



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

UNIDAD 092 D.F. AJUSCO

SECRETARÍA ACADÉMICA

ÁREA ACADÉMICA I

POLÍTICA EDUCATIVA PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN

**DETECCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD E IMPLEMENTACIÓN DE  
PLANES DE MEJORA EN EL ÁREA DE REPARACIONES DE SKY  
TELEVISIÓN**

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**PRESENTA**

OMAR ROMERO BORBOYA

**DIRECTOR DE TESINA**

PATRICIA LEDESMA VÁZQUEZ

MÉXICO, D.F., MARZO DE 2009

# Indice

Introducción .....	7
Capitulo 1 Contexto.....	10
1.1 Historia.....	10
1.1.1 Así nació SKY .....	11
1.1.1.2 ¿Cuál ha sido el secreto de nuestro liderazgo? .....	12
1.1.1.3 ¿A quién va dirigido nuestro producto? .....	12
1.1.1.4 Ubicación física de la empresa .....	12
1.2 Visión .....	12
1.3 Misión.....	12
1.4 Nuestros valores .....	13
1.5 Código de ética .....	13
1.5.2 ¿Qué contiene el código?.....	14
1.5.3 ¿Quién debe observar el código? .....	14
1.5.4 Principios de conducta.....	14
1.5.5 Disciplina.....	14
1.5.6 Integridad .....	14
1.5.7 Respeto.....	15
1.5.8 Confidencialidad .....	15
1.6 Políticas .....	15
1.6.1. Marco legal.....	15
1.6.2 Responsabilidad social.....	15
1.6.3 Políticas y procedimientos internos.....	16
1.6.4 Prácticas comerciales.....	16
1.6.5 Ambiente de trabajo .....	16
1.7 Niveles jerárquicos .....	16
1.8 Problemática detectada .....	22
1.9 Objetivo .....	23
Capítulo 2 Marco Teórico.....	24
2.1 El proceso administrativo.....	24
2.1.1 La planeación.....	24

2.1.2 La organización.....	25
2.1.3 La dirección .....	25
2.1.4 El control .....	26
2.2 Definiciones de la planeación .....	26
2.3 Pasos de la planeación.....	27
2.3.1 Atención a las oportunidades .....	28
2.3.2 Establecimiento de objetivos .....	28
2.3.3 Desarrollo de premisas.....	28
2.3.4 Determinación de cursos de acción alternativos .....	28
2.3.5 Evaluación de cursos de acción alternativos .....	28
2.3.6 Selección de un curso de acción .....	29
2.3.7 Formulación de planes derivados .....	29
2.3.8 Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación .....	29
2.4 Tipos de planes.....	29
2.4.1 Propósitos o misiones.....	29
2.4.2 Objetivos o metas.....	29
2.4.3 Estrategias.....	30
2.4.4 Políticas.....	30
2.4.5 Procedimientos .....	30
2.4.6 Reglas .....	30
2.4.7 Programas .....	30
2.4.8 Presupuestos .....	30
2.5 Coordinación de planes a corto y largo plazo .....	31
2.6 Jerarquía de objetivos.....	31
2.7 Planeación estratégica.....	31
2.7.1 Definición .....	31
2.7.2 Proceso de la planeación estratégica .....	32
2.7.2.1 Insumos de la organización.....	32
2.7.2.2 Análisis de la industria.....	32
2.7.2.3 Perfil empresarial .....	32
2.7.2.4 Orientación de ejecutivos, valores y visión .....	32
2.7.2.5 Misión (Propósitos), objetivos principales e intención estratégica .....	33

2.7.2.6 Ambiente externo presente y futuro .....	33
2.7.2.7 Ambiente interno .....	33
2.7.3 Principales tipos de estrategias.....	33
2.7.3.1 Productos o servicios.....	33
2.7.3.2 Comercialización .....	33
2.7.3.3 Estrategia de liderazgo de costos generales.....	33
2.7.3.4 Estrategia de diferenciación .....	34
2.7.3.5 Estrategia de enfoque (de bajo costo o diferenciación).....	34
2.8 Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA) .....	34
2.8.1 Definición .....	34
2.8.2 Análisis .....	35
2.9 Capacitación.....	37
2.9.1 Definiciones .....	37
2.9.2 Fases de la capacitación.....	38
2.9.2.1 Fase 1: Detectar necesidades de capacitación.....	38
2.9.2.2 Fase 2: Diseño del programa de capacitación .....	39
2.9.2.3 Fase 3: Implementar el programa de capacitación.....	41
2.9.2.4 Fase 4: Evaluación del programa de capacitación .....	42
2.10 Calidad Total .....	43
2.10.1 Etapas de la calidad.....	44
2.10.1.1 Inspección .....	44
2.10.1.2 Control estadístico de la calidad.....	44
2.10.1.3 Aseguramiento de la calidad .....	45
2.10.1.4 Gestión de la calidad .....	45
2.10.2 Aportaciones de los Gurús de la calidad .....	46
2.10.2.1 Deming y la estadística para la calidad.....	46
2.10.2.2 Juran y la gestión de la calidad total.....	46
2.10.2.3 Ishikawa y las herramientas de la calidad.....	47
2.10.2.4 Crosby y el cero defectos .....	47
2.10.3 Orientación al cliente .....	48
2.10.4 Mejora continua e innovación.....	48
2.10.5 Calidad total como sistema de gestión empresarial .....	49

Capitulo 3 Propuesta .....	50
3.1 Introducción de la Propuesta .....	50
3.2 Plan de trabajo calidad total en reparaciones .....	54
3.2.1 Introducción .....	54
3.2.2 Objetivo .....	54
3.2.3 Control de calidad.....	54
3.2.4 Períodos de envío .....	55
3.2.5 A quién se enviara la información.....	55
3.2.6 Parámetros mínimos aceptables.....	55
3.3 Acciones y procedimientos de mejora.....	56
3.3.1 Objetivo .....	56
3.3.2 Procedimiento .....	56
3.3.3 Auditorías e Inventario a cuadrillas.....	58
3.3.3.1 Inventario de vehículos y herramienta .....	58
3.3.4 Revisión de herramienta.....	58
3.3.5 Revisión automóvil .....	58
3.3.6 Revisión del personal técnico.....	58
3.3.7 Personal con NIT y capacitación vigente.....	59
3.3.7.1 Objetivo.....	59
3.3.7.2 Asignación de gafetes .....	59
3.3.7.3 Requisitos.....	59
3.3.8 Procedimiento .....	60
3.3.9 Ejemplo de gafete.....	61
3.3.9.1 Uso de uniforme .....	61
3.4 Capacitación y control de NIT's.....	62
3.5 Garantías Generadas vs Reparaciones/Instalaciones. ....	63
3.5.1 Objetivo .....	63
3.5.2 Procedimiento .....	63
Conclusiones.....	64
Bibliografía.....	66
Webgrafía .....	68

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Mi gran amigo, por darme la vida, salud, fuerza y las ganas para lograr todos mis objetivos de vida; por hacerme un guerrero incansable dispuesto a luchar cada día de mi vida.

### **A mis padres**

Quiero decirles que ustedes son mi mayor motivación e inspiración para el logro de todos mis objetivos, gracias de verdad por su apoyo incondicional siempre, por compartir mis triunfos y derrotas, por orientarme en las decisiones más importantes de mi vida, por la gran confianza que han depositado en mí, nunca los defraudare y estaré eternamente agradecido por su amor y comprensión.

### **Papi**

Por el gran ejemplo de amar la vida, de trabajar sin cansancio para darme lo necesario y ayudarme lograr uno de mis más grandes sueños, terminar una carrera universitaria; por ser un hombre honesto y apoyarme incondicionalmente en todo momento.

### **Mami**

Por darme el regalo mas maravillo del mundo ¡la vida!, por todos los desvelos, esfuerzos y sacrificios que haces por consentirme. Por tu apoyo incondicional y ayudarme a levantarme en los momentos más difíciles de mi vida.

### **A mis hermanos**

Por compartir una infancia increíble, todos esos juegos y alegrías que moldearon mi alma para hacerme un hombre integro y feliz, por ser cómplices y confidentes de mis grandes sueños, y sobre todo por apoyarme siempre para conseguirlos.

### **A mis amigos**

Por formar parte de mi vida, por todos los momentos que hemos compartido, y apoyarme cuando más los he necesitado, ustedes saben muy bien a quienes me refiero ¡Gracias!

### **A la Maestra Paty**

Por su gran apoyo, motivación y dedicación para la realización de este trabajo; y por su excelente calidad humana.

### **A Samuelito**

Por darle ese toque de ternura a mi vida, por quererme tanto y esperarme todos los días con alegría.

## Introducción

En la actualidad la competencia entre las empresas es una constante, cada una planea y lleva a cabo sus mejores estrategias de negocio para atraer a sus clientes, ofreciendo un producto con los mejores beneficios para el consumidor final, y un servicio de calidad en todos los aspectos.

SKY televisión es una empresa mexicana filial de grupo televisa, la cual se encarga de ofrecer un servicio de televisión de paga satelital con una gran variedad de entretenimiento, dirigido a todos los gustos ya que dentro de su programación incluye canales culturales, infantiles, deportivos, musicales, y sobre todo eventos exclusivos.

Actualmente en México existen varias compañías de televisión de paga, resaltando que la única que ofrece el servicio satelital es SKY, dando esto una ventaja competitiva sobre las otras empresas, la cobertura llega a todo el país, incluyendo las zonas rurales, y las de difícil acceso; ya que la infraestructura de la empresa permite que solo con contar con energía eléctrica y una televisión, puedan contar con el servicio de televisión satelital.

No obstante con lo mencionado anteriormente, en SKY televisión estamos conscientes que la verdadera diferencia entre una empresa y otra, es el servicio que se ofrece a los suscriptores, en esta empresa nuestros clientes con lo más importante, es por ello, que nos interesa brindar un servicio de calidad, para mantenerlos satisfechos, y, hemos iniciado los análisis correspondientes para detectar todas aquellas áreas de oportunidad, y a través de la implementación de planes de mejora, disminuir y finalmente erradicarlas; logrando así brindar un servicio de calidad, y fomentando la lealtad de nuestros suscriptores con la empresa.

Este trabajo surge de la necesidad de aplicar mi experiencia profesional y mis conocimientos teóricos adquiridos durante mi formación académica, en un caso real, con la intención de detectar todas aquellas desviaciones que pudieran influir en el logro de los objetivos del área de reparaciones de SKY Televisión.

Laborando como analista de mejora dentro de esta empresa, una de mis actividades es emitir de manera mensual el reporte general de quejas, detectando aquellas de mayor incidencia; en el semestre de enero a junio del 2008, el área de reparaciones se ha mantenido dentro del Top 5 de las quejas de mayor incidencia, lo cual ha derivado que se realicen análisis para conocer a detalle cuáles son los principales motivos por los cuales se quejan nuestros clientes, elaborar el plan de mejora correspondiente para disminuirlas y erradicarlas, y con esto lograr su entera satisfacción, la cual se reflejara en mantener y aumentar nuestra base de clientes, prologando su estancia dentro de la empresa.

En el primer capítulo se describe el contexto de la empresa, iniciando con la historia de su creación, misión, visión, valores, código de ética, políticas, organigrama general de SKY definiendo las funciones de la dirección general, las dos vicepresidencias y las doce direcciones. También se encuentra el organigrama del área de reparaciones que es donde se enfoca el objeto de mi trabajo; se detallan las funciones de los colaboradores de esta área, comprende un director, un subdirector, cuatro gerentes, un área llamada mesa de control y el área de Call Center.

Este capítulo pretende dar un panorama general de cómo es SKY, que el lector del presente pueda conocer cómo nació SKY, a quien va dirigido su producto, y sobre todo los principales valores que han hecho mantener su liderazgo.

Mis conocimientos teóricos adquiridos durante mi formación académica, y mi experiencia adquirida como analista de mejora en esta empresa, me han dado las bases para detectar la problemática que da razón de ser a este trabajo, así como también la capacidad para poder elaborar un plan de mejora con la finalidad de presentar un solución viable en tiempo y forma de un caso real, que pueda implementarse de manera eficiente en la empresa, y ayude a brindar un servicio de calidad a los suscriptores.

Por último en este primer capítulo se define cual es el objetivo de este trabajo, en donde describo de manera detallada lo que espero lograr, que es, detectar las áreas de oportunidad del área de reparaciones de SKY, esto con la intención de crear e implementar un plan de mejora para disminuirlas y finalmente erradicarlas.

El segundo capítulo llamado “Marco Teórico” es la base de este trabajo, ya que contiene toda la información teórica de los diferentes autores consultados relacionada con los temas de interés de esta tesina, en toda organización se encuentra implícito el proceso administrativo, se requiere administrar los recursos humanos, financieros y materiales; para poder lograr el cumplimiento de objetivos y metas, tal vez en algunas organizaciones no documentan estos procesos, pero se requiere de planear, organizar, dirigir y controlar para conseguir sus objetivos a corto y largo plazo.

Es por ello que inicio describiendo de manera breve el proceso administrativo, lo realizo de esta manera para que el lector tenga un panorama general de las fases que incluye el mismo, sin embargo detallare la fase que más se apega a este trabajo, la planeación, de la cual incluyo varias definiciones de diferentes autores, de estas, la que más se apega a la naturaleza de este trabajo es la de Harold Koontz, en quien me apoyare para la realización del mismo.

Menciono de manera grafica y teórica los pasos de la planeación, los tipos de planes que existen, la coordinación de los planes a corto y largo plazo, y la jerarquía de los objetivos.

Como en el presente trabajo se elaborara un plan de trabajo, también abordo un tema muy importante la planeación estratégica, de la cual apoyado en el mismo



autor Harold Koontz, parto de la definición, posteriormente describo cual es su proceso y finalmente los principales tipos de estrategias que existen.

Otro tema muy importante y que es de vital importancia en esta investigación es el FODA que significa (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), detectar áreas de oportunidad es el primer paso para realizar el diagnostico preciso y tomar las decisiones adecuadas para implementar las mejoras correspondientes, de manera grafica muestro la matriz del FODA para mejor comprensión del lector.

En este segundo capítulo, hago referencia a un tema muy importante en toda organización, la capacitación; es de suma importancia este tema, ya que aunque una empresa cuente con la mayor tecnología en su infraestructura, se requiere del recurso humano para hacerla funcionar, es por ello, que es de vital importancia que los empleados se encuentren bien capacitados en los temas relacionados con el desempeño de sus funciones, y sobretodo que existan reentrenamientos a lo largo de su carrera laboral, para garantizar con esto que el empleado este siempre actualizado y a la vanguardia. En este trabajo con la problemática detectada es muy importante capacitar a nuestros técnicos para lograr el objetivo de nuestro plan de mejora.

Finalmente en este segundo capítulo abordo un tema de vital importancia para el logro del plan de trabajo propuesto en el presente trabajo, la calidad total, en donde describo que es la calidad total, sus etapas, sus principales aportadores a la teoría de la calidad. En el plan de trabajo propuesto en este trabajo, uno de los principales objetivos es realizar un trabajo de calidad total para lograr brindar un servicio de excelencia y garantizar a nuestros clientes su completa satisfacción.

El tercer y último capítulo de este trabajo llamado “Propuesta” nos menciona con base en los análisis realizados por el área de análisis de operación (donde yo laboro), acerca de las principales áreas de oportunidad detectadas en el área de reparaciones, nos muestra de manera grafica y textual el panorama general del número total de las quejas recibidas por la empresa en los meses de enero a junio del 2008, así mismo, nos detalla cuales son las principales áreas de oportunidad detectadas del área de reparaciones de SKY.

En este capítulo se muestra el plan de trabajo realizado y sugerido, con la intención de disminuir y finalmente erradicar, todas aquellas quejas con mayor número de incidencia del área de reparaciones.

Se detalla el objetivo, las acciones y procedimientos de mejora, que se realizaran durante del plan de mejora que se implementara dentro de la empresa con el objetivo de disminuir y finalmente erradicar las quejas del área de reparaciones.

# Capítulo 1 Contexto

## 1.1 Historia

Innova, S. de R.L. de C.V., una sociedad mexicana de responsabilidad limitada y de capital variable, fue constituida el 25 de Julio de 1996 e inició sus servicios de TV de paga, bajo el nombre comercial de “Sky” el 15 de Diciembre de 1996; mediante la transmisión digital de señales televisivas bajo la modalidad DTH (direct-to-home) vía satélite.

La industria de la televisión en México surge a principios de los años 50, cuando el Gobierno Mexicano otorgó licencias para la operación de tres canales de televisión en la Ciudad de México. Estos tres primeros canales: 2, 4 y 5, indirectamente propiedad de Televisa. Desde entonces, el Gobierno Mexicano ha otorgado licencias adicionales para seis canales más en la Ciudad de México y múltiples más para la operación de diversos canales de televisión a lo largo del país. Los servicios de TV de paga satelital por banda Ku estuvieron disponibles por primera vez en México a finales de 1996.

Los sistemas satelitales de DTH utilizan satélites de poder medio o alto, para la transmisión de las señales a las antenas instaladas en casas, hoteles, comercios y condominios. En contraste a las señales transmitidas localmente por los sistemas conocidos como MMDS (multi-channel, multi-point distribution systems), la huella satelital de un sistema DTH puede cubrir grandes áreas, como aquellas donde la infraestructura de operadores de TV por cable es débil o nula, o bien, no está presente; claro ejemplo de las zonas rurales y montañosas de México.

El servicio de banda Ku utiliza tecnología de compresión digital que, en comparación con la tecnología analógica, proporciona una mayor capacidad de canales y alta calidad de audio y video. Creemos que ésta tecnología proporciona la forma más eficiente en cuanto a costo y calidad para la transmisión de servicios de audio, video y datos a nivel nacional y punto-a-multipunto.

Innova es un negocio conjunto propiedad indirecta de Grupo Televisa S.A.B., una empresa mexicana (58.7%) y The DIRECTV Group Inc, una empresa de Delaware (41.3%).

Grupo Televisa S.A.B., es la Compañía de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana. A través de sus subsidiarias y asociaciones estratégicas: produce y transmite programas de televisión, produce señales de televisión restringida, distribuye programas de televisión para el mercado nacional e internacional, desarrolla y opera servicios de televisión directa al hogar vía satélite, editoriales y distribución de publicaciones, presta servicios de televisión por cable, produce y transmite programas de radio, promueve espectáculos deportivos y eventos especiales, produce y distribuye películas, participa en la industria de juegos y sorteos, y opera un portal horizontal de Internet. Grupo

Televisa tiene también participación accionaría en La Sexta, un canal de televisión abierta en España. Para mayor información visite [www.televisa.com](http://www.televisa.com).

The DIRECTV Group Inc, es un líder mundial en la prestación de servicios de entretenimiento vía televisión digital multi-canal. News Corporation es propietaria de aproximadamente el 38% de DIRECTV. Para mayor información visite [www.directv.com](http://www.directv.com).

El servicio de SKY, está soportado por una red nacional de distribución, una campaña de mercadotecnia bien orientada y un equipo altamente capacitado de servicio a clientes. La experiencia y respaldo de Televisa, News Corporation y Liberty Media en la industria de medios y entretenimiento resulta clave para competir exitosamente en el mercado de la TV de paga en México.

Más que la empresa líder en el mercado de la televisión de paga en México, SKY es un auténtico centro de entretenimiento que combina la mejor programación en exclusiva, avances tecnológicos y el respaldo de algunas de las compañías más importantes en el ámbito de la comunicación a nivel mundial.

Hace diez años, el sueño de crear el mejor sistema de entretenimiento de la era digital cobró vida cuando se formó una alianza entre las empresas Globo Comunicações e Participações S.A., Grupo Televisa, S.A., The News Corporation Limited (hoy News Corporation) y más tarde Liberty Media International, Inc.

La unión tenía como propósito desarrollar y operar una plataforma de servicios satelitales de DTH (televisión directa al hogar) que ofreciera sus servicios en todo el territorio mexicano y algunos otros países de Sudamérica para lograr, en el menor tiempo posible, el liderazgo en el mercado de la televisión de paga.

#### 1.1.1 Así nació SKY

Actualmente, SKY forma parte de una importante alianza entre dos de los gigantes de las comunicaciones a nivel mundial:

- 1) Grupo Televisa, que posee el 58.7% de participación; y
- 2) The DIRECTV Group, que cuenta con el 41.3%.

La Ciudad de México es la sede de nuestra compañía, que cuenta con oficinas regionales en diversos puntos estratégicos del país, además de una sólida red de distribuidores y comercializadores que abarca más de 3 mil 300 puntos de venta en todo el territorio nacional.

En tan sólo una década, SKY se ha convertido en el sistema de televisión de paga más importante del país, con una base de más de un millón cuatrocientos mil suscriptores, misma que se mantiene en constante crecimiento.

Actualmente, SKY ofrece a sus suscriptores lo mejor de la televisión nacional e internacional:

- Más de 200 canales que se transmiten con imagen y sonido digital.
- La programación más destacada en todos los géneros.
- Eventos deportivos, artísticos y musicales en vivo y en exclusiva.
- Los reality shows más espectaculares en vivo y en exclusiva.
- Además de originales y novedosos conceptos como SKY Interactive.

#### 1.1.1.2 ¿Cuál ha sido el secreto de nuestro liderazgo?

La innovación en todos los terrenos, la creatividad, la suma de talentos que se esfuerza día con día para mantener a SKY a la vanguardia entre los sistemas de televisión por suscripción.

Porque hicimos de la excelencia el mayor compromiso con nuestros suscriptores, y estamos dispuestos a lograr que el éxito sea el único destino de todos quienes formamos parte de SKY.

#### 1.1.1.3 ¿A quién va dirigido nuestro producto?

SKY es un sistema de televisión de paga satelital dirigido a todo tipo de televidentes, ya que dentro de su gama de programación se encuentra una diversa cantidad de canales como son: culturales, entretenimiento, infantiles, deportes, musicales, informativos, y la gran ventaja de SKY, se debe a que la señal es enviada de forma satelital, y tiene cobertura en todo el país principalmente en zonas montañosas y rurales en donde la televisión es nula o no hay cobertura por algún otro distribuidor de televisión por cable.

#### 1.1.1.4 Ubicación física de la empresa

Grupo Innova, S. de R.L. de C.V., se encuentra ubicado en la avenida Insurgentes sur 694 Colonia del Valle, Delegación Benito Juárez, C.P 03100 México Distrito Federal. Se encuentra ubicado entre las calles de Luz Saviñon y Torres Adalid, como referencia principal enfrente del WTC.

## 1.2 Visión

Ser la mejor empresa generadora de entretenimiento en el mercado de la televisión por suscripción, vía satélite en México y América Latina y constituir nuestra empresa como un modelo de servicio, tecnología e innovación.

## 1.3 Misión

SKY es una empresa de entretenimiento, su enfoque está dirigido al cliente y a la rentabilidad a través de un servicio personalizado y de calidad, tecnología de

vanguardia que hace que nuestro producto sea el número uno en su tipo, personal preparado, comprometido y profesional, logrando así cada vez una mayor participación en el mercado de entretenimiento, que redunda en la alta rentabilidad de la empresa y culmina en beneficios para el cliente, los accionistas y el personal.”

## **1.4 Nuestros valores**

- Integridad
- Actitud de servicio
- Compromiso
- Innovación y creatividad
- Integración
- Respeto mutuo
- Credibilidad
- Ética
- Profesionalismo

Son parte fundamental para alcanzar nuestra misión y estar en posibilidad de solventar el compromiso que tenemos con nuestros:

- Suscriptores
- Clientes
- Socios
- Proveedores
- Comunidad laboral
- Empresa
- Nuestra sociedad.

## **1.5 Código de ética**

Es la formalización de nuestro compromiso de empresa para desempeñarnos con los más altos niveles éticos.

### **1.5.1 Propósito del código**

Es la formalización de nuestro compromiso de empresa para desempeñarnos con los más altos niveles éticos.

El Código precisa nuestra aspiración empresarial, nuestra misión y los valores correspondientes. Por ello, en la actividad que realizamos, el buen hacer ético es una condición intrínseca y no sólo algo superfluo, es un valor agregado que nos da ventajas competitivas.

### 1.5.2 ¿Qué contiene el código?

En él se articulan las políticas que regulan y orientan las conductas éticas que se basan en la responsabilidad individual de los que formamos parte de Innova S. de R. L. de C. V., incluyendo todas sus divisiones y subsidiarias (en adelante “Grupo Innova”, “SKY”, el “Grupo” o la “Empresa”).

### 1.5.3 ¿Quién debe observar el código?

Todos los consejeros, funcionarios y empleados deben asegurar que se mantenga la honestidad, integridad y eficiencia, en el ejercicio de sus responsabilidades, así como en la representación de Grupo Innova. Cada uno debe actuar de acuerdo con este código y con las leyes aplicables en el país y otras jurisdicciones gubernamentales en donde el grupo realiza actividades.

### 1.5.4 Principios de conducta

En Grupo Innova, la viabilidad y el éxito de nuestra labor profesional dependen, en gran medida, de la credibilidad que forjemos ante nuestros suscriptores, inversionistas y el público en general. Dicha credibilidad se sustenta en el compromiso con cuatro principios que norman nuestra conducta, siendo éstos:

Disciplina  
Integridad  
Respeto  
Confidencialidad

### 1.5.5 Disciplina

La actividad personal debe realizarse con apego a las políticas y normas internas, las leyes y los reglamentos, ya que ello da orden a todo lo que hacemos y por ende garantiza el logro de los objetivos de la organización y asegura el patrimonio institucional.

### 1.5.6 Integridad

En Grupo Innova tenemos como principio el ser congruentes entre lo que decimos y lo que hacemos.

Integridad es la armonía entre el individuo y la organización, por lo que se debe tener un interés genuino para tratar a socios, suscriptores y empleados de manera respetuosa, teniendo siempre un trato profesional.

Nuestro comportamiento bajo estándares éticos nos permite consolidar la reputación de integridad del Grupo, la cual ha sido construida por los que en él

laboramos y por quienes lo hicieron en el pasado. La integridad es el valor más importante con el que trabajamos.

#### 1.5.7 Respeto

Todos los que formamos parte del Grupo, jefes y subordinados estamos obligados a actuar dentro de un marco de respeto y tolerancia hacia los demás, ya que ello nos permitirá afianzar las relaciones interpersonales básicas para el buen desempeño de las actividades.

Deseamos la existencia de un clima organizacional sano que propicie el desarrollo de la fuerza laboral y genere el trabajo en equipo, lo que redundará en conductas adecuadas para el cumplimiento de las responsabilidades individuales y el bienestar colectivo.

#### 1.5.8 Confidencialidad

Nuestra conducta ética nos obliga a tratar los asuntos o la información que como producto de nuestro trabajo conocemos, con absoluta confidencialidad y por lo tanto no podemos divulgarla a terceros, salvo a aquellos con los que se está autorizado a compartir o divulgar.

## 1.6 Políticas

### 1.6.1. Marco legal

Uno de los propósitos de este Código es la observancia de las leyes, tanto en su forma como en su espíritu, ya que es el cimiento sobre el cual están construidos los principios éticos de la Empresa. Buscamos lograr mejores resultados que la competencia en forma justa y honesta. Buscamos beneficios competitivos a través de un desempeño superior y eficiente, y nunca a través de prácticas comerciales ilícitas o no éticas. Los consejeros, funcionarios y empleados del Grupo deben respetar y obedecer las leyes aplicables de las jurisdicciones en las cuales operamos. El incumplimiento en proceder de esta forma podría dañar seriamente a la Empresa y su prestigio.

### 1.6.2 Responsabilidad social

Las Empresas que conforman Grupo Innova están comprometidas con la protección ambiental, de salud y seguridad para sus empleados, suscriptores, clientes, vecinos y terceros que puedan ser afectados por sus productos, servicios o actividades. Aunque este compromiso se basa en el cumplimiento con la ley, este va más allá de ese fundamento.

Para efecto del cumplimiento de estas leyes, los empleados del Grupo están obligados a cumplir con las disposiciones internas que se emiten en cuestión de protección ambiental, conservación de la salud y protección civil.

### 1.6.3 Políticas y procedimientos internos

Somos un Grupo sujeto a las obligaciones de reportes de información impuestas por la “Securities Exchange Commission” (“SEC”). Por lo tanto, los inversionistas se apoyan en la calidad e integridad de nuestros reportes financieros y boletines de prensa. Por lo anterior, es imperativo que la Empresa mantenga sus libros, registros y reportes, así como sus resultados y condición financiera en forma precisa, oportuna y adecuada.

### 1.6.4 Prácticas comerciales

Las contribuciones políticas o pagos a funcionarios gubernamentales están altamente reguladas y restringidas por ley. Los empleados, consejeros y funcionarios del Grupo no deberán hacer ningún pago en nombre de las empresas que conforman Grupo Innova, ya sea en forma directa o indirecta, para influir o para obtener acciones favorables por parte de una dependencia gubernamental, cualquier cargo público o cualquier candidato para cargo público.

Esta política no tiene la intención de coartar su libertad para apoyar candidatos y causas políticas dentro de los límites legales; sin embargo, deberá tener cuidado de manera que ninguna acción realizada se perciba como una intención de influir en decisiones gubernamentales sobre asuntos que afectan al Grupo. Cualquier contribución personal a cualquier candidato, partido u organización política no deberá ser presentada como una contribución del Grupo Innova.

### 1.6.5 Ambiente de trabajo

#### **Capacidad de nuestro personal**

El personal es, sin duda, nuestro capital más valioso y merece, por ende, atención y respeto. La idea que tengamos de nuestro personal, influirá irremediabilmente en todos los ámbitos de la empresa.

En nuestra empresa todo trabajador es considerado como una persona que posee:

- Capacidad para evaluar las situaciones y tomar decisiones.
- Capacidad para responder por lo que hace, por lo que se le puede responsabilizar de sus acciones.
- La obligación de tratar a los demás como él espera ser tratado.

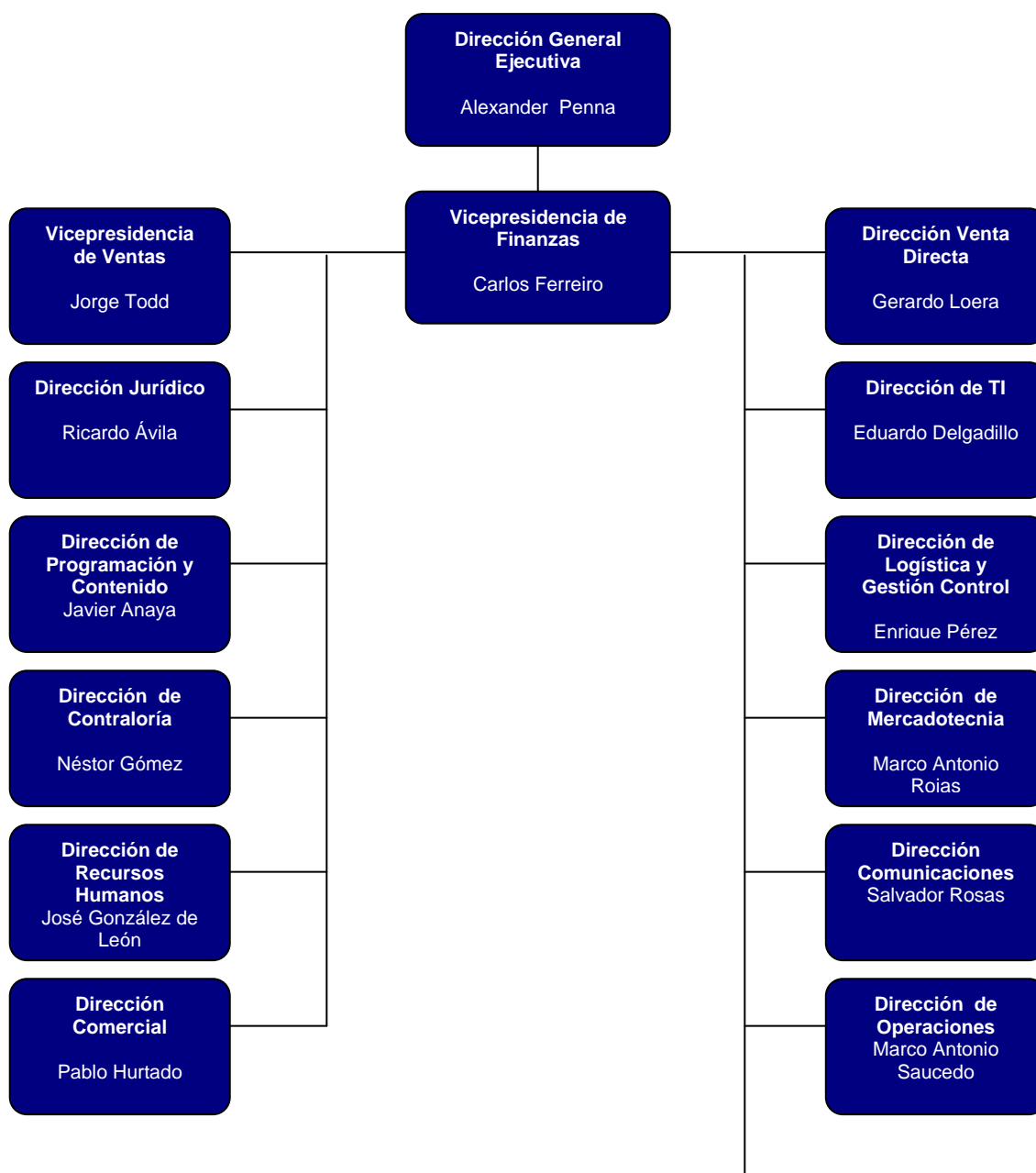
### 1.7 Niveles jerárquicos



Por exigencias del trabajo, el personal de nuestra empresa se distribuye en niveles jerárquicos buscando así la optimización de los desempeños individuales y obtener los beneficios del trabajo en equipo. En el Grupo se reconocen los niveles jerárquicos como una forma de trabajo, y se mantiene siempre —más allá de las jerarquías— el respeto a las personas.

Los jefes son responsables de vigilar la existencia de un adecuado ambiente de trabajo, de promover su desarrollo laboral y de que sus subordinados alcancen su más alto nivel de desempeño. Sus instrucciones deberán estar, siempre, dentro de los procedimientos autorizados.

## Organigrama General de SKY Televisión



A continuación mencionaré las funciones del organigrama general de la empresa, describiendo las actividades que tiene asignada cada dirección. El organigrama de SKY está conformado por la dirección general, dos vicepresidencias y tres direcciones:

**Dirección general:** Es la encargada de dirigir toda la empresa, ocupando la jerarquía más alta, se encarga de la toma de decisiones de gran impacto para la organización, apoyado en las vicepresidencias y las diferentes direcciones, desarrolla los planes de trabajo con cada una de ellas, para el logro de los objetivos de la empresa, y con base en sus facultades hacer que estos se cumplan, en caso de detectar alguna desviación en el cumplimiento de los mismos, será la encargada de proponer alternativas de solución para el alcance de las metas.

**Vicepresidencia de finanzas:** Encargada principalmente de los recursos financieros de la empresa, de tal forma que debe distribuir el presupuesto asignado a toda la organización, para cubrir las necesidades de cada dirección, uno de sus principales objetivos es alcanzar las metas asignadas, y administrar de manera responsable y eficiente los recursos financieros. La dirección de finanzas se encarga de analizar las propuestas de las diferentes direcciones de la empresa, con la intención de optimizar al máximo los recursos financieros y alcanzar las metas trazadas por la dirección general, al mismo tiempo que planea estrategias de negocio para una mayor captación de recursos.

**Vicepresidencia de ventas:** Esta dirección es de vital importancia para la empresa, ya que se encarga de vender nuestro producto en el mercado, es decir, en apoyo con las diferentes direcciones y con diversas estrategias planeadas, esta dirección se encarga de hacer crecer nuestra plantilla de suscriptores.

**Dirección de jurídico:** Esta dirección se encarga del aspecto legal de la empresa ante las autoridades, ante nuestros suscriptores, y también dentro de toda la organización. Una de sus principales funciones es la de garantizar que todas las políticas internas se lleven a cabo para el correcto funcionamiento de la organización.

**Dirección de programación y contenido:** Debido a que la principal actividad de SKY es vender un servicio de televisión digital a nuestros clientes, estos siempre deberán recibir la mejor y más novedosa programación para lo cual existe esta dirección, la cual se encarga del contenido de los canales que ofrecemos, su función es en base a estrategias de mercado y alianzas con distintos programadores, traer a la empresa la programación más novedosa y actualizada para ofrecer un producto de calidad.

**Dirección de contraloría:** La función de esta dirección es controlar de manera interna a toda la organización y a través de auditorías poder detectar áreas de oportunidad e implementar los planes de mejora para garantizar el buen uso de los recursos de empresa.

**.Dirección de recursos humanos:** Es la encargada de administrar a una parte de suma importancia de la empresa los recursos humanos, la cual a través de sus distintas áreas administrativas, coordina y controla las actividades de nuestro personal, encargándose principalmente del factor humano y el clima organizacional.

**Dirección comercial:** Se encarga de coordinar y planear actividades para todas las promociones que realiza la empresa, así como también se encarga de verificar que se lleven a cabo y se cumplan, con la intención de brindar una buena imagen de nuestro servicio.

**Dirección de venta directa:** Trabaja directamente con la vicepresidencia de ventas, la labor de esta dirección es coordinar todas las zonas de venta y es el principal contacto en ventas con los clientes, se encarga de controlar a las áreas de telemarketing, vendedores directos y todas aquellas áreas por las cuales ingresen ventas a la empresa.

**Dirección de tecnología de la información TI:** Esta dirección se encarga de todos los sistemas computacionales que existen dentro de la empresa, es decir administra, crea y da mantenimiento, a la base de datos de nuestros clientes, con la intención de tener siempre la información actualizada y garantizar estar siempre innovando para brindar un servicio de calidad a nuestros suscriptores.

**Dirección de logística, gestión y control:** Su principal actividad es encargarse de toda la logística de la empresa, lleva el control de la existencia de los recursos materiales para poder cubrir de manera satisfactoria la demanda de ventas.

**Dirección de mercadotecnia:** Coordina y administra las estrategias de mercado, con la intención de innovar y mantener satisfechos a nuestros clientes, realiza diferentes actividades para conocer sus necesidades y opiniones, de tal forma que la información recabada sirva para tratar de cubrir las expectativas de nuestros clientes.

**Dirección de comunicaciones:** Se encarga de monitorear las 24 horas del día la señal enviada a nuestros clientes, es decir, es la encargada de garantizar que la señal enviada a nuestros clientes llegue con la mejor calidad y sin fallas.

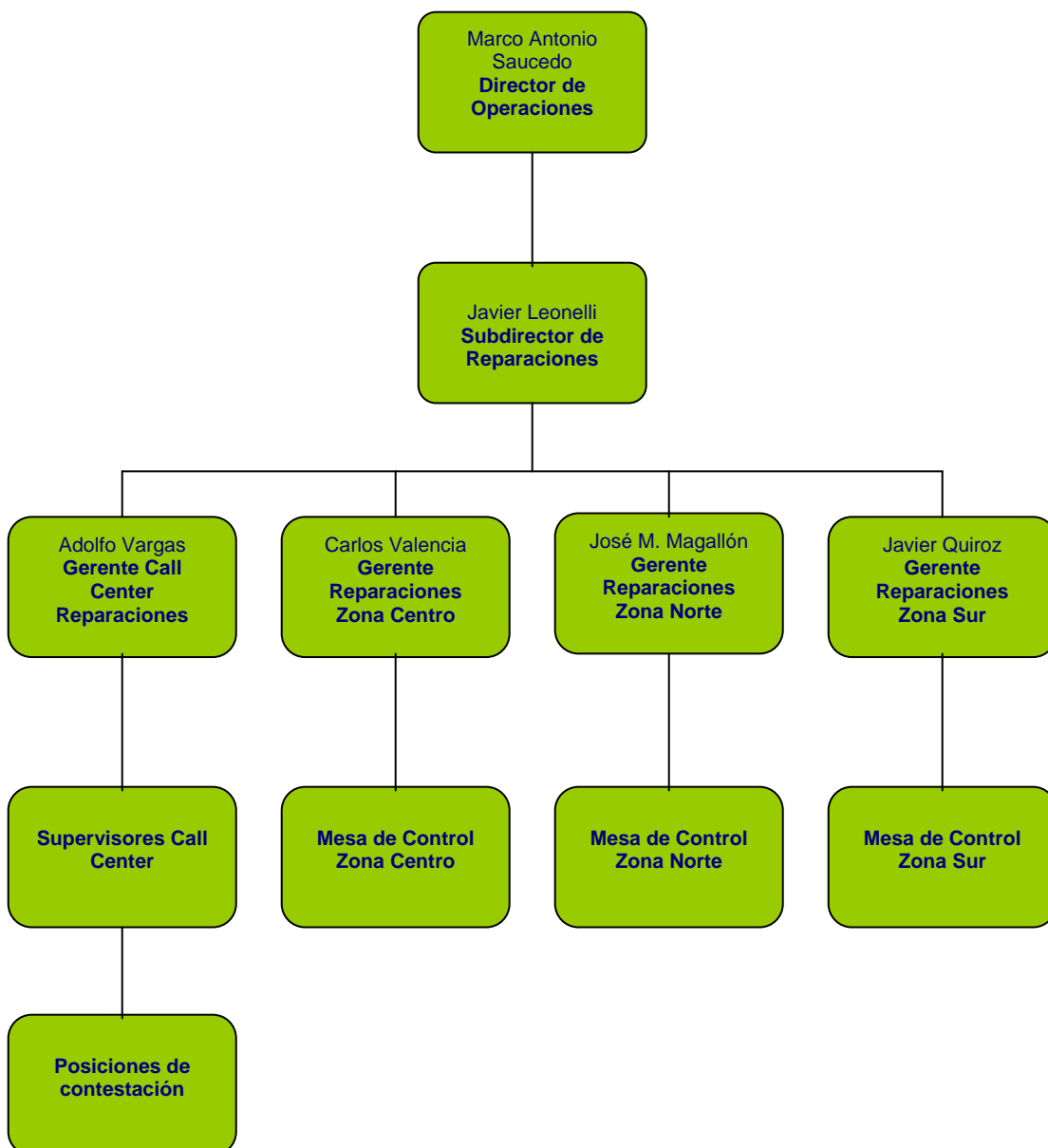
**Dirección de operaciones:** Se encarga de brindar a nuestros clientes la solución a sus problemas técnicos, trabaja directamente con el área de reparaciones que se encarga de dar mantenimiento y soporte técnico a nuestros clientes cuando reportan alguna falla con el servicio de SKY.

**Dirección de servicio a clientes:** Encargada de la atención a nuestros suscriptores a través del call center, coordina las diferentes actividades telefónicas

como son: atención a clientes, cobranza, también coordina las actividades solicitadas por nuestros clientes a través de la pagina Web de SKY.

Ya que mencione las funciones y el organigrama general de la empresa, ahora iniciare a hacer mención del organigrama de la dirección que se analizara en el presente trabajo la dirección de operaciones. La dirección de operaciones está compuesta por un director, un subdirector, cuatro gerentes, personal de mesa de control, supervisores de call center y las posiciones de contestación telefónica.

## Organigrama del Área de la Dirección de Operaciones (Reparaciones)



**Director de operaciones:** Responsable de la dirección y de todas las áreas involucradas para el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización a nivel dirección.

**Subdirector de reparaciones:** Esta subdirección es una de las áreas involucradas que coordina al área de reparaciones, la cual es la responsable del soporte técnico que se brinda a nuestros suscriptores.

**Gerente de reparaciones zona centro:** Se encarga de coordinar las reparaciones de los siguientes estados: Distrito Federal y Estado de México.

**Gerente de reparaciones zona norte:** Se encarga de coordinar las reparaciones de los siguientes estados: Aguascalientes, Baja California Norte, Baja California sur, Coahuila, Chiapas, Durango, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Querétaro, Sinaloa, San Luis Potosí, Sonora, Tamaulipas y Zacatecas.

**Gerente de reparaciones zona sur:** Campeche, Chihuahua, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.

**Mesa de control:** Es el área que se encarga de coordinar las actividades de los técnicos reparadores con la intención de cumplir en tiempo y forma, para brindar un servicio de calidad y lograr una entera satisfacción de nuestros clientes se divide en 3 zonas: Centro, Norte y Sur, las cuales atienden a los estados mencionados anteriormente y cada una debe reportar sus actividades a la gerencia que corresponde (también citadas anteriormente).

**Gerente de call center:** Es el responsable del call center de reparaciones, siendo el área en donde telefónicamente o por vía web se reciben las solicitudes de reparación de nuestros clientes, tiene a su cargo la responsabilidad de dar solución a los problemas técnicos mencionados por nuestros clientes.

**Supervisor call center:** Se encarga de coordinar y supervisar las actividades de los ejecutivos del Call center de reparaciones, con la intención de supervisar que las actividades se realicen de manera óptima para el cumplimiento de los objetivos.

**Posiciones de contestación:** Hace mención a los ejecutivos del Call Center quienes reciben telefónicamente las solicitudes de reparación de nuestros clientes, se encargan de detectar la falla y dar solución a la misma, asignado el tratamiento adecuado para cada caso.

## 1.8 Problemática detectada

El área de análisis de operación que es donde yo laboro, principalmente se encarga de analizar los procesos de todas áreas de la empresa con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad y dar la solución de las mismas a través de la implementación de planes de mejora.

Dentro de mis funciones, me encargo de emitir el reporte mensual de quejas de la empresa, durante los últimos seis meses (Enero a Junio del 2008), el número de quejas por garantías en el servicio de reparación se ha elevado considerablemente, por lo tanto hemos realizado un análisis, el cual nos ha arrojado resultados muy negativos de los servicios técnicos a domicilio que realiza el área de reparaciones, nuestros clientes han manifestado su molestia por que los técnicos no reparan la falla reportada en la primera visita, es decir tienen que acudir varias ocasiones para dar solución al problema reportado por el cliente y esto es causa de molestia para ellos, pudiendo derivar en una cancelación del servicio.

Aunado a la falta de resolución de las fallas del sistema en la primera visita de reparación, existen otro tipo de quejas por parte de nuestros suscriptores las cuales hemos empezado a catalogar, para identificar cuales son las de mayor incidencia, a continuación las menciono:

- Garantía de reparación 1050 casos
- Incumplimientos de visita programada 550 casos
- Daños en domicilio 358 casos
- Mal trato del técnico 290 casos
- Mala instalación 245casos

Debido a la importancia que tiene la satisfacción del servicio de nuestros suscriptores hemos realizado un análisis a fondo del área de reparaciones en la cual hemos logrado detectar los siguientes puntos:

- Tendencia de los últimos meses del número total de quejas recibido en la empresa por el área de reparaciones (2,493 casos) que representa el 10% del total de quejas recibidas en la empresa (14400).
- Detalle de quejas por estado de la república.
- Distribución de quejas por zona de la república.
- Distribuidores con mayor número de quejas.
- Identificación del técnico que realiza el servicio.
- Tiempo de atención del servicio técnico.

Es de suma importancia el atacar estas fallas detectadas, ya que como lo mencione anteriormente la molestia de nuestros clientes puede derivar en una cancelación del contrato celebrado con SKY, nuestro objetivo es claro mantener

satisfechos a nuestros clientes brindándoles un servicio de calidad y haciendo de nuestro servicio el mejor para cumplir para con sus expectativas.

## **1.9 Objetivo**

El objetivo principal de este trabajo es identificar cuáles son las principales áreas de oportunidad que están generando las quejas de nuestros clientes en el área de reparaciones (Servicios Técnicos), con la intención de elaborar un plan de mejora para poder erradicarlas y garantizar un servicio de calidad a nuestros suscriptores.

Junto con todas las áreas involucradas, la dirección general y la vicepresidencia de finanzas; hemos concluido que existe la necesidad de reducir el número de garantías, erradicar las quejas, disminuir los tiempos de atención, así como elevar la productividad y aumentar la calidad en todos los servicios que realice la red de distribuidores de Novavisión. Consideramos que en el momento en que mejore la calidad, disminuirán las garantías de reparación, y con esto los costos al igual que los gastos, reflejándose directamente en un beneficio tanto para nuestros clientes, como para la empresa.

Buscamos desarrollar un proceso de calidad total aplicable a nivel nacional, a través de las oficinas regionales y supervisores de calidad en campo mediante la aplicación de diferentes acciones con el fin de reducir el número de garantías de reparación; así como para aumentar, controlar y asegurar la calidad logrando una mejora continua en los procedimientos internos, tiempos de atención, capacitación y servicio post-venta.

Con la experiencia profesional adquirida como analista de operación, he desarrollado la habilidad para la detección y el análisis a detalle de las principales áreas de oportunidad, además que mi formación académica como administrador educativo me ha dado las bases sólidas para entender el proceso administrativo de una organización, con miras a lograr los objetivos y alcanzar las metas propuestas por la misma. Mi intención es poder aplicar dichos conocimientos y la experiencia profesional adquirida, para el logro del objetivo de este trabajo.

Cuando dentro de la empresa, todos los integrantes se convenzan de ser mejores y se motiven a colaborar cumpliendo con todos los requisitos establecidos y normalizados hacia la búsqueda de cero defectos, entonces podremos alcanzar la calidad total en nuestros servicios técnicos.

## Capítulo 2 Marco Teórico

### 2.1 El proceso administrativo

La administración de una organización requiere de la aplicación de una serie de elementos técnicos conocidos en conjunto como proceso administrativo. Cada una de las etapas del Proceso debe realizarse amplia y cuidadosamente, esto exige una atención esmerada y de gran interés por parte del director de la organización y de sus colaboradores.

La división del proceso en etapas específicas se hace por razones metodológicas con la finalidad de analizar cada etapa con mayor profundidad y exactitud. En la realidad estas etapas del proceso administrativo no se presentan por separado, ya que, existe una interrelación constante entre ellas. En cada momento de la vida de una organización, se están dando en mayor o menor grado todos, o la mayor parte de los elementos administrativos.

La aplicación sistemática del Proceso Administrativo en la organización propiciará que la labor sea desempeñada con mayor orden, coordinación y eficacia, lo cual permitirá que se cumpla mejor la función que ha sido encomendada.

Aunque, el desarrollo de todas las etapas del proceso administrativo es importante y necesario, en este trabajo pondré especial atención a la planeación, etapa en la cual se definen los objetivos y las metas que queremos alcanzar como empresa, con la implementación del plan de mejora para las áreas de oportunidad detectadas del área de reparaciones de SKY.

El elemento humano es el factor más importante en la organización, por lo cual el director tendrá como sus principales cometidos: motivar, estimular y coordinar al personal para que sea posible su conducción hacia el alcance de las metas trazadas.

La capacitación administrativa de todos y cada uno de los individuos que participan en la labor diaria a cualquier nivel, es prioritaria y urgente pues las áreas de oportunidad detectadas demandan soluciones eficaces.

De manera breve mencionare las diferentes etapas del proceso administrativo para después detallar la etapa que será el referente para nuestro objeto de estudio la planeación.

#### 2.1.1 La planeación

“Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de prescindir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc.” (Reyes, 2007, P.61).



Si las acciones para lograr objetivos se dejan al azar, si no se determina una secuencia lógica de actividades bien fundamentadas, éstos, no se realizarán adecuadamente; y nos llevarán a la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, y la organización sin lugar a dudas no alcanzará sus metas, lo cual acarreará múltiples problemas: Insatisfacción en nuestros clientes, los cuales no recibirán el servicio adecuado que la empresa le puede brindar, y el personal no cumplirá con responsabilidad sus funciones; pudiendo derivar de ello la cancelación del servicio por parte de nuestros suscriptores y como consecuencia trayendo efectos negativos para la empresa. Por ello planear lo que se va a realizar nos brinda una posibilidad más amplia en nuestro logro de objetivos, aprovechamiento óptimo de los recursos, el tiempo; y tener un mayor control sobre las acciones.

### 2.1.2 La organización

“Se refiere a la estructuración técnica de de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficacia.” (Reyes, 2007, P.62)

Una vez realizada la planeación es necesario disponer los recursos humanos, económicos y materiales con que cuenta la organización, en una estructura en la que se determinen funciones, niveles de autoridad y se establezcan las relaciones necesarias entre estos elementos.

Las áreas donde actúan los individuos deben ser bien delimitadas para evitar confusiones cuando se realicen actividades que tengan una cierta relación, y se evite que alguien asuma funciones que no le correspondan. La organización es un proceso estratégico de ordenamiento de factores como: funciones, puestos y niveles jerárquicos.

### 2.1.3 La dirección

Puede decirse que la etapa central del proceso administrativo es la dirección, realizada por la autoridad máxima de la organización, ya que su principal función es que todo lo planeado se lleve a cabo eficazmente. En las etapas anteriores se realiza la planeación, organización e integración, es decir, se sentaron las bases necesarias para lograr los objetivos de la organización.

“La dirección, es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.” (Reyes, 2007, P.63)

Esto implica una gran responsabilidad y entrega absoluta para resolver con acierto los problemas que se van presentando conforme se realizan las acciones programadas. En esta fase se pone de manifiesto la importancia de la función del administrador.

#### 2.1.4 El control

“Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.” (Reyes, 2007, P.63)

Partiendo de esta definición se puede ver que la importancia de este elemento del proceso administrativo, es proporcionar la información suficiente sobre el curso de las operaciones que se van realizando y los resultados que se obtienen en los diferentes periodos fijados en la programación de las actividades. Esto pone en evidencia, la necesidad de controlar constantemente todo lo que se realiza, de manera que si en un momento dado se presentan desviaciones se puedan corregir de inmediato, y el proceso continúe su marcha sin contratiempos, hacia las metas fijadas.

## 2.2 Definiciones de la planeación

A continuación mencionare algunas definiciones de la planeación:

“La planeación implica la selección de misiones y objetivos, y de las acciones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.” (Koontz, 2004, P.122).

“La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Está compuesta de numerosas decisiones orientas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro.” (Terry, 2004, P.195).

“La planeación implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (lo que se va a hacer) como a los medios (como se hará).” (Robbins, 2000, P.212).

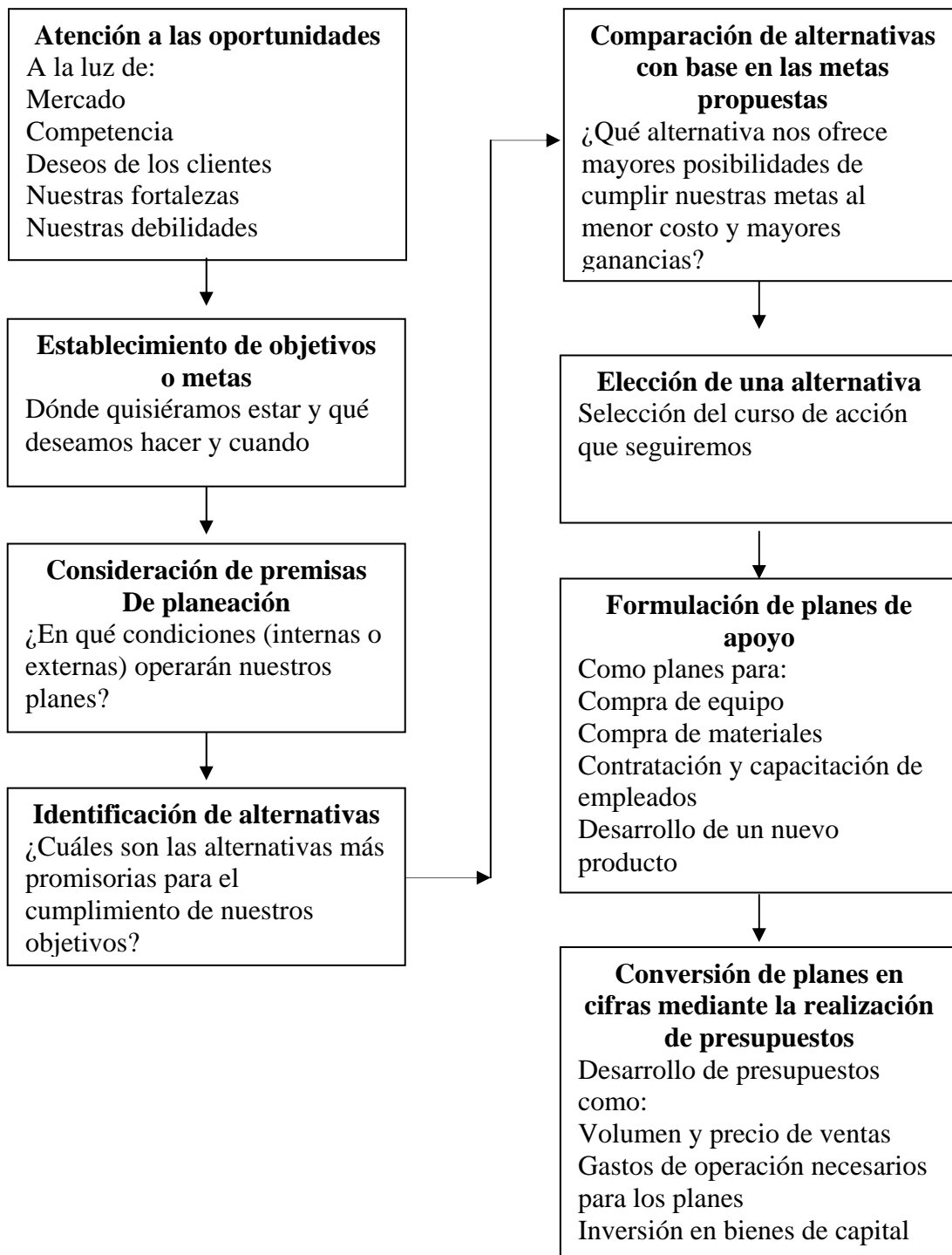
De acuerdo a las definiciones anteriores puedo decir que la planeación implica definir claramente los objetivos que queremos alcanzar, establecer una estrategia con la cual trabajaremos, diseñar planes de trabajo, coordinar las actividades que se llevaran a cabo, y controlar que estas se cumplan en tiempo y forma. Es muy importante que la planeación se realice de manera cuidadosa y cautelosa, ya que en gran medida de una buena planeación depende el logro y cumplimiento de los objetivos fijados.

De acuerdo a las definiciones anteriores y con base al principal objetivo de este trabajo que es detectar las áreas de oportunidad e implementar un plan de mejora, me apoyare en el autor Harold Koontz para desarrollar el tema de la planeación.

## 2.3 Pasos de la planeación

Los pasos prácticos que se enlistan a continuación, y que se describen mas adelante en la figura 1, son de aplicación general. En la práctica sin embargo, es preciso estudiar la factibilidad de los posibles cursos en acción de cada etapa.

Figura 1. Pasos de la planeación



### 2.3.1 Atención a las oportunidades

Aunque anterior a la planeación como tal y por lo tanto fuera del sentido de planeación en sentido estricto, la atención de las oportunidades externas como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar que problemas desean resolver, y por qué y especificar que esperan ganar. La planeación requiere de un diagnóstico realista de las situaciones de oportunidad.

### 2.3.2 Establecimiento de objetivos

El segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa, y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacerse tanto para el largo como el corto plazo. En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en que se hará mayor énfasis y que se cumplirá por medio de estrategias, políticas, procedimientos, reglas presupuestos y programas.

### 2.3.3 Desarrollo de premisas

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía. Se trata en todos estos casos de supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica. Es importante que todas las áreas involucradas en la planeación estén de acuerdo con las premisas. Más aún, el más importante principio de premisas de planeación es este: "cuanto mejor comprendan y mayor sea el acuerdo entre los individuos en cargados de la planeación respecto de la utilización de premisas de planeación congruentes, tanto más coordinada será la planeación de una empresa." (Koontz, 2004, P.132)

### 2.3.4 Determinación de cursos de acción alternativos

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables, y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor.

### 2.3.5 Evaluación de cursos de acción alternativos

Tras la búsqueda de cursos de acción alternativos y el examen de sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas. Puede ocurrir que cierto curso de acción parezca el más rentable, pero requiera al mismo tiempo un gran desembolso de capital y ofrezca

un prolongado periodo de recuperación; otro puede parecer menos redituable pero implicar menor riesgo, y otro más puede convenir mejor a los objetivos a largo plazo la compañía.

#### 2.3.6 Selección de un curso de acción

Este es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más son aconsejables, de modo que el administrador puede optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo, el mejor.

#### 2.3.7 Formulación de planes derivados

Es raro que, una vez tomada la decisión, la planeación pueda darse por concluida, pues lo indicado es dar un séptimo paso. Casi invariablemente se requiere de planes derivados para apoyar el plan básico.

#### 2.3.8 Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, el último paso para dotarlos de significado, tal como se señaló en la explicación sobre los diversos tipos de planes, son trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades o superávit resultantes, y de los presupuestos. (Koontz, 2004, P.133)

## 2.4 Tipos de planes

### 2.4.1 Propósitos o misiones

En la misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe de tener, si desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna.

### 2.4.2 Objetivos o metas

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

### 2.4.3 Estrategias

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

### 2.4.4 Políticas

Forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “enunciados”; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consciente con y contribuya a un objetivo.

### 2.4.5 Procedimientos

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

### 2.4.6 Reglas

En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. “Son por lo general el tipo de planes más simple.” (Koontz, 2004, P.128)

### 2.4.7 Programas

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

### 2.4.8 Presupuestos

Un presupuesto es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamarsele un programa “en cifras”. De hecho, al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo “plan de utilidades”. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles.

## **2.5 Coordinación de planes a corto y largo plazo**

Es frecuente que se elaboren planes a corto plazo sin referencia alguna a planes a largo plazo. Esto es definitivamente un grave error. Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de integrar ambos tipos de planes, de manera que jamás debería elaborarse, un plan a corto plazo. Las decisiones acerca de situaciones inmediatas en las que no se consideran los efectos sobre objetivos más distantes suelen implicar gran desperdicio.

Los administradores responsables deben repasar y revisar continuamente sus decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a programas a largo plazo, en tanto que los administradores subordinados deben ser regularmente informados sobre los planes a largo plazo, a fin de que puedan tomar decisiones congruentes con las metas a largo plazo de la compañía. Proceder de esta manera es mucho más sencillo que corregir inconsistencias, debido especialmente a que compromisos a corto plazo tienden a conducir a nuevos compromisos en la misma dirección.

## **2.6 Jerarquía de objetivos**

Los objetivos forman una jerarquía, que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos. El punto más alto de la jerarquía es el propósito, el cual tiene dos dimensiones. Primero, existe el propósito de la sociedad, como el de requerir que la organización contribuya al bienestar colectivo proporcionando bienes y servicios a un costo razonable. Segundo, existe la misión o propósito de la empresa.

## **2.7 Planeación estratégica**

### **2.7.1 Definición**

En la actualidad casi todas las empresas de negocios practican la planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad con que lo hacen varía mucho.

En términos conceptuales, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación presente y la que se espera a futuro, determinar la dirección de una empresa y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión. Pero en realidad “se trata de un proceso sumamente complejo que demanda un método sistemático para la identificación y análisis de los factores externos a la organización y su adecuación a las capacidades de la empresa.” (Koontz, 2004, P.156).

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede saber con plena certeza cuáles serán los ambientes externo e interno de, incluso, la próxima semana y mucho menos de los años por venir. En consecuencia, debemos

elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles. Algunos de estos pronósticos servirán como supuestos para otros planes.

## **2.7.2 Proceso de la planeación estratégica**

### **2.7.2.1 Insumos de la organización**

Los insumos del ambiente externo pueden incluir a personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicos. Adicionalmente, varios grupos de personas demandan ciertas cosas de las empresas. Por ejemplo, los empleados desean un salario más alto, más prestaciones y seguridad en el empleo. Por su parte, los consumidores demandan productos seguros y confiables a precios razonables. Los proveedores desean seguridad de que se compraran sus productos. Los accionistas no sólo desean altos rendimientos de su inversión, sino también la seguridad de su dinero.

### **2.7.2.2 Análisis de la industria**

La formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia dentro de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicio sustitutos y la Posición de concertación entre oferentes y compradores/clientes.

### **2.7.2.3 Perfil empresarial**

Es usualmente el punto de partida para determinar dónde se encuentra una compañía y hacia dónde debe dirigirse. Así, los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica, para establecer, por ejemplo, si debe operar en regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países. Además los administradores evalúan la situación competitiva de su empresa.

### **2.7.2.4 Orientación de ejecutivos, valores y visión**

El perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional y, por medio de su visión, que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, determinan la dirección de la empresa. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente, porque todos éstos causan un impacto sobre la estrategia.



#### 2.7.2.5 Misión (Propósitos), objetivos principales e intención estratégica

La misión, también llamada a veces “propósito”, es la respuesta a la pregunta: ¿en qué consiste nuestro negocio? Los objetivos principales son los puntos finales hacia los que dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

#### 2.7.2.6 Ambiente externo presente y futuro

Debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

#### 2.7.2.7 Ambiente interno

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización, productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

### **2.7.3 Principales tipos de estrategias**

#### 2.7.3.1 Productos o servicios

La razón de existir de una empresa es proporcionar productos o servicios. En realidad, las utilidades son sencillamente una medida (aunque importante) del grado de servicio que una compañía presta a sus clientes. Pero por encima de cualquier otro factor, los nuevos productos o servicios determinan qué es o será una empresa.

#### 2.7.3.2 Comercialización

Las estrategias de comercialización son diseñadas para orientar a los administradores en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la persuasión de los clientes para que compren. Estas estrategias están estrechamente relacionadas con las estrategias de producto, y por lo tanto deben entrelazarse con ellas y apoyarse unas a otras.

#### 2.7.3.3 Estrategia de liderazgo de costos generales

Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así, se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operaciones, ventas y servicio. El

objetivo es que una compañía posea una estructura de costos bajos en comparación con la de sus competidores.

#### 2.7.3.4 Estrategia de diferenciación

Una compañía que sigue una estrategia de diferenciación se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios.

#### 2.7.3.5 Estrategia de enfoque (de bajo costo o diferenciación)

Una compañía que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, una empresa puede poner el acento en un segmento específico del mercado.

## 2.8 Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

### 2.8.1 Definición

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** “son los factores del medio que favorecen el logro de las estrategias y objetivos, siempre que se reconozca y visualice la oportunidad para emprender un plan de acción. Cuando esto ocurre, el estratega estará en procesos de lograr sus metas; por ejemplo: apertura de mercados, disminución de aranceles, condonación fiscal, nuevas tecnologías.” (Sánchez, 2001, P.30)

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** “son hechos que están fuera de nuestra área de influencia pero impactan en forma negativa en el logro de los objetivos del administrador. Hechos que se dan como la reducción de presupuesto, inflación, cambios de política, fenómenos naturales, desorden social y otros. Si estas son incluidas en la planeación estratégica, podrán establecerse acciones para disminuir o eliminar su impacto.” (Sánchez, 2001, P.30)

### 2.8.2 Análisis

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración.

Cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Digo casi porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

El FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central del FODA.

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando). Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos.

## Matriz FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>Controlables</b>	<b>No Controlables</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>(-)</b>	<b>(-)</b>

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece, la clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que se tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde, cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

Las organizaciones deben convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas.

Al detectar nuestras oportunidades y debilidades dentro de la organización, debemos atacarlas a la brevedad posible, en el caso de detectar áreas de oportunidad en nuestros empleados que impidan el correcto funcionamiento de sus funciones, deberemos tratar de solucionarlas a la brevedad posible, la capacitación y los reentrenamientos constantes juegan un papel sumamente importante en el desarrollo de nuestros recursos humanos, ya que al realizar correcta y eficientemente sus funciones contribuyen a logro de los objetivos de la empresa.

## 2.9 Capacitación

### 2.9.1 Definiciones

“Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborados.” (Siliceo, 2000, P.20).

“Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar eficientemente las actividades una tarea o trabajo.” (Mendoza, 2002, P.27).

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.” (Chiavenato, 2001, P.557)

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los recursos humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Una empresa no puede limitarse a mantenerse igual, ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, cambia la estructura de costos, hay un avance tecnológico. Los directivos, empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad. Recursos humanos debe ayudar a cambiar, debe definir un modelo para el cambio, implementarlo por toda la organización y monitorear su constante aplicación.

Para administrar el cambio, los ejecutivos y los gerentes deben prever el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.

## **2.9.2 Fases de la capacitación**

### **2.9.2.1 Fase 1: Detectar necesidades de capacitación**

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori)

Indicadores a priori son por ejemplo: Modernización de maquinarias y equipos; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori son por ejemplo: Calidad inadecuada de la producción; Baja productividad; Relaciones deficientes entre el personal; Número excesivo de quejas.

#### 2.9.2.2 Fase 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona

- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos
- Objetivos de capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

- Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje
- Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

- Características de los instructores

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que



transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

### 2.9.2.3 Fase 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

Cabe destacar, a su vez, que cada día está adquiriendo mayor importancia el e-learning. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

#### 2.9.2.4 Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

## 2.10 Calidad Total

La necesidad de que las empresas y organizaciones de todo el mundo mejoren su calidad y productividad, como una condición necesaria para poder competir y sobrevivir en los mercados globalizados, ha llevado a que las empresas ejecuten acciones tendentes a atacar las causas de sus diversos problemas y deficiencias. Sin embargo, a pesar de que se han llevado a cabo diversos intentos y acciones por mejorar la calidad, como seminarios de motivación y concientización, formación de equipos de calidad, control estadístico, exigencias a empleados y proveedores, cambios en mandos directivos, reducción de personal, automatización, incentivos al personal, etc, en algunas empresas los resultados han sido francamente malos.

Algunos factores que han influido en gran medida en estos fracasos son que las direcciones de las empresas no han estado convencidas realmente de la necesidad de cambiar a fondo, les ha faltado disciplina para encabezar un verdadero plan de mejora, no se han fundamentado en una visión de equipo, sobre todo, el desconocimiento por parte de la administración de las empresas sobre cuáles son los aspectos vitales que se deben cambiar y mejorar en una empresa, y cómo y con qué se debe cambiar. Por ejemplo, hay casos en los cuales los intentos de mejora no se han desarrollado a partir de un diagnóstico de las principales fallas y deficiencias de la empresa, y no se ha tenido una visión clara de la meta hacia la cual se quiere llegar. No es raro encontrar intentos de mejora que han sido respuestas a los problemas, y por lo tanto, poco a poco han sido olvidados, como si se tratara de una moda.

Las empresas que deseen iniciar o reiniciar los esfuerzos tendentes a mejorar su calidad y productividad, lo primero que debe hacer es tratar de que el equipo directivo de cada empresa entienda por qué se debe cambiar, cuál es el estado actual de la empresa y visualizar hacia donde se quiere cambiar. Esta justificación y visualización del cambio debe usarse como la herramienta de convencimiento a lo largo y ancho de la empresa. Pero para que haya claridad en lo anterior y calidad en las estrategias para trabajar por el cambio, se debe conocer a fondo qué es la calidad total, y cómo y con qué se puede obtener.

La calidad y su necesidad, concepto que ha ido evolucionando hasta nuestros días han estado presentes siempre, si bien la forma de gestionarla y la importancia que se le han concedido no ha sido siempre la misma. Las etapas fundamentales en el movimiento de la calidad son:

- Inspección
- Control estadístico de la calidad
- Aseguramiento de la calidad

- Gestión de la calidad

## 2.10.1 Etapas de la calidad

### 2.10.1.1 Inspección

La primera organización normalizada de la calidad surge en el siglo XVIII con la aparición de los gremios artesanales. En este tipo de producción existía una comunicación directa entre el consumidor y el productor, de forma que el producto o servicio resultante se adaptaba exactamente a las necesidades del cliente; por ello su calidad era alta, aunque su coste resultara elevado. La inspección, especialmente referida a la calidad del producto, ya aparece como práctica en la fase final de realización de los trabajos para producirlo.

Alrededor del primer cuarto del siglo XX, la calidad se identificaba casi exclusivamente con el control de la calidad sobre los productos, donde se detectaban aquellos que tenían errores, y se evitaba así que llegaran a manos del cliente. En este entorno surgen los departamentos de control de la calidad y de inspección de calidad, cuya misión principal es rechazar los productos defectuosos.

Al final de esta etapa (en torno a 1950), la lógica tayloriana aplica la inspección para medir la calidad del producto en la etapa final de su fabricación, sin orientación directa a clientes ni a procesos y se empiezan a utilizar los primeros muestreos estadísticos que serían formalizados a través del control estadístico de la calidad.

### 2.10.1.2 Control estadístico de la calidad

A partir de la etapa anterior, se formalizaron las herramientas estadísticas para el apoyo al control de la calidad. Se trata de técnicas más depuradas para el control de la calidad, basadas generalmente en el uso de la teoría estadística. Ya no se controlan todos y cada uno de los productos, sino que esta técnica los permite controlar por lotes mediante muestreos estadísticos.

El control total de la calidad ha tenido gran aplicación en los sectores industriales, más concretamente en garantizar la consecución de los objetivos de la calidad de fabricación que indica la fidelidad con que un producto se ajusta a lo establecido en su proyecto. Para ello, se identifican la mano de obra, los materiales, las maquinarias y los métodos como los principales factores que afectan a la calidad. La importancia de cada factor sobre la calidad técnica del producto depende del papel que desempeña en el proceso de fabricación.

Tanto la garantía de la calidad como el control total de la calidad se han beneficiado, en su aplicación, de las técnicas y herramientas estadísticas aplicadas a productos y a procesos.

### 2.10.1.3 Aseguramiento de la calidad

La garantía de la calidad y el control total de la calidad empiezan a dejar paso formalmente, a partir de la década de los setenta, al concepto de aseguramiento de la calidad, que, de acuerdo con el profesor Juran, se refiere a la actividad de suministrar a todos los implicados la evidencia necesaria para establecer la confianza de que la función calidad se está ejecutando adecuadamente.

Tras la preocupación de la inspección y de controlar la calidad de cada uno de los pasos de producción (control total de la calidad), el concepto de calidad sigue evolucionando hacia el aseguramiento de la calidad, que trata de tener todos los procesos bien definidos para asegurar al cliente que puede confiar en que los productos y servicios cumplirán fielmente con sus requisitos o especificaciones. Esta idea es base en el desarrollo inicial de la normativa ISO en materia de calidad.

El aseguramiento de la calidad pretende ir más allá de la corrección, debe actuar antes de que se produzcan los errores. Para ello, el enfoque que se da a la calidad considera a la cadena de producción completa, desde el diseño al mercado, y la contribución de todos los grupos funcionales, especialmente los diseñadores, a fin de prevenir fallos de calidad.

### 2.10.1.4 Gestión de la calidad

En los años ochenta, los empresarios se preocupan considerablemente de la calidad; empiezan a resurgir los métodos estadísticos de la mano del control estadístico de los procesos, y se impulsan las nuevas aproximaciones a la gestión de la calidad desde un punto de vista más estratégico. La gestión de la calidad se identifica con la función directiva ya que este concepto ha evolucionado de aquella idea que consideraba a personas o departamentos concretos como únicos responsables de dicha función. La calidad trasciende de tal forma que llega a ser un componente importante de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, desde el operario hasta su dirección, que ejerce un fuerte liderazgo.

La gestión de la calidad tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente. Así, la gestión de la calidad ya no es un método para evitar reclamaciones de los clientes insatisfechos, sino para crear sistemas y actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se produzca el error para corregirlo, sino que se mueve en un contexto de proactividad (detectar las cosas mal hechas antes de que se produzcan) y de mejora continua de la calidad de todos los procesos de la empresa.

## 2.10.2 Aportaciones de los Gurús de la calidad

El desarrollo del concepto de la calidad ha estado muy marcado por las aportaciones y estudios realizados por algunos maestros, autores y estudiosos de la calidad. Ellos, con sus enseñanzas y aplicaciones en las empresas, son los que han conseguido hacer evolucionar el concepto de calidad desde el control de la calidad de los productos hasta la gestión de la calidad total (Calidad total).

Destacan W.Edwards Deming, impulsor de la gestión estadística de la calidad, Joseph.M.Muran, creador de la trilogía de la calidad (planificación, control, seguimiento y mejora), y promotor del concepto TQM, Philip B. Crosby, que lanzo los conceptos de cero defectos y de la relación cliente-proveedor, Armand V. Feigenbaum, creador del concepto TQC, y K.Ishikawa, impulsor de la herramientas de la calidad.

### 2.10.2.1 Deming y la estadística para la calidad

W. Edwards Deming, fue uno de los promotores de la gestión de la calidad en Japón. Los japoneses empezaron a seguir sus consejos sobre control estadístico de procesos y las técnicas de resolución de problemas (CEP) en 1950, resultando curioso el hecho de que tuvieron que pasar 30 años hasta que las empresas americanas empezaran a mostrar interés por la gestión en materia de calidad, dándose cuenta de la importancia de estos conceptos. Tal fue su contribución a la industria japonesa que el gobierno japonés institucionalizo el llamado premio Deming creado como reconocimiento y en memoria de sus trabajos.

Deming fue autor de diferentes obras tales como: Theory of sampling, Cómo mejorar la calidad y la productividad por el método Deming y calidad, Productividad y competitividad.

Entre los objetivos de sus estudios y aportaciones, destaca la gestión de la calidad a través del control estadístico y la mejora de la calidad de los productos para que coincidan con las necesidades de los consumidores. Según Deming, la dirección de la empresa es responsable del 85% de los problemas de calidad; por lo tanto, a ella le corresponde tomar la delantera en el cambio de los sistemas y procesos que crean tales problemas.

### 2.10.2.2 Juran y la gestión de la calidad total

Se le considera impulsor del concepto TQM y autor de varias obras de las cuales las principales son: Manual de expertos en calidad, Gestión de la calidad, Concepción y análisis de la calidad, Cómo conseguir la calidad, El papel de la alta dirección, Juran y la planificación para la calidad, Juran y el liderazgo para la calidad.

Entre sus aportaciones a la calidad figuran conceptos asociados a disminuir los costes de la no calidad, progresar en calidad a lo largo del tiempo y corregir los fallos crónicos asociados a la falta de calidad.

Definió la calidad como aptitud al uso de los productos y servicios prestados. De esta forma, solía ilustrar cómo un fabricante debía conseguir elaborar un material o componente adquirido con el fin de satisfacer las exigencias de sus clientes, al mismo tiempo que lograba altos rendimientos y el mínimo tiempo de paro en la producción; un mayorista debía recibir un producto debidamente etiquetado, sin deterioros en el transporte y fácil de manipular y exhibir y, por último, un consumidor debía recibir un producto que respondiera tal como pretendía y que no sea averiara o, si esto pasaba, recibir una indemnización puntual y amable.

#### 2.10.2.3 Ishikawa y las herramientas de la calidad

Kaoru Ishikawa aconsejó a numerosas empresas japonesas y americanas dentro del campo de la calidad y del uso de la estadística. Es uno de los fundadores de los círculos de calidad, así como promotor de las herramientas de la calidad (es bien conocido el diagrama causa-efecto, de Ishikawa, de abeto o de espina de pez).

Es autor de varias obras de las cuales las principales son: La gestión de la calidad Instrumentos y aplicaciones prácticas, El company wide quality control en Japón, Principios generales de círculos de calidad, Práctica de los círculos de control de calidad y ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa.

Ishikawa entendía un círculo de gestión de la calidad en seis etapas (definir los objetivos, definir los métodos, instruir y entrenar, ejecutar la tarea, controlar los resultados y tomar medidas). Además, promocionó los principios de la calidad basados en el compromiso total de la dirección y los mandos intermedios, un management participativo, la adhesión del personal al objetivo de calidad y una formación masiva sobre las herramientas de calidad.

#### 2.10.2.4 Crosby y el cero defectos

Philip B. Crosby creó el concepto de relación cliente-proveedor y, a principios de los años sesenta, el concepto de cero defectos. Fue autor, entre otros, de dos libros renombrados: La calidad sin lágrimas y La calidad es gratuita.

Los objetivos y aportaciones de sus estudios incluyen la calidad como componente vital de la gestión de una empresa y la prevención.

El mensaje de Crosby iba dirigido a la alta dirección. Su intención era cambiar su concepto y actitud respecto a la calidad. Y ello porque los directivos solían considerar a la calidad como algo intangible, o algo que sólo podía encontrarse en productos y servicios de alto precio.

Crosby hablaba de la calidad como cumplimiento de las exigencias y opinaba que cualquier producto que uniformemente reprodujera sus características de diseño era de alta calidad. Este autor decía que los directivos americanos debían perseguir la calidad porque les ayudaría a competir. De hecho, pensaba que, si se mejoraba la calidad, los costes globales bajarían inevitablemente, permitiendo a las empresas incrementar su rentabilidad. De este razonamiento nació el postulado más famoso de Crosby: el que la calidad era gratuita.

La meta final de la mejora de la calidad era conseguir cero defectos, más por medio de la prevención que por una inspección ante el hecho consumado. Crosby popularizó el movimiento de los cero defectos, aunque en realidad se había originado en EE.UU., en la Martin company de la década de los sesenta, donde él mismo trabajaba.

### 2.10.3 Orientación al cliente

En los mercados es prioritario que se busque mejorar la calidad requerida por el cliente. En un mercado libre y competitivo el cliente busca calidad, precio y disponibilidad ofrecidos por las empresas presentes. Comparará oferta y demanda y decidirá por sí solo a quién comprar. La vida de la empresa se funda, consecuentemente en la calidad de las prestaciones que es capaz de ofrecer a sus clientes.

La concepción de un nuevo producto o servicio ya no es el resultado de la voluntad de tecnócratas. Debe reflejar las expectativas de los clientes; lo importante es lo que el cliente juzga. Así, el nivel de calidad medio de una empresa no tiene significado para el cliente. Su interés radica en que el nivel cualitativo mínimo producido sea siempre superior a sus expectativas, siendo la calidad del servicio tan importante como la del producto. En este sentido, es importante tener presente siempre la voz del cliente.

### 2.10.4 Mejora continua e innovación

Es importante la gran oportunidad que representa mejorar continuamente la calidad, no sólo por espíritu perfeccionista, sino porque es un medio para las empresas de elevar el nivel de competitividad.

La mejora de la calidad debe abordarse sistemática y planificadamente, aunque sólo sea porque la capacidad de acción de las empresas es, con frecuencia, limitada, y debemos asegurarnos que la aplicamos sobre el punto más necesario. Todas las mejoras en calidad en calidad total deben tener lugar proyecto a proyecto.

Las líneas que configuran la secuencia de desarrollo de la mejora de la calidad total, para dar respuesta al desafío competitivo, incluyen: una selección de actividades con problemas, con oportunidad de mejora, el establecimiento de sus características cualitativas, un plan de acción a tomar con clara indicación de plazos y responsabilidades, la realización de las acciones acordadas y un sistema



de seguimiento que permita conocer, no tan sólo si las medidas han sido tomadas, sino también que qué grado se han alcanzado los objetivos.

#### 2.10.5 Calidad total como sistema de gestión empresarial

Actualmente el mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más abierta, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de continuos cambios, las empresas buscan elevar sus índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a que los directivos adopten modelos de gestión participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y que se responda de manera idónea a la creciente demanda de productos y servicios de optima calidad, de calidad total.

La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizativo y de los elementos de gestión, entendiendo la empresa como una máquina compleja, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario de más bajo nivel operativo jerárquico, están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores básicos de la sociedad y de la gestión, y es aquí donde el empresario y el directivo juegan un papel fundamental, empezando por la formación de sus trabajadores para conseguir un personal más predispuesto, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, así como con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de creación del producto y del servicio y poder anticiparse a los errores. Esto evidencia que la calidad total contribuye de forma importante, no sólo para conseguir ventajas competitivas para el negocio, sino también, para mejorar la gestión interna de la empresa.

## Capítulo 3 Propuesta

### 3.1 Introducción de la Propuesta

Como lo he mencionado en los capítulos anteriores, SKY Televisión es una empresa que vende un servicio de entretenimiento a sus clientes (Suscriptores), por lo cual nuestros objetivos son:

- Brindar un servicio de calidad para lograr su completa satisfacción.
- Sobre todo garantizar a nuestros suscriptores una adecuada y rápida solución a los problemas que pudieran presentarse en su servicio.
- Seguir siendo la empresa líder en televisión de paga en México, que nuestra base de datos se incremente (actualmente tenemos un millón quinientos mil suscriptores).
- Lograr el crecimiento de nuestra empresa.

Estamos conscientes que en la actualidad existe una gran diversidad de proveedores de televisión de paga en México, y que la gran diferencia entre una compañía y otra; la hace el servicio que brinda cada una a sus clientes. Es por ello, que nos interesa tener satisfechos a nuestros clientes, logrando así una fidelidad hacia nuestra empresa e incrementando el tiempo de su estancia en SKY Televisión.

Con base en los resultados negativos de los análisis realizados por el área de Análisis de Operación (Mencionados en el capítulo I), y aunado a ello las quejas recibidas por parte de nuestros clientes a través del Reporte General de Quejas en la subdirección de operaciones, en específico el área de Reparaciones, hemos detectado algunas áreas de oportunidad las cuales estamos empezando a trabajar.

El área de reparaciones es un Call Center de SKY que ofrece a nuestros clientes vía telefónica la asesoría y la resolución de las fallas técnicas relacionadas con los equipos instalados, primero da una asesoría a nuestros suscriptores para resolver la falla y reinstalar la señal, en caso de no lograr restablecerla y después de agotar todas las posibilidades, se agenda una visita al domicilio del cliente (Servicio Técnico).

El servicio técnico consiste en la visita gratuita al domicilio de nuestro cliente por un técnico de la red de distribuidores de SKY, con el objetivo de solucionar la falla detectada en la instalación del suscriptor (esto incluye cambiar cualquier componente de la instalación que derive la falla reportada por el cliente, cambiar el equipo, cambio de antena o cualquier componente de la misma, o cualquier falla imputable a SKY. Es decir, si se detectara que la falla es imputable al cliente

(Cualquier alteración o manipulación de la instalación o daño al equipo) se hará el cargo correspondiente para cubrir el costo del material o equipo dañado.

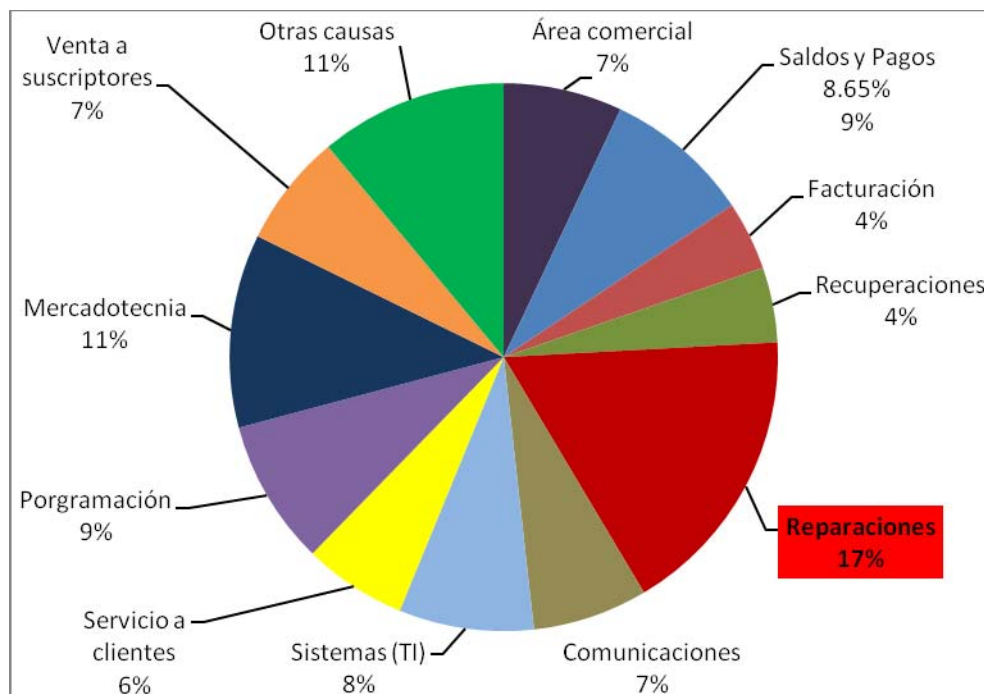
Principalmente los clientes se quejan que los técnicos no resuelven la falla en la primera visita que realizan a su domicilio, o en algunas ocasiones se resuelve y el mismo día o en el transcurso de un breve tiempo la falla se vuelve a presentar, generando con esto, la molestia de nuestro cliente que empieza a acumular una mala experiencia con el servicio, porque tiene que volver a comunicarse al Call Center de Reparaciones, se vuelve a agendar otra visita al domicilio del cliente (Garantía de reparación), pero lo más crítico es que el cliente no cuenta con la señal de SKY, derivando algunas ocasiones en la cancelación del servicio.

Aunado a las garantías de reparación que ya mencione, nuestros clientes también han mencionado que aunque se resuelve la falla, se quejan de nuestros técnicos, y los principales motivos son los siguientes:

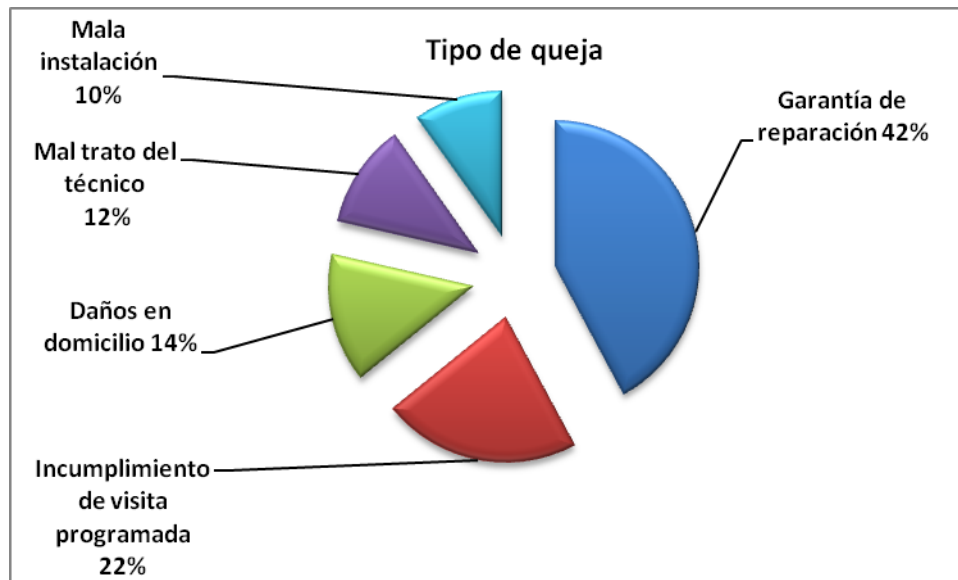
- Incumplimientos de visita programada
- Daños en domicilio
- Mal trato del técnico
- Mala instalación

Retomando los datos mencionados en la problemática detectada, mencionare en números y porcentaje lo que representa:

La muestra realizada fue de 6 meses de enero a junio del 2008, con un total de 14,400 quejas y el área de reparaciones tiene 2,493 representando el 17% del total de las quejas recibidas en ese semestre.



Estos 2,493 casos se detallan en lo siguiente:  
 Garantía de reparación 1050 casos  
 Incumplimientos de visita programada 550 casos  
 Daños en domicilio 358 casos  
 Mal trato del técnico 290 casos  
 Mala instalación 245 casos

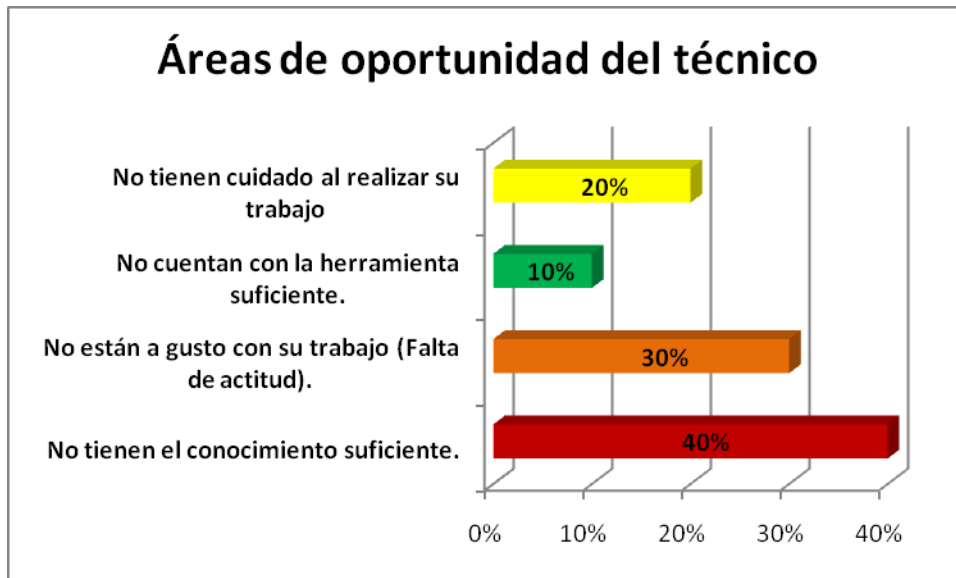


Con base en los resultados negativos arrojados por los análisis realizados del área de reparaciones, hemos iniciado visitas a los domicilios de los clientes por parte de los supervisores de los técnicos, con la intención de determinar cuáles son los factores por los cuales no se solucionan las fallas de nuestros clientes. Por lo Cual nos hemos percatado que algunas instalaciones no están bien realizadas, y esto deriva que puedan presentarse fallas en la señal.

De igual forma se han realizado evaluaciones a los técnicos por parte de la dirección de operaciones, con preguntas básicas para la resolución de problemas reales que puedan presentar nuestros clientes, preguntas del clima organizacional, y preguntas relacionadas a mejorar el desempeño en el trabajo (que me falta para realizar satisfactoriamente mi trabajo). (Importante mencionar que el detalle de los ítems no fue proporcionado por la red de distribuidores por ser información confidencial).

Como resultado de la entrevista de evaluación aplicada a 50 técnicos de la red de SKY, hemos obtenido la siguiente información:

- 20 No tienen el conocimiento suficiente.
- 15 No están a gusto con su trabajo (Falta de actitud).
- 5 No cuentan con la herramienta suficiente.
- 10 No tienen cuidado al realizar su trabajo.



Como resultado de lo mencionado anteriormente, el área de Análisis de Operación, la Subdirección de operaciones y el Comité de satisfacción al cliente, hemos trabajado en el diseño de un plan de trabajo, el cual podrá ayudar a erradicar las áreas de oportunidad detectadas, y enlistadas en este capítulo, garantizando así un servicio de calidad a nuestros clientes y disminuyendo el número de quejas del área de reparaciones.

El siguiente plan de trabajo fue diseñado considerando que el servicio que brindamos a nuestros clientes es fundamental para lograr su entera satisfacción, también estamos conscientes que los componentes electrónicos o el material utilizado en nuestras instalaciones puede presentar algún desgaste por el tiempo o los fenómenos físicos y por lo mismo derivar en alguna falla; si esto llegara a suceder y el cliente requiere algún servicio técnico, queremos que la visita realizada por el cliente sea cien por ciento efectiva (que se resuelva la falla), y además garantizar que los técnicos brinden realmente un servicio de calidad, con profesionalismo y respeto hacia nuestros suscriptores, ya que ante ellos representan a SKY televisión.

Lamentablemente hemos identificado que nuestros técnicos no realizan su trabajo al cien por ciento, con profesionalismo y respeto hacia nuestros clientes, es por esto que diseñamos un plan de calidad total; para garantizar que los servicios técnicos que realicemos a nuestros suscriptores realmente solucionen el problema principal en la primera visita, con servicio y actitud excelente por parte de los técnicos; ya que, representan y son la imagen de la empresa frente a los suscriptores.

A continuación presento el plan de trabajo o propuesta diseñado para las áreas de oportunidad detectadas por el área de análisis de operación, esperando que se siga de manera indicada para poder obtener los resultados deseados los cuales se describen en el mismo.

## **3.2 Plan de trabajo calidad total en reparaciones**

### **3.2.1 Introducción**

Existe la necesidad de reducir el número de garantías y los tiempos de atención, así como elevar la productividad y aumentar la calidad en todos los servicios que realice la red de distribuidores de SKY. En el momento en que mejore la calidad, disminuirán las garantías y con esto los costos al igual que los gastos, reflejándose directamente en un beneficio tanto para nuestros clientes como para nuestra organización y distribuidores.

La Calidad Total, es garantizar la plena satisfacción de nuestros suscriptores con el servicio que les estamos proporcionando.

Cuando dentro de la empresa, todos los integrantes se convenzan de ser mejores y se motiven a colaborar cumpliendo con todos los requisitos establecidos y normalizados hacia la búsqueda del Cero Defecto, entonces podremos alcanzar la Calidad Total en nuestro servicio.

### **3.2.2 Objetivo**

Desarrollar un proceso de Calidad Total aplicable a nivel nacional a través de las oficinas regionales y supervisores de calidad en campo, mediante la aplicación de diferentes acciones con el fin de reducir el número de garantías; así como para aumentar, controlar y asegurar la calidad logrando una mejora continua en los procedimientos internos, tiempos atención, capacitación y servicio post-venta.

### **3.2.3 Control de calidad**

Los indicadores que contempla este plan de trabajo para ser sujetos de medición por parte de la Dirección de Operaciones son los siguientes:

- Calidad en Instalaciones (Activaciones Nuevas).
- Calidad en Reparaciones, Equipos Adicionales y Cambios de Domicilio.
- Atención de Garantías de Supervisión.
- Personal con NIT y capacitación vigente.
- Auditorias e inventarios a cuadrillas y técnicos.
- Cantidad de NPF ingresados al CSS.

- Garantías generadas vs Reparaciones/Instalaciones.
- Garantías mismo día de Instalación o Reparación.
- Cantidad de Rechazos o Reagendamientos.
- Atención en Día Cero.

#### 3.2.4 Períodos de envío

Los reportes serán enviados quincenalmente y contendrán la información de cada uno de los indicadores arriba mencionados por master, distribuidor y/o padre.

#### 3.2.5 A quién se enviara la información

La información será enviada a todos los Subdirectores, Gerentes Comerciales y/o personal que designe la VP Comercial, así como a los Subdirectores, Gerentes y Supervisores de Operaciones.

#### 3.2.6 Parámetros mínimos aceptables

Los indicadores por distribuidor deberán ser como mínimo los establecidos a continuación, en el entendido que en caso de encontrarse por debajo el distribuidor estará obligado a seguir las acciones y procedimientos de mejora establecidos más adelante.

- Calidad en Instalaciones **94 %**
- Calidad en Reparaciones **94 %**
- Atención de Garantías de Supervisión **100 %**
- Personal con NIT y capacitación vigente **100 %**.
- Auditorias e inventarios a cuadrillas y técnicos **100 %**
- Cantidad de NPF ingresados al CSS **25 %**
- Garantías generadas vs Reparaciones/Instalaciones **10 %**
- Garantías mismo día de Instalación o Reparación **5 % garantías.**
- Cantidad de Rechazos o Reagendamientos **25 %**
- Atención en Día Cero **35 %**

## **3.3 Acciones y procedimientos de mejora**

### **Calidad de Instalaciones, Reparaciones y/o Garantías de Supervisión.**

#### 3.3.1 Objetivo

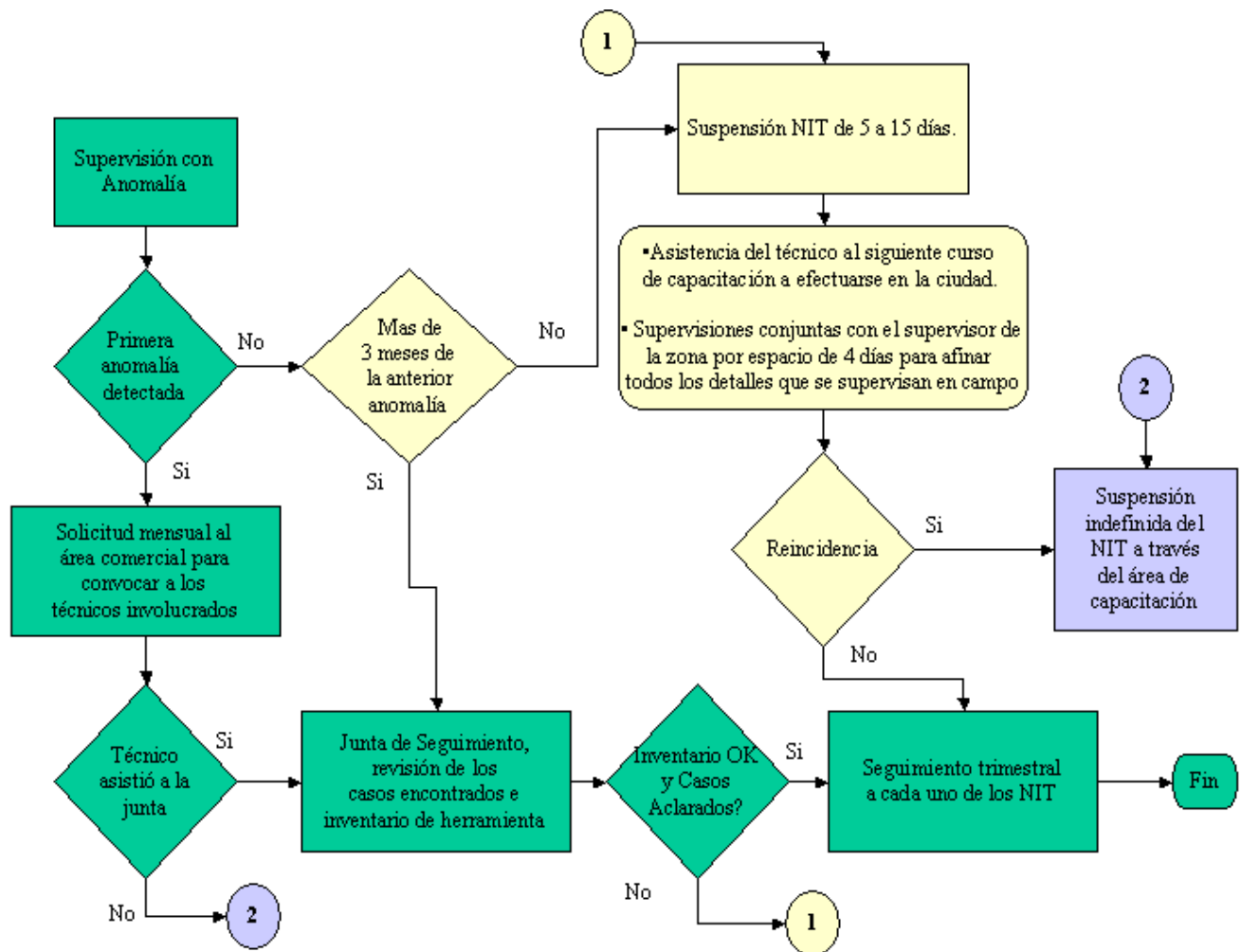
- Mantener un porcentaje de calidad del 94% en las supervisiones efectuadas en campo a la red de distribuidores, reparadores y técnicos de fuerza propia.
- Informar a detalle los resultados del proceso de supervisión al área comercial.
- Reconocimiento a los mejores distribuidores, padres y técnicos por estado o región.

#### 3.3.2 Procedimiento

- La Gerencia de Calidad en Campo evaluará de manera mensual el reporte de las supervisiones efectuadas a los distribuidores y/o masters.
- La Dirección Comercial convocará a una junta mensual a los distribuidores, padres o técnicos a los cuales se les detectaron anomalías en campo.
- El Supervisor de Instalaciones realizará la junta, revisará el estatus de cursos de capacitación de cada técnico, realizará inventario de herramientas, vehículo y dará seguimiento a cada NIT por espacio inicial de 3 meses.
- En caso de reincidencia en un lapso menor a 3 meses y/o que no pase satisfactoriamente el inventario el NIT del técnico involucrado será suspendido de 5 a 15 días dependiendo la gravedad y deberá asistir a curso de capacitación y/o visitas de manera conjunta con el supervisor de la zona.
- Aquel técnico que no acuda a las juntas de seguimiento, que no permita realizar el inventario de su herramienta / vehículo o que reincida de manera constante en fallas en campo, se suspenderá su NIT por espacio de 15 ó 30 días o en casos extremos se procederá a la suspensión indefinida o incluso a su baja.
- En caso de que algún técnico reincida, pero su falla inmediata anterior sea mayor a los 3 meses, no se suspenderá su NIT y se comenzará de nuevo el proceso de seguimiento descrito anteriormente.
- Se entregarán reconocimientos anuales a los 3 mejores distribuidores, padres y técnicos por estado, esto de acuerdo a la calidad reflejada en campo.
- Se incluirán en el proceso de seguimiento de cada técnico los casos de banderas no reportadas e ilocalizables, teniendo el mismo procedimiento que las anomalías detectadas en campo.



## Diagrama de Flujo.



### 3.3.3 Auditorías e Inventario a cuadrillas

#### 3.3.3.1 Inventario de vehículos y herramienta

A continuación se enlista la herramienta y accesorios que el técnico o cuadrilla deben tener con carácter de obligatorio:

#### 3.3.4 Revisión de herramienta

Pinza preparadora.

Pinza Ponchadora.

Pinza de corte.

Llave española 7/16.

Llave española 1/2.

Desarmador de cruz.

Desarmador plano.

Taladro.

Televisor.

Martillo.

Extensión eléctrica.

Broca para concreto de 5/16".

Broca para concreto de 3/8".

Broca para concreto pasa muros de 3/8" X 12 " de largo.

Guía metálica de 30 m para ductos.

Matraca reversible de 3/8" y largo 5".

Dado estándar de 6 puntas de 3/8" para matraca de 3/8".

Dado estándar de 6 puntas de 7/16" para matraca de 3/8".

Pinzas cortadoras MASTER/SLAVE

Pinzas ponchadoras de pines MASTER/SLAVE

#### 3.3.5 Revisión automóvil

Porta escaleras: Indispensable.

Escaleras: Obligatorio.

Rótulos: Indispensable.

#### 3.3.6 Revisión del personal técnico

Nombre Completo.

NIT.

Ultimo curso tomado.

Estatus Capacitación.

Uniforme

Gafete.

### 3.3.7 Personal con NIT y capacitación vigente.

#### 3.3.7.1 Objetivo

- Asegurar la correcta capacitación de todo el personal que preste servicios técnicos para SKY.
- Certificar al personal capacitado.
- Actualizar al personal con capacitación mayor a 3 años.
- Llevar a cabo un Control de Calidad por NIT.
- Depurar la base de NIT's activos.
- Controlar el alta y baja de técnicos.
- Identificar al personal técnico.
- Evitar el mal uso y préstamo de NIT's.

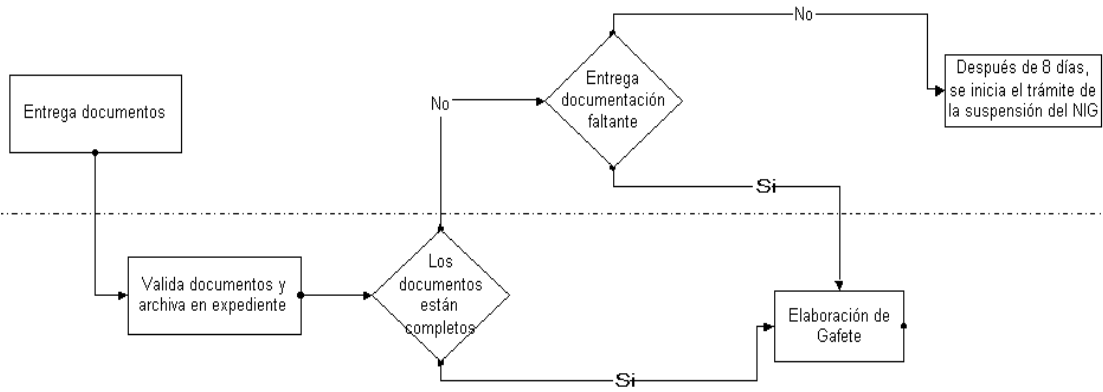
#### 3.3.7.2 Asignación de gafetes

Hoy día se lleva a cabo la asignación y control de gafetes para la red nacional de gestores de recuperación, por lo que se pretende adoptar el mismo esquema para la red de ventas.

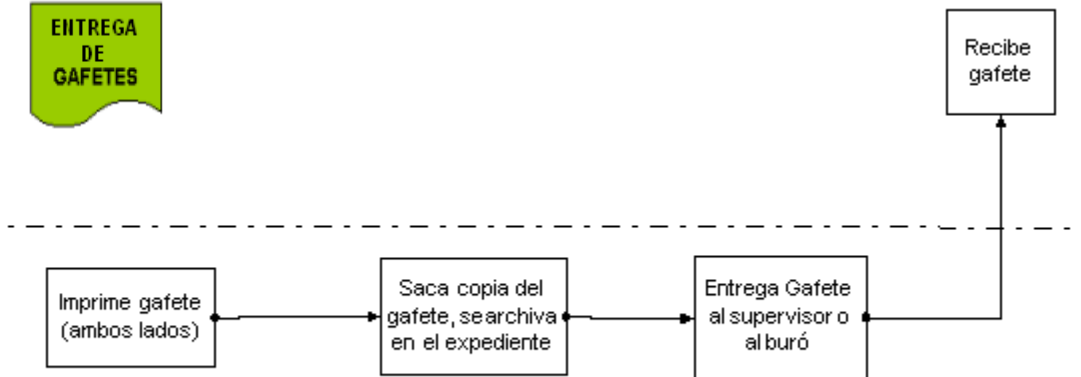
#### 3.3.7.3 Requisitos

Dos fotografías tamaño infantil  
NIT o Formato de solicitud de NIT.  
Ultimo curso tomado y estatus.  
Identificación oficial  
Curp  
Comprobante de domicilio vigente (No más de 3 meses)  
Carta Responsiva

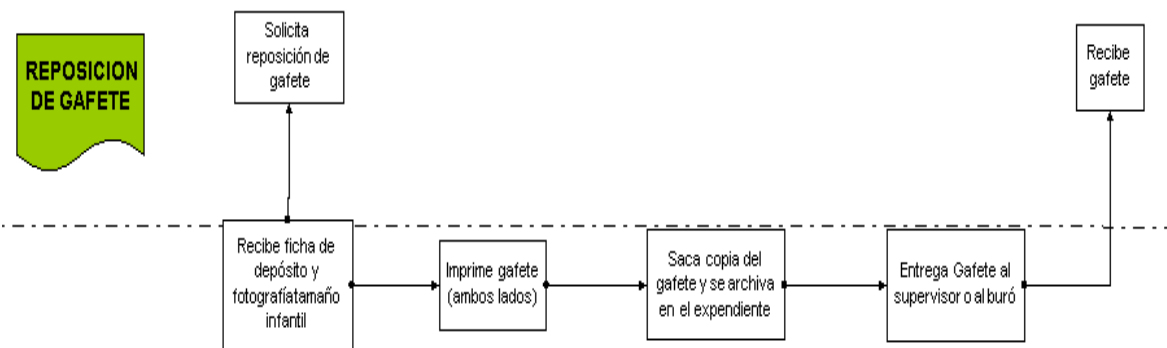
### 3.3.8 Procedimiento



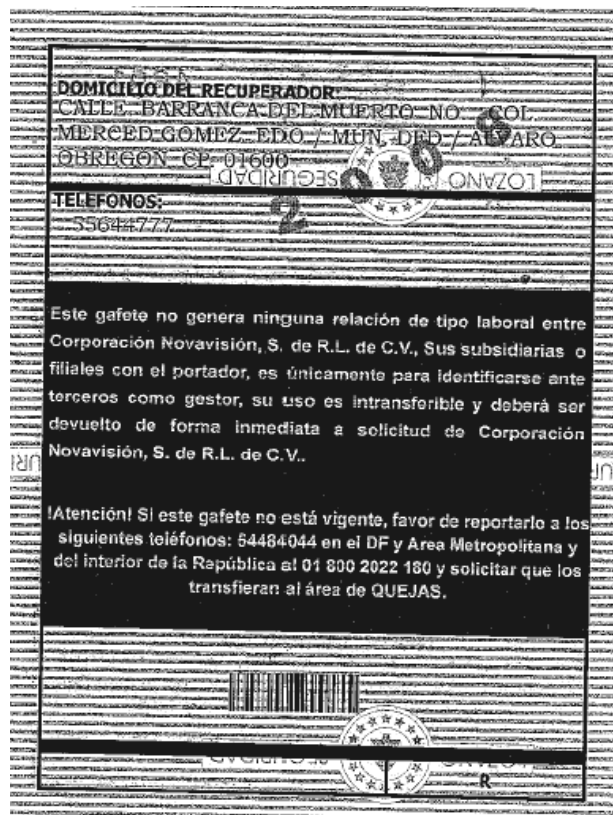
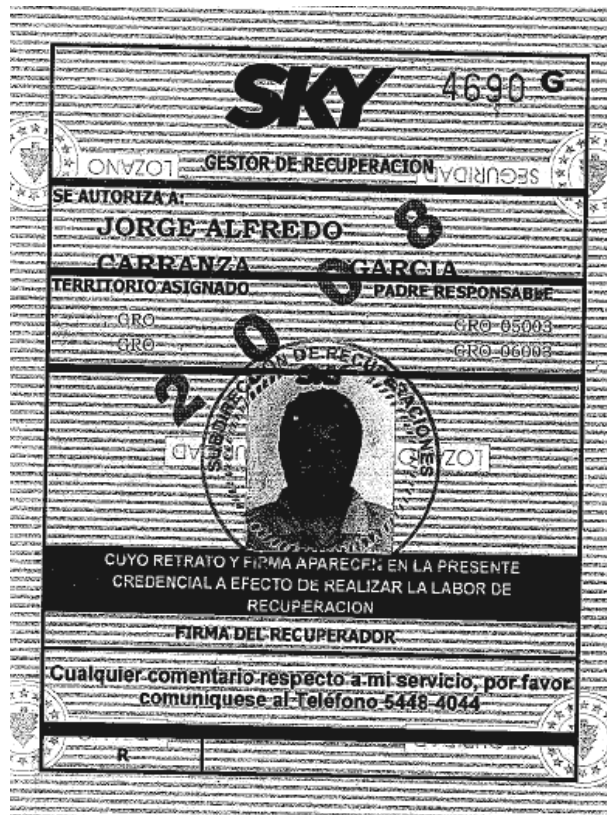
#### ENTREGA DE GAFETES



#### REPOSICION DE GAFETE



### 3.3.9 Ejemplo de gafete



#### 3.3.9.1 Uso de uniforme

Los técnicos deberán vestir una playera tipo polo color gris con el logo de SKY en letras color azul, siguiendo el diseño utilizado por los técnicos de Fuerza Propia SKY.

Los uniformes deberán ser provistos por el distribuidor a sus técnicos siguiendo estas recomendaciones.

### 3.4 Capacitación y control de NIT's

Como lo menciono en el marco teórico del presente trabajo, el factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Actualmente no se condiciona la entrega de NIT al resultado de la capacitación o actualización. Incluso actualmente se asignan NIT's sin haber tomado una certificación previa por necesidades de alta de distribuidores nuevos.

Así mismo, no existe una política para regular la entrega, alta o baja de NIT's por lo que se propone el siguiente plan de acción:

Asignación de NIT solo a técnicos que cuenten con el curso de capacitación aprobado.

- 1) Distribuidores nuevos deberán tomar el curso para que se les asigne su NIT y contraseña. Si no existen fechas próximas de capacitación, se concederá un tiempo de gracia, igual al tiempo faltante para el siguiente curso y en caso de no presentarse se suspenderá el NIT hasta que reciba la certificación correspondiente.
- 2) Actualizar a la red de distribuidores realizando un plan de certificación en conjunto con la Subdirección de Capacitación para todos aquellos técnicos que hayan sido capacitados hace más de 3 años.
- 3) Crear una política donde se oficialice el procedimiento de certificación y asignación de NIT's donde se establezca, entre otras cosas, los siguientes puntos:
  - No asignar NIT a personal que no haya tomado la capacitación respectiva.
  - Para distribuidores nuevos, de no existir curso en fechas cercanas y por necesidad de la Dirección Comercial se necesite dar de alta a este distribuidor, este se comprometerá a participar en el curso más próximo. En caso de no asistir se suspenderá al distribuidor hasta que reciba la capacitación debida.
  - No asignar NIT a personal que no acredite satisfactoriamente (apruebe) la certificación.

## **3.5 Garantías Generadas vs Reparaciones/Instalaciones.**

### **3.5.1 Objetivo**

Reducir el porcentaje de garantías generadas por servicio de Instalación y/o Reparación realizado.

La calidad real de nuestro servicio no está sólo en la instalación, sino también en todas las actividades implicadas para la terminación del mismo. Alcanzando esto podremos reducir el número de garantías generadas por un mal diagnóstico de fallas, materiales dañados y/o mano de obra.

### **3.5.2 Procedimiento**

- La Subdirección de Reparaciones evaluará de manera mensual los índices de garantías vs servicios generadas a los distribuidores y/o masters.
- La Dirección Comercial convocará a una junta mensual a los distribuidores, padres o técnicos a los cuales se les detectó un % superior al establecido como mínimo.
- El Supervisor de Instalaciones en conjunto con el Supervisor de Operaciones realizará la junta, revisará el estatus de cursos de capacitación de los técnicos de ese distribuidor, realizará inventario de herramientas, vehículo y dará seguimiento al distribuidor por espacio inicial de 3 meses.
- En caso de reincidencia en un lapso menor a 3 meses y/o que no pase satisfactoriamente el inventario, el NIT del técnico involucrado será suspendido de 5 a 15 días dependiendo la gravedad y deberá asistir a curso de capacitación y/o visitas de manera conjunta con el supervisor de la zona.
- Aquel técnico que no acuda a las juntas de seguimiento, que no permita realizar el inventario de su herramienta / vehículo o que reincida de manera constante en % de garantías mayores a los permitidos, se suspenderá su NIT por espacio de 15 ó 30 días o en casos extremos se procederá a la suspensión indefinida o incluso a su baja.
- En caso de que algún técnico reincida, pero su falla inmediata anterior sea mayor a los 3 meses, no se suspenderá su NIT y se comenzará de nuevo el proceso de seguimiento descrito anteriormente.

## Conclusiones

Regularmente el desarrollo de las empresas depende en gran medida de sus clientes, ya que son los consumidores del producto o servicio que estas ofrecen. Es por ello que para las empresas el servicio que ofrecen a sus clientes debe ser de vital importancia, ya que de él, depende la permanencia y lealtad que estos tengan, reflejando con esto el crecimiento y desarrollo, lo cual da estabilidad para el cumplimiento de sus objetivos.

En la actualidad la competencia es un factor sumamente importante en el mercado empresarial, con la finalidad de crecimiento y desarrollo, las empresas ofrecen a través de sus diferentes campañas de mercadotecnia el mejor producto al menor precio; es por esto, que el servicio que se brinda a los clientes ha tomado un papel sumamente importante, y de cierta forma es lo que hace la diferencia entre una compañía y otra.

En SKY televisión los clientes son lo más importante, estamos conscientes que cumpliendo sus expectativas, y sobre todo brindándoles un servicio de calidad en todos los aspectos, lograremos mantener y aumentar nuestro número de suscriptores; reflejando con esto un mejor desarrollo, que a su vez dará la estabilidad adecuada en el mercado empresarial.

La principal inquietud que me motivo a desarrollar esta tesis, fue el poder ofrecer una opción de solución a un problema real, y que mejor que hacerlo dentro de la empresa que laboro. De cierta forma es aprovechar todos los conocimientos teóricos adquiridos en mi formación profesional, y sobre todo la experiencia adquirida durante el desempeño de mis funciones.

La planeación dentro de una empresa juega un papel muy importante, ya que de ella se deriva la toma de decisiones para el buen funcionamiento de una organización, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. Por este motivo, me enfoqué en esta fase del proceso administrativo, la cual comprende también la planeación estratégica, ya que aunque se realice una buena planeación, el ambiente interno y externo donde se desenvuelve la organización es una incertidumbre, por lo cual debemos elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles.

Como lo mencione anteriormente, en el camino podemos encontrarnos diversos factores que pueden influir de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos planteados en la etapa de la planeación, es por ello que se deben planear las estrategias adecuadas para la corrección de estas desviaciones, es decir, tener presente que podría pasar en los peores escenarios y tomar las precauciones debidas. Esto ayudara en gran medida a tener planes alternos en caso que llegara a presentarse alguna situación extraordinaria, y poder dar la solución adecuada de la manera más rápida y eficiente.



Con base en la experiencia obtenida en el área de análisis de operación, puedo decir que el inicio para la elaboración de un plan de mejora, es realizar un análisis a fondo y detectar las principales áreas de oportunidad que queremos atacar, posteriormente el área de análisis de operación deberá reunirse e iniciar sesiones de trabajo con las áreas involucradas para plantear y documentar los objetivos, el plan de trabajo a seguir, los responsables para el seguimiento del mismo y el compromiso en tiempo para la elaboración e implementación. El proceso descrito anteriormente fue el que utilice para la elaboración del plan de mejora detallado en la propuesta.

La elaboración del plan de mejora para el área de repaciones surge por la necesidad de disminuir las quejas recibidas por esta área de la empresa, durante seis meses se ha mantenido dentro del Top 5 de las quejas de mayor incidencia de SKY televisión. Particularmente yo soy el encargado de emitir el reporte general de quejas de la empresa, hacer los análisis correspondientes cuando el caso lo amerita, y finalmente dar seguimiento al plan de mejora que se implementara para solucionar la problemática detectada, este proceso requiere del apoyo de las diferentes áreas involucradas para garantizar a todas y cada una de ellas; que se respetaran los procedimientos y políticas vigentes, con la finalidad de no afectar su operación, y mucho menos el logro de sus objetivos.

Como empresa una de las mejores prácticas para alcanzar las metas y lograr los objetivos definidos, es tener la capacidad de realizar periódicamente análisis de todas las áreas involucradas, aunque se tenga un correcto funcionamiento, podemos detectar áreas de oportunidad pequeñas; que si se detectan a tiempo pueden trabajarse y corregirse sin que genere algún riesgo que pudiera afectar de alguna manera a la organización. Si por el contrario, los análisis y la detección de las áreas de oportunidad lo hacemos derivado ya por algún problema existente, y, si la situación se torna fuera de control inmediato, puede tener repercusiones drásticas e irreversibles que dependiendo de la magnitud del daño causado, puede traer efectos negativos y fatales para la organización.

El correcto funcionamiento del plan de mejora diseñado en esta investigación, depende de respetar todas y cada una de las políticas y procedimientos definidos en el, las áreas involucradas deberán supervisar que todas las actividades que se les delegaron se cumplan en tiempo y forma. De esta manera esperamos que los objetivos planteados se cumplan; y como ya lo mencione anteriormente, darle una solución a un problema real, aprovechando mis conocimientos teóricos adquiridos en mi formación académica, y sobre todo la experiencia profesional adquirida en el desempeño de mis funciones en SKY televisión.

## Bibliografía

Arias, F. (1990). Introducción a la teoría de la investigación en ciencias de la administración y el comportamiento. México. Ed. Trillas.

---. (2001). Administración de recursos humanos. México. Ed. Trillas

Bonilla, C. (1998). La comunicación función básica de las relaciones públicas. México, Ed. Trillas.

Casares, D. (1994). Liderazgo capacidad para dirigir. México. Ed. FCE.

Castanyer, F. (1999). La capacitación permanente en la empresa. Barcelona. Eds. Boixareu.

Chiavenato, I. (1997). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá. Ed. Mc Graw Hill.

---. (2001). Administración de recursos humanos. Bogotá. Ed. Mc Graw Hill.

Davis, K. (2001). Comportamiento humano en el trabajo. México. Ed. Mc Graw Hill.

Fernández, J. (2004). El proceso administrativo. México. Ed. Diana.

Fiebler, F. (1989). Liderazgo y administración efectiva. México, Ed. Trillas.

Figueroa, A. (1992). Motivación, comunicación, liderazgo y su relación e importancia en el medio laboral. México, Ed. El autor.

Grados, J. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México. Ed. Trillas.

Gutiérrez, H. (1997). Calidad total y productividad. México Ed. Mc Graw Hill.

Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras y resultados. México. Ed. Prentice Hall.

James P. (1997). Gestión de la calidad total un texto introductorio. Madrid. Ed. Prentice Hall.

Koontz, H. (2004). Administración una perspectiva global. Colombia. Ed. Mc Graw Hill.

Landy, F. (2006). Psicología industrial. México. Ed. Mc Graw Hill.

Mendoza, A. (2002). Manual para determinar necesidades de capacitación. México- Ed. Trillas.

Mitchell, G. (1995). Manual del capacitador. México. Ed. Grupo editorial iberoamericana.

Reyes, A. (2007). Administración de empresas “teoría y práctica”. México. Ed. Limusa.

Rodríguez, M. (2000). Manejo de problemas y toma de decisiones. Serie de capacitación integral. México. Ed. Manual moderno.

---. (2000). Manejo de conflictos. Serie de capacitación integral. México. Ed. Manual moderno.

Robbins, S. (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional. México. Ed. Pearson.

---. (1999). Comportamiento organizacional. México. Ed. Pearson.

---. (2000). Administración. México. Ed. Prentice Hall.

Sánchez, A. (2001). Planeación estratégica de la capacitación. México. Ed. Trillas.

Siliceo, A. (1983). Capacitación y desarrollo del personal. México. Ed. Limusa.

Steiner, G. (2002). Planeación estratégica. México. Ed. CECSA.

Stoner, J. (1996). Administración. México. Ed. Pearson.

Terry, F. (2004). Principios de administración. México. Ed. CECSA.

Tyson, A. Administración de personal. México. Ed. Trillas, 1989.

Velázquez, G. (1995) Liderazgo de calidad total. México. Sistema de información contable y administrativa.

## Webgrafía

Caja de herramientas. (2007). FODA. Recuperado noviembre 12,2008.  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/fo>

La capacitación en la administración de recursos humanos. (2006). La web de los recursos humanos y el empleo. Recuperado diciembre 15,2008.  
<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

Sky televisión. (2006). Bienvenidos s Sky. Recuperado Octubre 16,2008.  
<http://www.sky.com.mx/>

Harvard Business. (2005). Publishing. Recuperado Octubre 25, 2008.  
<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/answers.jsp;jsessionid=2BHZQLJHRDBNWAKRGWDESELQBKE0YIISW>