además agregaban que las funciones que desempeñan son agradables y aplican sus conocimientos.

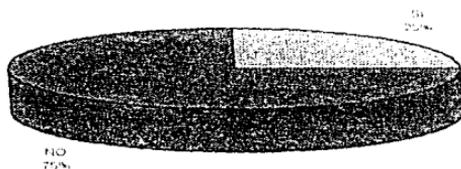
Un 25% señaló que sus funciones son intrascendentes y que no contribuyen en nada a lograr los objetivos del Grupo, y que por lo contrario son monótonas y aburridas. Sólo un 10% reconoció que sus funciones realmente contribuyen al éxito de la empresa y que sus funciones representan una gran responsabilidad. El resto respondió que su trabajo es desgastante y absorbente.

Aquí lo importante es darse cuenta de que la mayoría del personal no está consciente de lo que su puesto representa para el éxito de la empresa, ya que sólo una minoría opinó que sus funciones contribuyen a lograr los objetivos de la empresa, cuando en realidad son pocos los puestos que realmente no contribuyen en nada.

Todo puesto es creado con un fin y cada persona que ocupa un puesto contribuye de manera directa o indirecta a lograr los objetivos de la empresa.

Sería interesante considerar el por qué ciertos empleados consideran que su función es intrascendente, ya que una de las causas puede ser la falta de comunicación y/o capacitación sobre el lugar que ocupa el puesto dentro de la empresa y otra el desconocimiento de su importancia.

⇒ A pesar de ser uno de los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos, mantener a su personal debidamente capacitado y actualizado mediante constantes programas de capacitación, pudimos constatar que es poca la capacitación que se brinda al personal, razón por la que muchos de sus empleados se encuentran insatisfechos y han tenido que organizarse para formar grupos y acudir a cursos cuyo costo es cubierto por ellos mismos.

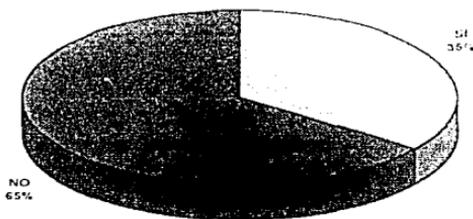


Gráfica C-3. Capacitación adecuada?

La mayoría de los entrevistados, mencionó que habían asistido a uno o dos cursos de capacitación desde su ingreso al Grupo, los cuales habían sido de muy poca calidad, algunos otros respondieron que nunca habían recibido ningún curso de capacitación, a pesar de haberlo solicitado.

Los pocos cursos que son impartidos en Grupo Iusacell son de baja calidad y/o duración y no cubren las expectativas de quienes asisten a ellos, por lo que este punto debe ser tomado en cuenta por la Dirección de Recursos Humanos para que se analice el costo de una capacitación outsourcing o se reorganice el área de Capacitación Interna.

⇒ En cuanto a los sueldos, gran mayoría de la muestra entrevistada, respondió que el sueldo que recibe por sus funciones y responsabilidades asignadas es mucho menor de lo que realmente debería de ser. Algunos expresaron que sus puestos son mejor pagados en otras compañías y que han permanecido con el mismo sueldo durante más de un año.



Gráfica C-4. Es el sueldo proporcional a las funciones y responsabilidades asignadas?

Aunque no se tuvo acceso a este tipo de información, la mayoría del personal afirmó estar muy mal pagado en relación con las funciones que desempeña, por lo que es recomendable realizar un análisis de administración de sueldos y realizar un comparativo con empresas de similares con el fin de mantenerse en un mercado competitivo de sueldos y retener con ello a su personal, que en la mayoría de los casos abandonan a Grupo Iusacell por encontrar mejores oportunidades en otras compañías.

⇒ Referente a reconocimientos y promociones, este punto mostró resultados interesantes, ya que el 50% respondió que han sido objeto de reconocimientos por parte de su jefe inmediato, sin embargo, no se autorizan esos reconocimientos y/o promociones a nivel estructural, es decir, el reconocimiento sólo queda verbal y como una promesa de un futuro ascenso, ya que a los jefes o supervisores no les son autorizadas las promociones.

El otro 50% respondió que ni siquiera en forma verbal se reconoce su esfuerzo y que nunca han sido objeto de promociones ni reconocimientos.

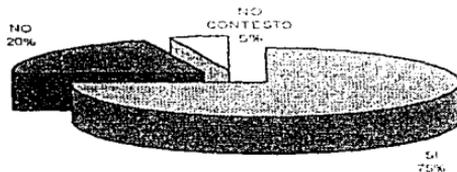


Gráfica C-5. Has sido considerado para promociones y/o reconocimientos?

La dirección de Recursos Humanos, a través de su Gerencia de Compensaciones, es la encargada de autorizar las promociones solicitadas por las distintas gerencias del Grupo. Su actuación con respecto a este punto deja mucho que desear, ya que en la mayoría de los casos, no son autorizadas las promociones que los jefes o supervisores prometen a su personal, orillando con ello el descontento y desmotivación de los empleados, ya que a la vez, ven ocupar puestos de mayor jerarquía a empleados de nuevo ingreso. Con ello, tampoco se cumple la política del área de Selección, que indica que las vacantes deben ser cubiertas primero con personal de la empresa, antes de recurrir a fuentes externas.

Causa de esto puede ser también la estructura organizacional, en la que el departamento de Recursos Humanos carece de suficiente poder de decisión y necesita la autorización de la Vicepresidencia de Administración en sus determinaciones, aunque el presupuesto asignado al área de Recursos Humanos juega un papel importante y decisivo ya que de su monto depende la distribución que haga este departamento en sus gastos de promociones y aumentos de sueldo.

⇒ Para medir la efectividad de la parte supervisora, o con personal a su cargo, se preguntó a los entrevistados si el trato que recibían de su jefe inmediato era el adecuado, obteniendo las siguientes respuestas:

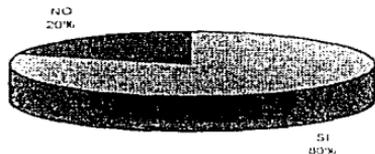


Gráfica C-6. El trato que recibes de tu jefe es el adecuado?

Las respuestas indican que en la mayoría de los casos el personal tiene jefes con buen trato, que comunican las necesidades del área y que son buenos líderes. Sin embargo, un 20% manifestó que no existe buena comunicación jefe-subordinado y por lo tanto no consideran que su jefe sea un buen líder. El resto se reservó su respuesta.

Es importante que dentro de Grupo Iusacell existan buenos líderes que sepan guiar a su equipo de trabajo y lo motiven para alcanzar buenos resultados. Los líderes de cada departamento, son sin duda, una valiosa ayuda para una adecuada administración de personal. Nuevamente es importante la participación del área de Capacitación para la impartición de cursos de liderazgo y motivación al personal directivo y supervisor, así como una participación más activa de toda el área de Recursos Humanos que evite una ruptura entre las demás áreas y ésta.

⇒ El contar con los instrumentos necesarios de trabajo, además de ser una obligación patronal, es además motivo indispensable para alcanzar las metas y cumplir con los objetivos señalados. Respecto al lugar y equipo de trabajo, se cuestionó a los entrevistados sobre su estado, teniendo como resultados: 80% respondió que sí tenía el equipo necesario para realizar su trabajo y que además su lugar estaba amplio y agradable. El otro 20% respondió que no sólo su lugar de trabajo era incómodo (la mayoría se quejó del espacio y las sillas), y que además no contaban con un equipo de cómputo adecuado, ya que el que tienen asignado ya está casi obsoleto.



Gráfica C-7. El lugar de trabajo está limpio, amplio y el equipo está en buen estado?

Se hace necesaria una distribución adecuada del equipo y del personal para lograr un ambiente sano de trabajo que repercuta en la productividad. Por ello, es recomendable se haga una distribución adecuada del personal y se prevea una posible expansión en caso de crecimiento, así como actualización del equipo de cómputo.

ANEXO 1**REGIONES CELULARES
DE MEXICO**

Como resultado del otorgamiento, por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, de concesiones para la instalación, operación y explotación del Servicio Público de Radiotelefonía Móvil con Tecnología Celular dentro de la Banda "A" en 1990, la República Mexicana quedó dividida en nueve regiones celulares, que actualmente son operadas por distintas empresas:

Región 1	Baja Celular Mexicana, S. A. de C. V.	BAJACEL
	Ensenada, B. C. N.	
	Rosarito, B. C. N.	
	Tijuana, B. C. N.	
	Mexicali, B. C. N.	
	Tecate, B. C. N.	
	San Luis Río Colorado, Son.	

Región 2 Movitel del Sureste, S. A. de C. V.**MOVITEL**

Hermosillo, Son.
Cullacán, Sin.
Los Mochis, Sin.
Guasave, Sin.
Guamuchil, Sin.
Ruiz Cortines, Sin.
Navolato, Sin.
Cd. Obregón, Son.

Región 3 Telefonía Celular del Norte, S. A. de C. V.**NORCEL**

Chihuahua, Chih.
Cd. Juárez, Chih.
Delicias, Chih.
Torreón, Coah.
Gómez Palacio, Dgo.
Lerdo, Dgo.
Durango, Dgo.

Región 4 Celular de Telefonía, S. A. de C. V.**CEDELTEL**

Monterrey, N. L.
Apodaca, N. L.
Garza García, N. L.
Cd. Guadalupe, N. L.

Región 4	Celular de Telefonía, S. A. de C. V.	CEDETEL
(Continúa)	San Nicolás, N. L. Santa Catarina, N. L. Villa de Santiago, N. L. El Cercado, N. L. Villa de García, N. L.	
Región 5	Comunicaciones Celulares de Occidente, S. A. de C. V.	IUSACELL R5
	Guadalajara, Jal. Chapala, Jal. Tonalá, Jal. El Salto, Jal. Zapopan, Jal. Morelia, Mich. Colima, Col. Manzanillo, Col.	
Región 6	Comunicaciones Portátiles Celulares, S. A. de C. V.	IUSACELL R6
	Querétaro, Qro. San Juan del Río, Qro. Aguascalientes, Ags. San Luis Potosí, S. L. P.	

**Región 6 Comunicaciones Portátiles Celulares,
S. A. de C. V.**

IUSACELL R6

(Continúa) Salamanca, Gto.
León, Gto.
Celaya, Gto.
Irapuato, Gto.
Silao, Gto.
San Francisco del Rincón, Gto.
Encarnación de Díaz, Jal.
Zacatecas, Zac.

**Región 7 Telecomunicaciones del Golfo,
S. A. de C. V.**

IUSACELL R7

Puebla, Pue.
Acapulco, Gro.
Xalapa, Ver.
Veracruz, Ver.
Córdoba, Ver.
Orizaba, Ver.
Fortín de las Flores, Ver.
Minatitlán, Ver.
Coatzacoalcas, Ver.
Tlaxcala, Tlax.

Región 8 Telecomunicaciones Portátiles del Sureste,**S. A. de C. V.****PORTATEL**

Campeche, Cam.

Mérida, Yuc.

Progreso, Yuc.

Uman, Yuc.

Tuxtla Gutiérrez, Chis.

Tapachula, Chis.

Chilapa, Tab.

Aguadulce, Tab.

Villahermosa, Tab.

Comalcalco, Tab.

Cárdenas, Tab.

Macuspana, Tab.

Teapa, Tab.

La Venta, Tab.

Belén, Tab.

Cd. Pemex, Tab.

Aquiles Serdán, Tab.

Cancún, Q. R.

Cozumel, Q. R.

Isla Mujeres, Q. R.

Bacalar, Q. R.

Akumal, Q. R.

Puerto Juárez, Q. R.

**Región 8 Telecomunicaciones Portátiles del Sureste,
S. A. de C. V.**

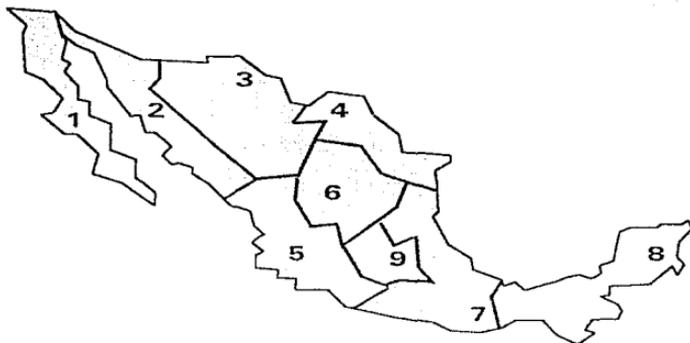
PORTATEL

(Continúa) Puerto Morelos, Q. R.
Puerto Aventuras, Q. R.

Región 9 Iusacell, S. A. de C. V.

IUSACELL R9

Distrito Federal y área metropolitana
Cuernavaca, Mor.
Cautla, Mor.
Temixco, Mor.
Tequesquitengo, Mor.
Toluca, Edo. de Méx.
Valle de Bravo, Edo. de Méx.
Tenango del Valle, Edo. de Méx.
Lerma, Edo. de Méx.
Ixtlahuaca, Edo. de Méx.
Zinacantepec, Edo. de Méx.
Atlatomulco, Edo. de Méx.
San Mateo Atenco, Edo. de Méx.
Metepec, Edo. de Méx.
Santiago Tianguistenco, Edo. de Méx.
Pachuca, Hgo.
Tepeji del Río, Hgo.



Regiones Celulares de México

Las empresas anteriores, quienes resultaron favorecidas con dichas concesiones, se unen formalmente el 31 de Octubre de 1990, para formar la Asociación Mexicana de Concesionarios de Radiotelefonía Celular, A. C. (AMCEL). Este organismo se creó con la finalidad de agrupar a las empresas concesionarias, fundamentalmente para conjuntar sus esfuerzos orientados a lograr un desarrollo pleno de radiotelefonía celular en México, bajo criterios de participación, colaboración y soporte recíproco, que redunde en beneficio del público usuario.

ANEXO 2**GUIA DE ENTREVISTA PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD
DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
EN GRUPO IUSACELL**

1.- ¿Qué opinión tienes acerca del trabajo/función que desempeñas?

- Ayuda a lograr los objetivos generales de la empresa
- Interesante
- Sin trascendencia (aburrido)
- Desgastante

2.- ¿Opinas que la capacitación que actualmente recibes es la adecuada?

Sí No ¿Por qué? _____

3.- ¿ El empeño que manifiestas en tus actividades, es tomado en cuenta por tu jefe inmediato mediante promociones y/o reconocimientos?

Sí No ¿Por qué? _____

4.- ¿ Consideras que el salario que recibes es proporcional al puesto y responsabilidades asignadas?

Sí No ¿Por qué? _____

5.- ¿ El lugar donde desempeñas tu trabajo esta limpio, amplio y el equipo esta en buen estado?

Sí No Explica _____

6.- ¿ Consideras que el trato que recibes de tu jefe inmediato, es el adecuado?

Sí No Explica _____

7.- ¿ Cuando se te dió la bienvenida en tu lugar de trabajo, te explicaron las funciones que tenías que desempeñar?

Sí No Explica _____

8.- ¿ Consideras que las actividades que desempeñas en tu puesto se establecieron de tal forma que contribuyen a los logros de la Empresa?

Sí No Explica _____

GLOSARIO

Banda de frecuencias: Porción del espectro radioeléctrico que contiene un conjunto de frecuencias determinadas.

Células: Son áreas de servicio telefónico contiguas, pero una de ellas puede tener un radio que va desde decenas o cientos de metros, hasta varios kilómetros, dependiendo de la densidad de usuarios, enviando y recibiendo las señales de radio procedentes de los radioteléfonos celulares, y están colocadas en lugares estratégicos de las ciudades donde opera dicho sistema.

Correo electrónico: Transmisión de numerandos y mensajes mediante una red. Los sistemas de correo electrónico se implementan en redes de área local de mainframes y minicomputadores personales.

Espectro radioeléctrico: Es el espacio que permite la propagación sin guía artificial de ondas electromagnéticas cuyas bandas de frecuencias se fijan convencionalmente por debajo de los 3.000 gigahertz.

Espectro de uso libre: Son aquellas bandas de frecuencias que pueden ser utilizadas por el público en general sin necesidad de concesión, permiso o registro.

Espectro para usos determinados: Son aquellas bandas de frecuencias otorgadas mediante concesión y que pueden ser utilizadas para los servicios que autorice la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en el título correspondiente.

Espectro para uso oficial: Son aquellas bandas de frecuencias destinadas para el uso exclusivo de la Administración Pública Federal, gobiernos estatales y municipales, otorgadas mediante asignación directa.

Espectro para usos experimentales: Son aquellas bandas de frecuencias que podrá otorgar la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, mediante concesión directa e intransferible, para comprobar la viabilidad técnica y económica de tecnologías en desarrollo tanto en el país como en el extranjero, para fines científicos o para pruebas temporales de equipo.

Espectro reservado: Son aquellas bandas de frecuencias no asignadas ni concesionadas por la Secretaría.

Fax-Modem: Combinación entre tarjeta de fax y modem de datos disponible como una entidad externa o tarjeta de expansión. Incluye un conmutador de fax que remite la llamada al fax o al modem de datos.

Frecuencia: Número de ciclos que por segundo efectúa una onda del espectro radioeléctrico.

Internet: Red extensa compuesta por una cantidad de redes más pequeñas, orientadas inicialmente a la investigación y educación.

Multimedia: Difusión de información en más de una forma. Incluye el uso de texto, gráficas animadas y video de movimiento pleno.

Modem (MOdulator-DEModulator): Dispositivo que adopta una terminal o computadora a una línea telefónica. Convierte las pulsaciones digitales del computador en audio-frecuencias y vuelve a convertir estas pulsaciones en el lado receptor.

Radiotelefonía analógica: Es la telefonía celular que funciona bajo un sistema o estándar de operación llamado AMPS (Advanced Mobile Phone System) que permite una transmisión nítida y rápida de los mensajes de voz.

Radiotelefonía celular: Es un servicio de comunicación que se inició en Estados Unidos, específicamente en la ciudad de Chicago, en 1983 y en México, D. F., por parte de IUSACELL, en 1989. La comunicación se logra a través de un radiotransmisor inalámbrico (equipo celular) que permite establecer un canal de radiofrecuencia para enlazar las radio bases

(celulas) necesarios y la central o switch con otro aparato celular, o de la red pública fija en México o en el extranjero.

Radiotelefonía celular digital: Es la que funciona bajo sistemas cuya principal ventaja es que, por la forma en que decodifica y transmite la voz durante las llamadas, multiplica la capacidad de radiofrecuencia disponibles y, en consecuencia, se puede realizar un mayor número de llamadas en forma simultánea dentro de una misma célula, además de que las conversaciones no se interfieren entre sí y no se perciben ruidos típicos de una transmisión de radio.

Sistema de comunicación vía satélite: El que permite el envío de señales de microondas a través de una estación transmisora a un satélite que las recibe, amplifica y envía de regreso a la Tierra para ser captadas por estación receptora.

Tarjeta de fax: Transmisión de fax en una tarjeta de expansión. Esta utiliza software que genera señales de fax directamente de los archivos de disco o de la pantalla y transmite una imagen más nítida que un fax, la cual obtiene su imagen mediante scanning. Los faxes que entran se imprimen en la impresora de la computadora.

Telefonía básica: Red pública fija de telefonía.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS, Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, 1994. 535 pp.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Tr. Germán A. Villamizar. McGraw-Hill, 2ª ed. México, 1994. 540 pp.

JIMENEZ, Castro Wilburg. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. Limusa-Noriega, México, 1990. 430 pp.

MÜNCH, Galindo Lourdes y José García Martínez. *Fundamentos de Administración*. Trillas, México, 1991, 240 pp.

REYES, Heróles Jesús. *Comunicaciones y Transportes 1970-1976*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

SANCHEZ, Barriga Francisco. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Instituto Politécnico Nacional, 2º ed. México, 1986. 223 pp.

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES. Ley Federal de Telecomunicaciones. México, 1994. 45 pp.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Ley Federal del Trabajo, México, 1996.

WERTHER, Jr. William B. y Davis Keith. Tr. Joaquín Mejía Gómez. McGraw-Hill, 3º ed. México, 1993. 395 pp.

HEMEROGRAFIA

EL HERALDO DE MEXICO. Suplemento de Tecnología. Telecomunicaciones, Número 1, Vol. 1, Febrero 1997.

EXPANSION. Telecomunicaciones: los días contados. Año XXVII, Vol. XXVII, No. 669, Julio 1995.

EXPANSION. Telmex: los últimos días de soledad. Año XXVIII, Vol. XXVIII, No. 694, Julio 1996.

GUIA DE RELACIONES DE TRABAJO DE GRUPO IUSACELL.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. Transmisión de datos: una empresa para su empresa. No. 13, Octubre 1991.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. Grupo Iusacell: una nueva era en telecomunicaciones. No. 15, Diciembre 1991.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. ¿Cómo empezó Iusacell?. No. 15, Enero 1992.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. Iusacell: calidad en el servicio. No. 18, Marzo 1992.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. La cobertura nacional. No. 31, Abril 1993.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. Grupo Iusacell aumenta sus servicios internacionales. No. 36, Septiembre 1993.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. Alianza para el desarrollo. No. 37, Octubre 1993.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. Tecnología celular digital. No. 38, Noviembre 1993.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. Regiones celulares. No. 40, Enero 1994.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. La comunicación celular: ¿cómo se da?. No. 51, Diciembre 1994.

MUNDO CELULAR. La revista mensual de IUSACELL. AMCEL: cobertura nacional. No. 69, Junio 1996.

MUNDO EJECUTIVO. Telefonía celular: Iusacell quiere salir del enredijo. Año XVII, No. 216, Volumen XXX, Abril 1997.

VERITAS. La modernización de las Telecomunicaciones en México: una consecuencia del proceso de privatización. Colegio de Contadores Públicos de México, A. C., Año XLI, Núm. 1505, Enero 1997.
