



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

## **T E S I S** QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

**HEYDI HERNÁNDEZ AVENDAÑO**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL ISO 9000 CON BASE EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, EN EL ÁREA DE OPERACIÓN LOCAL DE TV AZTECA”.**

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES



MÉXICO D.F

2006



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**

**Agradezco a mi madre por todo el apoyo y gran esfuerzo que hizo para que yo pudiera alcanzar mi sueño de estudiar y terminar una carrera Universitaria.**

**Sin su esfuerzo y confianza en mí, jamás hubiera podido alcanzar mi sueño y él de ella.**

**Mil Gracias por todo tu amor, confianza, desvelos, esfuerzo y apoyo....Mamá Cata.**

**Agradezco a todas mis hermanas (Silvia, Lourdes, Chela, Bety, Mari y Rocío) y cuñados (Rodolfo, Marcos, Fernando y José) por haberme brindado siempre su apoyo moral y económico cuando lo necesité.**

**Agradezco a mi asesora: Francisca Robles, por haberme apoyado y encaminado en esta última fase, pero sobre todo gracias por estar conmigo a pesar del tiempo que prolongué este trabajo. Muchas Gracias.**

## INDICE

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>4</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Antecedentes Históricos de Tv Azteca</b> .....	<b>8</b>
1.1 ¿Qué es la Red de Operadoras Locales de TV Azteca?.....	<b>26</b>
1.1.1 Dirección de Operación Local.....	<b>30</b>
1.1.2 Organización y Funciones.....	<b>33</b>
1.1.3 Área de Operación Local.....	<b>37</b>
1.1.4 Funciones.....	<b>39</b>
<b>2.- El ISO 9000</b> .....	<b>47</b>
2.1.1 Antecedentes.....	<b>48</b>
2.1.2 Definición de ISO 9000.....	<b>49</b>
2.1.3 Conceptos Básicos.....	<b>55</b>
2.1.4 Aspectos Esenciales de ISO 9000.....	<b>60</b>
2.1.5 Estándares ISO 9000.....	<b>63</b>
2.1.6 ¿Qué es Calidad?.....	<b>66</b>
<b>3. El ISO 900 en el Sistema de Gestión de Calidad</b> .....	<b>71</b>
3.1 Marco de Referencia hacia un Modelo (Comunicación Organizacional).....	<b>73</b>
3.1.1 Sistema de Gestión de Calidad .Definición.....	<b>80</b>
3.2. Aplicación de estos fundamentos al área de Operación Local.....	<b>82</b>
3.2.1 Enfoque al Cliente.....	<b>84</b>
3.2.2 Liderazgo.....	<b>89</b>
3.2.3 Participación del Personal.....	<b>92</b>
3.2.4 Enfoque basado en Procesos.....	<b>96</b>
3.2.5 Enfoque de Sistemas para la Gestión.....	<b>103</b>
3.2.6 Mejora Continua (Capacitaciones, Juntas y Nuevos procesos de trabajo).....	<b>105</b>

3.2.7 Enfoque basados en Hechos.....	<b>107</b>
3.2.8 Relaciones mutuas benéficas para el proveedor.....	<b>110</b>
3.2.9 Análisis Comparativo	
Antes y después de que se implemente un Sistema de gestión de Calidad en el área de OPL de TV Azteca).....	<b>112</b>
Conclusiones.....	<b>117</b>
Bibliografía.....	<b>120</b>

## INTRODUCCION

Como se sabe, actualmente a través del mundo hay un tema que ha captado la atención de muchas empresas y este tema al que me refiero es: los Sistemas de Calidad que propone ISO 9000.

En un principio estos sistemas de calidad se aplicaban simplemente a las industrias manufactureras, sin embargo con el paso del tiempo y los requerimientos continuos que cada día exigían los clientes, se tuvieron que modificar estos sistemas de calidad, de tal manera que pudieran aplicarse a todo tipo de empresas, fueran estas de la industria manufacturera o no.

Por ello TV Azteca, que es actualmente una de las empresas más importantes en la industria de la televisión, ha tenido la necesidad de ingresar a su estructura laboral los sistemas de calidad, esto debido a que cada día tiene que dar un mejor servicio a los clientes, por ello el 18 de Octubre de 1999 Red Nacional es la primer área de TV Azteca donde se implementa un Sistema de Calidad ISO 9000.

Al ver los grandes resultados que se han obtenido con la implementación de ISO 9000 y sobre todo la satisfacción de los clientes en esta área, TV Azteca está trabajando día a día para que el mayor número de sus áreas implementen este sistema.

El área de Operación Local de TV Azteca, tiene como principal objetivo el de dar atención a sus clientes que en este caso son todas las estaciones repetidoras que se encuentran distribuidas en toda la república, a demás de ser el vínculo entre las estaciones y las áreas del corporativo como son: Programación, Ventas, Deportes, Noticias, Sistemas CABS, OPTV, talento Artístico, Compras, etc. Es decir nuestros clientes internos.

Por lo antes dicho indicó entonces que Operación Local es la base principal para que funcione la estructura laboral de las estaciones locales, por ello es

indispensable que en ésta área se implemente un Sistema de Calidad, y el que más se adecua a los requerimientos del área es el Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9000-2001).

ISO 9000 se ha convertido en una más de las armas con que las empresas deben de contar para lanzarse a la conquista de mercados, pues como se puede ver la familia de normas 9000 abarcan todos los sectores industriales y el objetivo en que se enfocan es en la satisfacción de los clientes a través de mejoras en el desarrollo laboral sea este del personal y/o líderes, o de los productos que crean (enfocándonos en la industria de la manufactura).

Por lo antes dicho el área de Operación Local tendrá que basarse en el Sistema de Gestión de Calidad que propone ISO 9000 – 9001, debido a que esta norma se enfoca en ayudar a las empresas a mejorar el sistema de trabajo, pero éste es enfocado directamente al personal que laboran dentro de una empresa, a los líderes que la llevan y manejan, así como a los clientes, estos últimos son la base para que una empresa funcione debidamente pues si ellos están contentos con el trabajo que se les entrega, eso indica que la estructura laboral y el personal están aplicando correctamente cada uno de los procesos.

Así entonces el siguiente trabajo lo enfocaré bajo este Sistema de Gestión de Calidad que propone ISO 9000 en la norma 9001, para ello primeramente explicaré ¿que es ISO 9000? La familia de Normas Generadas por ISO, ¿Como funciona dentro de las empresa? Y todo lo referente a los conceptos básicos que se utilizan en este sistema.

Para alcanzar dicho objetivo, en el primer capítulo denominado Antecedentes de TV Azteca, daré a conocer a grandes rasgos como es que surge TV Azteca, cuáles son actualmente los contenidos en programación que nos ofrece, así el ¿cómo? está dividida estructuralmente, para que con ello defina a la Dirección de Red de Operadoras Locales. En ella es donde haré gran énfasis pues en dicha dirección es donde se encuentra el área de Operación Local que es donde me encuentro laborando actualmente.

Una vez que me enfoque en el área de Operación Local, definiré como es que está estructurada esta área y cuales son las funciones que desempeñan cada unos de los miembros que laboramos en ella, pues es justamente en estas funciones y en el personal en quién voy a citar mi estudio para ver las problemáticas que se tienen actualmente y como con base a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad éstas se pueden mejorar o acabar.

En el Segundo capítulo que lleva como nombre “El ISO 9000”, ahí me enfocaré principalmente a dar un panorama de que es el ISO 9000, es decir comenzaré por indicar donde surge ésta organización y cuál es o era el objetivo principal de su creación, también indicaré algunas definiciones de los que es ISO 9000, mencionaré y definiré cuáles son los conceptos básicos que nos podemos encontrar quienes nos intereseamos entrar al mundo de la familia ISO 9000. Una vez definido los conceptos básicos, el siguiente punto a tratar será los aspectos esenciales de ISO, es decir indicaré los puntos más importantes que debemos de considerar al querer implementar ISO 9000. En los últimos dos punto de este capítulo ( 2.1.5 y 2.1.6 ) hablaré de un aspecto muy importante dentro de ISO y este punto al que me refiero es la calidad, la cuál es el principal fin, así como la base de ISO 9000.

En el tercer y último capítulo “El ISO 9000 en el Sistema de Gestión de Calidad, comenzaré por definir que es un Sistema de Gestión de la Calidad, para conocer más a fondo a que me refiero con este término que es la base de mi trabajo, una vez definido indicaré cuáles son los elementos fundamentales que la conforman, para que el siguiente punto a desarrollar en el punto 3.2 sea el aplicar estos ocho fundamentos o pasos en el área de Operación Local, por último incluiré un análisis del antes y después de aplicar este sistema de Gestión de la Calidad, para ver sin con ello el área de Operación Local puede mejorar o no.

Así entonces lo que pretendo es dar a conocer que el área en que laboro tiene fallas a nivel organizacional y que éstas se pueden mejorar al implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

## I.- ANTECEDENTES HISTORICOS DE TV AZTECA

El invento más importante de la humanidad en cuanto a electromagnetismos es el transistor, pues gracias al desarrollo de este mecanismo es que se han podido llevar a cabo numerosos inventos tecnológicos y científicos, como lo es la Televisión.

La historia del desarrollo de la televisión ha sido en esencia la historia de la búsqueda de un dispositivo adecuado para explorar imágenes. El primero fue llamado disco Nipkow, patentado por el inventor alemán Paúl Gottlieb Nipkow en 1884, sin embargo debido a su naturaleza mecánica el disco Nipkow no funcionaba eficazmente con tamaños grandes y altas velocidades de giro para conseguir una mejor definición.

Los primeros dispositivos realmente satisfactorios para captar imágenes fueron el iconoscopio, que fue inventado por el físico estadounidense de origen ruso Vladimir Kosma Zworyk en 1923 y el tubo disector de imágenes, inventado por el ingeniero de radio estadounidense Philo Taylor Farnsworth poco tiempo después. En 1926 el ingeniero escocés John Logie Baird inventó un sistema de televisión que incorporaba los rayos infrarrojos para captar imágenes en la oscuridad.

Con la llegada de los tubos y los avances en la transmisión radiofónica y los circuitos eléctricos que se produjeron en los años posteriores a la I Guerra Mundial, los sistemas de Televisión se convirtieron en una realidad.

Las primeras emisiones públicas de televisión las efectuó la BBC en Inglaterra en 1927 y la CBS y NBC en Estados Unidos en 1930. En ambos casos se utilizaron sistemas mecánicos y los programas no se emitían con un horario regular. Las emisiones con programación se iniciaron en Inglaterra en 1936 y en los Estados Unidos el 30 de abril de 1939, coincidiendo con la inauguración de la Exposición Universal de Nueva York.

Las emisiones programadas se interrumpieron durante la II Guerra Mundial, reanudándose cuando terminó.

Pero ¿cómo fueron los principios de la televisión en México?

Los primeros pasos de la televisión en México, en su etapa experimental, se remonta al año 1934. Un joven de 17 años, estudiante del Instituto Politécnico Nacional, realiza experimentos con un sistema de televisión de circuito cerrado, en un pequeño laboratorio montado en las instalaciones de la estación de radio XEFO. Durante varios años, el ingeniero Guillermo González Camarena trabaja con el equipo que él mismo construyó, hasta que, en 1939, cuando la televisión en blanco y negro ya funciona en algunos países, González Camarena impacta al mundo al inventar la televisión en color, gracias a su Sistema Tricromático Secuencial de Campos.

La primera transmisión en blanco y negro en México se lleva a cabo el 19 de agosto de 1946, desde la casa del Ingeniero Camarena. Fue tal el éxito, que el 7 de septiembre de ese año se inaugura oficialmente la primera estación experimental de televisión en Latinoamérica; la XEIGC: Esta emisora transmite los sábados, durante dos años, un programa artístico y de entrevistas. En septiembre de 1948, inician transmisiones diarias desde el Palacio de Minería de la “Primera Exposición Objetiva Presidencial “. Miles de personas son testigos gracias a los aparatos receptores instalados en varios centros comerciales.

El primer canal comercial de televisión en México y América Latina se inaugura el 31 de agosto de 1950, un día después, el 1 de septiembre, se transmite el primer programa con la lectura del IV Informe de Gobierno del Presidente de México, Lic. Miguel Alemán Valdés, a través de la señal de la XHDF-TV Canal 4 de la familia O’Farril. En ese año, la XETV-Canal 6 de Tijuana Baja California Norte y la XEQ-TV Canal 9, en Alzomoni, Estado de México también inicia sus transmisiones.

La XEW –TV Canal 2, propiedad de la familia Azcárraga, es inaugurada en 1951, la cuál transmite desde el Parque Delta en el Distrito Federal. Ese año, la XHGC Canal 5 del Ingeniero Guillermo González Camarena, queda integrada al dial televisivo. Para 1955, se fusionan esos tres canales, dando paso a la empresa Telesistema Mexicano.

En 1968, surge XHTMTV Canal 8, Televisión independiente de México propiedad de un grupo empresarial regiomontano que se instaló en San Ángel Inn.

En noviembre de 1972, después de competir entre sí por un periodo de cuatro años, las empresas Telesistema Mexicano (Canal 2, 4 y 5) y Televisión Independiente de México (canal 8), deciden fusionarse en una sola entidad que habrá de operar esas mismas emisoras así como sus repetidoras en el país. El día 28 de ese mes, los señores Bernardo Garza Sada, del grupo Alfa de Monterrey y Emilio Azcárraga Milmo, de Telesistema Mexicano firman un acuerdo de fusión. De esta manera surge Televisión Vía Satélite S.A. (Televisa). El 8 de enero de 1973, Televisa inicia oficialmente sus actividades.

Tras la fusión de TIM y Telesistema también obedeció que por primera vez desde que está nueva tecnología apareció en el país, el Estado se mostró realmente interesado en participar en la industria.

El 15 de marzo de 1972, el Estado adquirió el resto de acciones, es decir Canal 13 a través de Somex, con lo cuál obtuvo su primer canal televisivo “comercial” ( en 1957 había establecido el Canal 11, del Instituto Politécnico Nacional , pero como permisionario y dedicado a educar ), el nuevo canal siempre fue concesión, por lo cuál estuvo en posibilidad de vender su tiempo de pantalla, sin embargo Canal 13 no se propuso ser competencia para Televisa, pues como aparato del Estado sus fines eran otros. Así durante algunos años su presencia en el cuadrante sirvió para que hubiese un simulacro de apertura en la pantalla chica.

Por lo antes dicho, entonces, podemos decir que la historia de la Televisión comercial en México está muy ligada a Televisa, pues ellos fueron los pioneros en este campo y durante mucho tiempo mantuvieron el monopolio de la televisión Mexicana pues como se cita anteriormente independientemente de que estaban los canales 11 y 13, estos no representaban competencia alguna pues como aparato del Estado sus fines eran otros, así que la única televisora que comenzó a expandirse, a crear programas propios los cuáles abarcaron el género de los Concursos, Musicales, de Variedad como fue Siempre en Domingo y lo que ahora es uno de los más grandes géneros y que se explota hasta hoy en día y son las Telenovelas , nos referimos sin lugar a dudas a Televisa.

Justamente con todos estos programas propios y series que comienza a comprar en el extranjero fue lo que hizo que obtuviera y captara al mayor número de público, ya que esta empresa televisiva ofrecía entretenimiento y no cultura (que a veces parecía aburrida al televidente y que se difundía dentro de los canales del Estado) al público, con ello también podía ofrecer un nuevo mercado a todos aquellos que tuvieran empresas y que se quisieran llegar al mayor número de personas, ya que ahora este medio era la mejor opción para que los anunciantes lleguen al mayor número de personas.

Por lo antes dicho Televisa tuvo por muchos años este dominio en la televisión Mexicana y de los anunciantes, pero esto fue hasta el año de 1993 en que nace Televisión Azteca.

Televisión Azteca nace en 1993 a partir de la venta de un paquete de medios estatales a la iniciativa privada. Entre lo ofertado estaba IMEVISIÓN, la cuál estaba formada por los canales 22 en UHF y el 7 y 13 en VHF, estos dos últimos contaban con una red en forma nacional.

Debido a que un grupo de intelectuales encabezada por Carlos Monsivais y Héctor Aguilar Carmín pidieron al gobierno que el canal 22 se quedara como un canal cultural, la oferta eliminó a canal 22.

Para la compra de este paquete, el cuál también incluía los cines Cotsa, los canales de Monterrey y Chihuahua, los estudios América y el periódico Nacional, había cuatro grupos importantes, el más fuerte en cuanto a experiencia televisiva era MEDCOM, encabezada por Adrián Sada González propietario del banco Serfin y del consorcio Vitro; y con la participación de Joaquín Vargas de Multivisión y Clemente Serna Alvear, de Radio Programas de México, éste será el grupo dos pero antes de la subasta Multivisión abandonó el grupo.

El segundo grupo interesado en este paquete era el de GEO Multimedia que presendía el empresario de Guadalajara Raymundo Gómez Flores, dueño de la privatizada Banca Cremi. Este había planeado una alianza con dos compañías estadounidenses: ABC Capital Cities y Paramount Pictures, las cuáles tendrán una participación minoritaria del 24.5 por ciento.

El tercer grupo que se postuló fue el de Javier Pérez de Anda, Francisco Aguirre Gómez y Javier Sánchez Campuzano, todos ellos radiodifusores, denominados Proyecto Cosmovisión.

El último grupo era denominado Radio Televisora del centro, de Ricardo Benjamín Salinas Pliego y José Ignacio Suárez Vázquez. El primero dueño de una cadena de tiendas de aparatos electrónicos (EleKtra) y nieto del fundador de las tiendas Salinas y Rocha.

Con estos grupos interesados en la compra de este paquete de medios, el 19 de julio de 1993 la SHCP designó ganador a Radio Televisora del Centro, con la única consideración de que había sido el grupo que propuso un monto mayor en la subasta: 645 millones de dólares.

La adjudicación fue una sorpresa, ya que frente al resto de los postores el grupo Salinas Pliego era el que aparentemente menos posibilidades tenía de ganar la concesión.

Así el 2 de agosto Televisión Azteca comenzó a operar como empresa privatizada y simplemente con lo que le había dejado IMEVI SIÓN: las

instalaciones, 90 repetidoras de los canales 7 y 13 con la misma señal y la programación comprada y propia con la cuál había transmitido IMEVISIÓN durante los meses previos a su desincorporación.

En esa fecha, los clientes eran pocos, la imagen bastante deficiente y la señal llegaba a menos estaciones de las que figuraban en el papel. La programación transmitida por las redes 7 y 13 era la misma, por lo que la empresa tuvo muy en claro que la estrategia que tenía que seguir debía de ser agresiva y con metas ambiciosas que forjaran las bases para realizar producciones de calidad, crecer tecnológicamente para cubrir la totalidad de la República con la mejor señal de transmisión y así cautivar a un creciente número de telespectadores y de anunciantes.

Indudablemente la tarea era difícil, debido a que tendrían que competir frente a Televisa, que en esos momentos ya era una gran empresa en el mundo de la televisión a nivel nacional e internacional, así que el primer paso era definir su nombre el cuál sea la firma corporativa, su marca, la que identifique el auditorio, además de que sea la que utilice en los créditos de los diferentes programas, para ello se decidió dejar el nombre de TV Azteca y su símbolo está integrado por cinco figuras que unidas representan un águila estilizada.

Una vez que se escogió el logo y el nombre que será la firma de esta nueva Televisora, el siguiente paso a dar, fue crear la nueva imagen de los canales 7 y 13, con el fin de que el público ya no los relacionara con IMEVISIÓN, ya que debían desprenderse de la vieja imagen de televisora del Estado, pues era un tanto caótica, con pocos recursos y a veces muy aburrida.

Por tal motivo ahora se requería que el Canal 13 tuviera el propósito de entretener e informar a las familias mexicanas mayores de 18 años que conforman la audiencia comercial de México, para llegar a este propósito se propuso que este canal tuviera un contenido de calidad humano, positivo, entretenido y crítico con el cuál toda la familia pudiera disfrutar junta.

Así la programación de Azteca 13 fue seleccionada para informar y entretener principalmente a hombres y mujeres de 30+ años, de niveles socioeconómicos ABC+, C Y D+.

Pero ¿por qué llegar a este tipo de niveles socioeconómicos?

Porque la audiencia con estas características tiene un alto poder económico y es susceptible a una amplia variedad de mensajes, siendo así grandes consumidores.

Justamente para llegar a este tipo de audiencia es que en la programación de Azteca 13 está renovando su programación en los horarios pre-estelar y prime Time, obteniendo excelentes resultados, ya que a partir de las 16:00 hrs. y hasta las 23:00 hrs., el rating en hogares comerciales de Azteca 13 se ha incrementado un 16%, esto como resultado de la buena y novedosa programación, en la cuál tenemos:

**Telenovelas:** Las telenovelas de TV Azteca se han logrado colocar en la preferencia del público por traer a la pantalla temas actuales, en donde se retrata a nuestra sociedad y la forma en como se desarrolla.

Los dos tipos de telenovelas que se manejan actualmente son las Juveniles y para público adulto.

## **MERCADO OBJETIVO**

### **Telenovelas Juveniles**

#### **DEMOGRÁFICOS**

Primario: Mujeres de 19 años a más de NSE<sup>1</sup> ABC+, C y D+

Secundario: Mujeres menores de 19 años, NSE ABC+, C y D+

Potencial: Hombres de 19 años a más de NSE, ABC+, C y D+

---

<sup>1</sup> NSE: Nivel Socioeconómico, Fuente IBOPE

## MERCADO OBJETIVO

### Telenovelas Público Adulto

#### DEMOGRÁFICOS

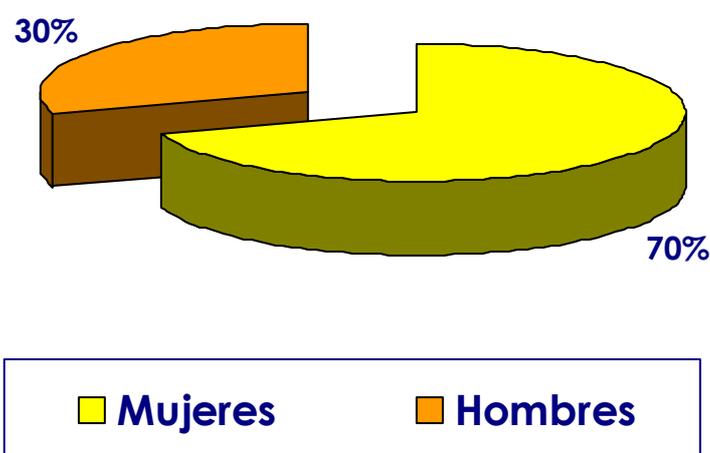
Primario: Mujeres de 30 años a más de, NSE ABC+, C y D+

Secundario: Mujeres menores de 30 años, NSE ABC+, C y D+

Potencial Hombres de 30 años a más de NSE, ABC+, C y D+

#### AUDIENCIA QUE ALCANZA LAS TELENOVELAS DE TVA AZTECA

Se logra un alcance de dos millones y medio de personas, donde predomina un 70% de mujeres.



Fuente: IBOPE 28 Ciudades sin DE<sup>2</sup>

**Noticias:** Los Noticieros de TV Azteca son de los de mayor credibilidad en toda la televisión Mexicana, debido a que su objetivo principal es informar desde el lugar de los hechos y la información se presenta de manera oportuna, además de esto los noticieros abordan temas de interés nacional e internacional, por esto el espectador puede estar seguro de encontrar en estos

<sup>2</sup> DE: Nivel Socioeconómico más bajo

espacios la mejor opción para tener acceso a la información más completa y reciente.

Estos son los noticiarios de TV Azteca:

- Hechos AM (Lunes a Viernes de 06:00 a 09:00 hrs.)
- Hechos Meridiano (Lunes a viernes de 15:00 a 16:00 hrs.)
- Hechos Noche (lunes a viernes de 22:30 a 23:00 hrs.)
- Hechos del 7 (Lunes a Viernes de 21:00 a 21:30 hrs.)
- Hechos sábado (de 14:00 a 15:00 hrs.)
- Así como los Avances Informativos cada hora
- Las 7 del 7 en 4 emisiones: 14:00 hrs., 19:45 hrs., 22:30 hrs. y 23:00 hrs.).

A continuación muestro una tabla con el target<sup>3</sup> de los 4 programas de Hechos, no mostraré una gráfica de audiencia, ya que cada emisión va enfocada a diferente tipo de público

### TARGET DE LOS 5 PROGRAMAS DE HECHOS

<b>HECHOS AM</b> <b>Conductoras:</b> Hannia Novell Ana María Lomelí Anett Cuburu Edith Serrano	<b>TARGET PRIMARIO</b> Hombres y Mujeres de 30-44 años NSE: A/B, C+	<b>TARGET SECUENDARIO</b> Hombres y Mujeres 19-29 años NSE: A/B, C+	<b>TARGET POTENCIAL</b> Hombres y Mujeres de 45+ años NSE: A/B C+
<b>HECHOS MERIDIANO</b> <b>Conductores:</b> Gloria Pérez Jacome y	<b>TARGET PRIMARIO</b> Hombres y Mujeres de 45+años	<b>TARGET SECUENDARIO</b> Hombres y Mujeres 30-44 años	<b>TARGET POTENCIAL</b> Hombres y Mujeres de 19-29 años

<sup>3</sup> TARGET; Es el público objetivo al que va dirigido un producto o servicio, en este caso de Tv Azteca los programas,; fuente Curso de Audiencia en TV Azteca

Jorge Zarza	NSE: AB, C+	NSE: AB, C+	NSE: AB, C+
<b>HECHOS NOCHE</b> Conductor: Javier Alatorre	<b>TARGET PRIMARIO</b> Hombres y Mujeres de 45+años NSE: AB, C+	<b>TARGET SECUENDARIO</b> Hombres y Mujeres 30-44 años NSE: AB, C+	<b>TARGET POTENCIAL</b> Hombres y Mujeres de 19-29 años NSE: AB, C+
<b>HECHOS SABADO</b> Conductores: Gariela Alcalá Jaime Guerrero	<b>TARGET PRIMARIO</b> Hombres y Mujeres de 45+años NSE: AB, C+	<b>TARGET SECUENDARIO</b> Hombres y Mujeres 30-44 años NSE: AB, C+	<b>TARGET POTENCIAL</b> Hombres y Mujeres de 19-29 años NSE: AB, C+
<b>HECHOS DEL 7</b> Conductores: Ramón Fragoso Ana Winocur	<b>TARGET PRIMARIO</b> Hombres y Mujeres de 45+años NSE: AB, C+	<b>TARGET SECUENDARIO</b> Hombres y Mujeres 30-44 años NSE: AB, C+	<b>TARGET POTENCIAL</b> Hombres y Mujeres de 19-29 años NSE: AB, C+

**FUENTE TV AZTECA**

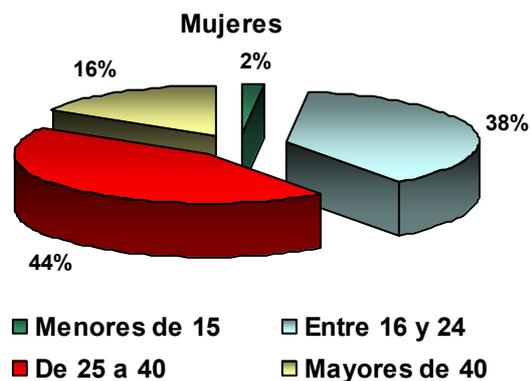
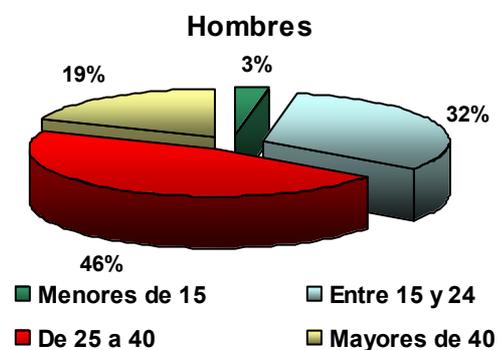
**Musicales:** TV Azteca siempre quiere mantenerse a la vanguardia, para ello tiene una serie de programas musicales, con los cuales pretende llegar a todo tipo de público, pues entre su lista destacan los géneros del: Pop, ranchero, banda, norteña. etc.; esto con el fin de llegar.

A continuación presento una lista de especiales musicales:

- Luis Miguel
- Intocable
- Banda el Recodo

- Alejandro Fernández
- Juan Gabriel
- Edith Márquez
- Enrique Bumbury
- Selena

Estos son algunos de los programas especiales con que cuenta TV Azteca y que transmiten por Azteca 13, anexo encontrarán las gráficas con la proporción de hombres y mujeres que ven este tipo de programas.



FUENTE: IBOPE

**Revistas de Espectáculos y Entretenimiento:** Con los programas de Espectáculos que existen dentro de Azteca 13, lo que busca TV

Azteca es informarle al público todo lo referente sobre el mundo de la farándula, para ello contamos con los programas:

- **CON SELLO DE MUJER:** es una revista femenina en televisión. En este programa encontrarás temas de interés y respuestas a preguntas comunes acerca de la familia, autoestima, salud, belleza, pareja, sexualidad y asuntos legales entre otros, a través de reportajes, entrevistas e investigaciones realizadas con toda seriedad, pero tratadas en un lenguaje coloquial
- **CADA MAÑANA:** es un programa 100% de entretenimiento, que no descuida el contenido de la información; es divertido, dinámico y cuenta con una gran variedad de secciones para todos los gustos y las necesidades
- **VENTANEANDO:** en este espacio se conjugan la verdad, la crítica y la investigación periodística del mundo del espectáculo, con el profesionalismo de la experimentada periodista Paty Chapoy.
- **TEMPRANITO:** en el que podemos encontrar: consejos prácticos para la casa y la convivencia cotidiana, promoción para los talentos que inician, entrevistas con las estrellas del momento y las figuras del deporte mundial.
- **EL OJO DEL HURACAN:** La investigación periodística a fondo sobre los famosos, las estrellas de la farándula más prestigiadas en El Ojo del Huracán. Entrevistas, testimonios y reportajes a fondo sobre temas de interés acerca de las celebridades.
- **HISTORIAS ENGARZADAS:** es un programa que presenta al televidente la biografía de diferentes personalidades del mundo artístico, político e intelectual que contengan situaciones y anécdotas entretenidas e interesantes que el público desconoce. La información se conformará de entrevistas con el invitado,

testimoniales de personas cercanas, recreaciones y material de archivo como fotografías, entrevistas anteriores, declaraciones, etc.

- **DEPORTES:** Debido a la importancia que tiene el Deporte en nuestro país, TV Azteca ofrece los mejores eventos deportivos a nivel nacional e internacional, apoyado por el análisis profesional, claro y vanguardista del equipo de comentaristas, que a su vez ha creado un estilo propio para presentar este producto, haciéndolo uno de los preferidos del público.

Entre los deportes que se transmiten en TV Azteca están:

- TORNEOS DE SOCCER NACIONAL: CLAUSURA Y APERTURA.
- PARTIDOS DE LA SELECCIÓN NACIONAL
- COPA CORONA
- COPA MUSTANG
- CHAMP CAR
- NBA
- ABIERTO MEXICANO DE TENIS
- GOLF
- ESPECIALES DE DEPORTES
- PARTIDOS DE LA NFL.

**FUENTE TV AZTECA**

El otro canal con el que cuenta TV Azteca es Azteca 7, este es un canal moderno e internacional, joven y dinámico. Su combinación de programas producidos de manera interna y contenidos adquiridos del extranjero atraen principalmente a adultos jóvenes de los niveles socioeconómicos ABC+ y C, segmentos demográficos muy atractivos para los anunciantes debido a su capacidad económica y su propensión a gastar más en sí mismos.

Debido a la variedad de su programación, la audiencia de Azteca 7 también está compuesta para niños, adultos y personas mayores.

Entre los contenidos de Azteca 7 figuran:

**Películas:** Capturar a la audiencia que gusta de ver las mejores producciones cinematográficas Internacionales. Emocional: La gente se sentirá transportada a un mundo de fantasía acción y emociones al ver cada película de 7ª Fila, Tardes de Película, Sábado Apantallante, Cinema Estelar, al encontrar diferentes géneros afines a sus sentimientos: acción, familiar, comedia, dramas, etc.

**Público Objetivo:**

**Demográfico:**

Primario: Hombres y Mujeres de 19-29 años NSE ABC+ C, D+  
Secundario: Hombres y Mujeres de 30-44 años NSE ABC+C, D+  
Potencial: Hombres y Mujeres de + 45 años NSE ABC+C

**Psicográfico:**

Personas que gustan de ver películas en la comodidad de sus hogares y pasar un rato agradable las noches de entre Semana (lunes a viernes).

• **NBA:**

**Público Objetivo:**

**Demográficos:**

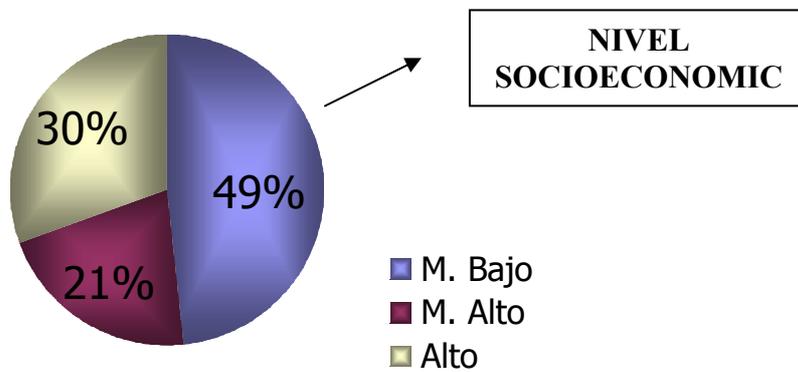
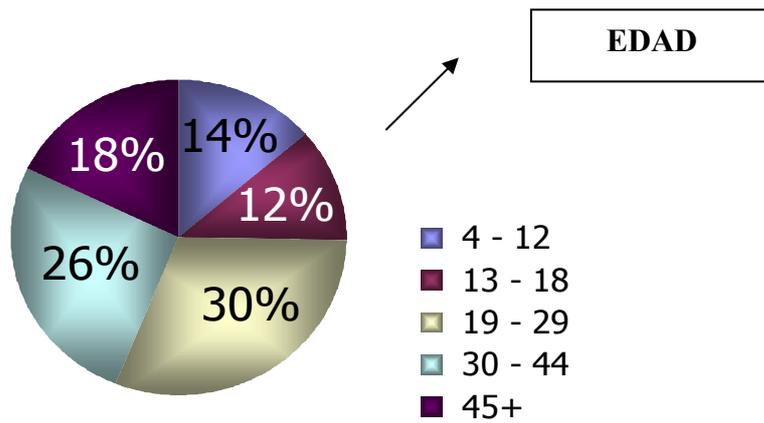
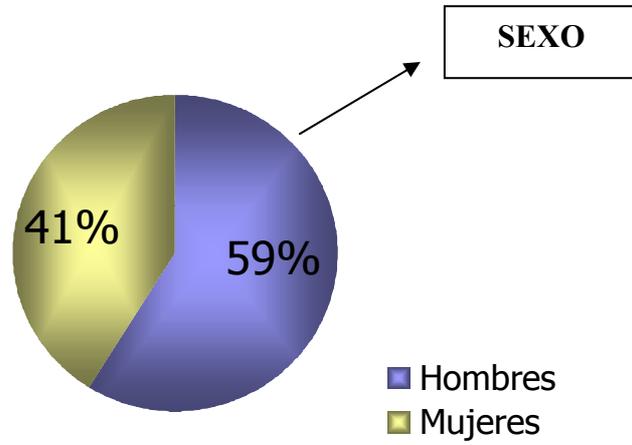
Primario: Hombres de 19-29 NSE: A, B, C+, C, D+

Secundario: Hombres de 30 - 44 NSE: A, B, C+, C, D+

Potencial hombres 45+ NSE: A, B, C+, C, D+

**Psicográfico:** Personas a las que les gusta seguir a sus jugadores favoritos del Basquet ball.

• **NFL: Partidos**



**Los Protagonistas:** Captan la audiencia que le gusta ver programas analíticos de carácter deportivo. Ejecucional: Informar de manera analítica, profunda, y clara al auditorio sobre acontecimientos deportivos de actualidad.

<p><b>Público Objetivo:</b></p>	<p><b>Demográfico:</b>  <b>Primario:</b> Hombres de 19-29 años NSE ABC+ CD+  <b>Secundario:</b> Hombres de 30-44 años NSE ABC+ CD+  <b>Potencial:</b> Hombres de 45+ años NSE ABC+ CD+  <b>Psicográfico:</b>            Personas que buscan informarse en profundidad sobre temas deportivos. Gente apasionada con el deporte y los personajes alrededor de esa actividad.</p>
---------------------------------	--

- **Hechos del 7:** Captan a la audiencia joven que necesita informarse de manera rápida y breve de las noticias más importantes del día en un horario más accesible que los demás noticieros. Ejecucional: Informar de manera imparcial, directa, clara y confiable de los acontecimientos diarios a través de un espacio informativo de sólo 30 minutos.

<p><b>Público Objetivo:</b></p>	<p><b>Demográfico:</b>  <b>Primario:</b> Hombres y Mujeres de 19 – 44 años NSE ABC+ CD+  <b>Psicográfico:</b>            Personas que buscan información ágil y concisa que les permita mantenerse al día.</p>
---------------------------------	--

- **Club Disney:** es el programa que les permite divertirse durante el fin de semana, con las series más modernas de dibujos animados de Disney y un club que refleja sus intereses infantiles, es un programa para niños, conducido por niños y en donde los adultos se vuelven niños.

<p><b>Público Objetivo:</b></p>	<p><b>Demográfico:</b>  <b>Primario:</b> Hombres y mujeres de 7-12 NSE ABC+, C y D+  <b>Secundario:</b> Hombres y mujeres 13-18 NSE ABC+, C y D+  <b>Potencial:</b> Amas de casa  <b>Psicográfico:</b>            Niños y jóvenes que gustan de los dibujos animados, aventuras, travesuras e historias llenas de acción que les permite divertirse, entretenerse y aprender durante el fin de semana,</p>
---------------------------------	--

**Los Simpson:** Su objetivo es captar la audiencia de público que busca entretenimiento familiar a través de dibujos animados. **Ejecucional:** Entretener de manera divertida y original al público a través de las aventuras y sucesos de un niño norteamericano de clase media, para brindarles distracción y alegría.

**Público Objetivo:**

**Demográfico:**

Primario: Hombres y Mujeres de 13–25 años NSE ABC+ CD+  
Secundario: Hombres y Mujeres de 26–44 años NSE ABC+ CD+  
Potencial: Hombres y Mujeres de 4-13 años NSE ABC+ CD+

**Psicográfico:**

Personas que gustan de convivir familiarmente disfrutando de los dibujos animados que muestran situaciones características de la vida familiar y social de una manera crítica y divertida.

Así entonces puedo decir que los logros de TV Azteca comenzaron a producirse como resultado de una acertada estrategia de programación, lo cuál ha hecho que en estos últimos años, la programación de TV Azteca brinde a la audiencia mexicana toda una variedad de Concursos, Películas, Programas Especiales, “Talk Shows”, Consejos Públicos para asuntos individuales y Familiares, Música y más, por lo que durante el año 2002 la producción de contenido alcanzó un total de 8,110 horas, incluyendo 3,910 horas de programación de entretenimiento.

Actualmente dentro del canal se generan 10,000 horas anuales de contenido para televisión, poniendo así a TV Azteca como una de las dos empresas más importantes de México.

Conforme se alcanzaron las metas de producción ello llevó de la mano el desarrollar estrategias de ventas para atraer al mayor número de anunciantes (incluso mucho de ellos quitárselos a la competencia) y con ello solventar gastos de producción y lo principal, hacer que TV Azteca se consolide como una de las empresas televisivas más importantes de México.

Para alcanzar estas metas se crearon dos departamentos muy importantes, uno es Azteca Ventas, el cuál inicio operaciones en 1993, cuando ningún anunciante creía en esta nueva televisora, con ello la tarea principal que tenía era la de crear un plan emergente con el cuál pudieran captar rápidamente a anunciantes pues se necesitaba de ellos para ir manteniendo las pocas producciones que había hasta el momento.

Conforme ha pasado el tiempo el área de Ventas ha crecido enormemente, ya que sus estrategias y planes de ventas han atraído cada vez a más anunciantes que desean pautarse dentro de TV Azteca, por los beneficios que están empresa les ha dado.

El otro departamento es la Dirección de Operación Local, pero el funcionamiento y estructura de ella se explicará con más detenimiento en los siguientes puntos, debido a que es una de las bases de éste estudio.

## 1.1 QUE ES LA RED DE OPERADORAS LOCALES EN TV AZTECA

La Red de Estaciones Locales inició operaciones solo un año después de que TV Azteca se constituyera como una televisora privada y ha registrado una tendencia de crecimiento. Ha aumentado considerablemente su cobertura, brindándoles una mejor opción de inversión a los clientes.

Actualmente TV Azteca cuenta con 48 estaciones locales que cubren más del 81.8% de la población de la República Mexicana, distribuidas en cinco regiones:

- **Noroeste:** Que abarca a las locales de: Chihuahua, Ciudad Juárez, Culiacán, Ensenada, Hermosillo, La Paz, Mazatlán, Mexicali y Tijuana.



FUENTE TV AZTECA

- **Noreste:** Que incluye a las locales de: Ciudad Valles, Ciudad Victoria, Matamoros, Monterrey, Nuevo Laredo, Reynosa, San Luis Potosí, Saltillo, Tampico, Tamaulipas, Torreón y Zacatecas.

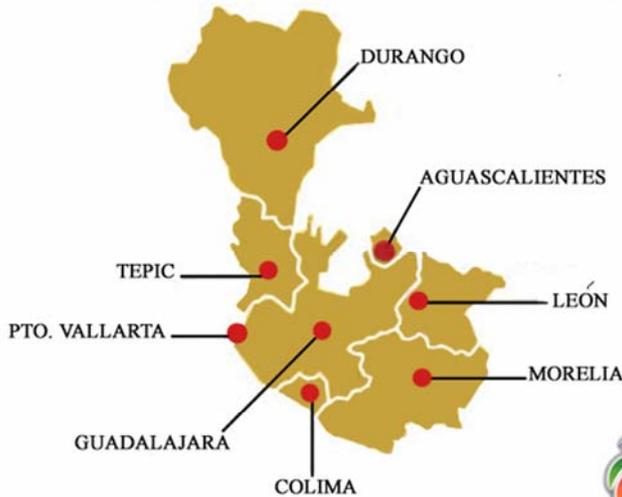


**FUENTE TV AZTECA**

- **Occidente:** La cuál tiene a las plazas de: Aguascalientes, Colima, Durango, Guadalajara, León, Morelia, Puerto Vallarta y Tepic.
- Tepic.

**Total 17.39 millones de personas**

## Occidente



León, Guanajuato	6.00
Guadalajara, Jalisco	4.83
Morelia, Michoacan	2.61
Aguascalientes, Aguascalientes	1.31
Colima, Colima	1.05
Tepic, Nayarit	0.68
Durango, Durango	0.56
Puerto Vallarta , Jalisco	0.35
<b>Total</b>	<b>17.39</b>



**Sureste:** Aquí encontramos las plazas de: Campeche, Cancún, Mérida, Oaxaca, Tapachula, Tuxtla Gutiérrez, Veracruz y Villahermosa.



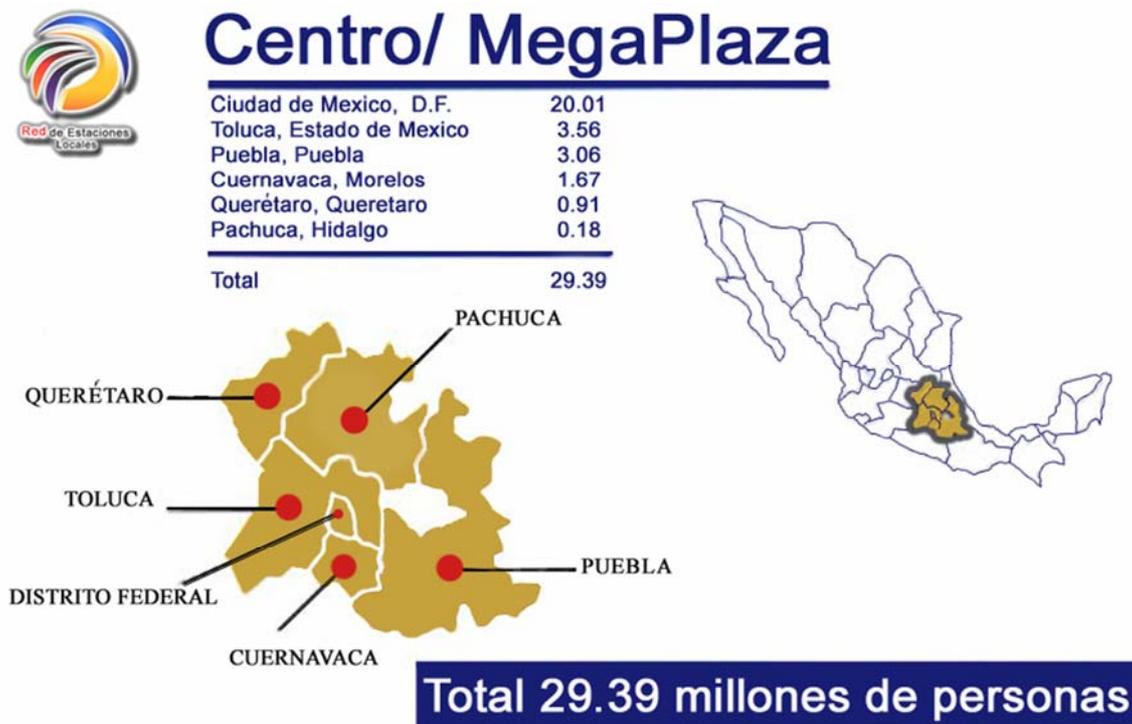
## Sureste

Veracruz, Veracruz	7.74
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	2.19
Villahermosa, Tabasco	1.79
Acapulco, Guerrero	1.45
Oaxaca, Oaxaca	0.91
Tapachula, Chiapas	0.45
Cameche, Campeche	0.41
Mérida, Yucatán	1.61
Cancún Quintana Roo	0.40
<b>Total</b>	<b>16.95</b>

**Total 16.95 millones de personas**

FUENTE TV AZTECA

- **Centro y Megaplaza:** Incluye las locales de: Cuernavaca, D.F, Pachuca. Puebla, Querétaro y Toluca,



**FUENTE TV AZTECA**

Adicionalmente la empresa ha instalado sistemas de Minibloqueo en otros 63 sitios que automáticamente pueden bloquear vía satélite la señal que se envía desde nuestro centro de transmisión en la Ciudad de México, para insertar publicidad local.

Esta Red es ideal para realizar mercados de pruebas y/o promociones específicas, maximiza la efectividad de la inversión ofreciendo nuevas alternativas; define los objetivos por zonas y diferencia a los consumidores con características específicas.

Los recursos que pueden aprovechar los clientes al invertir en la Red de Estaciones Locales son:

- Spoteo Local en Programación Nacional.
- Spoteo Local en Programación Local (inserción en programas producidos para diferentes intereses y gustos locales).
- Spoteo en versiones de 10, 20, 30 y 40 segundos.
- Cápsulas
- Menciones en vivo.
- Super Imposiciones

Como se puede ver, la Red de Estaciones Locales es como “pequeñas sucursales” de TV Azteca, que nos ofrecen los mismos beneficios que el corporativo pero a nivel local.

Pero ¿cómo se cuál es la conexión entre el corporativo de TV Azteca y éstas sucursales?

Dentro de TV Azteca como en cualquier empresa existen diferentes áreas dentro del corporativo, las cuáles hacen que en su relación que tienen entre sí hacen que funcione la empresa, aquí podemos encontrar áreas como son Producción, Programación, Red Nacional, Compras, etc., pero hay una que se dedica a ser el vínculo entre estas áreas y las sucursales de TV Azteca, el área a que me refiero es la Dirección General de Operación Local.

### **1.1.1 DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIÓN LOCAL**

Ésta área es la encargada de controlar a las 48 sucursales que tiene TV Azteca alrededor de la República Mexicana, además de coordinarla en cuestiones administrativas. También el área la provee de lo necesario para que la local pueda bloquear sin ningún problema los espacios que le cede la programación nacional en ambos canales, otro punto que también se coordina desde esta

área, son las estrategias que deben tener las locales para hacer que cada día el mayor número de anunciantes regionales se quieran pautar en sus sucursales.

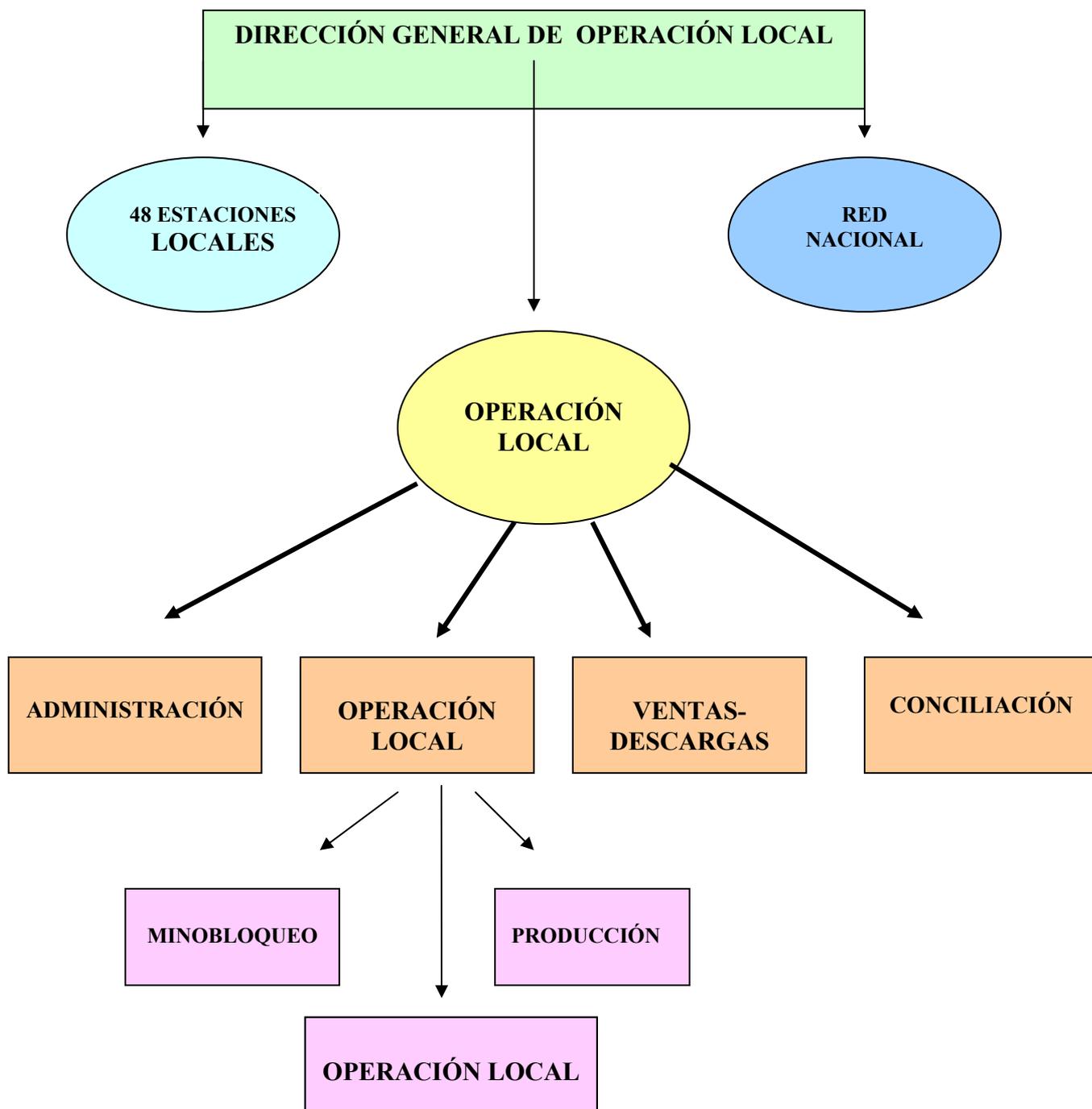
Es decir dentro del área de Operación Local se crearon cada una de las áreas que tiene TV Azteca con el fin de que éstas “pequeñas sucursales”, las cuáles funcionan como TV Azteca pero a menor escala no tengan ningún problema para llevar diariamente acabo su administración y transmisión.

Como ya se citó, la dirección de Operación Local se encarga de controlar a estas 48 locales, para ello a continuación se presenta el organigrama laboral, conforme está dividida esta área con el fin de que se comprenda un poco más como se maneja esta dirección.

Anexo, organigrama de la Dirección General de Operación Local.



# ORGANIGRAMA



FUENTE TV AZTECA

## **1.1.2 ORGANIZACIÓN y FUNCIONES**

### **ÁREA DE VENTAS**

El área de ventas es la encargada de planear las estrategias de ventas que deben de tener cada una de las locales, de acuerdo a los requerimientos que tengan los clientes en cada una de las regiones. Como podemos ver en el Organigrama se encuentra un Gerente de ventas el cuál está encargado de supervisar más de cerca de cada uno de los directores de las locales y como estos se desarrollan con los clientes y los planes que les ofrecen para que compren dentro de cada local. Los Gerentes de Venta también tienen la tarea de buscar nuevos clientes que quieran pautarse a nivel local.

Además de estas funciones esta área se encarga de llevar el control de cada una de las ventas que entran de sus locales para realizar una conciliación de todos los clientes que se pautan dentro de cada local y si el precio que se les da es el justo por pautarse dentro de la local, en caso de que los precios estén bajos el área tiene que verificar y llegar a un acuerdo con el director de la local y su gente de ventas para que le indiquen el motivo de que los precios estén bajos.

Además de esto la conciliación es utilizada por los gerentes de venta para que mensualmente presenten un reporte a la dirección del área y le indiquen que se está cumpliendo con la meta de venta que se les impone para cada mes a cada local.

El llegar a las metas de ventas que se les aplican a las locales es muy importante ya que con ello se demuestra, que ellas son un negocio rentable en el cuál se puede invertir cada día más y esa inversión será retribuirle al seguir trayendo a TV Azteca al mayor número de clientes regionales.

Las locales es un negocio que cada día va creciendo más que en los últimos años los ingresos de venta que tiene TV Azteca al año, el 21% es generado de las Estaciones Locales.

## **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.**

Otra de las áreas pertenecientes a la Dirección de Estaciones locales es la de Administración, ésta área, como su nombre lo indica se encarga de administrar las finanzas de de cada una de las locales, con el fin de que sus gastos no superen o rebasen la utilidad que la local genera.

Cada mes el área de Administración se encarga de asignarle a cada local ( Propia ) un presupuesto el cuál está calculado en la dimensión de la local y la utilidad que genera para el canal, es decir el presupuesto que se asigna a una local como es Guadalajara, la cuál es de las más grandes, debido a que tiene producciones propias, emplea a mucha gente y por su localización geográfica hace que los montos de venta sean mayores, así que la utilidad que ella deja al canal es mayor que una local como Tepic, que por su situación geográfica no es muy grande la local, tiene pocos empleados y sus producción es casi nula, por tal motivo no se le puede asignar el mismo presupuesto que a Guadalajara, ya que sus demandas económicas no son tan grandes.

Además de administrar la economía de las locales, el área de Administración se encarga de llevar el control de todo el personal que labora en cada una de las diferentes locales, cabe señalar que también se encargan de todo el personal interno de la Dirección de Estaciones Locales.

Nos referimos al control del personal en los siguientes aspectos:

Cuando se contrata personal nuevo ellos son los encargados de entrevistar y evaluar al nuevo personal.

Tramitan todo lo referente para la contratación de los empleados (Seguro Social, Contratos, etc.)

Una vez que el empleado necesita de vacaciones ellos se encargan de hacer los trámites pertinentes.

Llevan el control de entradas y asistencias de cada una de las personas que laboran en el área de Operación Local y de las locales.

La siguiente área que pertenece a la Dirección de Operación Local es la denominada Descargas.

### **ÁREA DESCARGAS**

Ésta área tiene mucho que ver con ventas pero están separadas porque como se comentó anteriormente el área de Ventas se encarga de apoyar a las locales para que ellas incrementen sus ventas a nivel local, en cambio el área de Descargas tiene una relación muy estrecha con el área de Ventas Nacionales, ya que en conjunto las dos buscan que los clientes que se pautan a nivel nacional y que su mercado esté muy firme en varias regiones del país. se pueda pautar a nivel local ( en las entidades que a él le convenga ) para llegar más específicamente al público que él desee, aquí podemos citar los casos de Cervecería Modelo, que es un producto que se vende a nivel nacional pero que su mayor mercado está concentrado al norte del país.

Así el objetivo del área de Descargas es pautar a clientes nacionales a nivel local dentro de los espacios que se les asigna a las locales, pero la venta no se descarga a alguna local en específico sino que ésta se registra en TV Azteca como venta de Operación Local.

Con ello se puede ver que la Dirección de Operación Local tiene dos formas muy importantes para ingresar recursos (Ventas) al canal, haciéndola una de las áreas más autosuficientes del corporativo.

Como ya se ha indicado las áreas de Ventas Locales y Descargas, tienen como principal objetivo hacer que el mayor número de clientes se pauten en TV Azteca a través de las locales.

Para llevar a cabo este pautar los clientes pueden anunciarse a través de spoteo, patrocinar algún programa local etc., Respecto al spoteo como ya vimos los clientes pueden directamente contratar estos espacios con la local o lo pueden hacer a través del área de Descargas, si es a través de ellos, estos spots pueden entrar desde México a cualquier región o local que el cliente

requiera, para ello se cuenta con la siguiente área de la Dirección de Operación Local y que es el área de MINIBLOQUEO.

### **ÁREA DE MINIBLOQUEO.**

Ésta área es la encargada de pautar todo lo que los ejecutivos de venta o Descargas vende a sus clientes, a nivel Distrito Federal o en cualquiera de las 42 locales que hay en toda la República, además en los 101 Minibloqueadoras más que hay ubicadas a lo largo de la República.

Las Minibloqueadoras son un sistema que se diseñó en TV Azteca y el cuál está conformado por una computadora, que tiene como función la de bloquear la programación nacional, recibir nuevos spots, programas, etc. y enviarlas a las localidades correspondientes.

Para que se realice este proceso de las MB, el área de Minibloqueo en coordinación con Ventas y Descargas realizan las siguientes actividades.

Descargas vende el espacio a sus clientes y elabora una pauta en la cuál especifica el Clientes, la versión del spot o spots que transmitirá, de que duraciones cada spot, que días se pautará y en que programas.

El área de Minibloqueo recibe está pauta además del material del cliente es decir el spot que va a transmitir.

Una vez que tiene el spot, éste es digitalizado (se graba el vídeo en la memoria de la computadora) y se envía a cada uno de los servidores en que se vaya a transmitir.

Ya que se envía el spot, el área de minibloqueo procede a pautar justamente a los clientes con sus anuncios dentro de los espacios y programas que ellos requieren, en el caso de ya no haber disponibilidad, ellos se encargan de buscar otros tiempos que entren dentro del rango que solicitaba el cliente con el fin de que no se pierda es spot y con ellos se pierda esa venta.

El área de Minibloqueo está dividida en la gente que pauta a nivel local, DF y Megaplaza<sup>4</sup>, esto es debido a que el sistema de Minibloqueadoras permitió crear lo que se denomina Multispot, que es el permitirle a los clientes aprovechar el tiempo de comercialización nacional con diferentes versiones en diferentes plazas al mismo tiempo, esto es con el beneficio de que si el producto del cliente es diferente o tiene características especiales en cada región y para ello requiere de que se pauten una versión en cada localidad, está es la principal razón por lo que la ésta área está dividida.

Como se puede ver las locales pueden bloquear spots, pero esa no es la única forma en que pueda invertir un cliente, sino también puede ingresar dinero a la local a través de patrocinar algún programa producido por la local, insertar cintillos, meter cápsulas, etc., para ver todo este tipo de cosas está el área de Operación Local.

### **1.1.3 ÁREA DE OPERACIÓN LOCAL**

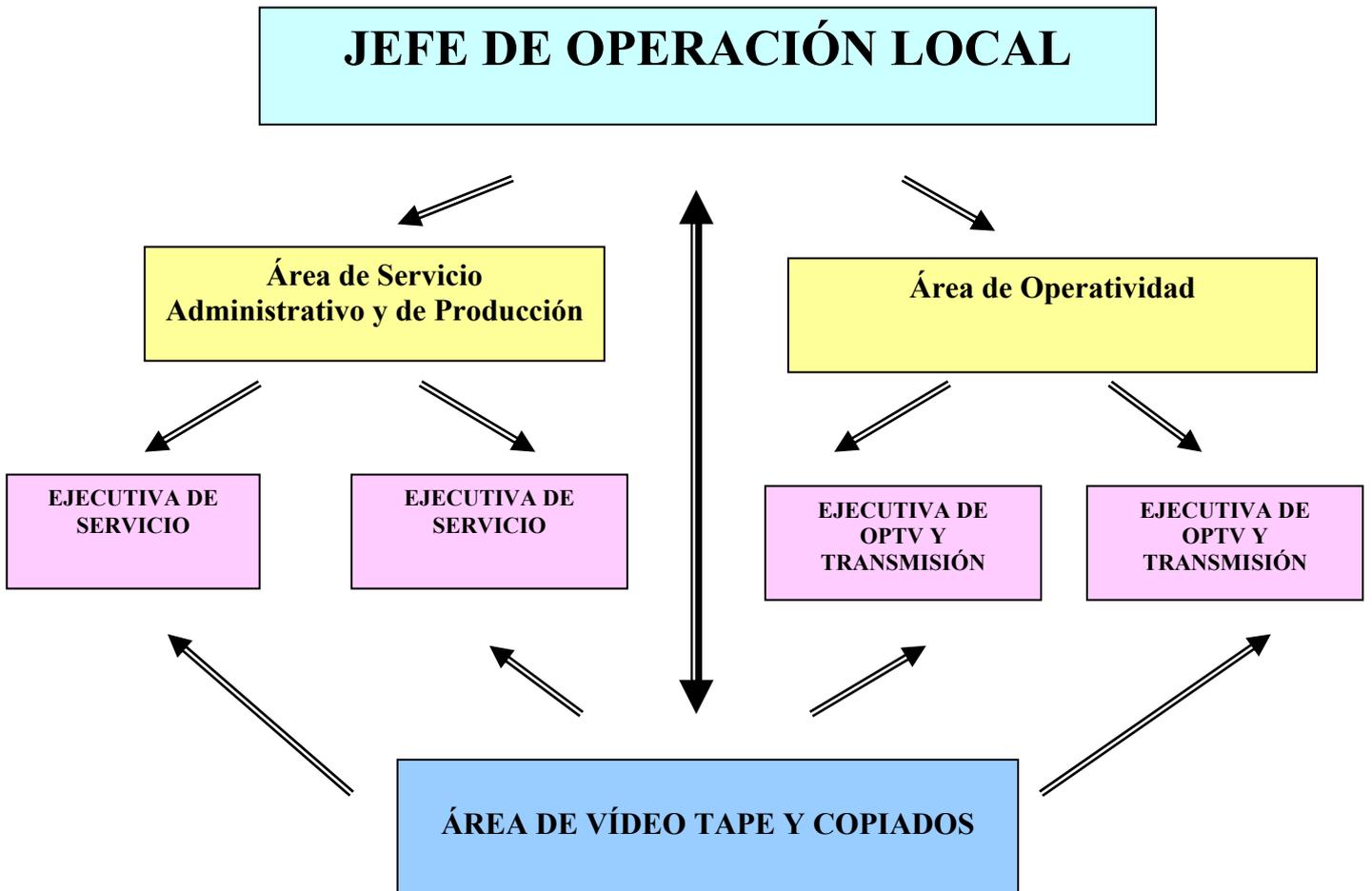
El área de Operación Local es el área en la cuál me desempeño desde hace tres años y nuestro principal objetivo es el de darle atención a las 48 estaciones locales que hay en la República, además de que somos el vínculo entre las locales y todas las áreas de TV Azteca: Programación, Compras, Producción, Talento Artístico, Sistemas, OPTV, Red Nacional.

Para realizar cada una de las actividades que requiere nuestra área, estamos divididos en tres áreas con el objetivo de que esta estructura nos permita dar un mejor servicio a nuestros clientes que en este caso son las locales y todo el personal que conforman cada una de las áreas que pertenecen a la Dirección de Operación Local.

---

<sup>4</sup> Megaplaza: Es un concepto regional el cuál ofrece a los clientes poderse pautar en los estados más cercanos al Distrito Federal: Puebla, Querétaro, Toluca, Cuernavaca, Pachuca y DF, sin pagar una tarifa nacional. Fuente Plan Comercial TV Azteca

## ORGANIGRAMA ÁREA DE OPERACIÓN LOCAL



FUENTE TV AZTECA

#### **1.1.4 FUNCIONES**

Las funciones de cada uno de los que conformamos el área de Operación Local están distribuidas de la siguiente manera:

#### **1.- Área de Operatividad**

Las dos personas que conforman esta área se encargan de llevar todo el control del Sistema OPTV<sup>5</sup> y transmisión a través del sistema de Vivos.

OPTV es un sistema en el cuál están dadas de altas las 48 locales más las 101 Minibloqueadoras que se encuentran distribuidas alrededor de la República, en éste sistema se encuentran las cartas y guías planeadas de cómo se va a transmitir la programación de Azteca 7 y 13 diariamente. Diariamente estas dos personas trabajan sobre esas cartas y guías ya que ahí marcan cada uno de los bloqueos que va a tener cada local, es decir hacen que la local pueda quitar el programa o spots que no se van a transmitir a nivel local y meten su bloqueo.

Una vez que ellas marcan estos bloqueos las locales pueden manipular este espacio para que inserten ahí la estructura de cómo se va a llevar a cabo su bloqueo, es decir van conformados los bloques que tendrán sus programas y cada uno de los spots a transmitir, en caso de que la local no ocupe este espacio en OPTV al siguiente día no se le van a reflejar los comandos de vivos<sup>6</sup>, en la secuenciadora del master, por este motivo diariamente el personal tiene que revisar en la secuenciadora que se tiene en nuestra área que todas las locales tengan correctamente estos comandos, ya que de lo contrario no podrán transmitir sus programas o spots.

De no aparecer estos comandos el personal tendrá que verificar con OPTV y CABS<sup>7</sup> el motivo porque el cuál no se abrieron estos comandos y una vez que

---

<sup>5</sup> OPTV: Es un Sistema creado en TV Azteca y Significa Operación Televisa.

<sup>6</sup> Vivos: Es un comando que permite que se abra la Microonda de la local, la cuál le va a permitir bloquear la señal nacional y transmitir la local.

<sup>7</sup> CABS: Sistema para apoyo a bloque por minibloqueadoras.

se haya resuelto el problema procederá a colocarlos de forma correcta en la secuenciadora<sup>8</sup>, para que la local puede transmitir sin ningún problema y no se afecte en ventas.

Indudablemente las personas que conforman esta área siempre deben de estar al pendiente de todos los cambios que haga programación sean estos al aire o para el día siguiente, ya que estos pueden afectar la programación y bloqueos de las locales, por lo tanto deben de estar al pendiente para modificar los bloqueos y evitar con ello se afecte a la local.

También estas dos personas se encargan de llevar acabo las conciliaciones de todas las pautas que mete la gente de Minibloqueo por local, DF y Megaplaza.

## **2.- Área de Servicio Administrativo y Producción**

Para llevar acabo las demás actividades que tiene el área de Operación Local, yo junto con otra ejecutiva debemos darle atención a las 48 locales para ello tenemos divididas a estas plazas de la siguiente manera:

Ejecutiva 1: Acapulco, Aguascalientes, CD. Juárez, CD. Valles, Culiacán, Chihuahua, Durango, Ensenada, Hermosillo, La Paz, León, Mazatlán, Mexicali, Monterrey, Pachuca, San Luis Potosí, Tepic, Tijuana, Torreón y Zacatecas.

Ejecutiva 2: Campeche, Cancún, Coatzacoalcos, Colima, Cuernavaca, Chiapas, Guadalajara, Mérida, Mexicali, Morelia, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Toluca, Veracruz y Villahermosa.

La atención que le brindamos a cada una de estas locales consiste en primer lugar en:

---

<sup>8</sup> Secuenciadora: aplicación EN La cuál puedes ver la guía nacional en donde están todos los programas (por bloques) y spots que se van a ir secuenciando al aire, además de que permite bloquear los eventos nacionales con los locales.

## **1.- La autorización de Bloqueos:**

Esto consiste, cuando una local requiere de bloquear algún programa nacional, se tiene que dirigir con la ejecutiva que lo atiende, es decir nos tienen que enviar un mail en el cuál solicita el programa que quiere bloquear, indica con que programa va a transmitir, por cuantos días y cuál es el monto de venta que tiene por programa. Con estos elementos en primer lugar, procedemos a ver si el horario que nos solicita está dentro de los horarios autorizados para bloquear (programación de Azteca 7 y 13 nos tienen asignados espacios para bloquear a nivel local, por lo tanto con ellos ya no es necesario solicitar autorización a programación. Los Espacios autorizados por Azteca 7 son 06:00 a 13:30 hrs. de lunes a viernes y 07:00 a 08:30 hrs. los sábados, además de 2 emisiones de Las 7 del 7 y éstas son la emisión de las 20:00 y 22:30 hrs. Por Azteca 13 se tiene disponible el horario de 23:30 a 00.30 hrs. y difieren<sup>9</sup> la programación), si es así solicitamos a la gente de ventas nos confirme que está de acuerdo con la venta, si lo está procedo a enviar la autorización para que la local pueda bloquear el programa solicitado.

Cuando el espacio solicitado no está dentro de los horarios autorizados, ventas nos confirma el monto, así que el siguiente paso que seguimos es solicitar el espacio a programación de Azteca 7 y/o 13 para que lo bloquee la local, si a ellos les conviene la venta se autoriza el espacio, si no es buena la venta nos lo hacen saber para que nosotras a su vez le pedimos a la local la aumente o cambie de horario (muchas veces éste es propuesto por programación) así se lleva la negociación hasta que programación accede a darle el espacio a la local.

## **2.- Evaluación de Nuevos Programas Locales**

Otra actividad relacionada con los bloqueos es cuando la local quiere dar inicio con un nuevo programa, aquí el proceso consiste en primer lugar que la local

---

<sup>9</sup> Diferir: Se graba en alguna local la programación nacional y está se pasa después media hora, dos horas, etc. después de que se transmitió a nivel nacional.

me envíe su programa para que nosotras junto con el área de producción lo evaluemos. Ésta evaluación consiste en ver si el contenido va de acuerdo a las políticas TV Azteca, además si va acorde al horario solicitado, otro punto que revisamos es verificar si los conductores son los adecuados, su maquillaje e imagen van de acuerdo con el concepto del programa, además de la imagen del conductor revisamos lo referente a producción, es decir la escenografía, iluminación, gráficos, niveles de audio, vídeo, etc. Si todo esto está correcto se le manda la evaluación a la local y se le indica que ya está listo su programa para ser transmitido, así que le solicitamos nos envíen la solicitud de bloqueo correspondiente.

### **3.- Atención para cotización de Talento:**

Muchas veces las locales tienen clientes que desean hacer un evento (inauguración de una nueva sucursal de sus negocios, apoyar una fundación haciendo un concierto, etc.) o simplemente quieren grabar un comercial y para ello requieren de algún talento artística de TV Azteca (cantante, actor, conductor), para ello nos envían una solicitud vía mail donde especifican el cliente que quiere contratar al talento, para que tipo de evento los necesitan, los días o día en que llevaran acabo el evento, grabación, presentación, etc. Con esta información se redacta un mail el cuál le envío al área de Talento Artístico y ellos nos ayudan a hacer la cotización contactando al talento, si éste acepta nos envían la cotización, la cuál se remito al director de la local, ya que normalmente él es quien la solicita, una vez hecho este paso solo espero su respuesta para indicarle a Talento Artístico si se va a contratar o no al artista.

En caso de que talento artístico no nos apoye con la cotización, nosotros debemos darnos a la tarea de contactar al talento directamente y con él hacer la negociación que la local necesita, si nosotros hacemos el contacto directamente con el talento, entonces nuestra es entonces, tramitarle viáticos y todo lo relacionado para que viaje a la local que lo requiera, así como coordinar su estancia allá y por último coordinar su pago de contratación.

#### **4.- Compra de equipo, refacciones, material fílmico y artículos promocionales (chalecos, gorras, etc.).**

Siendo las locales una parte del Corporativo de TV Azteca, es nuestra responsabilidad el proveerlas de todo lo que necesitan, para ello cuando a una local se le descompone un equipo de producción, transmisión, iluminación o necesita de más cassettes para seguir grabando, editando , etc. o simplemente van a tener algún evento con sus clientes y necesitan regalarles artículos promocionales, me envían una solicitud en la cuál me describen todo el material que requieren y las cantidades, con esta información le pido a la gente de compras me haga la cotización pertinente o en el caso de refacciones para el equipo, contacto directamente a los proveedores para que con ellos cheque costos. Una vez lista la cotización me coordino con el área de Administración, para que le asigne en el Centro de Costos<sup>10</sup> de la local la cantidad requerida. Ya ingresado el presupuesto procedo a hacer la requisición de compra en el sistema SAP que tenemos instalado nosotros y al cuál tiene acceso la gente de Compras y Administración, ya que ahí es donde me van a depositar el dinero para poder hacer la compra de lo que solicita la local.

Una vez que se genera la requisición está es autorizada por el Director de nuestro departamento y con ello el área de compras hace el pedido y cuando éste me lo entregan el último paso es enviárselo a la local.

#### **5.- Cartas de programación:**

Cada viernes programación de Azteca 7 y 13 envía las cartas de programación de la semana siguiente, las cuáles yo les hago llegar todas las locales con el fin de que inserten en ellas su programación local y me las regresen vía mail ya modificadas, pues con ellas las dos ejecutivas que atendemos las locales realizamos un Archivo de Producciones Locales el cuál contiene cada uno de los programas que transmite cada local, el día o días de transmisión y el horario, con la finalidad de enviarlo a la gente de Ventas, red Nacional, etc.

---

<sup>10</sup> Centro de Costos: Una cuenta donde se le deposita a la local dinero para los gastos que requiera.

para que vean que es lo que transmite cada local y con base en ellos puedan realizar sus respectivos trabajos.

Estas cartas de programación también las subimos a una base de datos denominada APLI, para que diferentes áreas de TV Azteca como son: Auditoria (IBOPE), Descargas, Ventas Locales y Nacionales, etc, las consulten y saquen la información que requieren.

## **6.- Presentaciones de programas y solicitud para comercializarlos.**

Ventas Nacionales hace presentaciones de los programas nuevos, los que tienen mejor rating o los que quieren que entre más patrocinio porque están bajas sus ventas. En estas presentaciones se presenta el nivel al cuál está dirigido el programa, los puntos de rating que alcanza con el fin de convencer a los clientes de que inviertan ahí y me las envían para que yo a su vez las distribuya a todas las locales (sin costos nacionales) para que las promuevan y si los clientes se interesan en comercializarlas entonces negocio con Ventas Nacionales que nos dejen comercializar estos programas a nivel local con cintillos, supers<sup>11</sup>, etc.

Si ventas me autoriza vender él o los programas se envía un mail a todas las locales para que cierren sus ventas o las que todavía no tengan vendidos los comiencen a promover y así ingresar dinero a TV Azteca a través de las locales.

## **7.- Atención a fallas o requerimientos de transmisión de Red Nacional y/o CABS**

Cuando transmiten diariamente las locales su programación o la programación nacional pueden ocurrir fallas de Operación de Continuidad o del Sistema, las cuales me son reportadas por el personal de Red Nacional, con el fin de que

---

<sup>11</sup> Super o Cintillos; Logos de los clientes que aparecen en la parte inferior de la pantalla, estos pueden tener movimiento o ser estáticos.

investigue y le de el seguimiento de lo que la originó ya que la mayoría son al aire, lo cuál afecta directamente la transmisión de la local.

Una vez que se detecté el origen de la falla, hay que ponernos en coordinación con la local y Red Nacional para que juntos revisemos y analicemos cuál fue el motivo de la falla, así como los ajustes que se deben de hacer para que se resuelva y no vuelva a afectar la transmisión de la local.

### **8.- Coordinación de Auditorias.**

Como en cualquier empresa dentro de la Dirección de Operación Local es indispensable realizar auditorias de pantalla a las locales con el único objetivo de confirmar que todo lo que transmiten a nivel local ( programas, spots, cápsulas ,etc. ) es justamente lo que reportan en venta, para ello me coordino con el área de Red Nacional<sup>12</sup> para que ellos me graben un periodo de transmisiones locales, ya que ellos son el área que se encargan de monitorear la señal de cada local, una vez que han grabado el lapso que les indiqué me envían el material el cuál yo le entrego al personal de auditoria para que lo revisen y hagan el reporte correspondiente.

### **9.- Control de Personal Video Tape**

Otra actividad que desarrollo dentro de ésta área es la del controlar al personal que nos apoya haciendo copiados, la función de ellos es la de grabar los testigos de cada una de las menciones o spots de los clientes que se pautan a nivel local o nacional, para ello hay que llevar el roll de cada uno de los copiados que se solicita y de que área, debido a que se les cobra cada uno de estos servicios.

Una vez que se han descrito cada una de las funciones que hasta el momento desempeña el personal del área de Operación Local, es muy claro que estas

---

<sup>12</sup> Red Nacional: Son los transmisores (no locales) que apoyan a la local para poder transmitir su señal a nivel local.

funciones deben desarrollarse de la mejor manera y siguiendo los procesos que mejor convengan para al área para darle el mejor servicio de calidad tanto a sus proveedores como son cada una de las áreas de TV Azteca y que apoyan para el mejor funcionamiento de la local y principalmente a nuestros clientes que son las locales, y para llevar acabo este servicio de calidad, debemos de enfocarnos en ISO 9000 y los Sistemas de Gestión que él implementa, pero ello se verá en los siguientes capítulos.

## II.- EL ISO 9000

Los estándares hacen una contribución a la mayoría de los aspectos de nuestra vida, aunque muy a menudo esa contribución es invisible, por ejemplo cuando somos compradores o usuarios de productos, pronto notamos si estos son de buena o mala calidad, sin embargo nunca nos preguntamos si para llegar a este resultado la empresa que lo fabrico utilizo el mejor proceso para su elaboración.

Cuando los productos resuelven nuestras expectativas, somos generalmente inconscientes del papel del desempeño por estándares en levantar niveles de calidad, de la seguridad, de la confiabilidad, de la eficacia y de la capacidad de intercambio – así como el abastecimiento de tales ventajas en un costo económico.

Con ello podemos decir entonces que en el ultimo decenio la noción de” calidad” se han convertido en un tema central para empresas, servicios públicos y organizaciones no lucrativas en todo el mundo. Uno de los hechos más visibles que está de moda ha sido la certificación en organismos de mecanismos de garantía de la calidad, utilizando las denominadas Normas ISO 9000.

La norma ISO 9000 se idearon originalmente para empresas de la industria de fabricación, pero desde comienzos de 1990, no obstante su aplicación se esta difundiendo rápidamente a otros sectores de la economía. La evolución experimentada en los últimos años ha llevado a un reconocimiento generalizado del valor de un certificado ISO 9000 y de su función creación de calidad.

Pero antes de continuar analizando lo que son las normas ISO 9000, veamos como inicio todo este programa de certificación.

### 2.1.1 ANTECEDENTES

ISO: Es la Organización Internacional para la Estandarización y es conocida por sus siglas ISO<sup>13</sup> (Internacional Organización for Standardization). Su sede esta ubicada en Ginebra Suiza y fue establecida en 1947 con el objetivo de desarrollar estándares internacionales comunes en muchas áreas.

Pero ¿cuándo comenzó todo?

La estandarización internacional comenzó en el campo electrónico con la Comisión Electrónica Internacional (IEC), la cual fue establecida en 1906, esta comenzó a abarcar otros campos de trabajo así que se tuvo que crear una nueva organización y estos fueron realizados por la federación nacional que estandarizaba las asociaciones (ISA), la cual fue instalada en 1926. El énfasis dentro de ISA fue puesto pesadamente en la ingeniería industrial, sin embargo las actividades de ISA acabaron en 1942.

En 1946, los delegados a partir de 25 países decidieron crear una nueva organización internacional, de la cual el objeto seria “facilitar la coordinación y la unificación internacionales de estándares industriales”. Con éste objetivo a la nueva organización, se le denomino ISO, la cual inicio operaciones el 23 de febrero de 1947.

Por lo antes dicho podemos decir entonces que la ISO es una organización no gubernamental: sus miembros no son, al igual que el caso de Naciones Unidas, donde los miembros son las delegaciones de gobiernos nacionales. Sin embargo, la ISO ocupa una posición especial entre los sectores públicos y privados de todo el mundo.

ISO elabora Normas y Guías Internacionales conciliando los intereses de usuarios, fabricantes, comunidades científicas y gobiernos, por lo cual esta

---

<sup>13</sup> ISO: Palabra derivada de los isos griegos, que significa “igual”.

organización tiende a ser el puente sobre en el cual un consenso se pueda alcanzar en las soluciones que resuelven los requisitos del negocio y las necesidades más amplias de la sociedad, porque los estándares que desarrolla son muy útiles para las organizaciones industriales y de negocio de todos los tipos, a los gobiernos y a otros cuerpos reguladores, negociar a los suministradores, a los clientes de productos y servicios en sectores públicos y privados y en última instancia a la gente general en sus papeles como consumidores y usuarios externos.

También de ISO, los estándares contribuyen a hacer el desarrollo, la fabricación y la fuente de los productos y los servicios más eficientes, más seguros y más limpios. Hacen comercio entre los países más fácil más favorables.

Y para llevar a cabo todos estos estándares, ISO ha creado una serie de Normas, de las cuales la más importante y utilizada en el mundo es la de la familia de Normas ISO 9000.

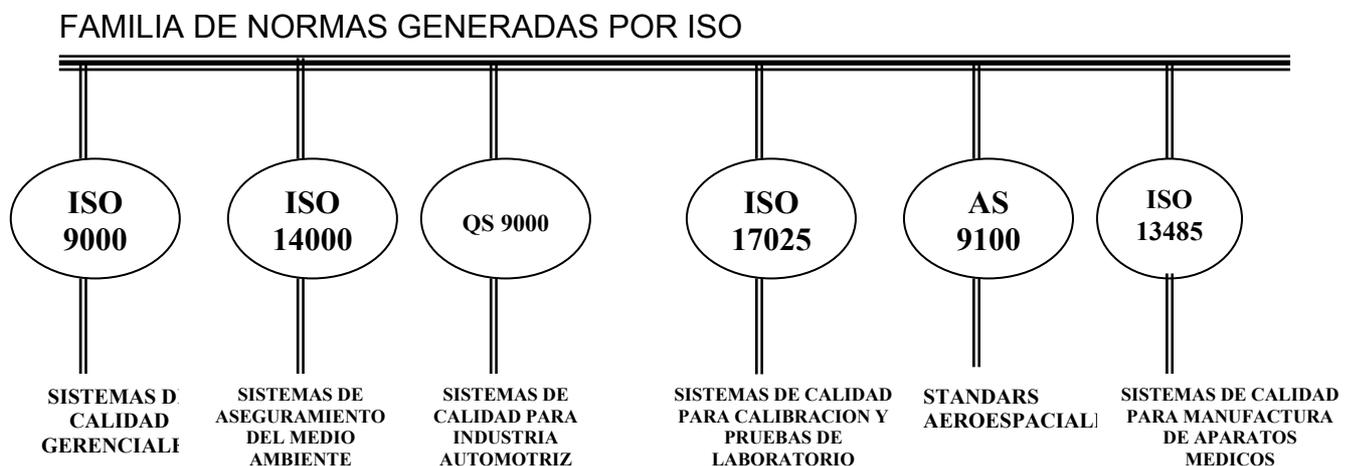
### **2.1.2 DEFINICIÓN DE ISO 9000**

“ISO 9000”: Es un conjunto de normas que describen la manera de llevar adelante la Gestión de la Calidad y el armado de los correspondientes Sistemas de la Calidad y la Mejora continua en una organización.

Es decir ISO 9000 es la denominación de uso común para una serie de normas internacionales de garantía de la calidad dentro de organizaciones: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 y ISO 9004 (y sus subnormas). Las normas más relevantes son la ISO 9001 y la ISO 9002. El título oficial de la ISO 9001 es “Sistemas de la Calidad”. Un modelo de garantía de calidad para el diseño, desarrollo, la producción, la instalación y los servicios. La ISO 9002 es semejante a la ISO 9001, exceptuando que no incluye el diseño.

Así puedo decir entonces que la familia ISO 9000 trata todo sobre la “Gerencia de la Calidad” y esto significa: lo que hace la organización hace para satisfacer:

- Los requisitos de calidad del cliente
- Requisitos reguladores aplicables que apuntan a realzar la satisfacción del cliente.
- Alcanza la mejora continua de su funcionamiento en la búsqueda de estos objetivos.



**FUENTE ISO 9000**

Por ello la norma ISO 9000 promueve la adopción de un enfoque de procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad, para proporcionar satisfacción a todas las partes interesadas mediante el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas.

En 1987 se publica la primera versión de las normas ISO 9000. Estas normas son el reflejo del consenso a nivel mundial de los especialistas en este tema.

Es el Comité Técnico No. 176 <sup>14</sup> creado dentro de la ISO en 1979, el que se encarga de elaborar normas genéricas y de aplicación a nivel mundial, sobre esta temática.

Por la importancia que conllevan estos procesos, las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que las mismas tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado y que sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica.

Como ya he mencionado anteriormente las series ISO 9000 fueron publicadas por primera ocasión en 1987 y no fue sino hasta 1994 que se publicó su primera revisión; la razón fue que los sistemas de gestión eran novedosos para muchas organizaciones que se comprometieron con el establecimiento de sistemas de calidad basados en estas normas ISO 9000. En esta circunstancia, el ISO/TC 176 sintió que hacer modificaciones sustanciales en las normas podría conllevar el riesgo de interrumpir dichos esfuerzos. Por ello la revisión de 1994 fue relativamente menor y se enfocó a eliminar las inconsistencias internas.

Sin embargo, las revisiones del año 2000 representan un cambio sustancial de las normas para tomar en cuenta el desarrollo en el campo de la calidad y la considerable experiencia que existen actualmente sobre implementar ISO 9000.

Entre los cambios realizados están los siguientes: número reducido de estándares; requisitos explícitos para alcanzar la satisfacción del cliente y la mejora continua; una estructura más lógica; un acercamiento basado en el manejo de procesos de organización; más fácil utilizar por organizaciones del servicio – sector y por pequeñas empresas; construido en ocho principios de gerencia universal de la calidad; posibilidad de ir más allá de la certificación a alcanzar la satisfacción no apenas de clientes, pero de todos los partidos

---

<sup>14</sup> (ISO/TC: "Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad").

interesados, tales como empleados, de accionistas y de la sociedad en su totalidad.

Los ocho principios en que se basaron estos cambios son:

- Organización dirigida al cliente.
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque fundado en Procesos.
- Enfoque de sistema para la Gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Por ello el desarrollo de las revisiones de las normas ISO 9000 se efectuó junto con una serie de medidas y servicios de apoyo. Las medidas han incluido una encuesta para detectar los requisitos de los usuarios de las revisiones del año 2000; la verificación de los proyectos con las especificaciones establecidas para las normas; la validación para determinar si llenan las necesidades de los usuarios y la motivación de los usuarios para emitir comentarios a los borradores para la mejora de los documentos posteriores.

Entonces puedo decir que lo que más importaba en esta revisión era el asegurar que las normas pudieran aplicarse a todo tipo y tamaño de organizaciones, también intentó evitar la propagación de normas de gestión de calidad para sectores específicos.

Con estas revisiones el número de normas se redujo en la familia ISO 9000, simplificando su selección y uso. La serie principal actualmente esta conformada por cuatro normas, diseñadas para ser usadas como un paquete integral para obtener los máximos beneficios:

La norma ISO 9000:2000 (Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabularios), que sustituye la norma ISO 8402 (Vocabulario) y parte de la norma 9000 – 1:1994 (Directrices para la implementación de sistemas).

Debido a que las normas sobre sistemas de gestión de la calidad han sido simplificadas, es necesario proporcionar una introducción a los fundamentos del nuevo contenido y la estructura de las normas principales. También existe la necesidad de un fácil acceso de términos y definiciones que son aplicables a las normas principales. Este es ahora el contenido de la norma ISO 9000.

La norma ISO 9000 es una introducción a las normas principales y un elemento vital de las nuevas series principales de normas sobre sistemas de gestión de calidad. Como tal, juegan un papel importante en el entendimiento y uso de las otras tres normas, al proporcionar su base, a través de los fundamentos y un punto de referencia para comprender la terminología.

La Norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad (En adelante la única norma certificable de la serie).

La norma ISO 9001 señala los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puedan ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al satisfacer los requisitos establecidos por el y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables. Asimismo puede ser utilizada internamente o por un tercero, incluyendo a organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos del cliente, los obligatorios y los de la propia organización.

La Norma ISO 9004:2000 (Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño). Señala directrices pero no describe requisitos por lo cual no se usa para la certificación. Esta norma apunta a la mejora del funcionamiento de la organización y a la satisfacción de todas las partes interesadas. Esta norma reemplaza las normas ISO 9004-1/2/3/4:1994.

La versión 1994 de la norma ISO 1994 consistía en varias normas que proporcionaban orientación para distintos sectores. La norma ISO 9004:2000 es ahora un documento genérico que pretende ser utilizable como un medio para que el sistema de gestión de la calidad avance hacia la excelencia.

El implementar la norma ISO 9004:2000 pretende alcanzar no solo la satisfacción de los clientes de la organización, sino también de todas las partes interesadas, incluyendo al personal, a los propietarios, accionistas e inversionistas, proveedores y socios y la sociedad en conjunto.

La norma ISO 19011 (Directrices para la auditoria ambiental y de la calidad) que sustituye a las normas ISO 10011 (Auditorias de calidad) e ISO 14010/11/12 (Auditorias Ambientales).

Esta norma internacional proporciona orientación sobre los fundamentos de la auditoria, la gestión de los programas de auditorias, la conducción de auditorias de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales, así como las calificaciones para los auditores de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales.

Su uso principalmente es para los auditores y organizaciones que necesiten conducir auditorias internas y externas de los sistemas de gestión ambiental y de la calidad. Otros usuarios son las organizaciones involucradas en la certificación y formación de auditores, la acreditación y la normalización en el área de la evaluación de la conformidad.

Una vez que he dado a conocer que es y cuales son las normas que integran ISO 9000, el siguiente paso que daré será el de darles a conocer cada uno de los conceptos básicos que podemos encontrarnos dentro de la serie de Normas ISO 9000:20000

### 2.1.3 CONCEPTOS BASICOS

Dentro de este marco me he encontrado con un concepto que es el de Estandarización Internacional, ¿pero que significa?

Cuando la gran mayoría de productos o servicios en un negocio o sector industrial particular se conforma con los estándares internacionales, estos se alcanzan con acuerdos del consenso entre las nacionales que representan a todos los tenedores de apuestas a puestos económicos referidos-los surtidores, usuarios, reguladores del gobierno y otros grupos de interés, tales como los consumidores. Conviene en las especificaciones y los criterios que se aplicaran constantemente en la clasificación de materiales, en la fabricación y la fuente de productos, en la prueba y el análisis, en terminología y en la disposición de servicios. De esta manera, los estándares internacionales proporcionan un marco de referencia o una lengua tecnológica común, entre los surtidores y sus clientes-que facilite comercio y la transferencia de la tecnología.

Entonces puedo decir que los estándares de las normas ISO se refieren a los procesos, su consistencia y sistematicidad. Constituye un método para estandarizar las actividades de la organización y dar fiabilidad a sus clientes sobre la calidad esperada de los productos y/o servicios. La familia de normas ISO 9000 se aplica en la gestión de calidad, pero antes de seguir ¿que es un proceso?

Ahora el siguiente paso que seguiré es el de ver ¿Qué es un Sistema de Gerencia de la Calidad?

## **Sistema de Gerencia de la Calidad:**

Es una red de procesos que se refieren a la estructura de la organización para manejar sus procesos – o actividades que transformen las entradas de los recursos en un producto o manteniéndolas para que resuelvan los objetivos de organización, tales como satisfacción de los requisitos de calidad del clientes, conformándose a las regulaciones o resolviendo objetivos ambientales.

Los ocho principios en que se basa un Sistema de Gerencia de la Calidad en la norma ISO 9000:2000 son:

- 1.- Foco del cliente del principio 1
- 2.- Dirección del Principio 2
- 3.- Ampliación del Principio 3 de la Gente
- 4.- Acercamiento del Proceso del Principio 4
- 5.- Acercamiento de Sistema del Principio 5 a la Gerencia
- 6.- Mejora Continua del Principio 6
- 7.- Acercamiento efectivo del Principio 7 a la toma de decisión
- 8.- Relaciones mutuamente beneficiosas del surtidor del Principio 8



Como ya he indicado el Sistema de Gerencia de la Calidad es una red de procesos, pero ¿que son estos?

## **PROCESO**

Un “proceso” se puede definir como “fijo de actividades correlacionadas o que obran recíprocamente, que transforma entradas en salidas”. Tales como estas actividades requieren la asignación de recursos, la gente y los materiales.

Cada proceso tiene clientes y según otros partidos interesados (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y que definen las salidas requeridas sus necesidades y expectativas.

Todos los procesos deben de alinear los objetivos de la organización y ser diseñado y agregue el valor, concerniente al alcance y complejidad de la organización.

Hay cuatro tipos de procesos en la familia de la ISO 9000 de los estándares del Sistema de gerencia de calidad y son:

**Procesos para la gerencia de una organización:** Estos incluyen procesos referentes al planteamiento estratégico, estableciendo políticas, fijando objetivos, proporcionando la comunicación, asegurando la disponibilidad de los recursos necesitados y de las revisiones de la gerencia.

Procesos para manejar recursos: Estos incluyen todos esos procesos para la disposición de los recursos que son necesarios para los procesos para manejar una organización, para la realización y para la medida.

**Procesos de la realización:** Estos incluyen todos los procesos que proporcionen la salida prevista de la organización.

Procesos de la medida, de análisis y de la mejora: Estos incluyen esos procesos necesitados para medir y recopilar los datos y el análisis de funcionamientos y mejora la eficacia. Incluyen medir, la supervisión y la revisión de las acciones de los procesos, correctivas y preventivas y son una parte integral de la gerencia, gerencia de recursos y procesos de realización.

Además de los conceptos que ya he citado ahora daré unas breves definiciones de otros conceptos que son muy recurrentes dentro de las normas ISO 9000.

### **NORMAS:**

Una norma es un documento accesible al público, que contiene especificaciones técnicas u otros criterios para que se usen como reglas, guías o definiciones de características, para asegurar que materiales, productos, procesos o servicios cumplan los requisitos específicos.

### **ORGANIZACIÓN:**

Es una compañía, corporación, firma empresa o institución o parte de la misma, ya sea incorporada o no, publica o privada, que tiene funciones y administración propia.

### **CLIENTE:**

El receptor de un producto o servicio.

### **SERVICIO:**

Es el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.

Otro aspecto que está muy presente dentro de las normas es el de calidad, sin embargo por la importancia que tienen lo trataré más adelante. Ahora una vez que di a conocer los conceptos básicos con que nos enfrentaremos al ver las normas ISO 9000, el siguiente punto en que me enfocaré es el de los Aspectos Esenciales de esta norma.

#### **2.1.4 ASPECTOS ESCENCIALES DE ISO 9000**

Un aspecto clave en la norma ISO 9000 es, su plena conexión con los sistemas de administración de recursos humanos.

En efecto dentro de los requisitos de la norma en cuanto al personal de la organización, se estipula la necesidad de que la institución disponga de personal competente, aquí la organización debe determinar los perfiles de competencia requeridos por el personal y evaluar la efectividad de la capacitación otorgada por aquellas funciones que inciden directamente en la calidad. El enunciado de la norma representa un cambio trascendental en la inclusión y tratamiento del recurso humano en la gestión del sistema de calidad.

La inclusión de la competencia laboral en la norma ISO 9000: 2000 es un importante paso en la línea de crear una visión integral del concepto de calidad y sobre todo, hacia la puesta en práctica del desarrollo del recurso humano.

Este proceso implica una nueva complejidad que se introduce en la gestión de las normas de calidad ISO. No es lo mismo tratar y evaluar procesos que individuos. El desafío por lo tanto consiste en no perder de vista el enfoque estratégico para que y para quien es el modelo de competencias, manteniendo un modelo flexible que no trate el recurso humano como un bloque, sino como muchos individuos con sus propias necesidades de desarrollo y objetivos que hay que hacer coincidir con la empresa.

Como lo hace notar INTECAP<sup>15</sup> “la versión ISO 9000: 2000 incluye aspectos fundamentales de la gestión del recurso humano a tener en cuenta, como son el involucramiento del personal y las condiciones físicas y humanas del medio ambiente del trabajo. Ubica la competencia laboral integrada a los diferentes subsistemas que conforman la gestión efectiva del recurso humano de la organización”.

---

<sup>15</sup> INTECAP: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala.

Por ello a continuación explicaré brevemente los 7 puntos importantes dentro de la norma ISO 9000:2000.

**1.- La identificación de los perfiles de competencia.**

La empresa debe de hacer una evaluación para ver cuales son los problemas que se están presentando dentro de su organización, una vez que ha detectado las brechas, debe de clasificar al personal de acuerdo a lo que su organización necesita, de ahí se derivaran los perfiles de competencia y estos se compararan con la situación actual del personal para identificar los problemas y tomar las medidas necesarias para que la empresa pueda crecer en el aspecto de un trabajo de calidad.

**2.- La evaluación de la efectividad de la capacitación.**

La eliminación de las brechas o problemas existentes dentro de una empresa pueden hacerse a través de capacitaciones entre su personal, con el objetivo de capacitar al empleado para que día con día desarrolle de la mejor manera su trabajo

**3.- La articulación con otros subsistemas de la gestión del recurso humano.**

Los recursos humanos implican la apropiada asignación del personal que cumpla con los requisitos relacionados con educación, entrenamiento, habilidades y experiencia.

**4.- La selección y asignación de personal por competencia demostrada.**

Como ya se ha mencionado para que una empresa funcione de la mejor manera es indispensable contar con el personal adecuado y altamente capacitado para desarrollar su trabajo, por lo tanto cuando se contrata

personal, la empresa debe tener en cuenta que la persona que se va a contratar vaya de acuerdo con el perfil del puesto vacante.

#### **5.- La capacitación orientada a desarrollar las competencias.**

Cuando la empresa comienza a dar capacitaciones periódicas a sus empleados, con ellas debe también despertar el interés de desarrollar competencias entre los mismo, pues cuando un empleado quiere ser mejor que otro esto creara que cada día se esfuercen para dar lo mejor en su trabajo, trayendo así un beneficio para la empresa.

#### **6.- El aseguramiento de que el personal este consciente de la importancia y relevancia de sus actividades y como contribuye a los objetivos de la calidad.**

Indudablemente para que haya competencia es muy indispensable que en las capacitaciones se incluya un proceso por medio del cual, las personas tomen conciencia de la importancia de su trabajo para lograr los objetivos y las políticas de calidad que tiene su empresa.

#### **7.- El mantener actualizado los registros de educación, capacitación, calificación y experiencia del personal.**

Una vez que se han llevado acabo estos procesos es indispensable que la empresa mantenga actualizados los registros de ecuación de cada una de la gente que labora con ellos, además de seguir capacitando a su personal pues conforme va creciendo la empresa las actividades que realice cada persona pueden ser mas y con ello se necesita que se le capacite para que las pueda desempeñar de la mejor manera, además con este crecimiento es necesario ir clasificando a las personas con mas experiencia laboral para desempeñar otras actividades y reclutar a nuevo personal pero que vaya con el perfil que se requiere para seguir entregando un trabajo de calidad a los clientes.

Así pues una vez que analicé los aspectos principales de la norma ISO 9000, pude apreciar que esta norma solicita a la organización a expresar lo que hace, identificar los procesos que utiliza y luego demostrar como su sistema de calidad funciona efectivamente, por ello entonces si una organización aspira a obtener un certificado ISO 9000 deberá atravesar por una regla general que tiene las siguientes fases:

- Creación por la organización de un sistema de calidad que cumpla los requisitos estipulados por la norma (ISO 9001 o ISO 9002).
- Elección de un organismo acreditado o certificado; o preauditoría (opcional) del sistema de la calidad por el organismo certificador, seguida por medidas de corrección (en caso necesario).
- Auditoria del total cumplimiento por el organismo certificador y concesión del certificado (en caso aprobado).
- Diversas auditorias intermedias, de escala mas limitada, durante un periodo de tres años.

Con ello entonces puedo ver que la Norma ISO 9000 tiene como propósito la mejor utilización de los recursos de todo el mundo, a través de un mejor desempeño y una reducción de desperdicio con el único objetivo de satisfacer a los clientes.

### **2.1.5 ESTÁNDARES ISO 9000**

Así puedo entonces decir que el propósito de ISO es el facilitar el comercio internacional proporcionado con un solo sistema de los estándares que puedan en todas partes reconocer y respetar.

Actualmente los estándares de la ISO 9000 y de la ISO 14000 son puestos en ejecución por unas 634 000 organizaciones en 152 países.

Para los negocios, la adopción extensa de estándares internacionales significa que los surtidores pueden basar el desarrollo de sus productos y servicios en las especificaciones que tienen aceptación amplia en sus sectores. Esto

alternadamente, significa que los negocios que usan estándares internacionales son cada vez mas libres de competir en mucho mas mercados alrededor del mundo.

Indudablemente con los estándares de ISO se pretende el beneficio de toda la sociedad, porque en ellos se piensa en los siguientes puntos:

**LOS CLIENTES:** La compatibilidad mundial de la tecnología se alcanza cuando los productos y servicios se basan en estándares internacionales ya que trae cada vez una opción mas amplia de ofertas y también beneficia los efectos de la competición entre surtidores.

**LOS GOBIERNOS:** Los estándares internacionales proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sostienen salud, seguridad y la legislación ambiental.

**LOS FUNCIONARIOS COMERCIALES:** Estos negocian la aparición de mercados regionales y globales, los estándares crean un campo para todos los competidores en esos mercados. La existencia de estándares nacionales o regionales divergentes puede crear trabas al comercio, incluso cuando hay acuerdo político de eliminar cupos de importaciones restrictivos y los similares. Los estándares son los medios técnicos por los cuales los acuerdos comerciales políticos se pueden poner en práctica.

**PAISES EN VIAS DE DESARROLLO:** Los estándares que representan un consenso internacional en el estado constituyen una fuente importante de los conocimientos tecnológicos. Definiendo las características que se esperara que los productos mantengan y satisfagan en mercados de exportación, los estándares internacionales dan a países en vías de desarrollo una base para tomar las decisiones derechas al invertir sus recursos escasos y evitan así que los malgasten.

**PARA LOS CONSUMIDORES:** La conformidad de productos y los servicios a los estándares internacionales proporcionan aseguramiento sobre su calidad, seguridad y confiabilidad.

**CADA UNO:** Los estándares internacionales pueden contribuir a la calidad de la vida en general asegurándose de que el transporte, la maquinaria y las herramientas que utilizamos son seguros.

**EL PLANETA:** Los estándares internacionales en calidad de aire, del agua y del suelo y en emisiones de gases y de la radiación, pueden contribuir a los esfuerzos de preservar el medioambiente.

Por lo antes dicho podemos decir entonces que cada institución del miembro de la ISO tiene que participar para el desarrollo de cualquier estándar, el cual juzgue importante para el desarrollo de la economía de su país.

Los estándares de ISO son voluntarios. Como organización no gubernamental, la ISO no tiene ninguna autoridad legal para hacer cumplir su puesta en práctica.

Y la extensa mayoría de estándares ISO es altamente específica a un producto, a un material o a un proceso particular, sin embargo, los estándares de la familia de la ISO 9000 y de la ISO 14000 han ganado una reputación mundial y se conocen como “estándares genéricos del sistema de gerencia”.

Así puedo indicar entonces que la familia ISO 9000 consiste en cuatro estándares primarios los cuales son:

ISO 9000: Sistemas de Gerencia de la calidad – fundamentales y vocabulario.

ISO: 9001: Sistemas de Gerencia de la calidad – requisitos.

ISO: 9004: Sistemas de Gerencia de la calidad – dirección para la mejora del funcionamiento.

ISO: 19011: Pautas en calidad y/o la revisión ambiental de los sistemas de gerencia.

Los estándares mas importantes de estos cuatro son los de la ISO 9001 y de la ISO 9004, ya que tratan claramente los requisitos del sistema de gerencia de la calidad para una organización, con el fin de demostrar su capacidad de los requisitos del cliente, del reunir y para realzar la satisfacción del cliente., además la ISO 9001 y la ISO 9004 utilizan un vocabulario común según lo definido en la ISO 9000, que también describe los fundamentales subyacentes.

Por la importancia que tienen estos dos estándares se tienen que hacer revisiones a estos para que concuerden con los cambios tecnológicos, así que en la ultima revisión que se hizo de los estándares del sistema de gerencia de la calidad de la ISO, incluye un cambio radical a la estructura de ISO 9001 y de ISO 9004, mientras que la retención de la esencia de los requisitos originales, ha colocado lo 20 elementos de nuevo de la ISO 9001 y las pautas de ISO 9004 en 5 capítulos:

Sistema de Gerencia de la Calidad.

Responsabilidad de la Gerencia

Gerencia de Recurso.

Realización del producto.

Medida, análisis y mejora.

Una vez que he referido que son y cuales son los estándares de la ISO 9000 mas importantes, el siguiente punto que trataré el del concepto que ha estado presente desde el inicio y estará a lo largo de mi trabajo y bajo el cual me estoy centrando y este concepto al que me refiero es el de Calidad.

### **2.1.6 ¿QUÉ ES CALIDAD?**

Como lo he mencionado a lo largo de mi trabajo el objetivo principal de una empresa, organización, etc, al querer implementar ISO 9000 es traer consigo la Calidad, entonces me enfocaré ahora a dar a conocer y entender ¿qué es la Calidad?

**CALIDAD:** Es una acepción latina (Qualitas) que significa forma o manera de ser. Esto significa que los servicios y los productos llevaran siempre el sello de la personalidad de quienes lo laboran, lo que en otras palabras quiere decir que la calidad solo podrán ofrecerla personas de calidad.

Por ello la CALIDAD, es un conjunto de características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas y su objetivo principal es la satisfacción del cliente, para conseguirlo intervienen factores como el buen funcionamiento, la fiabilidad, durabilidad, facilidad de uso, servicio a tiempo, seguridad, cortesía, sin defectos a la entrega, durante el uso, en los procesos administrativos y en la facturación.

Por lo antes dicho diré que la preocupación primaria de cualquier organización debe ser la calidad de sus productos y con el fin de tener éxito es conveniente que una organización ofrezca productos que:

Cumplan una necesidad, uso o propósitos bien definidos.

Satisfagan las expectativas del cliente.

Cumpla con las normas y especificaciones aplicables.

Cumplan los requisitos de la sociedad.

Refleje las necesidades del medio ambiente.

Sean propicio nados económicamente.

Y para alcanzar estos objetivos, las empresas deben de seguir un plan de calidad, el cual es un documento que establece las practicas relevantes y especificas de calidad, los recursos y secuencia de actividades pertenecientes a un producto, proyecto o contrato particular, es decir un plan de calidad generalmente hace referencia a las partes aplicables al caso especifico de manual de calidad.

Es recomendable que para cualquier producto o proceso, la dirección prepare y mantenga planes documentados de calidad, consistentes con todos los otros

requisitos del sistema de calidad de la organización asegurando que se cumplan los requisitos especificados para un producto, proyecto o contrato.

El plan de calidad es particularmente necesario para un nuevo producto o proceso, así como para cambios significativos en un producto o proceso existente.

Los planes de calidad deben definir:

Los objetivos de calidad por alcanzar, por ejemplo: características o especificaciones, uniformidad, efectividad, estética, ciclo de vida, costo, recursos naturales, utilización, rendimiento y seguridad de funcionamiento.

Los pasos en los procesos que constituyen las prácticas operativas de la organización (diagramas de flujo o diagramas similares que puedan ser usados para demostrar los elementos del proceso).

La asignación específica de responsabilidades, autoridad y recursos durante las diferentes fases del proyecto.

Los procedimientos específicos e instrucciones de trabajo documentados que deben de aplicarse.

Las pruebas apropiadas, inspecciones, exámenes y programas de auditorías, que deban aplicarse a las fases convenientes, por ejemplo: diseño y desarrollo.

Un procedimiento documentado para cambios y modificaciones al plan de calidad conforme avanza el proyecto.

Un método para medir los logros obtenidos de los objetivos de calidad.

Otras acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Dependiendo del alcance del plan, se puede usar un calificativo por ejemplo "Plan de Aseguramiento de la Calidad", "Plan de administración de la Calidad".

## ¿Que es el Aseguramiento de la Calidad?

Es un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones.

El objetivo que se persigue con un Aseguramiento de la calidad es doble:

1. Que no puedan llegar al cliente productos y servicios defectuosos.
2. Buscar la manera de evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva.

Para conseguir estos objetivos, el establecimiento del sistema de aseguramiento de la calidad desarrolla un conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para proporcionar a los clientes la confianza de que un producto o servicio satisface determinados requisitos de calidad.

Los factores claves o más importantes que sirven de base a éste enfoque son:

1. Prevención de errores.
2. El control total de la calidad.
3. El énfasis en el diseño del producto
4. Uniformidad y conformidad de procesos y productos
5. Compromiso de los trabajadores.

### **1.- Prevención de Errores.**

Éste primer elemento asume que es menos costos evitar errores que permitir que se produzcan.

### **2.- El Control total de la Calidad.**

Este concepto implica que no pueden obtenerse productos de calidad si el departamento de producción es el único implicado, por lo antes dicho exige el diseño de un sistema de calida que integre e interconecte las diferentes funciones de la empresa con un objetivo común.

### **3.- El Énfasis en el Diseño del Producto.**

El objetivo fundamental de éste diseño es asegurar un funcionamiento aceptable del producto a lo largo del tiempo de su vida útil.

### **4.- Uniformidad y Conformidad de Procesos y Productos.**

Asimismo el diseño del producto y del proceso da lugar a unas especificaciones del trabajo. Si la producción se desarrolla en conformidad con dichas especificaciones y los procesos se desarrollan de manera uniforme, aseguramos que el producto estará libre de defectos o que éstos disminuirán sustancialmente, cumpliéndose los requisitos de fiabilidad, durabilidad y rendimiento.

### **5.- Compromiso de los Trabajadores**

El movimiento de cero defectos introduce en el enfoque del aseguramiento de la calidad la atención a los recursos humanos.

Ésta propuesta entonces afirma que si la dirección general exige un trabajo perfecto, el camino para obtenerlo es motivando a los trabajadores y motorizando los procesos.

En conclusión entonces podemos decir, como dice un dicho popular “mas vale prevenir que lamentar” es eso es ni mas ni menos el Aseguramiento de la calidad, es decir no separa el producto bueno del malo durante y al final del proceso productivo, sino el chiste es no producir producto malo pero ¿cómo? Evitando producirlos y esto se lleva a cabo con una serie de controles y procedimientos administrativos y productivos, técnicamente fundamentados, los cuales se conjugan en los que denominamos Sistemas de Calidad, pero este punto lo analizaré mas ampliamente en el siguiente capítulo debido a su importancia y debido a que en este punto se basa mi trabajo.

### III.- EL ISO 9000 EN EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

En este tercer y último capítulo, analizaré lo referente al Sistema de Gestión de Calidad y la aplicación de estos fundamentos dentro del área de Operación Local de TV Azteca.

Actualmente mas que cualquier otro tema del interés para la gente del negocio en todo el mundo es la calidad, esto se ha convertido en un punto focal de la actividad, pero desafortunadamente, la medida mas confiable y mas exacta es la “evasiva”, quizás porque muchos empresarios creen que el tener calidad en sus empresas es significado de mayores gastos, sin embargo en muchos de los casos el no tener calidad suele salir mas costoso y contraproducente.

Así que ahora me volveré a enfocar en lo que es Calidad. El termino calidad significa diversas cosas en diversas gentes, por ejemplo, un automóvil de la calidad puede ser uno que no tiene defectos y trabajos exactamente como esperamos, así que aquí la definición seria: “Calidad es aptitud para el uso”<sup>16</sup>. Sin embargo hay otros autores que promueven visiones mas amplias, que incluyen la expectativa que un producto o un servicio excede las expectativas del cliente, por ejemplo: “La Calidad es un juicio de los clientes o de los usuarios de un producto o un servicio; es el grado a el cual los clientes o los usuarios creen que el producto o el servicio sobrepasa sus necesidades y expectativas”<sup>17</sup>

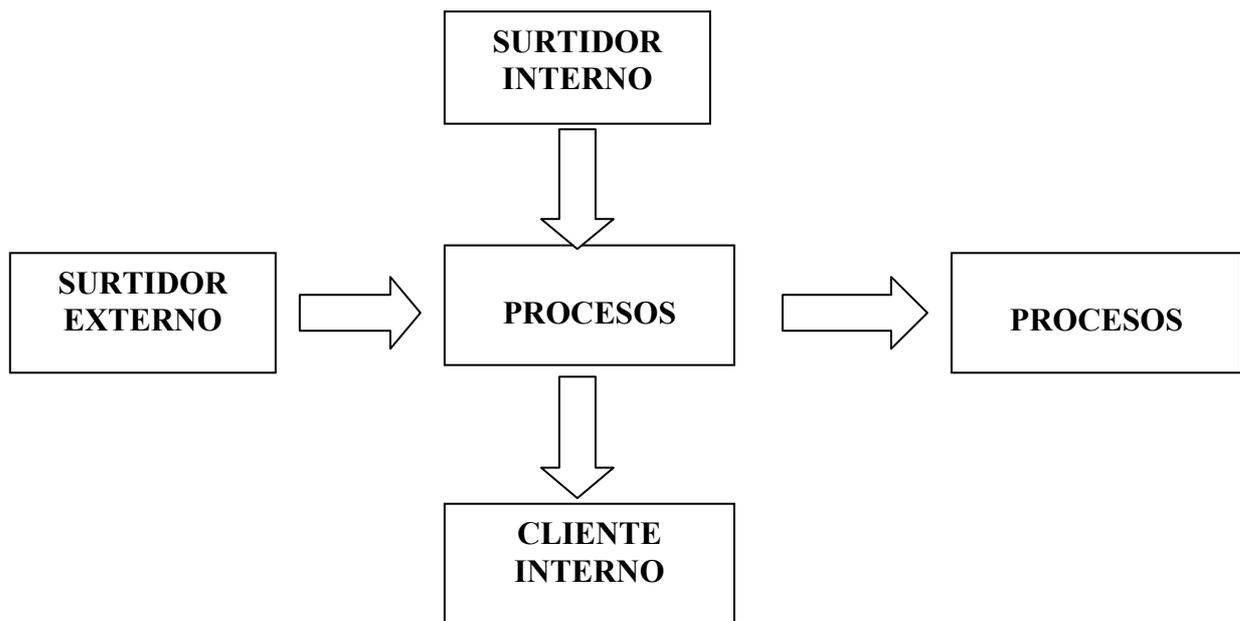
Como puedo ver existen muchas maneras de visión de la Calidad, sin embargo en lo que se refiere a mi trabajo en el concepto de calidad deben de estar involucrados: Clientes, Surtidores y Procesos sean estos: Internos y Externos.

Así entonces diré que en el sentido más grande de una organización para alcanzar la calidad se puede ver como el proceso en el diagrama siguiente:

---

<sup>16</sup> Definición de J. M Juran ( 1988 )

<sup>17</sup> Definition de Gitlow ( 1989 )



Es decir los surtidores externos proporcionan la entrada a la organización entera y los clientes reciben la salida de la organización. Los surtidores y clientes internos representan los varios surtidores internos y los clientes que hacen para arriba los funcionamientos internos de una organización.

Pero ¿cómo una organización o empresa puede alcanzar este proceso con el fin de tener los mejores beneficios para ella y sus clientes?

En muchos países de todo el mundo hay un fenómeno muy útil que es utilizado por una vasta gama de organizaciones en diferentes campos, incluyendo industrias internacionales grandes, instituciones de servicios públicos y muchas pequeñas y micro empresas y esta fenómeno al que me refiero es la implementación de ISO 9000.

La implementación de este sistema tiene como único objetivo el de aprovechar de la mejor manera los recursos para satisfacer a los clientes.

La familia de normas ISO 9000 esta constituida por varias normas dedicadas al desarrollo de Sistemas de Calidad. Las mas utilizadas por las organizaciones son cuatro: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e ISO 19011.

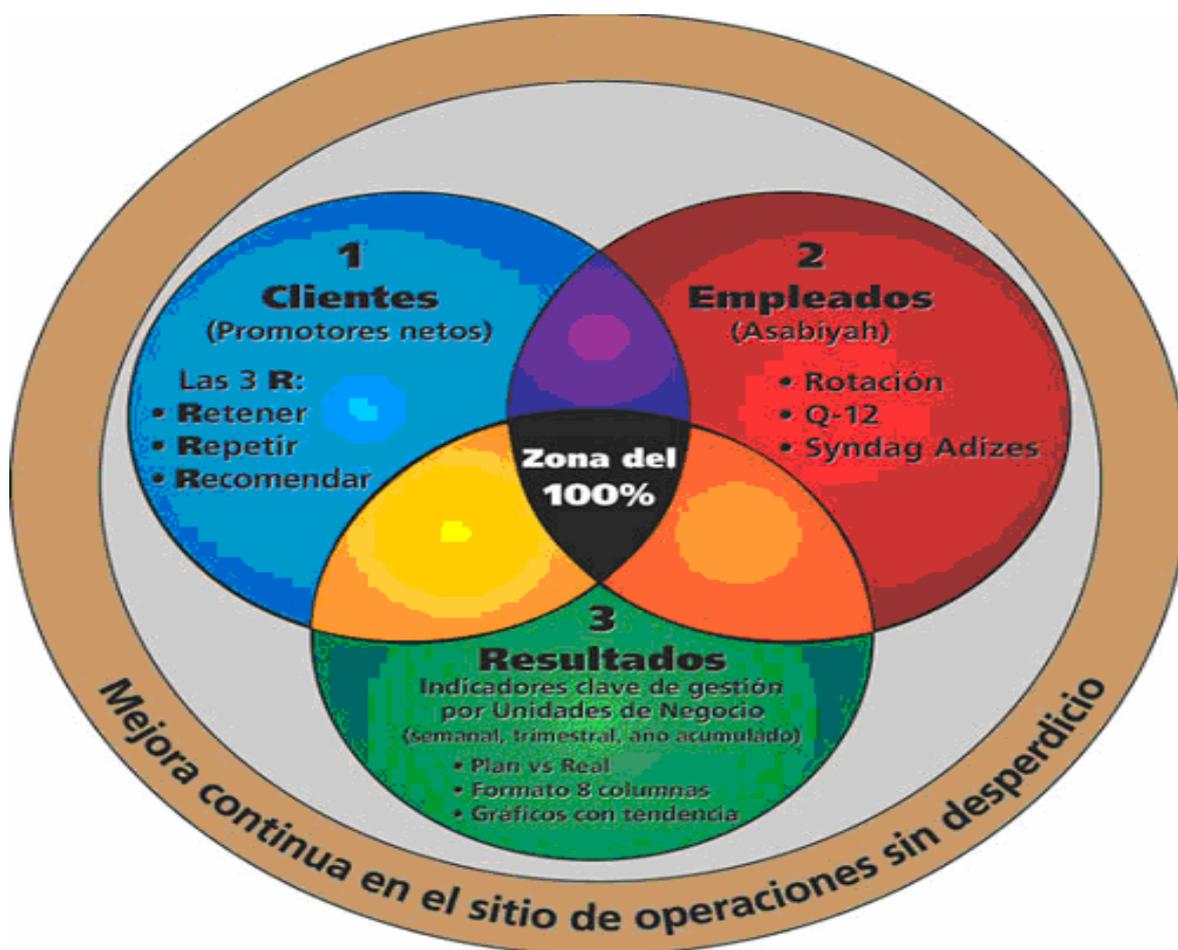
La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, la cual esta dividida en dos partes, la primera explica los doce fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad. La segunda parte describe los términos y las definiciones de los sistemas de calidad, divididos en diez secciones que se refieren a los términos relativos a la calidad, la gestión, la organización, al proceso y al producto, a las características, a la conformidad, a la documentación, al examen, a la auditoria y al aseguramiento de la calidad para los procesos de medición.

### **3.1 Marco de Referencia hacia un Modelo (Comunicación Organizacional)**

Con este trabajo pretendo llevar acabo un análisis de lo que actualmente está padeciendo el área de Operación Local de TV Azteca y como podría mejorarlo si nos enfocáramos en implementar un Sistema de Gestión para la Calidad con base en ISO 9000, además de cómo gracias a éste sistema podemos atacar el mayor número de consecuencias negativas que actualmente se están teniendo y que afectan directamente a nuestra cadena de utilidad, la cuál contiene a los tres elementos más importantes de una empresa:

- **CLIENTES**
- **EMPLEADOS**
- **RESULTADOS**

## ESQUEMA CADENA DE UTILIDAD DE TV AZTECA



FUENTE TV AZTECA

Antes de continuar comenzaré indicando que cualquiera que sea el caso, gestionar consiste en seleccionar ciertas acciones partiendo de un hecho o circunstancia en particular ya sea para darla por terminada, o solucionar sus consecuencias o problemáticas, o bien alterar su curso original. Este conjunto de acciones que se deciden llevar a cabo, es resultado de juicios sobre el estado en que se encuentran la organización o sus posibles desajustes y de las determinaciones o medidas resolutorias que puedan reorientar el cauce de cualquier situación que impida que el sistema se desarrolle como se tiene previsto.

Es por eso que para gestionar se necesita conocer los datos posibles sobre su funcionamiento y sus estado actual, seleccionarlos e interpretarlos en función de las pretensiones de cambio o solución de problemas y canalizarlos adecuadamente para estructurar la intervención.

Siendo así, la gestión lleva consigo un proceso de cambio a través de acciones estratégicas que permitan resolver aquellos conflictos que en el ámbito Técnico, Humano y Estructural obstaculicen el adecuado funcionamiento del conjunto de elementos que forman parte de la Organización.

Una vez que hemos visto lo que implica una gestión, podré decir entonces que ella nos sirve para mejorar la calidad de una organización, es por ello que para sustentar este trabajo me basaré en la teoría denominada Comunicación Organizacional.

Pero ¿por qué justamente en esta teoría, se basará este trabajo?

Porque la Comunicación Organizacional es una disciplina cuyo objetivo de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Pero bien antes de seguir daré unas definiciones de lo que es Comunicación y Organización.

Para David K. Berlo<sup>18</sup> identifica que la comunicación implica un proceso, una intención y una meta que asegura que: “el único fin de la comunicación es el de afectar; en otras palabras, nos comunicamos para influir en el medio que nos rodea y en nosotros mismos”.

---

<sup>18</sup> Berlo K, David, El Proceso de Comunicación, 14ª Edición, Editorial Trillas, México, 1988, p 18

A su vez Wilbur Schramm<sup>19</sup> advierte que la comunicación involucra un conjunto de fases en las cuales se da un intercambio de ideas: “en su forma más simple, el proceso de comunicación consta de un transmisor, un mensaje y un receptor”.

Para Carlos Bonilla<sup>20</sup> la organización es “un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división de trabajo, a la consecución de fines comunes”.

Para los sociólogos Everett M. Roger y Renka Agarwual Rogers<sup>21</sup> definen a la organización como “un sistema estable conformado por individuos que trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes mediante la división del trabajo”.

Así entonces dice Hicks, teórico funcionalista, citado por Rogers y Agarwuala Rogers<sup>22</sup> señala en La Comunicación en las Organizaciones, que: “Si la comunicación se detiene, la actividad organizada deja de existir y se vuelve una actividad individual no coordinada”.

Por lo antes dicho entonces citaré a Schlemenson, quién dice que la Comunicación Organizacional, como otras teorías organizacionales, permiten encuadrar la observación de los hechos dentro de un contexto de sentido en un grado de simbolización superior, formulación de principios generales que pueden resolver en un futuro situaciones similares a las de la realidad inmediata.<sup>23</sup>

Por lo antes dicho entonces diré que la Comunicación Organizacional es una disciplina que se ocupa del funcionamiento de una organización en lo que

---

<sup>19</sup> Schramm, Wilbur, La Ciencia de la Comunicación Humana, 1ª Edición, Editorial Trillas, México, 1998, p73

<sup>20</sup> Bonilla Gutiérrez, Carlos, La Comunicación Función Básica de Relaciones Públicas, 3ª Edición, Editorial Trillas, México, 1977, p109

<sup>21</sup> Everett M. Roger y Renka Agarwual Rogers, La Comunicación en las organizaciones, 6ª Edición, Editorial Trillas, México 1997, pg 109.

<sup>22</sup> Rogers Everett M y Rekha Agarwuala, Rogers, Op, cit, p, p 6,7 y 8

<sup>23</sup> Schlemenson, Aldo, La Perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción; Paidós, México, 1990, p. 25

respecta a cuestiones globales y tienen que ver con todos los tipos de comunicación entre sus distintos públicos, incluidos los internos.

Sus procesos son de los más frecuentes y fáciles que observar, ya que abarcan la globalidad de la organización pero son difíciles de tratar ya que en este campo las propuestas de desarrollo no son universales, aún así la demanda en intervenciones en este tipo de procesos de la organización es importante.

Así entonces en lo que se refiere al análisis organizacional, antes los modelos eran explicativos, experiencias observables en estudios de caso, pero ahora la tendencia es descriptiva, o lo que es igual, estudiar los fenómenos tal y como se producen en las organizaciones.

Actualmente se trata de lograr conceptualizar la situación de una organización y al mismo tiempo encontrar principios que vayan más allá de lo aparente, bajo esta expectativa se pueden llevar a cabo estudios sobre infinidad de organizaciones bajo una misma concepción.

Es decir, con esto deja de ser estricto el criterio de cuáles organizaciones pueden ser vistas a través de que teorías, ya que los marcos de las disciplinas se encuentran abiertos a integrar un sistema analítico libre de las organizaciones que permita enriquecer aún más su experiencia.

La tendencia del análisis organizacional podemos considerarlo como un estudio científico ya que implica:

- Una teoría que se refiere a un objeto de conocimiento, la organización y por lo tanto es susceptible de distintas interpretaciones (de la sociología, psicología, administración, economía dirección de empresas, antropología, filosofía, etc.).
- Un método de investigación acorde con dicho objetivo que permita el acceso a las áreas con posibilidad de desarrollo, original y distinto a cualquier otro método de investigación social.

- Una estrategia de cambio para las organizaciones, pactada entre la dirección, los miembros y el cliente.

Así entonces puedo decir que mi trabajo se basará en esta teoría de la Comunicación Organizacional porque es una de estas disciplinas de investigación y posiciones teóricas para comprensión de las organizaciones sociales, puede trabajar bajo esta perspectiva analítica descriptiva para diagnosticar la situación de una organización y con ello adjudicarse, bajo su teoría una propuesta de desarrollo para una organización.

Lo anterior es debido a que es de suma importancia que la comunicación fluya dentro de las organizaciones, en este caso y en el punto de enfoque de mi estudio en el área de Operación Local de TV Azteca, porque la falta de ella, en algún momento crea conflictos, lo que obstaculiza el logro de los objetivos institucionales, ya que los integrantes de ésta y otras instituciones desempeñan ciertos roles de acuerdo a la posición que poseen en la estructura jerárquica y éstos establecen redes de comunicación donde circula información de manera unidireccional o bidireccional.

Entonces para mi estudio, la Comunicación Organizacional será una gran herramienta ya que se extiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de las organizaciones o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Dentro de este trabajo veremos que la Comunicación Organizacional puede dividirse en: Comunicación Interna: que es cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (Directivos, Gerencia Media y Empleados) y en Comunicación Externa: se enfoca a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores distribuidores, clientes, etc.).

Así entonces los objetivos de la comunicación interna son idealmente en pro de calidad, renovación de la cultura corporativa o posicionamiento de identidad, motivación integración, participación, productividad y en pocas palabras busca la gestión de flujos comunicativos que provoquen beneficios, de preferencia rentables para la organización-

La comunicación interna, por lo tanto es un medio de desarrollo, es una herramienta para el logro de objetivos, de la cuál se tienen ciertas expectativas y se hace uso de soportes técnicos para poner en marcha esa voluntad estratégica de comunicación, así entonces el perfil de la organización ayuda al planteamiento del sistema de comunicación interna, ya que en este influyen las características más esenciales de la organización como su tamaño, la formalidad y el tipo final al que dedica sus esfuerzos.

La estrategia de comunicación interna debe definir entre otras cosas:

- Los contenidos de información que se necesitan.
- Quien quiere esos contenidos
- A que nivel se requieren y con qué grado de formalidad
- Los miembros afectados directamente por esos contenidos
- Los resultados que se esperan de esa comunicación o expectativas
- Y alguna forma y plazo en que se puedan medir los resultados.

Con ello, las redes de comunicación interna son un elemento más para la conformación de la estrategia, se convierte en la concreción técnica de ella. Su importancia radica en que los flujos de información de una organización hablan mucho de los procesos, estructuras así como de sus capacidades técnicas y vale mucho decir que son eficientes, capaces de transmitir con facilidad la información y fomentar la comunicación para el desarrollo.

Indudablemente la comunicación interna que es uno de los elementos principales de la comunicación organizacional, son los elementos claves que me servirán como base para desarrollar este trabajo, el cuál es muy importante

para mí, debido en primer lugar, siendo yo parte del área de Operación Local de TV Azteca me afectan todas las problemáticas que estamos teniendo, debido a una falta de comunicación y organización en nuestra área.

Por otro lado y quizás siendo éste el más principal, es que debido a que soy un comunicólogo, me nace la necesidad justamente de de tratar de atacar esta rama, la cuál considero siendo comunicólogos no hemos abarcado, quizás porque al entrar a la universidad nos vamos más con la idea de que la comunicación es ser reporteros o dedicarnos a la producción, locución, cine, radio, etc.; pero no hemos hecho mucho por ver que hay otras posibilidades dentro de las empresas las cuáles no precisamente se dedican a la rama de la comunicación, en las cuáles un comunicólogo puede desarrollar su profesión, esto gracias a la teoría de Comunicación Organizacional, la cuál tiene como primordial función el promover la comunicación entre cada uno de los miembros que forman parte de una organización y quién mejor para promover esa comunicación, que alguien que la ha estudiado, por ello es que considero que para mí es de suma importancia el que yo haya querido justamente con este trabajo alcanzar el título de la licenciatura, pues para personas que desean ingresar a esta carrera y que consulten este trabajo, se pueden percatar que esta puede ser una rama más en la cuál podamos desarrollarnos y aplicar todos los conocimientos adquiridos en la facultad.

### **3.1.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. DEFINICIÓN**

Un aspecto muy importante que podemos ver dentro del Sistema de Gestión de Calidad, es que ésta se enfoca en evaluar individuos y no tanto los procesos, es decir su desafío consiste en no perder de vista el enfoque estratégico para que y para quien es el modelo de competencias, manteniendo un modelo flexible que no trate al recurso humano como un bloque, sino como muchos individuos con sus propias necesidades de desarrollo y objetivos que hay que hacer coincidir con las de las empresas.

Por consiguiente puedo decir que un principio de la Gestión de Calidad es una regla o idea fundamental y amplia, para la dirección y operación, que tienda al desarrollo de la mejora continua en el largo plazo, mediante el enfoque hacia los clientes, atendiendo al mismo tiempo las necesidades de todas las partes interesadas, es decir es una estrategia y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer al cliente.

Por ello actualmente la nueva estrategia de negocio en la cuál TV Azteca debe estar centrada para alcanzar la satisfacción es la cadena de utilidad, que integra e interrelaciona tres variables:

**Clientes:**

En Clientes, lo más importante es lograr las 3 R's:

Retener, Repetir y Recomendar

**Empleados:**

Es muy importante tener empleados satisfechos, ellos son quienes pueden lograr que el cliente se sienta bien atendido.

Es una prioridad cuidar la permanencia de la gente y por lo tanto bajar los niveles de rotación y la fuga de talento

**Resultados:**

Los resultados de negocio son imprescindibles

Para alcanzar dicha satisfacción hay que seguir los principios que nos marca esta Gestión, es decir para alcanzar la calidad dentro de una organización nos enfocaremos en los ocho principios en que se basa la Gestión de la Calidad los cuales son los siguientes:

- **ENFOQUE AL CLIENTE**
- **LIDERAZGO**
- **PARTICIPACION DEL PERSONAL**

- ENFOQUE BASADO EN PROCESOS
- ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTION
- MEJORA CONTINUA
- ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA TOMA DE DECISIONES
- RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR.

Una vez que he indicado cuales son los ocho principios en que se basa la Gestión de la Calidad analizaré cada uno de ellos y como puede quedar su aplicación dentro del área de Operación Local de TV Azteca.

### **3.2 APLICACIÓN DE ESTOS PRINCIPIOS AL ÁREA DE OPERACIÓN LOCAL.**

Una vez que ingresé al campo laboral y estando en él, me enfrento diariamente con diferentes situaciones las cuales si no estoy capacitada adecuadamente me puede crear muchos problemas y en vez de permitirme crecer en el ámbito laboral y con ello el llevar a que mi área crezca, puedo al contrario contribuir a que se esté dando un estancamiento y con ello que mi trabajo no sea el mejor para la satisfacciones de mis clientes.

Al estar trabajando para una empresa que se dedica a la comunicación como es el caso de TV Azteca y la cual esta en constante crecimiento, debido al posicionamiento que está adquirido dentro de las empresas televisivas de México, esto hace que a nivel organizacional también lo haga, sin embargo este crecimiento puede ser el adquirir a mas empleados y por ende sus áreas crecen o simplemente este crecimiento puede darse teniendo una mejor organización laboral y un mayor desempeño de calidad de los empleados.

Para alcanzar este crecimiento es de suma importancia que a cada uno de los empleados que trabajamos para esta empresa se nos asignen labores en las

cuales estemos capacitados para desempeñar ya que de lo contrario estancara el crecimiento de su área y con ello el de la empresa.

Como lo comenté anteriormente, actualmente me encuentro laborando dentro de una de las áreas de TV Azteca y la cual lleva el nombre de Operación Local, dentro de este departamento mi principal función es la de darle atención a todas las locales que existen alrededor de la Republica Mexicana, la atención es a nivel administrativo, producción, etc., pero además de atender a las 48 locales, otra función es la de abastecer a la gente de Ventas ( Ejecutivos y Gerentes ) Locales, de toda la información que les sea útil para poder alcanzar sus metas comerciales.

Como parte de este departamento el cuál es el principal proveedor de las locales, considero que mi área debe de estar en constante capacitación y desarrollar los mejores procesos de trabajo, los cuáles no impliquen que abarquemos mucho tiempo para desarrollarlos y dé los mejores resultados para entregar un trabajo de calidad y por ende de la satisfacción a nuestros clientes, sin embargo a ultimas fechas mi área a sufrido algunas rupturas que impiden que el desempeño sea el mejor, quizás esta ruptura se debe al crecimiento que ha sufrido y a las diversas funciones que se han adquirido, por lo que a ultimas instancias se cumple con los objetivos que piden los clientes sin embargo nuestro trabajo no es la mejor manera de operar y por lo tanto no se llega a crear un trabajo de calidad que satisfaga plenamente a los clientes.

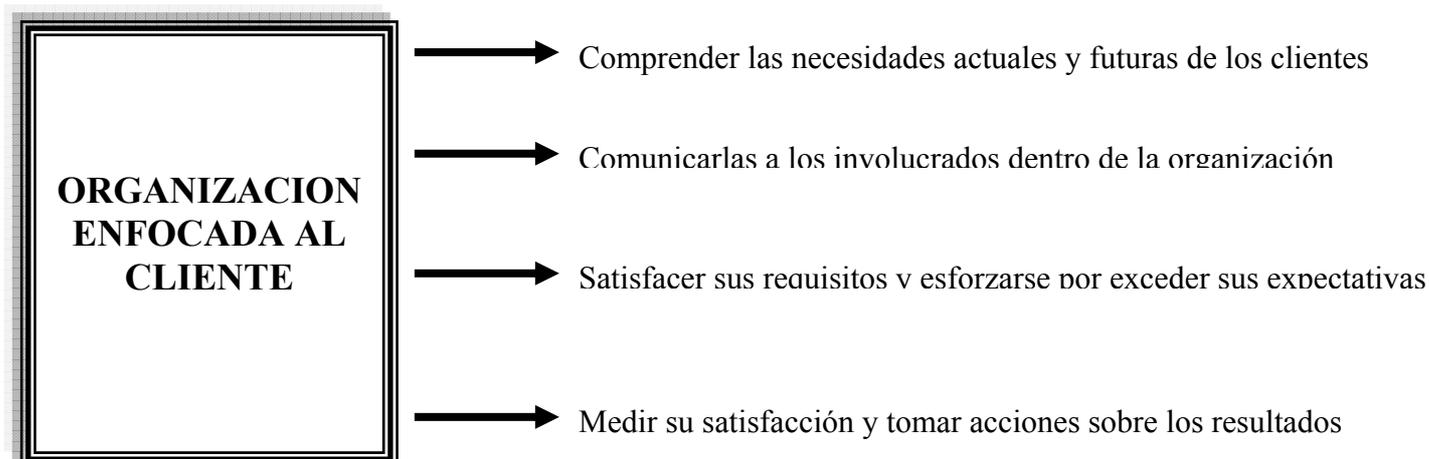
Por lo antes dicho en este último capítulo quiero expresar como es que mi área pudiera mejorar si nos proponemos implementar ISO 9000 con base a los 8 Principios de Gestión de la Calidad, para ello enfocaré mi estudio primero en explicar en que consisten cada punto y como puede mejorar el área, dando ejemplos y por último terminaré con un comparativo de cómo trabaja el área sin basarse a los principios de Gestión de la Calidad y como funcionaría si estos los aplicamos para crear un trabajo de calidad con el único fin de darle el mejor servicio a las estaciones locales.

### 3.2.1 ENFOQUE AL CLIENTE

El cliente es la razón por la cual una organización existe, sin los clientes que compran los productos las operaciones de las organizaciones son inútiles, aún cuando se tengan los mejores empleados, las mejores técnicas y los mejores equipos, por lo que los esfuerzos deben de estar dirigidos a lograr su satisfacción. Este concepto también es aplicable tanto a los clientes internos como a los externos.

A continuación, muestro un cuadro en donde cito los cuatro elementos primordiales que se deben de considerar en el primer principio de Gestión de la Calidad:

#### Enfoque al Cliente.



Es decir, nuestra área depende de nuestros clientes, por lo tanto debemos de comprender las necesidades actuales y futuras de ellos para satisfacer sus requisitos y esforzarnos en exceder sus necesidades.

Así entonces, si mi área quiere implementar los principios de Gestión de la Calidad dentro del área de Operación Local, debemos de evaluar en primer lugar quienes son nuestros clientes pues considero que hasta este momento aún no los tenemos muy bien identificados o como no hemos entrado en los ámbitos de calidad simplemente damos el servicio sin ponernos a ver cuales

son las necesidades de cada quien. Con la elaboración de mi trabajo me día a la tarea de verificar con base al sistema de Gestión de la calidad a cada una de las personas a quienes atendemos y llego entonces a la conclusión de que nuestros clientes principales son las 48 estaciones locales que se encuentran distribuidas alrededor de la Republica Mexicana, debido a que con nuestro trabajo satisfacemos el 80% de sus necesidades que tienen como organización.

Además de las locales tenemos otros clientes, los cuales definiremos como “Clientes Internos” y son los siguientes: la gente de Ventas Locales ( Gerentes y Ejecutivas ) y las demás áreas que conforman la Dirección de Operación Local ( Administración, Minibloqueo<sup>24</sup> y Descargas<sup>25</sup> ), ya que nuestra área debe de administrarlos de la información que se genera en TV Azteca México y que pueda hacer que se mejoren sus ventas o que les este obstruyendo estas como por ejemplo: Mantenerles informados de los programas nuevos que lanza la empresa, indicarles si hay cambios de programación y estos afecten la transmisión de los programas locales, informarles si programación nos niega un espacio de bloqueo por las bajas ventas, etc.

Una vez que se ha indicado quienes son nuestros clientes externos e internos el siguiente punto es el de comprender cuales son las necesidades actuales y futuras de ellas.

### **Necesidades Actuales:**

Con el amplio crecimiento que están teniendo actualmente las 48 estaciones locales de TV Azteca, indudablemente su principal necesidad ahora y siempre es la de tener asignado personal que este ampliamente capacitado y el cuál vaya creciendo conforme a las necesidades que tienen día con día.

---

<sup>24</sup> Minibloqueo: área que se encarga de pautar spots comerciales desde la Tv Azteca México a toda la república Mexicana a través del sistema de Minibloqueo que es un equipo que nos permite bloquear un spots nacional con uno local, en varias ciudades (pueden ser estas las más pequeñas o las más grandes) y la versión del spot puede ser la misma para todos o una para cada plaza.

<sup>25</sup> Descargas: Área que se encarga de pautar clientes nacionales a nivel local.

Esta necesidad es muy importante debido a que yo soy una de las personas a la cuál ellos recurren para conseguir entre otras cosas lo que a continuación describo para llevar de mejor manera la transmisión, ventas y administración de sus locales.

- Espacios para bloqueos, en los cuales puedan transmitir su programación local
- Información de Audiencia, con el fin de promover los programas entre sus clientes y estos puedan invertir en ellos.
- Abastecimiento de material fílmico: para que en ellos la local pueda grabar todo el material que va a transmitir.
- Asignación de material de transmisión: Con el fin de llevar acabo un bloqueo que programación solicita o la misma local.
- Mantenerle siempre informados de los cambios de programación que afecten sus programación local para que con ello se de una alternativa de cambio de horario y con ello no se vea afectadas sus ventas.
- Personal que le cotice el material que ellos pueden utilizar sea estos para transmisión, para mantenimiento de sus equipo de producción o transmisión, etc.

Otra de las necesidades que requieren las locales es que cada uno de los procesos llevamos acabo sean los más claros y precisos posibles para evitar confusiones y con ello que se retrasen las cosas que nos piden día con día, es decir tener menos procesos burocráticos y engorrosos.

Que nuestra área cada día trate de conseguir más espacios para que favorezcan a las locales para incursionar ventas al corporativo, es decir como parte de su creciente desarrollo que están teniendo actualmente la mayoría de las locales sus necesidades van a ser cada vez mas en cuanto a querer tener presencia en cada uno de sus estados para ello necesitan por ejemplo el contar con mas espacios para programación local y mas pauta en los programas

nacionales, con el fin de tener mayor inventario para poder pautar cada día a mas clientes anunciándose dentro de sus estaciones.

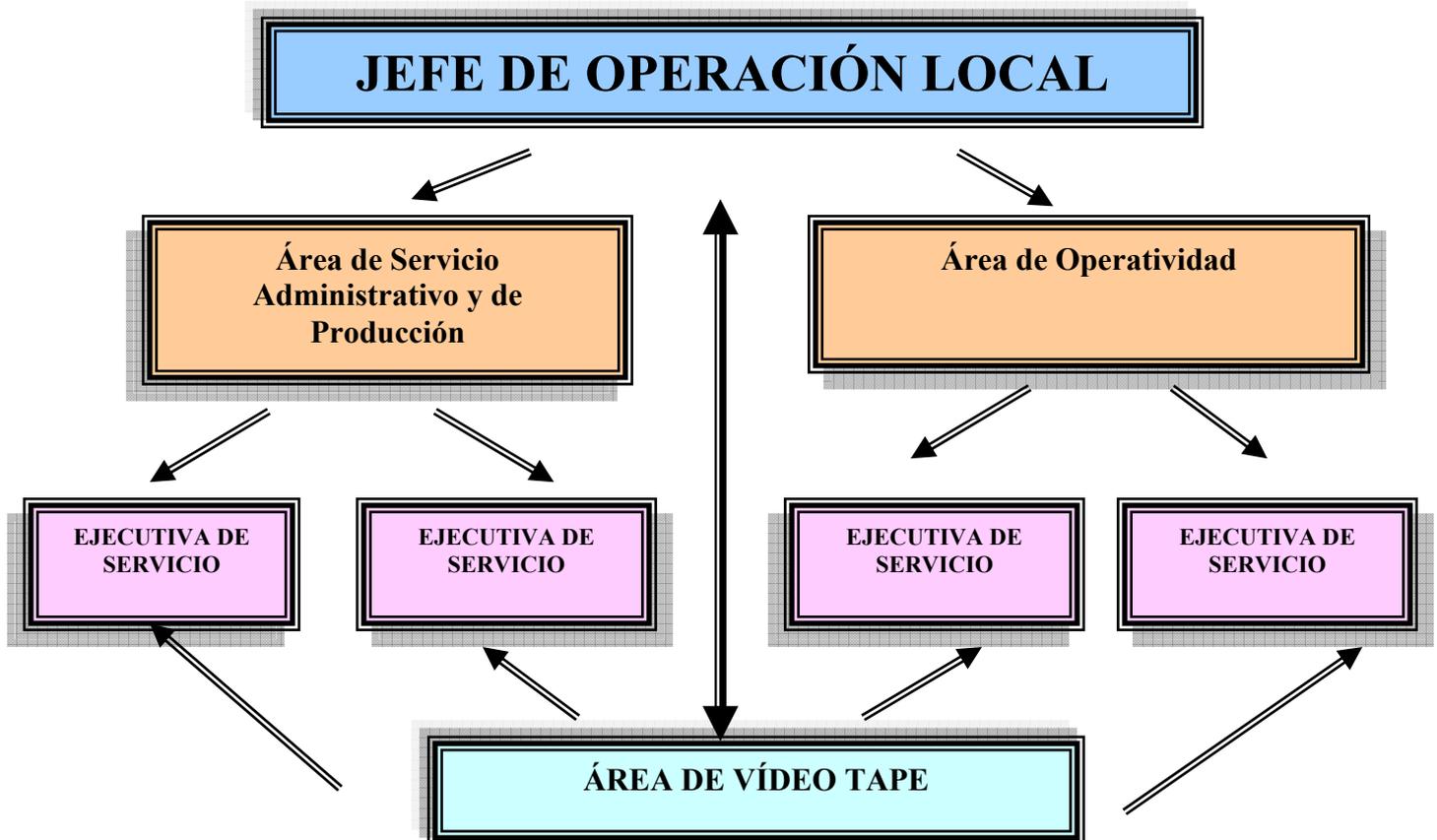
De igual manera necesitan que nosotros estemos cada día más relacionados con todas las áreas del corporativo, con el fin de crear intercambios que favorezcan a las locales y por ende a la empresa.

Así también con este crecimiento las locales necesitaran que cada uno de nosotros los apoye creando nuevas ideas las cuales sean promovidas dentro de programación para que las locales tengan cada vez mas presencia dentro de programas nacionales y en ambas redes, con esto indudablemente se va a requerir que se creen nuevos programas o los ya existentes mejorarlos para llevar de la mejor manera el control de cada una de ellas en cuanto a ventas, programación, etc.

Bueno estás son las necesidades que con mi trabajo veo son las que ahora están necesitando las locales con más urgencias y con la cuál necesitan de nuestro apoyo.

### **Comunicar estas necesidades a los involucrados.**

Para atacar éste punto y a mi manera de ver con éste trabajo se tendría que organizar una serie de juntas en las cuales se informe y se de a conocer a cada una de las personas que conforman mi área (ver organigrama) cuales son las necesidades que he visto con mi trabajo y por su puesto entrevistando a nuestros clientes que requieren actualmente las locales, con el fin de que cada día ellas crezcan más y por ende nuestro trabajo individual y en grupo crezca creando así un área más productiva para TV Azteca.



FUENTE TV AZTECA

Además de informarle a mi área cuales son las necesidades que actualmente tienen las locales, debemos de satisfacer todos los requisitos que ellas pidan, de igual manera el de cada uno de nosotros, con el fin de que cada día excedamos las expectativas que ellos tienen de cada uno de nosotros, así como del área, para ello será necesario medir la satisfacción de nuestros clientes.

Para llevar acabo ésta medición, ésta se llevaría con base a evaluaciones que realice el director del área y una vez que éstas se tengan, habrá que tomarse decisiones para ver si en efecto los cambios generados a nuestra área están siendo los resultados que esperábamos.

Para dar una mejor visión de lo que hablo en este punto y enfocándolo a mi área que es la base de este estudio daré un ejemplo para ilustrar de mejor manera este apartado.

Actualmente las locales cuentan con horarios específicos para bloquear dentro de la programación nacional de Azteca 7 y 13, sin embargo con locales tan grandes como es el caso de Monterrey que bloquea un 40% de la programación de Azteca 7, ellos requieren cada día de más espacios pues su programación cada día se va posicionando más en el público del estado por lo que cada día son más clientes los que desean comprar tiempo comercial en la región, así que es aquí donde yo tengo que mediar con la gente de programación para que cedan más espacios de bloqueo a la local y si estos no nos lo dan, entonces proponer nuevas formas de comercialización las cuales ya no sean simple spots, sino ahora estar dentro de los programas locales con presencia local como son cortinillas, supers, menciones, etc

Es decir si se consiguiera esto y más programas para bloquear entonces diríamos que estamos cumpliendo las expectativas de los clientes y con ellos superarlas pues indudablemente en las locales no es muy visto que esté la programación nacional y de repente haya presencia de clientes locales a través de un super<sup>26</sup>, con esto indudablemente estaríamos haciendo que nuestra área sea mejor para las locales y nos daría un voto de confianza, pues con ellos demostraríamos que nos interesan nuestros clientes y estamos buscando el bienestar de ellos y consigo el de nosotros.

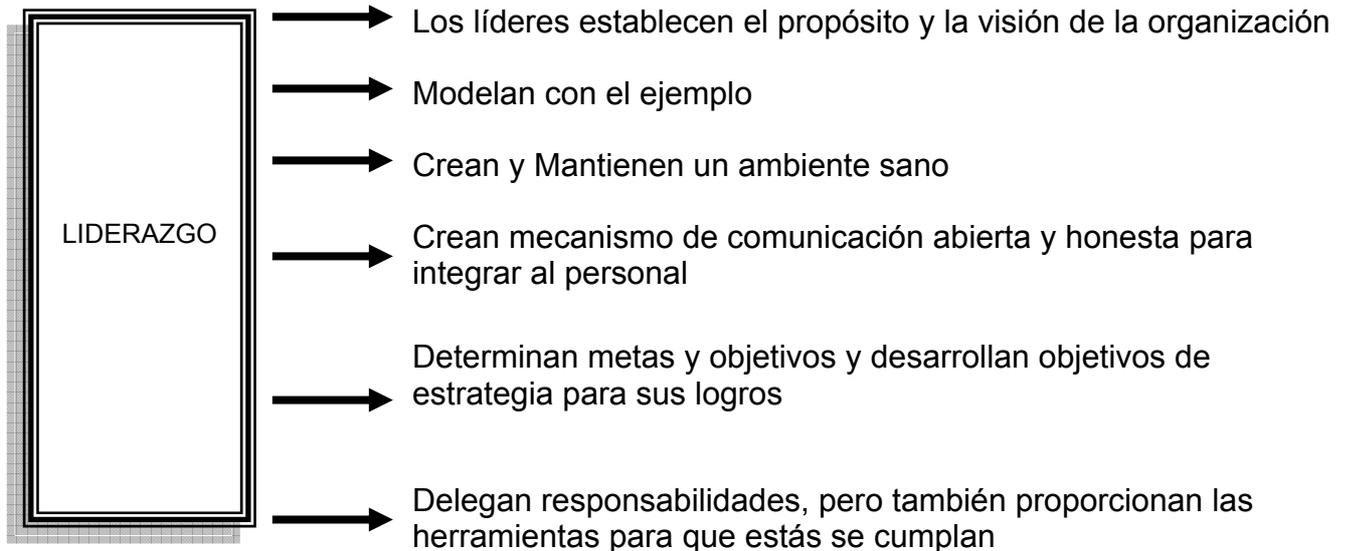
### **3.2.2 LIDERAZGO:**

La Participación de los líderes es indispensable para establecer un sistema de calidad. Los líderes son los responsables de crear un entorno que propicie que la organización proporcione productos de calidad y a su vez, deben contribuir al

---

<sup>26</sup> Super: Es una propiedad comercial que se mete en televisión y nos referimos al logo del cliente que pasa en la parte inferior de la pantalla y la cuál puede estar en movimiento o fija y además del logo puede llevar algún slogan y/o sonido.

crecimiento y mejoramiento de la organización. Este liderazgo debe de ser participativo, es decir que no se considere solamente un líder único, sino que establezca una cadena de liderazgo en la que participen personas a todos los niveles de la organización



Una vez que he definido a que me refiero con Liderazgo e indico los puntos que debe de poner en práctica, entonces pasaré al punto específico del Jefe del área de Operación Local, en primer lugar tendrá que delimitar cuales son los propósitos que quiere conseguir al implementar un Sistema de Calidad con base a las necesidades que ya conoce de nuestros clientes (las locales) y una vez analizado este punto deberá ya tener en claro el concepto de organización para que así se hagan las siguientes modificaciones al departamento.

Ver cuales son cada una de las funciones que se tienen dentro del departamento, para ver cuantas actividades se desarrollan dentro de ella.

Una vez que las ha identificado tiene que delimitarlas esto con el fin de que el área no este haciendo muchas actividades si varias las podemos concretar en una s, pues este es uno de los problemas que se tiene actualmente.

Ya que se han identificado y delimitado las actividades, el siguiente punto es evaluar al personal, esto con el fin de verificar si sus aptitudes son las

adecuadas para desempeñar de la mejor manera las actividades que tiene asignadas.

Una vez que ha confirmado que las aptitudes de cada uno de los integrantes que conformamos sus departamento son las aptas para realizar nuestras funciones del departamento, el jefe como siguiente punto deberá hacer cambios en nuestras funciones con el fin de reasignar actividades y que estas se hagan mas equitativas entre cada uno de los que conformamos el área.

Realizada la mejor organización que le convenga a nuestro departamento, ahí no terminará el papel del Jefe, su siguiente paso será el de dar el ejemplo ¿Cómo? Es decir tendrá que organizar sus funciones las cuáles serán la mejor forma de trabajo para él, así mismo tendrá que hacer lo posible por crear y mantener un ambiente de trabajo sano el cuál se podrá obtener si ponen en cuenta las siguientes consideraciones:

- Tratar de llevar un cordial trato con cada una de las personas a su cargo.
- Evitar que los problemas que le atañen personalmente no influyan dentro de su trabajo.
- Hacer lo posible por involucrarse en cada una de las actividades de su personal con el fin de que si hay un error lo pueda atender y enseñarle a la persona en que estuvo su falla.
- Evitar favoritismos por algunas de las personas de su área.
- Si hay errores tratar de averiguar cual fue la falla que lo generó o la persona que lo genera para así evitar el tener que culpar a todo el equipo.
- Tratar de motivar cada día al personal, haciéndole saber que su trabajo estuvo bien realizado, promoverlo para nuevos puesto, etc.

Para que quede explicado de la mejor forma, citaré un ejemplo de lo que tenemos actualmente en el área.

Considero que la división del trabajo no está equitativamente distribuida, porque como podemos ver en el Capítulo 1, apartado 1.1.3, donde hago la descripción de actividades de cada una de las personas que integramos el área de Operación local, se puede ver que las ejecutivas de Servicio Administrativo y Producción somos las que más actividades realizamos, nuestro jefe del área lo sabe, sin embargo no distribuye las actividades que día a día adquirimos a otras personas porque no todo el personal tiene el perfil, ni está capacitado, por ejemplo un Ejecutivo de OPTV solo se le capacita a medias para operar este sistema y no para realizar más actividades, aunado a esto el poco poder participativo de los demás integrantes del área, hacen que el jefe distribuya todo el trabajo a solo dos personas, y muchas veces éstas nuevas actividades requieren de capacitación, sin embargo el jefe no las promueve tal es el caso para hacer la requisición de compras de refacciones en el sistema SAP<sup>27</sup>, así pues para sacar adelante el trabajo lo tenemos que aprender en la práctica.

Con esto puedo decir que el papel del líder no está desarrollado al 100%, quizás por falta de un perfil del él mismo requerido para ésta área o quizás por una falta de interés o por la falta de coordinación y el mal manejo del personal que tiene a su cargo.

Además de lo antes dicho también será el líder será el encargado de hacer partícipe de esta nueva estructura a la dirección ya que sin su aprobación no podremos llevar acabo esta implementación.

### **3.2.3 PARTICIPACION DEL PERSONAL**

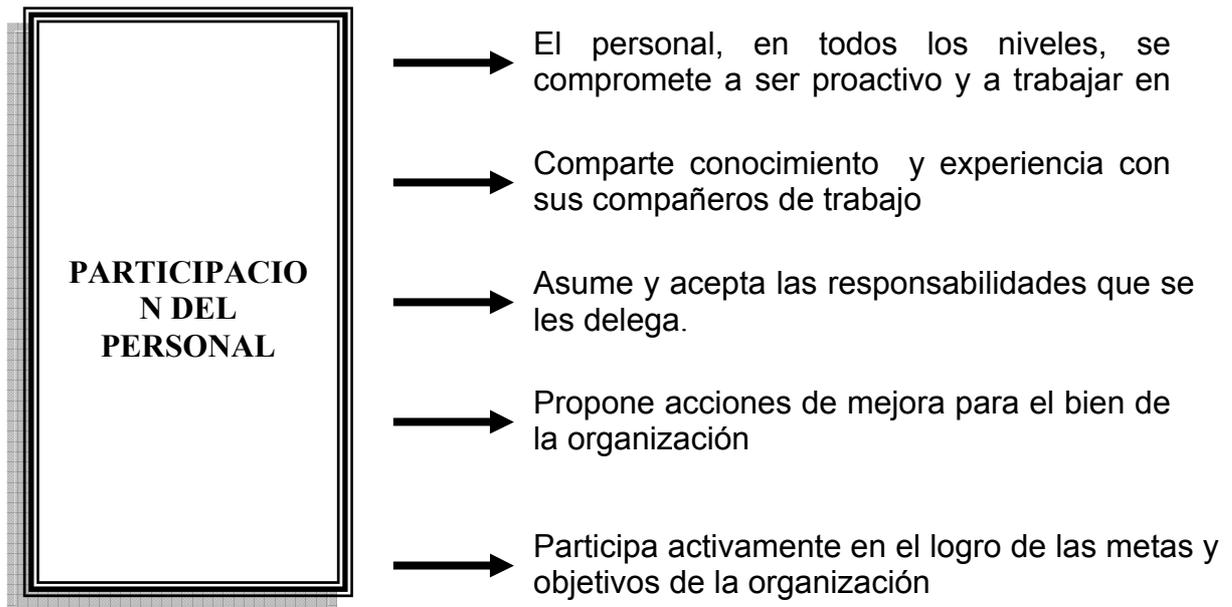
El involucramiento del personal es indispensable para el logro de los objetivos de calidad, debiendo participar desde el director de la organización hasta el ultimo de los empleados, no importa cual sea su actividad específica. En algunos lugares, se piensa que algunas actividades dentro de la organización quedan fuera del sistema de calidad, lo cual es completamente falso, en un

---

<sup>27</sup> SAP: Es un Sistema Administrativo (Systems Applications, Products) creado por una empresa alemana para operar con una base única de datos para todas las área en este caso para TV Azteca.

sistema de calidad nadie se puede “esconder”, cada cual tiene su contribución y se debe propiciar que participe para el mejoramiento de la organización.

A continuación cito los principales puntos que se deben de poner en práctica con el personal.



Con ello me queda claro que una vez que el jefe tome su papel como tal y vea todas las modificaciones que necesita nuestra área es muy importante que él nos informe sobre las expectativas que tiene del área, ya que con ello todos nos vamos a poder involucrar y así mismo podremos proponer nuevas ideas las cuales nos pueden ayudar a alcanzar las metas y expectativas del área, creando así el satisfacer las necesidades de nuestros clientes y volviéndonos pro activos.

Indudablemente para alcanzar este objetivo es de suma importancia que nuestro jefe nos estimule como área y principalmente como individuos a cada uno con el fin de que se cree un ambiente de competencia entre cada uno de los que conformamos el área, competencia que nos lleve a ser mejores en nuestro trabajo y no a crear problemas por querer abarcar más actividades y

desplazar a los demás de las suyas, pues el fin de tener participación del personal en nuestra área y en toda la empresa es que trabajemos todos en equipo, pues solo así se fortalecerá el área para afrontar cualquier problema que venga de alguna área externa o de la propia, es decir se podrá con esta organización afrontar los problemas que actualmente tiene el área como por ejemplo:

- El no trabajar en equipo.
- Falta de comunicación entre cada uno de los que laboramos en el área.
- Falta de coordinación por parte del jefe y su área
- La falta de confianza de parte del jefe en algunas personas de su área
- La poca disponibilidad de algunas personas del área.
- La falta de iniciativa por aprender nuevas cosas y adquirir nuevas responsabilidades.

Así entonces puedo decir que es de suma importancia que el jefe del área traté de crear hacer participativo a cada uno de nosotros, con el fin de que cada uno de los que conformamos el área de Operación Local hagamos público nuestros conocimientos, para poder enriquecer y transmitir el conocimiento que fuimos adquiriendo al ir desempeñando nuestras funciones laborales., pero sin lugar a dudas, esto se conseguirá mediante la disponibilidad que tengamos como trabajadores para ir aprendiendo y asumiendo las diferentes actividades que se desarrollan y que se están integrando al departamento conforme esta crece.

También para ser más eficientes, es importante que se nos invite y nos den la libertad de proponer ideas que le funcionen al departamento. Éstas ideas pueden ser a nivel de organización o en los procesos que actualmente estamos implementando para desarrollar las actividades que actualmente desempeñamos, es decir si nosotros somos las personas que llevamos acabo los procesos que el jefe esta implementando, podemos determinar si estos son muy largos o requieren de mucho esfuerzo para llevarlos acabo , por tal motivo como parte que soy de ésta área me doy cuenta que muchos de ellos los

podemos modificar y así hacer algo más sencillo y práctico tanto para nosotros como para los clientes.

Por ejemplo:

Actualmente cuando una local nos solicita un programa para bloquearlo, no está todavía muy bien definido cuáles son los datos que necesitamos para llevar acabo su solicitud, así que tenemos que remitirles nuevamente su mail y pedirles los datos que nos hacen falta, creando que detengamos el camino de esta solicitud, pues muchas veces quien nos solicita el espacio no está constantemente revisando su correo, así que pueden pasar varias horas hasta que lo vuelve a ver y checa que no hemos podido canalizar su autorización por que nos faltan datos, así que si ellos ya tenían que confirmarle a sus patrocinadores sobre la confirmación de transmisión del programa no lo pueden hacer porque nosotros aún no hemos tramitado la autorización.

Este punto lo podemos resolver si creamos un formato en Excel, el cuál tendrán los datos que necesitamos para poder solicitar los espacios a programación. La local se encargará de llenar los datos solicitados, nos lo envía y reducimos el tiempo para responderle, dándole así un servicio más rápido y de calidad.

	A	B	C	D	E	F
1						
2	PROGRAMAS PARA AUTORIZACIÓN					
3						
4	<b>LOCAL</b>	<b>NOMBRE DEL PROGRAMA A TRANSMITIR</b>	<b>HORARIO</b>	<b>DÍAS</b>	<b>MONTO DE VENTA X PROGRAMA</b>	<b>INICIO DE TRANSMISION</b>
5						
6						
7	Guadalajara	BUEN DÍA	09:00 a10:00	L-V	\$15,000	01-Dic
8						
9						

Como se puede ver para alcanzar todos estos objetivos es indispensable que la empresa, así como la Dirección de el área y nuestro jefe inmediato promuevan entre los empleados el que deban de asumir las responsabilidades y

compromisos que se están adquiriendo, ya que si esto no sucede se tendremos lo que está pasando actualmente como es empleados que no proponen nuevas ideas para alcanzar las metas mínimas que hasta este momento tiene establecidas nuestra área, para ello será importante que nos estimulen creando:

- Incentivos económicos
- Dar premios al buen desempeño labora, estos pueden ser económicos u otorgando un día sin trabajar etc.,
- simplemente darle a conocer al empleado que su trabajo esta siendo reconocido y darle el merito cuando lo haya ganado.

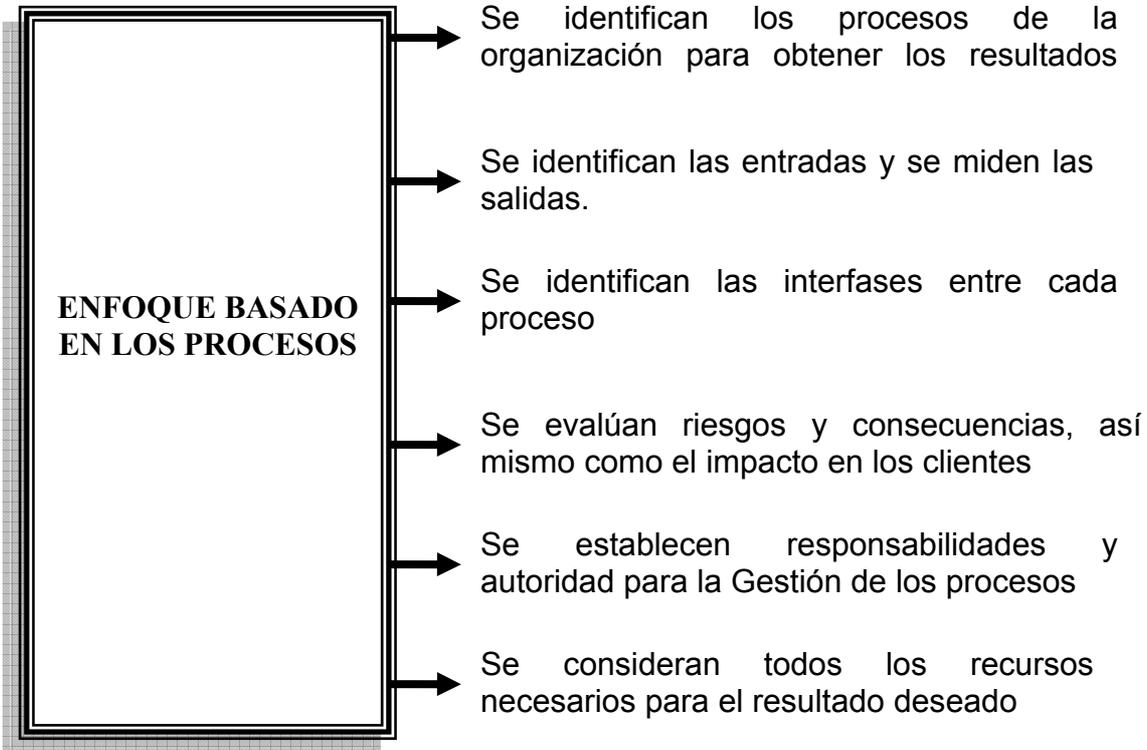
Como podemos observar el personal dentro de una empresa es el punto central para que esta funcione ya que son ellos quienes harán parte del producto para que los clientes queden satisfechos e indudablemente para satisfacer a los clientes es indispensable que dentro de un área se sigan x números de procesos, por lo que nuestro siguiente punto tiene que ver con ellos.

### **3.2.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.**

La mejor manera de alcanzar los resultados deseados, es el plantear las actividades como un proceso, es decir actualmente existe un cúmulo de corrientes administrativas que invitan a la utilización de diversas herramientas para la mejora, como son: el análisis de procesos, la plantación, el control estadístico del proceso, etc. De acuerdo a necesidades especificas y hasta cierto punto a la moda, se implementan unas u otras, pero sin embargo, si son utilizadas de forma aislada, no permiten a la organización formarse de una manera armónica, pues solo atacan problemas específicos y no ven a la organización como un sistema completo.

Por ejemplo, se puede hacer un énfasis en la aplicación de herramientas sobre el desarrollo de los recursos humanos, mientras que en otro caso, se puede tener un fuerte control de sus procesos.

Para entender mejor este punto indico en el siguiente cuadro los puntos que debemos de considerar.



Aquí entonces puedo decir que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

¿Esto que es?

Es decir una vez que el jefe nos ha hecho partícipes de todas las metas que debe alcanzar el área y que haya realizado la evaluación para ver si cada uno de los que laboramos con él estamos capacitados para las actividades que nos han sido asignadas y nosotros nos hayamos comprometido con llevarlas acabo bajo la mejor disponibilidad para entregar un trabajo de calidad que satisfaga a los clientes , el siguiente paso será enfocarnos en los procesos que llevamos acabo para realizar nuestras actividades.

Es decir dentro de cada una de las actividades que realizamos, se debe de verificar y estudiar si cada paso o movimiento que seguimos para resolver el problema o la petición de alguna local es el correcto.

Para ello cada uno de nosotros tendrá que indicarle nuestro jefe cada paso que damos o seguimos para realizar cada una de nuestras actividades, con el fin de que juntos podamos determinar que el seguimiento que damos a las actividades sea el correcto y esto lo vamos a determinar también en el tiempo que tardamos para darle el seguimiento y la solución oportuna.

En este desarrollo debemos también verificar muchas veces quienes son las áreas con las cuales tenemos vínculos para poder desarrollar nuestra actividad, pues va a pasar que quizás el proceso que estamos siguiendo sea el más adecuado, sin embargo puede suceder que quien nos trabe el proceso sea una de las áreas a las cuales estamos vinculando nuestro proceso.

Para entender más este punto, citaré el siguiente ejemplo.

Una de las actividades que realizo en estos momentos es la de Trámite de Compras de Refacciones (anexo esquema 1 ), para realizar esta actividad el primer paso es recibir el mail de la local donde nos informa que tipo de refacciones necesita que le compremos, éstas pueden ser para su estudio, el equipo del master, etc, una vez que he recibido el mail tengo que verificar con el Ingeniero de mantenimiento que verifique si los números de parte que nos está indicando la local son los correctos para las refacciones o equipo que necesita.

Una vez que tengo estos datos, se procede a enviarle un mail a la gente de compras donde vengán especificados la cantidad de cada pieza que necesitan, el nombre de ella y su número, lo anterior para que nos envíen la cotización pertinente, la cuál se tarda un período de 1 a 2 semanas.

Ya con la cotización el siguiente paso a seguir es pedirle al personal de administración que asigne el dinero al centro de costos<sup>28</sup> de la local para

---

<sup>28</sup> Centro de Costos: Cuenta que se asigna a cada local y en la cuál se le deposita mes con mes dinero para que pueda solventar los gastos que requiera.

poderlo incurrir, y cuando éste queda yo pueda en el sistema SAP hacer una requisición de compra, la cuál no puedo generar si la local no tiene asignado dinero. Ya que se generó está solicitud de pedido, tengo que pasarla a que el director del área la autorice.

Una vez que se tiene la firma del director del área y su aprobación por sistema SAP, la solicitud de pedido pasa a manos de la gente de compras quien se encargará de hacer ya el pedido de forma directa a cada uno de los proveedores, este proceso se tarda más o menos de 3 a 4 semanas.

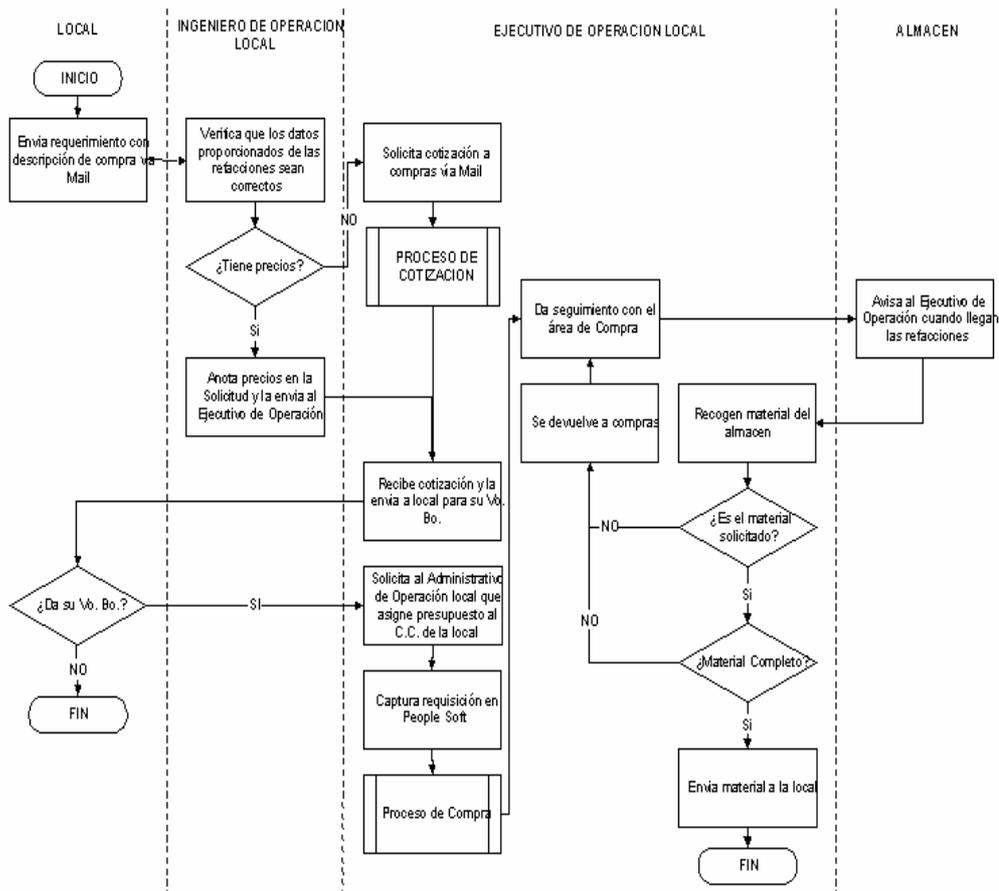
Una vez que compras hizo el pedido a los proveedores y liquidó el monto de las refacciones o equipo, el proveedor lo entrega en el almacén general, ya ahí lo tengo que ir a recoger para que por último paso este sea enviado a la local que lo solicitó

Como podemos ver para que lleve acabo el trámite de compras de refacciones o equipo, se sigue una serie de paso, los cuáles pueden ser los más apropiados o no, pero es muy importante que los documentemos en primer lugar para verificar si en efecto son los pasos más adecuados que debemos seguir al realizar ésta actividad y por otro lado para dárselo a conocer a los demás miembros del área pues muchas veces ni el mismo personal que labora conmigo o el mismo jefe saben como se realizan, además que estado estos documentado es más fácil que si se nos asignan nuevas actividades alguien más pueda desarrollar las nuestras y a su vez nosotros mismo desarrollar la de otros.

Anexo 3 esquemas de procesos cómo pudieran quedar las siguientes actividades que realizo en mi área.

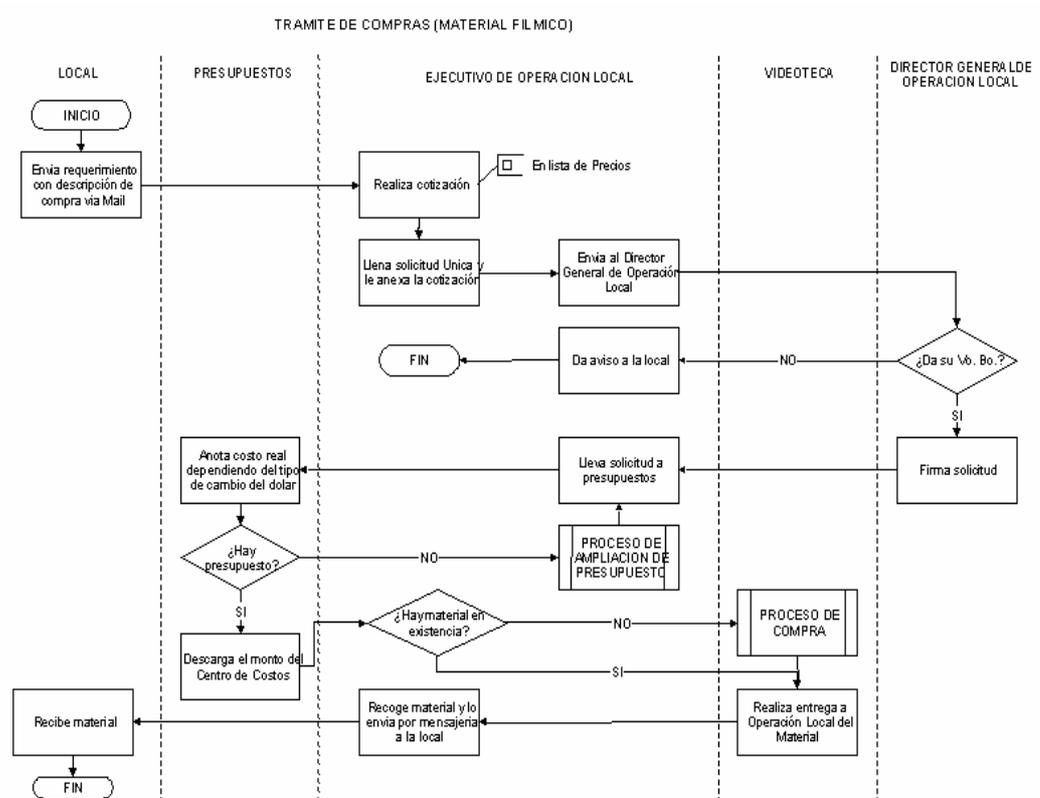
- Trámite para compra de Refacciones, Cubos y Souvenirs
- Trámite de Compras ( Material Fílmico )
- Pauta de Menciones en Megaplaza.

**TRAMITE DE COMPRAS (REFACCIONES , CAPUCHONES Y SOUVENIRS)**



Con este esquema intento mostrar y definir cuáles son cada uno de los pasos que sigo para llevar a cabo el proceso de Trámite de compras (Refacciones, Capuchones y Souvenirs),

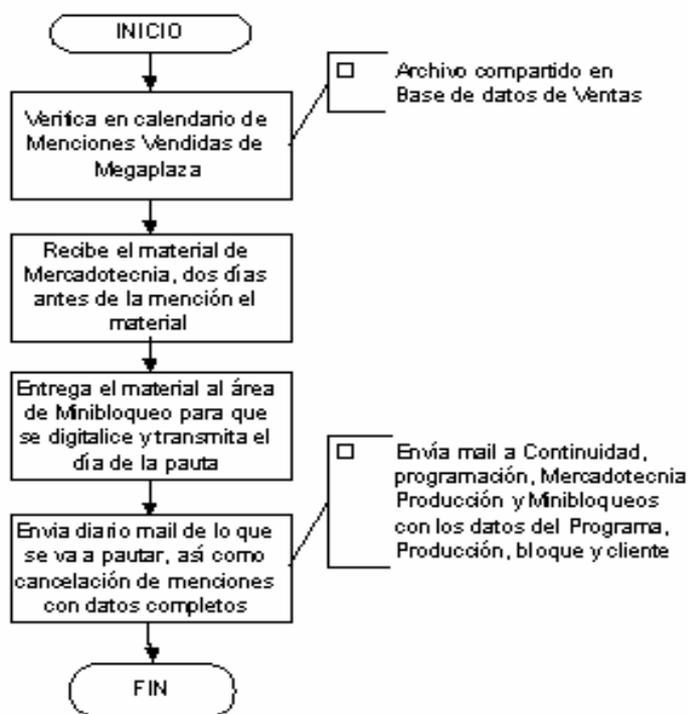
**FUENTE TV AZTECA**



Para el esquema de Trámite de Compras pero de Material Fílmico, también elaboré un esquema para mostrar como a pesar de que también se trata de realizar una compra, no se manejan los mismos pasos que en la compra de Refacciones, Capuchones y Souvenir.

## PAUTA DE MENCIONES EN MEGAPLAZA

### EJECUTIVO DE OPERACION LOCAL



FUENTE TV AZTECA

Por último tengo otro ejemplo de los pasos que sigo en algunas de las funciones que realizo en el área de Operación Local, este último proceso al que me refiero es el de Pauta de Menciones en Megaplaza<sup>29</sup>, como ya lo indique, con estos esquemas pretendo dar un ejemplo de algunos de los procesos que desarrollo dentro del área de Operación Local, con el fin de dejar más en claro a quien consulte este trabajo algunas de mis actividades.

Así una vez adquirido ya los procesos idóneos para llevar acabo las actividades de Operación Local, el siguiente punto es:

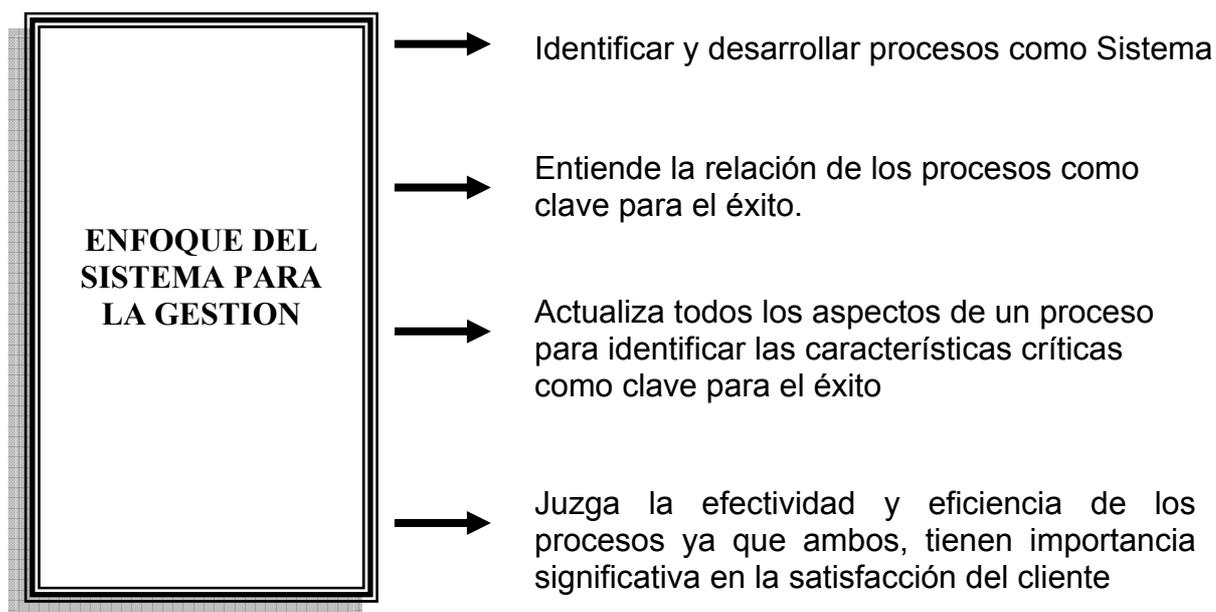
---

<sup>29</sup> Megaplaza: Es un concepto regional el cuál ofrece a los clientes poderse pautar en los estados más cercanos al Distrito Federal: Puebla, Querétaro, Toluca, Cuernavaca, Pachuca y DF, sin pagar una tarifa nacional. Fuente Plan Comercial TV Azteca

### 3.2.5 ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN.

Como cite en el punto anterior, la organización es un conjunto de procesos que se relacionan como un sistema constituido por actividades, personal y recursos que tienen que administrarse como un solo proceso, con el objetivo fundamental de la mejora continua de la organización y la satisfacción del cliente.

Por lo antes dicho puedo indicar que estos son los puntos que se deben de considerar dentro del Sistema para la Gestión:



Como se puede apreciar en el cuadro de arriba, una vez que he definido cada uno de los procesos que debemos seguir para desarrollar de la mejor manera cada una de las actividades que realizamos y desempeñamos dentro del área de operación local, el siguiente paso es indudablemente verificar que en efecto estos procesos sean los correctos y adecuados para llevar una mejora dentro del área.

Para verificar que en efecto cada uno de los procesos realizados diariamente son los mejores, estos se tiene que presentar a cada uno de los miembros que conformamos el área con el fin de que observemos y llevemos a la práctica cada uno de ellos y veamos que realmente son entendibles y comprensibles para cada una de las personas que conformamos el área, si no es así tendremos que indicarlo al jefe del área para que éste lo modifique y no haya ningún problema a la hora de llevarlo a la práctica, ya que si no es entendible lo único que podremos crear es confusión y con ello retrasar el buen funcionamiento de esta actividad.

Una vez que todos aprobemos cada uno de los procesos presentados el siguiente paso a dar por parte del jefe, es hacer hincapié en que estos procesos se deben de llevar acabo tal y como se planearon pues con esto se obtendrá la calidad en cada una de las actividades que realizamos y con ello el éxito de nuestra área.

Una vez que se sigan al pie de la letra cada uno de los procesos ya aprobados, es de suma importancia que cuando al área se le asigne una nueva actividad, ésta también se documente, es decir se cree el proceso con el cuál la llevaremos acabo, con el fin de que cualquier persona del área en algún momento pueda recurrir a éste documento y sin ningún problema entienda y lleve a la práctica este proceso.

Por último lo que se tiene que hacer dentro de ésta etapa es la de verificar que en efecto cada uno de los procesos adquiridos sean lo más eficientes y eficaces para la satisfacción de los clientes, es decir una vez que cada uno ya adquirió el compromiso de llevar acabo cada uno de los procesos como se acordó y está de acuerdo en que lo primordial es la satisfacción del clientes, lo siguiente es comprobar justamente esta eficacia y para ello es necesario que la dirección o una área independiente a Operación Local asigne un personal el cuál se dará a la tarea de estar todo el tiempo involucrándose en las actividades de cada uno de los que conformamos el área para verificar que en efecto todo lo acordado y establecido para el desarrollo del área se están cumpliendo al pie de la letra, esto implica al personal, es decir se evalúa su

capacidad, que ésta sea la mejor para desarrollar las actividades que se le asignaron, si no es así se evaluarán si se le cambia de actividades o se le manda a una capacitación para mejorar.

Los procesos que se adquirieron también son evaluados porque quizás en la práctica estos ya no son los mejores y en lugar de agilizar una actividad, entorpece el proceso, si esto es así entonces se platicará con el jefe para que juntos lleguen a un acuerdo y se desarrolle otro proceso, esto simplemente para que el área sea cada vez más productiva y sólida con y ante sus clientes.

### **3.2.6 MEJORA CONTINUA (Capacitaciones, juntas y nuevos procesos de trabajo).**

La mejora continua es lo que nos permite sobrevivir en el mercado. Algunas veces se piensa que se ha llegado a un nivel que no permite mejorar, en un mundo cambiante tomar la actitud de que se ha llegado a la cima es quedarse obsoleto todos los días. En general las cosas nunca permanecen igual, o se mejoran o se empeoran. La mejora continua se tiene que dar comparando el desempeño de la propia organización a través del tiempo y luego compararse con los competidores. En un sentido estricto la comparación de la evaluación que hemos tenido a través del tiempo proporciona una valiosa ayuda y constituye la piedra angular de la mejora, es tan fácil como “compararte contigo mismo y tratar de mejora”.

Para explicar de mejor manera este punto, en el siguiente cuadro resumo los aspectos más importantes.



- La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente.
- Se aplica a productos, procesos y sistemas
- Promueve actividades basadas en la prevención.
- Proporciona entrenamiento en las herramientas para la mejora continua
- Ayuda a establecer metas y monitorear el desempeño

Es decir la Mejora Continúa es el desempeño global de la organización y deberá ser un objetivo permanente de ésta.

Por lo antes dicho puedo decir, que justamente dentro de nuestra área debe de haber mejora continua para no caer en lo que estamos justamente en estos momentos que es el estancamiento, pues ello lo único a lo que nos lleva es a ser un departamento obsoleto el cuál no va evolucionando con las necesidades que tiene nuestros clientes.

Por ejemplo actualmente se ha integrado un nuevo equipo de operación para las locales y este equipo al que me refiero son las Minibloqueadoras<sup>30</sup>, nosotros no operamos este equipo, sin embargo debemos de atender a las locales cuando este equipo les falla. Muchas veces nosotros no sabemos los términos y al 100% el funcionamiento de dicho equipo, así que esto nos está deteniendo y no podemos darle muchas veces el apoyo a la local pues desconocemos el sistema y en ningún momento se nos dio la capacitación para conocer este

---

<sup>30</sup> Minibloqueadoras: Es un sistema que nos permite bloquear spots o programas en toda la república Mexicana, sin tener una local como tal (es decir un Tv Azteca chiquito) y nos permite llegar a las ciudades o localidades más pequeñas de un estado, este sistema nos permite bloquear desde TV Azteca Distrito Federal a toda la república y con diferentes spots en un mismo tiempo.

equipo, independientemente de que hay un área llamada CABS y es la que se dedica darle soporte técnico a esta equipo, por lo tanto pues considero que a pesar de que vemos cada una de las fallas que este equipo puede traer consigo a la transmisión de una local, pues no estamos realizando bien nuestro trabajo debido a que no hubo la capacitación adecuado y por lo tanto estamos deteniendo que las locales puedan avanzar, pues si nosotros estuviéramos empapadas del tema, muchas veces no tendríamos que esperar a que el personal de soporte nos atienda.

Además de esto también es de suma importancia que se nos capacite en cada una de las actividades que va adquiriendo el área, pues como ya lo comenté las locales cada día van creciendo y con ello asumimos nuevas responsabilidades, por lo tanto sería muy beneficioso para todos que el jefe una vez que acepte una nueva actividad promueva que se nos dé la capacitación pertinente para que no haya problemas a futuro y sepamos afrontar cada día de la mejor manera cada una de las trabas que estas nuevas actividades nos pongan.

Con esto puedo decir que con ésta mejora continua, también se deben de proponer nuevas metas, estas pueden ser por semana, mensuales, etc. con el único objetivo de seguir impulsando a los empleados para que mejoren personalmente y en equipo, pues estos se vera reflejado en la satisfacción de las locales, estas metas que propone el jefe pueden o deben de estar también muy vinculadas con las metas que el cliente busca en nosotros que somos su área de servicio, si estas se consiguen entonces estaremos mejorando tanto como individuos, como área y como empresa, creando así poder competir cada día mas fuerte con las empresas que se dedican al mismo ramo.

### **3.2.7 ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA TOMA DE DESICIONES.**

El penúltimo punto por el cual debe de pasar una empresa u área que quiera implementar un ISO 9000 con base al Sistema de Gestión de la Calidad, debe de ser el basarse en hechos para la toma de decisiones y esto no es mas que:

Las organizaciones tienen proveedores y estos están íntimamente relacionados con el éxito de la organización y deben tratarse como socios reconociendo la necesidad de ambos de la existencia y participación del otro, de tal manera que la relación sea mutuamente benéfica. Este concepto es aplicable tanto a proveedores internos como externos.

Antes de proseguir definiré quienes son nuestros proveedores, es decir del área de Operación Local.

- Programación
- Ventas
- Compras
- Producción
- Red Nacional
- Master
- Continuidad
- Soporte CABS
- Soporte OPTV

Todas estas áreas son nuestros proveedores debido a que ellos son quienes nos apoyan dándonos información, espacios, etc. para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes: Locales y las demás áreas de la Dirección de Operación Local.

Una vez que he dado a conocer quienes son nuestros proveedores ahora sí definiré en el siguiente cuadro los puntos que se deben de considerar para la toma de decisiones.

**ENFOQUE  
BASADO EN  
HECHOS PARA  
LA TOMA DE  
DECISIONES**

- Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información
- Definen y entrenan a los responsables de recopilar la información
- Utilizan técnicas y estadísticas para alcanzar, resolver y presentar resultados
- Aseguran que todos comprendan la información y lo que implica
- Relacionan la información con las metas establecidas

Es decir ya que se ha indicado, analizado y dado la capacitación necesaria para que se lleven a cabo cada uno de los procesos que se establecieron para que funcione OPL, es indispensable que se capacite al personal (el cual sea independiente del área) el cuál será el encargado de documentar cada uno de los procesos y analizar si en efecto todo los cambios que se generen crearán los resultados que se esperan.

El personal que se va a hacer cargo de ésta evaluación también tendrá que ser capacitado y seguirse capacitando conforme el área se vaya desarrollando, debido a que el presentara mensual o semanalmente un reporte en el cual indique si los objetivos y metas que se plantearon desde el principio se están alcanzando, la información que presente (estadísticas, reportes, etc.) deberá contener la información en un lenguaje que todos los involucrados entienda.

Es decir una vez que el personal encargado ha evaluado el desarrollo de cada uno y del área en si, es necesario que se organicen juntas, de acuerdo a la periodicidad que se haya estipulado para que a todos se les informen de las metas que se han alcanzado y las que faltan por desarrollar, también si algo no ha funcionado es valido que se presenten todas las pruebas necesarias para dejar asentado que no funciona y así tomar la decisión de eliminarla o

simplemente modificarla para crear un proceso que de mejores resultado para el área y por ende para el cliente.

### **3.2.8 RELACIONES MUTUAMENTE BENÉFICAS CON EL PROVEEDOR.**

El último punto en el cuál nos debemos de centrar todos aquellos que queremos una mejora en nuestras áreas o empresas, basándonos en un Sistema de Gestión de Calidad con base en ISO 9000, es el de las Relaciones Mutuamente Benéficas con el Proveedor.

Es decir este punto tiene que ver con la relación que se da entre nuestra área y cada uno de nuestros proveedores, debido a que estos son una parte muy esencial para que cada uno de nosotros desarrollemos prácticamente cada una de las actividades que nuestros clientes han generado y que desarrollaremos dentro del área.

Para entender y comprender a que me refiero con esto de las Relaciones Mutuas Benéficas con el proveedor, en el siguiente cuadro especifico los puntos más importantes que debe tomar poner en práctica nuestra área con los proveedores.



Por lo antes dicho puedo decir que los proveedores con que contamos en el área de Operación Local, son : Programación, Ventas, Compras, Producción, Red Nacional, Master, Continuidad, Soporte CABS y Soporte OPTV son tan importantes como nuestros clientes debido a que somos interdependientes, es decir nuestro trabajo gira alrededor de lo que ellos nos proveen con su trabajo y viceversa, por lo que es muy importante que siempre se tenga una relación laboral favorable con cada uno de ellos, ya que esto ayudará a que nuestro trabajo se facilite, pues llevando una buena armonía podemos contar con ellos para hacerles siempre partícipes de las cosas que nos gustaría que implementaran para mejorar algún servicio de los que nos dan, de igual manera ellos pueden hacer lo mismo hacia nosotros, también juntos podremos proponer planes de trabajo con el fin de que se siga una sola política la cuál haga más benéfico el trabajo para todas las partes.

Por ejemplo:

Actualmente con el departamento de Compras tenemos un proceso muy lento pues ellos detienen cada una de las cotizaciones o pedidos que les hacemos, quizás porque su organización a nivel área no sea la correcta o simplemente porque no les gusta hacer las cosas rápido, así que esto nos hace que nosotros retracemos un proceso de compra de algún equipo que pidió una local y muchas veces este les urge porque el que tienen ya se terminó su período de vida o simplemente se descompuso, así que por ello nos los solicitan con urgencia y si compras nos detiene muchas veces por más de un mes este proceso, pues con ello nosotros también detenemos el buen funcionamiento de los procesos de una local, quedando mal con ellos y considerando que nuestra área no está al cien por ciento capacitada para cumplir ésta actividad, pues ellos muchas veces no se detienen en pensar que nosotros no somos los que estamos fallando sino el proveedor que no tiene una buena estructura laboral.

Por lo antes dicho entonces puedo decir que juntos nuestra área y los proveedores debemos de hacer un análisis de los procesos que seguimos para ver si estos son los más óptimos, de lo contrario juntos debemos de analizar

cada uno de los procesos que seguimos con el fin de que estos sean los más óptimos para desarrollar nuestras actividades y con ellos se genere un desarrollo dentro de nuestras áreas.

Como pudimos ver a lo largo de este capítulo es de suma importancia que el área de Operación Local trabaje bajo estos esquemas, ya que con base en ellos podemos garantizar el buen funcionamiento del área que se basará en el desarrollo de cada uno de los que la integramos y así mismo dar un buen servicio tanto a nuestros clientes como a los proveedores.

### **3.2.9 ANALISIS COMARATIVO**

Una vez que he indicado en que consiste cada uno de los 8 pasos principales que se deben de tomar en cuenta cuando se quiere implementar el ISO 9000 con base en el Sistema de Gestión de la Calidad, sobre todo dentro del área de Operación Local de TV Azteca, mi siguiente paso en este punto es el de hacer un análisis comparativo basado justamente en las fallas que tenemos actualmente y como éstas se pueden mejorar con la implementación de éste sistema, es decir un antes y después.

#### **AHORA:**

Actualmente el área no tiene especificado los procesos que se deben de seguir para desarrollar cada una de las actividades que realizamos en el área, con ello se está creando un problema muy grave el cuál es la fuga de información entre el jefe y cada uno de los que conformamos al área, de igual modo entre los mismos que integramos el área hay fuga de información lo cuál nos lleva a crear severos problemas y con ello no hay una efectividad en nuestra actividades obstruyendo así nuestro desempeño labora y del área.

#### **DESPUÉS:**

Si implementamos un Sistema de gestión de calidad, esto servirá para que justamente definamos las actividades que realizamos y éstas queden asentadas como un proceso, el cuál bajo una evaluación será definido como la

mejor alternativa que se pueda adaptar en el área para realizar nuestras actividades y con ello se estará evitando que haya fuga de información, ya que nuestro jefe y cada uno de los que integramos el departamento conoceremos cada uno de los procesos que realiza cada quien y así sabremos sobre que terreno está parado cada uno. Pues justamente parte de la fuga de información que hay es debido a que no conocemos a ciencia cierta que es lo que hace cada uno de los que laboramos en Operación Local, por tal motivo damos por hecho muchas cosas, como por ejemplo el pensar que si yo envío una autorización el personal que abre los espacios en OPTV da por hecho que ahí termina mi trabajo y que si él no abre los espacios la local reafecta y al que culpa es al que no abrió su bloqueo, cuando no es así, la local tacha de que la falla se generó de mi parte pues dan por hecho que quien envía una autorización es la persona que también abre un bloqueo en OPTV.

Así entonces una vez que se delimitan los proceso todos vamos a saber cuál es la funcionalidad de cada quien y cómo ésta, es el bienestar de los clientes y si no se cumple estamos entorpeciendo el desarrollo nuestro y de de los clientes.

Es decir con ello acabamos con:

- **La contaminación Laboral por la falta de Comunicación.**

#### **AHORA:**

En este momento el líder o jefe de nuestra área no se preocupa por hacernos partícipes de las decisiones que se toman para hacer cambio de actividades entre el personal de nuestra área, además de que no se preocupa por crear un ambiente de cordialidad entre él y su equipo, ni entre los mismo integrantes.

#### **DESPUÉS:**

La implementación de un sistema de calidad indudablemente con ello al líder de nuestra área se le hará saber y comprender de mejor manera que como jefe de un área él tiene muchas responsabilidades las cuáles no nada más consisten en delegar trabajo a sus subordinados, sino que él debe de estar pendiente de que el personal a su cargo en efecto sea él indicado para desarrollar el trabajo que se le está asignando y que si lo es, debe de estar al

pendiente de que realmente lo haga bajo los procesos que ya se establecieron fueron los correctos para realizar sus actividades.

Si hay una falla en el personal porque éste no está comprendiendo los procesos, él deberá promover el capacitarlo o moverlo a otra actividad para que se pueda desarrollar sus capacidades al cien por ciento y con ello mejore su desarrollo laboral y por ende la de nuestra área.

Una vez que se ha encargado de ver las cuestiones laborales de su personal también se le invitará a crear un ambiente de cordialidad entre él y sus empleados, pues como ya lo indique en nuestra área este es uno de los problemas que no nos dejan crecer y proyectamos hacia las demás áreas un departamento en el cuál les falta la organización.

El atacar justamente el problema del ambiente de cordialidad va a hacer que el jefe del área sea más respetuoso ante su gente y que no por ser el líder puede pedir las cosas de una forma grosera o él mismo sea quien no deje que haya confianza de ninguna de las partes.

Es decir con éste punto atacamos y podemos acabar con:

- **Prepotencias, y falta de liderazgo por parte de los jefes.**

#### **AHORA:**

Indudablemente en estos momentos no hay mucha participación de parte de cada uno de los que integramos el área de Operación Local, esto debido quizás a como ya lo subraye en el punto anterior a que nuestro jefe no nos hace partícipes de las decisiones que se toman en nuestra área pero quizás los más importante y a lo mejor lo más lamentable en que no nos hemos puesto a pensar que necesitamos de un cambio pues nuestros clientes cada día se vuelven más exigentes, debido a la evaluación que cada día van teniendo y que por ellos nosotros debemos de tener. Sin embargo creo que por falta de comunicación y estimulación es que no nos hemos hecho partícipes.

## **DESPUÉS:**

Si implementamos ISO 9000, se hará una modificación quizás no radical pero si muy importante a nuestra área, y para ello justamente van a necesitar que nosotros nos involucremos cada día más en cada una de las cosas que nos competen tanto de las actividades que se nos reasignen y de el departamento en general, esto con el fin de que nos hagamos más participativos, pues es comprobado que un área puede rendir más y crear mejores resultados cuando la gente que desarrolla los procesos es la que propone mejoras, pues son ellos quienes día a día se están enfrentado a estas actividades y a los problemas que ellas les competen, así entonces se nos invitaría a que propongamos cosas nuevas para que mejoremos la calidad de nuestro trabajo y por ende el bienestar de nuestros clientes.

Es decir con este punto acabaríamos con:

- **Empleados poco participativos.**

## **AHORA:**

Hasta este momento ninguna de las personas que trabajamos en ésta área hemos recibido una verdadera capacitación, la cuál nos ayude a enfrentarnos con éxito a cada uno de los problemas que día con día se nos presentan en las diferentes actividades que realizamos, de hecho la mayoría de las cosas las vamos aprendiendo de la práctica y del interés que cada uno de nosotros le ponemos a nuestro trabajo, es decir si queremos desempeñarnos de una mejor manera y ayudar a las locales a resolver sus problemas buscamos la forma de que alguien nos explique las cosas, entenderlas y así aplicarlas.

## **DESPUÉS:**

Si la implementación de un sistema de Calidad permite que la dirección de un área haga que se capacite al personal que labora en ella, pues esto indudablemente nos beneficia, pues con ello tendremos ahora sí herramientas y el conocimiento necesario para las problemáticas que tienen a diario nuestros clientes es decir, en mi caso si se me da una capacitación en donde me expliquen para que son y como funcionan cada una de las minibloqueadoras que tenemos instaladas en la república mexicana, esto hará

que cuando una local me hable para decirme que ésta se trabó y ya no dio los pulsos para abrir un vivo, yo tendré las herramientas necesarias para preguntar si ya revisaron que master nacional no haya generado un pulso par activarla, si la no ejecución del comando no se debió a una falla en el cableado, etc en fin yo tendría las herramientas suficientes para descartas varias fallas antes de emitir un reporte o de emitirle un buen reporte a la gente de Soporte.

Con éste punto estaríamos creando entonces:

- **Gente más capacitada para enfrentar el trabajo diario.**

Como podemos ver indudablemente con la implementación de ISO 9000 con base en un Sistema de gestión de la calidad, estaríamos atacando cada uno de los problemas que estructuralmente y laboralmente está teniendo actualmente el área de Operación Local.

Y los problemas se atacarían a nivel organizacional, así como a nivel personal, pues como ya lo he mencionado en una empresa es muy importante el desempeño que logran cada uno de los que la conforman pues depende de su trabajo el que un área se desarrolle día con día y alcance los niveles de calidad requeridos por la misma empresa y en este caso por el mercado que día a día es más competente.

Así entonces puedo decir que necesitamos en el área, buscar la mejora continua, pues sin ésta nos estaremos estancando y no evolucionando, aspecto muy importante que siempre deberemos de mantener presente, esto debido a que cada día vamos a ver como evolucionan nuestros clientes, así que a la par de ellos debemos nosotros también evolucionar para que juntos hagamos que nuestra empresa sea reconocida y alcance un lugar privilegiado dentro de las empresas que ya se están certificando bajo el régimen ISO 9000.

## CONCLUSIÓN

Con ésta investigación me permitió ver que el área de Operación Local de TV Azteca tendrá un mejor rendimiento laboral si implementa un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9000, debido a que este sistema se enfoca en las acciones preventivas y correctivas que deben tener las empresas al elaborar proceso de trabajo, los cuales llevarán consigo un seguimiento el cuál se basará en las necesidades que requiera la empresa y por ende el sistema.

Como podemos ver la calidad es el punto clave dentro de cualquier trabajo, sea este a nivel escolar o a nivel empresarial, ya que con ellos siempre vamos a buscar el mejoramiento y la satisfacción sea nuestra o de alguien más, por ello la calidad siempre deberá estar presente en cada uno de nosotros cuando realizamos un trabajo y para alcanzarla es necesario elaborar los mejores procesos posibles para desarrollarla.

El objetivo principal dentro de esta investigación es el de una mejora continua dentro del área para satisfacer a los clientes, así entonces el objetivo son los clientes, es decir para ellos se harán las cada una de las modificaciones y estas deberán basarse en la información que ellos nos den a través del trabajo que realices para satisfacer sus necesidades o a través de evaluaciones hechas por ellos mismos y así tener día con un día una retroalimentación que nos permita mejorar como proveedores y como clientes de las áreas que nos ayudan a satisfacer a nuestros clientes.

Así entonces podemos puntualizar que el área de Operación Local tiene que centrarse en las fallas que está teniendo actualmente y que le están impidiendo que tenga un desarrollo laboral como área ante la empresa, esto debido a la fuga de información que tiene entre sus empleados, crear una mejor distribución de actividades que hagan rendir al personal al máximo y no provoque la saturación de estos, la falta de procesos bien definidos que nos lleven a tener un excelente control en las actividades que se desarrolla cada uno y que satisfagan al cliente, entre otras cosas, esto con el fin de encontrar la

raíz del problema y tratar de buscar la mejor solución posible que permita que el desarrollo del área y de los empleados.

Una vez analizado estos puntos es de suma importancia que el área los ponga a práctica lo antes posible, debido a que TV Azteca internamente esta creciendo día con día y está logrando colocarse como una de las mejores empresas televisivas en México, pero no obstante con eso, el dominio de TV Azteca se está extendiendo en toda la república lo cuál está creando que la Dirección Operación Local crezca cada vez más y con ello el área de Operación Local que se encuentra dentro de esta dirección, creando así que tenga una mayor responsabilidad, pues de ella depende en gran medida el trabajo, desarrollo y crecimiento de cada local.

Por ello la importancia de que dentro del área se apliquen todas las medidas necesarias para que el desarrollo laboral vaya en progreso, pues con esto se demostrará al corporativo que el área como las estaciones locales son un negocio rentable que a pequeño o mediano plazo traerá beneficios a la empresa, sean estos económicos o empresariales.

Así a manera de conclusión puedo decir entonces que para que el área de Operación Local alcance todos estos objetivos, es indispensable crear una cultura de calidad dentro de cada uno de los empleados y líderes que la conforman, debido a que si cada uno toma conciencia de lo que significa su trabajo como empleado de una empresa y el desarrollo que esta conseguirá, ellos sabrán que su desempeño laboral es muy importante y así cada día tratarán de dar lo mejor de sí, además al crear una cultura de calidad los empleados podrán desarrollar cada día nuevas ideas, las cuales podrán ser implementadas uno para el mejoramiento del área y dos para estimular a los empleados pues al ver que se le toma en cuenta estos cada día competirán por ser mejores, creando así una lucha entre todos por dar un trabajo de calidad el cuál se verá reflejado en la mejora del área y con ello de la empresa.

Y poniendo en práctica todo esto podremos obtener una mejor organización laboral, ya que los procesos estarán enfocados a las necesidades tanto de

nuestros clientes internos, como de los externos, además no sólo se pondrá énfasis en mejorar los procesos, los cuáles son la parte fundamental para el buen desarrollo de una empresa, sino que gracias a los estatutos de la Gestión de Calidad nos vamos a poder enfocar en las personas-trabajadores quienes son la parte primordial para llevar acabo en el área de Operación Local.

Así entonces el mejor resultado que obtendremos y el cuál es la meta, será una tener una Cadena de Utilidad (clientes-trabajadores-resultados) satisfactoria, es decir:

**Clientes:** Satisfechos que cada estarán llegando a sus metas y por ende seguirán apoyándose en cada una de las personas que trabajamos dentro del área de Operación Local y a su vez se alcanzarán los objetivos particulares de cada cliente.

**Trabajadores:** más satisfechos, contentos y comprometidos a realizar cada día las labores que les sean asignadas, de igual manera, cada día podrán dar ideas para mejorar cada día los procesos laborales.

**Resultados:** más exitosos para ambas partes: Clientes-Trabajadores y sobre todo para la empresa, la cuál además de ello tendrá cada día una mejora continua, pues cada día estará buscando la calidad con la cuál podrá colocarse entre las mejores empresas de México que actualmente se están certificando bajo los estatutos de ISO 9000.

## Bibliografía

**Florence Toussaint**

Televisión sin Fronteras, ED. Siglo Veintiuno, México 1998, Pág. 111- 177.

**Mejía, Fernando, Gutiérrez Espíndola, José Luis**

Televisa el Quinto Poder, Editorial: Claves Latinoamericanas, junio 1985, 236-  
Pág.

**Nava Carbellido, Víctor Manuel y Jiménez Valadez Ana Rosa**

“Estrategias para Implantar La Norma de calidad para la Mejora Continua”.

Editorial: Limusa, México 2003, 139 Pág.

**Norma Mexicana IMNC**

“Administración de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad. Parte 1 “

México DF 1995, 41 Pág.

**Peach W, Robert**

Manual de ISO 9000, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, 217 pag.

**Perdomo Burgos Álvaro;** ISO 9000:2000 Gestión de la Calidad, Ed. Icontec,  
105 pag

**Piñuel Zaigada José L.**

Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones, Editorial Síntesis  
(Experiencias e Investigación) Madrid 1977- 319 Págs.

Reportaje: ISO 9000-2000: Recoge la Voz de sus Clientes, Quality  
Management Systems-España

Reportaje: Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad por  
Rodríguez Cumare, Wilma; Covenin-ISO

**Senlle Andrés, Vilar Joan**

ISO 9000 en Empresas de Servicio, ED. Gestión 2000 S. A., 96 pag.

**Tabla Guevara** Guía Para Implementar la Norma ISO 9000, ED, MC Graw Hill,  
México 2002

**Taormina Tom**; ISO 9000: Liderazgo Virtual, Ed. Prentice Hall  
Hispanoamerica, 344 pag.

**Zermeño Acevedo, Francisco**

Liderazgo participativo y Sistemas de Calidad

ED, Hylsa, México 2003, 58 Pág.

**William A. Levinson**; ISO 9000 En Primera Línea, Ed. Acribia, 124 pag.

**Otras Fuentes:**

Entrevistas con la gente de Canales de Azteca 7 y 13

Entrevistas con el personal de Procesos de TV Azteca.

Pláticas para implementar ISO 9000 en TV Azteca, impartidas por el personal  
de Procesos para la mejora Continua de TV Azteca

Revista Entre Socios divulgada dentro del Corporativo (TV Azteca- Ajusco).

Azteca Avances: Boletín para los empleados de TV Azteca