

**MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL  
RECURSO HUMANO Y EN MANUALES DE PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS  
-QUINDÍO TELEVISIÓN-**



**JUAN SEBASTIÁN ORTÍZ CISNEROS  
-2505 2087-**

**TRABAJO DE PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO  
POPAYÁN  
2012**

**MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL  
RECURSO HUMANO Y EN MANUALES DE PROCESOS Y  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS  
-QUINDÍO TELEVISIÓN-**



**JUAN SEBASTIÁN ORTÍZ CISNEROS  
-2505 2087-**

**ASESOR ACADÉMICO  
MG. HÉCTOR ALEJANDRO SÁNCHEZ**

**ASESORA EMPRESARIAL  
INGRID LORENA ÑAÑEZ SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO  
POPAYÁN  
2012**

## **TABLA DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE QUINDÍO TELEVISIÓN .....	10
1.1. MARCO REFERENCIAL .....	10
1.1.1. UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....	10
1.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.1.3. PLATAFORMA ORGANIZACIONAL .....	11
1.1.4. LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	12
1.2. MARCO TEÓRICO .....	13
1.3. MARCO LEGAL .....	18
1.4. MARCO CONCEPTUAL.....	19
CAPÍTULO II. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	21
2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	21
2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	21
2.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
2.2. JUSTIFICACIÓN .....	22
2.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	22
2.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	22
2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
CAPÍTULO III. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA EL CANAL QUINDÍO TELEVISIÓN .....	24
3.1. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y LOGÍSTICA DEL CANAL QUINDÍO TELEVISIÓN .....	24
3.1.1. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN .....	25
3.1.2. DISEÑO ESTRUCTURAL DE LA LOGÍSTICA.....	28

3.2.	FICHA DE DIAGNÓSTICO SEMANAL Y MENSUAL DE LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN EN SEÑAL Y RECURSOS HUMANOS QUE OPERAN EN EL CANAL.....	32
3.2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA .....	32
3.2.2.	FICHA PARA REALIZAR DIAGNÓSTICO.....	32
3.2.3.	FICHA DE DIAGNÓSTICO DE LA PROGRAMACIÓN.....	35
3.2.4.	FICHA DE DIAGNÓSTICO DE EJECUCIÓN DE LA SEÑAL.....	36
CAPÍTULO IV. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CANAL QUINDÍO TELEVISIÓN.....		38
4.1.	RECOLECCIÓN DE DATOS .....	38
4.1.1.	DATOS PRIMARIOS.....	38
4.1.2.	DATOS SECUNDARIOS.....	39
4.2.	ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CANAL QUINDÍO TELEVISIÓN .....	39
4.2.1.	MACROPROCESOS ESTRATÉGICOS.....	40
4.2.2.	MACROPROCESOS MISIONALES.....	41
4.2.3.	MACROPROCESOS DE APOYO.....	42
4.2.4.	MACROPROCESOS DE EVALUACIÓN.....	43
4.2.5.	CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE PROCESOS.....	44
4.3.	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	45
4.4.	DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	45
4.5.	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	46
4.6.	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	49
CAPÍTULO V. PLAN DE ACCIÓN PARA QUINDÍO TELEVISIÓN .....		51
5.1.	EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DIRECTIVOS Y OPERACIONALES DE QUINDÍO TELEVISIÓN .....	51
5.1.1.	OBJETO.....	51
5.1.2.	ALCANCE .....	51

5.1.3.	METODOLOGÍA .....	51
5.1.4.	CLASIFICACIÓN: .....	51
5.1.5.	MACRO-PROCESO: ESTRATÉGICO.....	52
5.1.6.	MACRO-PROCESO: MISIONAL .....	53
5.1.7.	MACRO-PROCESO: APOYO.....	58
5.1.8.	MACRO-PROCESO: EVALUACIÓN .....	62
5.1.9.	RIESGOS Y CONTROLES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	63
5.1.10.	DOCUMENTOS DE REFERENCIA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO .....	63
5.2.	MONITOREO Y EVALUACIÓN PRODUCTIVIDAD OPERATIVA DEL CANAL ..	64
5.2.1.	DIMENSIONES DEL PROCESO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD .....	64
5.2.2.	OBJETIVOS DEL PROCESO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD .....	64
5.2.3.	MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD .....	65
VI.	CONCLUSIONES .....	72
VII.	RECOMENDACIONES .....	74
	BIBLIOGRAFÍA .....	75

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la Organización.....	12
Figura 2. Estructura de la Organización.....	12
Figura 3. Talento Humano de Quindío Televisión.....	13
Figura 4. Modelo de las Seis Casillas de Weisbord .....	27
Figura 5. Línea Única/Multi-líneas y Única Etapa/Multi-Etapas .....	30
Figura 6. Procesos Estratégicos del Canal Quindío Televisión .....	40
Figura 7. Procesos Misionales para el Canal Quindío Televisión.....	41
Figura 8. Procesos de apoyo del Canal Quindío Televisión .....	42
Figura 9. Procesos de Evaluación del Canal Quindío Televisión .....	43
Figura 10. Mapa de procesos de Canal Quindío Televisión .....	44
Figura 11. Flujograma del reconocimiento previo de área o proceso. ....	68

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Simbología del Manual de Procesos y Procedimientos .....	15
Tabla 2. Matriz de Weisbord aplicada al canal aliado Quindío Televisión .....	28
Tabla 3. Matriz de línea y etapa única de mejoramiento para el canal Quindío Televisión .....	31
Tabla 4. Tabla de necesidades y debilidades del canal .....	33
Tabla 5. Ficha de Diagnóstico de la programación del canal Quindío Televisión.....	35
Tabla 6. Ficha de diagnóstico de ejecución de la señal .....	37
Tabla 7. Formato para levantamiento de la información y caracterización de los procedimientos ..	45
Tabla 8. Formato para caracterización de macroprocesos .....	46
Tabla 9. Formato para caracterización de procesos .....	47
Tabla 10. Flujograma o Diagrama de flujo.....	48
Tabla 11. Sistema de Monitoreo y Evaluación de la productividad.....	65
Tabla 12. Formato de Monitoreo y Evaluación de la productividad.....	70

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Formato para Análisis de Cargos .....	78
Anexo B. Hoja de Instrucciones de calificación de necesidades o debilidades .....	81
Anexo C. Archivo Fotográfico de las operaciones de Quindío Televisión .....	82
Anexo D. Manual de Procesos y Procedimientos para el Canal Quindío Televisión .....	84



## INTRODUCCIÓN

Considerando que el canal de televisión: “Quindío Televisión” como nueva organización en la región cafetera colombiana, busca un mejor posicionamiento y competitividad en el mercado, estableciendo estrategias de mejoramiento de los procesos internos relacionados con las diferentes áreas, y que son de vital importancia para las organizaciones porque permiten ajustar la estructura organizacional con las funciones y actividades de cada puesto de trabajo de acuerdo con los objetivos organizacionales y estrategias propuestas por la administración.

No obstante, el canal de televisión presenta falencias en la gestión de los procesos relacionados con el área administrativa, operativa y del talento humano, por lo cual se debe profundizar en conocer la organización, utilizando herramientas de tipo administrativo que permitan medir el grado de eficiencia de los procesos actuales, el grado de complejidad y el ajuste de los actuales procesos con la realidad organizacional. Además realizar procesos de monitoreo y control que contribuyan a identificar aspectos considerados positivos y negativos en los diferentes procesos.

Por tal razón, la presente propuesta pretende el Mejoramiento Continuo en la Administración del Recurso Humano y la construcción de un manual de procesos y procedimientos en el área administrativa y operativa del canal de televisión: “Quindío Televisión”.



## CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE QUINDÍO TELEVISIÓN

### 1.1. MARCO REFERENCIAL

#### 1.1.1. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se ubica en la Carrera 18 # 1N - 18 Barrio Nueva Cecilia, Armenia, Quindío; el Teléfono es (6)7342716

#### 1.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA<sup>1</sup>

“Claro Colombia (Comunicación Celular) es una empresa operadora de telefonía móvil celular en Colombia anteriormente llamada Comcel S.A. a diciembre de 2011 tenía más de 30 millones de líneas activas (de un total de 40,7 millones en el país). Es propiedad del grupo mexicano América Móvil.

A partir del 26 de Junio de 2012 **Comcel** cambió su razón social a Claro Colombia, luego de su alianza con Telmex Colombia, también subsidiaria de América Móvil.

Sus servicios actuales son:

- ⊕ Móviles: Opera en las tecnologías:
- ⊕ GSM: Tecnología GSM y GPRS en la banda 800Mhz, a nivel nacional, presta el servicio de voz móvil convencional y Push-to-talk.
- ⊕ EDGE: Tecnología disponible en todo el territorio nacional, presta el servicio de navegación en internet a velocidades cercanas a los 200kbps.
- ⊕ UMTS y HSDPA: Tecnología presente en más de 800 poblaciones, presta el servicio de navegación en internet, con velocidades de hasta 2mbps en teléfonos 3G (UMTS) y 3.5G (HSDPA) y módem inalámbrico USB.
- ⊕ Televisión: Presta el servicio de televisión analógica y digital por suscripción, más de 85 canales en alta definición, así como televisión propagada.
- ⊕ Telefonía Fija: El servicio de telefonía fija se presta bajo la antigua red de Telmex
- ⊕ Internet: Presta el servicio de internet residencial, comercial y empresarial por medio de la red Telmex, alcanzando velocidades de 5, 10,20 y 50 megabites por segundo en navegación”.

---

<sup>1</sup> Wikipedia: La enciclopedia Libre. CLARO COLOMBIA. [Portal en línea]. [http://es.wikipedia.org/wiki/Claro\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Claro_Colombia)



### **1.1.3. PLATAFORMA ORGANIZACIONAL**

#### **MISIÓN**

Somos una empresa que hace uso eficiente del canal local de televisión por cable de Claro, brindamos una programación de calidad orientada a informar objetivamente, educar, formar y entretener a todos los usuarios suscritos en el Departamento del Quindío dentro de un marco de responsabilidad social y respeto a nuestros televidentes.

#### **VISIÓN**

Consolidarnos para el año 2014 como una empresa promotora en el desarrollo de excelente producción televisiva y líder en programación informativa y deportiva, incorporando programas de opinión, variedades y culturales.

#### **VALORES**

Nuestros valores apoyan nuestra misión y son aquellas cualidades que nos distinguen y orientan:

- |                          |             |
|--------------------------|-------------|
| ⊕ Trabajo en equipo.     | Crecimiento |
| ⊕ Responsabilidad Social | Austeridad  |
| ⊕ Calidad                | Confianza   |

### **1.1.4. LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN**



Figura 1. Logotipo de la Organización

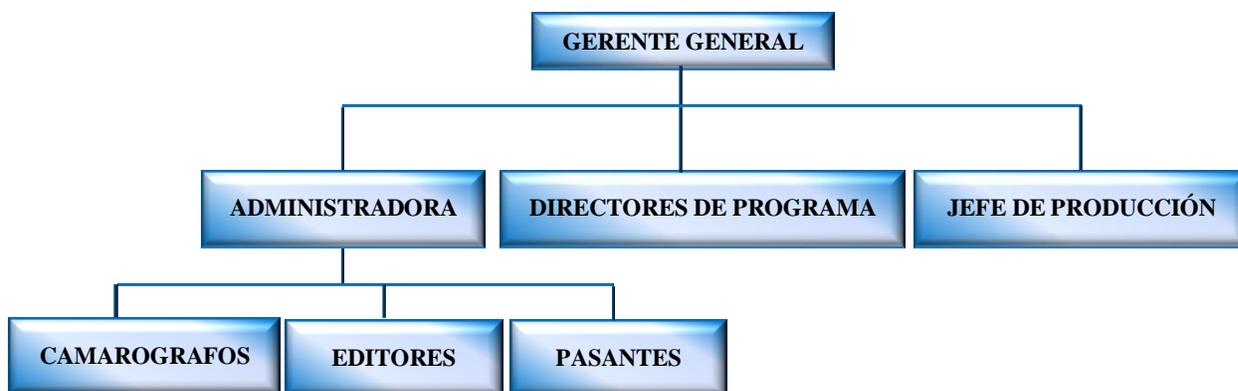


Fuente: Quindío Televisión

### 1.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad no se cuenta con un organigrama que describa las áreas, sin embargo, a continuación se presenta un diseño preliminar que describe la realidad de la empresa:

Figura 2. Estructura de la Organización



Fuente: Elaboración propia de la investigación

**Figura 3. Talento Humano de Quindío Televisión**



Fuente: Quindío Televisión. 2012

## 1.2. MARCO TEÓRICO

Los procesos de mejoramiento en las organizaciones hacen referencia a las decisiones y acciones que resultan en una estructura organizacional.<sup>2</sup> En otras palabras al ajuste del diseño organizacional, el cual no sólo involucra establecimiento de la estructura organizacional sino el manejo eficiente de los procesos y procedimientos de dicha estructura además de la adecuada gestión de las diferentes áreas que relacionan a la organización.

La importancia de la adecuada estructuración de la organización radica en que facilita “los aspectos relacionados con la coordinación del trabajo, el ajuste mutuo, la estandarización y la influencia jerárquica (supervisión y control), los parámetros de diseño como la especialización, formalización, complejidad, centralización y departamentalización”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> GIBSON, James L. Etal. ORGANIZACIONES: Comportamiento, estructura, procesos. MC GRAW HILL. Bogotá, Colombia. 2006. Página 396

<sup>3</sup> MARÍN, Diego. Et al. Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional. Grupo de Investigación AdGeo. Programa de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. 2009. Página 7.



Por otra parte la adecuada gestión de los procesos permite el mejoramiento y fortalecimiento de la productividad para las organizaciones. De esta forma existen dos premisas básicas para la efectividad organizacional: “la primera relacionada con un estrecho ajuste entre los factores situacionales y los parámetros de diseño, y la segunda, la estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño.”<sup>4</sup>

Por tanto, la adecuada gestión y diseño de los procesos permitirá a las organizaciones la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y estrategias organizacionales.

## **PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.**

El proceso es definido como el conjunto de actividades relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados. Estos procesos se pueden clasificar como:

**Procesos para la gestión de una organización (Estratégicos):** Se relacionan con la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

**Procesos para la gestión de recursos (Misionales):** Procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

**Procesos de realización (Operativos):** Procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.

**Proceso de medición, análisis y mejora (Evaluación):** Procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficiencia.

## **ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.**

El enfoque basado en procesos permite la realización de una gestión eficiente, obteniendo un valor agregado para la organización, mejora la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, logra mayor interacción entre las diferentes áreas de la empresa y el entorno.

---

<sup>4</sup> Diseño de Organizaciones eficientes de Henry Mintzberg. Resumen de Panavox Computer Systems. 17 de Marzo de 2006. Página 30



## MAPA DE PROCESOS<sup>5</sup>

“El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información”

Se deben clasificar los procesos, preparar un modelo de proceso para la empresa y preparar la documentación de los procesos (descripción y flujograma).

**Flujogramas:** El Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Según Gómez Cejas, Guillermo<sup>6</sup>, “*El Flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.*”

**Símbolos<sup>7</sup>:** El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

**Tabla 1. Simbología del Manual de Procesos y Procedimientos**

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Señala el inicio de un procedimiento.
	Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva, es decir una tarea o actividad.

<sup>5</sup> Mapa de procesos. En la pagina web.<http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>.

<sup>6</sup> GOMEZ CEJAS, Guillermo. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997. Pág. 96 a la 103, 107 a la 117.

<sup>7</sup> CAJA DE HERRAMIENTAS. Infomipyme. El flujograma. Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario". Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales - MITINCI/Programa MEJORA y el SEBRAE. [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE\\_04.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm)

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Representa una actividad predefinida expresada en otro diagrama.
	Representa una actividad de decisión o de conmutación, donde es necesario tomar caminos alternativos.
	Representa una actividad combinada.
	Conector. Sirve para unir dos o más tareas separadas físicamente den el flujograma, en la misma hoja.
	Conector de página. Mediante el símbolo se unen las tareas que quedan separadas en diferentes páginas.
	Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso o procedimiento y aportar información para que éste se desarrolle, son documentos que se reciben se elaboran o envían.
	Sirven como conectores de símbolos, señalando la secuencia en que se realizaran las tareas o actividades.
	Representa la terminación del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

**Caracterización de los procesos<sup>8</sup>:** Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

<sup>8</sup> CÓRDOBA TOBÓN, Carlos Hernando. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS. (Citado el 12 de abril del 2008. [Publicación en línea]. <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>.



## TELEVISIÓN DIGITAL<sup>9</sup>

“La televisión digital (o DTV, de sus siglas en inglés: *digital TV*) se refiere al conjunto de tecnologías de transmisión y recepción de imagen y sonido, a través de señales digitales. En contraste con la televisión tradicional, que codifica los datos de manera analógica, la televisión digital codifica sus señales de forma binaria, habilitando así la posibilidad de crear vías de retorno entre consumidor y productor de contenidos, abriendo la posibilidad de crear aplicaciones interactivas, y la capacidad de transmitir varias señales en un mismo canal asignado, gracias a la diversidad de formatos existentes.

La televisión digital terrestre (TDT) es la aplicación de las tecnologías del medio digital a la transmisión de contenidos a través de una antena aérea convencional. Aplicando la tecnología digital se consiguen mayores posibilidades, como proveer un mayor número de canales, mejor calidad de imagen o imagen en alta definición y mejor calidad de sonido.

La TDT permite una mejora en la calidad de la recepción y amplía la oferta disponible tanto en número de canales como en versatilidad del sistema: emisión con sonido multicanal, múltiples señales de audio, teletexto, EPG (guía electrónica de programas), canales de radio, servicios interactivos, imagen panorámica, etc. A mediano plazo el sistema de televisión analógico desaparecerá completamente liberando frecuencias que permitirán aumentar la oferta de canales, su calidad y otros servicios en TDT.

El gobierno de Colombia escogió la norma DVB-T el cual operará con el sistema de compresión H.264/MPEG-4 AVC, luego de varias pruebas técnicas realizadas por la Comisión Nacional de Televisión y un estudio de impacto socioeconómico realizado por la Universidad de Antioquia y por las presiones de las telefónicas y grupos económicos. El 19 de noviembre de 2010, el Consejo de Estado publicó el fallo de la aceptación a una demanda interpuesta contra el acta 1443 de la Comisión Nacional de Televisión y ordenó que se suspendiera temporalmente. Más tarde, el 21 de Diciembre de 2010, la cuestionada Comisión Nacional de Televisión ratificó la norma europea para Colombia. Así pues, Colombia será el único país suramericano con la norma DVB-T.

**Televisión digital por cable:** Se refiere a la transmisión de señales digitales a través de sistemas de televisión por cable, de tipo coaxial o telefónico.

En América Latina el principal operador de este servicio es Claro TV.

---

<sup>9</sup> Wikipedia: La Enciclopedia Libre. <http://es.wikipedia.org/>



**Televisión digital por satélite:** Se refiere a la transmisión de señales satelitales en formato digital. Los principales operadores a nivel mundial son Telmex, Sky, DirecTV, Telefónica y VTR”.

### 1.3. MARCO LEGAL

<b>CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991</b>	
<b>Arts. 20, 21, 75, 76, 77, 109, 112, 113, 365</b>	
<b>Acto Legislativo No. 2 de 2011</b>	Por el cual se deroga el artículo 76 y se modifica el artículo 77 de la Constitución Política de Colombia
<b>Acto Legislativo No. 1 de 2009</b>	Por el cual se modifican y adicionan unos artículos de la Constitución Política de Colombia; Art. 3o.
<b>Acto Legislativo No. 1 de 2003</b>	Por el cual se adopta una Reforma Política Constitucional y se dictan otras disposiciones; Arts. 3o., 5o.
<b>LEYES</b>	
<b>Ley 182 de 1995</b>	Por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a éste, se conforma la Comisión Nacional de Televisión, se promueven la industria y actividades de televisión, se establecen normas para contratación de los servicios, se reestructuran entidades del sector y se dictan otras disposiciones en materia de telecomunicaciones.
<b>LEY 1150 de 2007</b>	Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993, "por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública" y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos
<b>LEY 680 de 2001</b>	Por la cual se reforman las Leyes 14 de 1991, 182 de 1995, 335 de 1996 y se dictan otras disposiciones en materia de Televisión
<b>LEY 506 de 1999</b>	Por la cual se modifica el Artículo 58 de la Ley 182 de 1995, "por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a éste, se conforma la Comisión Nacional de Televisión, se promueven la industria y actividades de televisión, se establecen normas para contratación de los servicios, se reestructuran entidades del sector y se dictan otras disposiciones en materia de telecomunicaciones" - Prohibiciones para prestar el servicio
<b>LEY 335 de 1996 -</b>	Por la cual se modifica parcialmente la Ley 14 de 1991 y la Ley 182 de 1995, se crea la televisión privada en Colombia y se dictan otras disposiciones.
<b>LEY 1475 de 2011</b>	Por la cual se adoptan reglas de organización y funcionamiento de los partidos y movimientos políticos, de los procesos electorales y se dictan otras disposiciones; Arts. 4o. Núm. 16, 34 Inc. 2o., 35, 36, 37, 38, 54
<b>LEY 1453 de 2011</b>	Por medio de la cual se reforma el Código Penal, el Código de Procedimiento Penal, el Código de Infancia y Adolescencia, las reglas sobre extinción de dominio y se dictan otras disposiciones en materia de seguridad; Arts. 8o., 56 Incs. 3o. y 4o., 105
<b>LEY 1341 de 2009</b>	Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones; Arts. 1o. Par., 2o. Núm. 5o., 10, 22 Núm. 4o., 36, 72
<b>LEY 1098 de 2006</b>	Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia; Arts. 41 Núm. 37, 47 Núm. 7o., 48, 49, 217
<b>LEY 1014 de 2006</b>	De fomento a la cultura del emprendimiento; Art. 21
<b>LEY 814 de 2003</b>	Por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia; Art. 18 Inc. 4o.
<b>LEY 555 de 2000</b>	Por la cual se regula la prestación de los Servicios de Comunicación Personal, PCS y se dictan otras disposiciones; Art. 10 Parágrafo
<b>LEY 252 de 1995 -</b>	Por la cual se aprueban la Constitución de la Unión Internacional de



	Telecomunicaciones, el Convenio de la Unión Internacional de Telecomunicaciones y el Protocolo Facultativo sobre la Solución Obligatoria de Controversias Relacionadas con la Constitución de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, el Convenio de la Unión Internacional de Telecomunicaciones y los Reglamentos Administrativos", adoptados en Ginebra el 22 de diciembre de 1992
<b>LEY 14 de 1991</b>	Por la cual se dictan normas sobre el servicio de televisión y radiodifusión oficial
<b>DECISIÓN</b>	
<b>DECISIÓN 351 de 1993 CCAN</b>	Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos; Arts. 3o., 15 Lits. e) y f)
<b>DECRETOS</b>	
<b>DECRETO 1161 de 2010</b>	Por el cual se dictan algunas disposiciones relacionadas con el régimen de contraprestaciones en materia de telecomunicaciones y se derogan los Decretos 1972 y 2805 de 2008, "por el cual se expide el Reglamento del Servicio de Radiodifusión Sonora y se dictan otras disposiciones"; Arts. 2o. Par. 1o., 7o., 8o., 9o., 10
<b>DECRETO 195 de 2005</b>	Por el cual se adopta límites de exposición de las personas a campos electromagnéticos, por el cual se adecuan procedimientos para la instalación de estaciones radioeléctricas y se dictan otras disposiciones
<b>DECRETO 3912 de 2004</b>	Por el cual se aprueba la estructura de la Sociedad Radio Televisión Nacional de Colombia, RTVC y se determinan las funciones de sus dependencias
<b>DECRETO 1425 de 2000</b>	Por el cual se establecen los procedimientos para otorgar títulos habilitantes para el establecimiento dentro del territorio nacional de redes radioeléctricas de distribución punto multipunto de banda ancha en la banda de 38 GHz y se dictan otras disposiciones; Art. 23
<b>DECRETO 868 de 1999</b>	Por el cual se atribuyen unas bandas de frecuencias para el establecimiento dentro del territorio nacional de redes radioeléctricas de distribución punto multipunto de banda ancha, se establecen los procedimientos para otorgar los títulos habilitantes y se dictan otras disposiciones; Art. 26
<b>RESOLUCIÓN</b>	
<b>RESOLUCION 71 de 2008 CREG</b>	Por la cual se regula el acceso a la infraestructura del servicio de energía para la prestación de los servicios de telecomunicaciones, de conformidad con lo establecido en el Artículo 151 de la Ley 1151 de 2007
<b>RESOLUCION 2086 de 2009 CRT</b>	Por la cual se amplía el plazo previsto en el artículo 11 de la Resolución CRT 2064 de 2009, "por la cual se modifica la Resolución CRT 1940 de 2008 y se dictan otras disposiciones", "por la cual se expide el Régimen Unificado de Reporte de Información de los operadores de telecomunicaciones a la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones"
<b>RESOLUCION 1671 de 2006 MCOM</b>	Por la cual se atribuyen y canalizan las bandas de frecuencias radioeléctricas dentro del territorio nacional para la operación de los sistemas o estaciones transmisoras móviles del servicio de televisión, y se dictan otras disposiciones
<b>OTRAS NORMAS</b>	
<b>NTC ISO 9001: 2008</b>	Sistema de Gestión de la Calidad

Fuente: Elaboración propia de la Investigación

#### 1.4. MARCO CONCEPTUAL

**Administración del Talento Humano:** Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Administración del Talento Humano. Definición. [Portal en línea]. <http://talentohumanosena.galeon.com/>



**Canal de Televisión:** hace referencia a un tipo de estación emisora que transmite audio y vídeo a receptores de televisión en un área concreta. Por lo general, se conceden licencias por parte del Estado a cada canal de televisión para usar una parte determinada del espectro de radio a través del cual se envían las señales.

**Logística:** definido por la RAE como el *conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución*. La logística empresarial, por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

**Mejoramiento Continuo:** Es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Documento Guía para la aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad. ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.



## CAPÍTULO II. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

### 2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

#### 2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El mejoramiento en las organizaciones especialmente los relacionados con el Diseño Organizacional<sup>12</sup> representa un elemento fundamental para el desarrollo de las funciones de las organizaciones, en la cual se desarrollan y ajustan tanto la estructura organizacional como lo diferentes puestos o cargos que van a permitir alcanzar los objetivos trazados. La clave de estos procesos o dinámicas organizacionales son reconocidas al interior como «organización», porque es el medio para lograr una acción colectiva efectiva, siendo ésta un medio y no un fin en sí misma.

“De esta forma se dice que la organización une a los individuos en tareas relacionadas. Dónde para lograr su plena efectividad, el gerente debe saber qué actividades específicas va a administrar, quién va a ayudarlo, de quien depende y quién depende de él. Así mismo, el resto de participantes del grupo debe tener claramente definidas las exigencias de su puesto, sus limitaciones y sus relaciones al interior de la empresa”.<sup>13</sup> Es decir, el fortalecimiento de la organización se encuentra en hacer un análisis de su arquitectura organizacional para alcanzar el mejoramiento y un mejor posicionamiento en el mercado.

Por tal motivo, el operador Quindío Televisión es una organización que requiere ajustar los diferentes procesos y procedimientos del área administrativa y operativa, además de la gestión del talento humano, acorde a su realidad organizacional que le permita como nueva organización en la región cafetera, posicionarse y obtener ventaja competitiva y que permita el cumplimiento de las estrategias y los objetivos organizacionales.

#### 2.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Quindío Televisión, es una organización que busca posicionarse en el mercado, a la vez que pretende ofrecer servicios de televisión de última generación, por lo cual requiere que se

---

<sup>12</sup> El Diseño Organizacional es “*el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad* (Jurado, J. G. Las Bases del Diseño de la Estructura Organizacional)

<sup>13</sup> FLORES ESTEVEZ, María Irene. Análisis de la Estructura Organizacional de una Cadena de Supermercados. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala. 1999.



desarrolle la revisión, análisis y ajuste de la arquitectura organizacional a través de los procesos y procedimientos en las divisiones administrativa y operativa y de gestión del talento humano.

Por tanto la presente propuesta pretende el mejoramiento continuo en la administración del recurso humano y en manuales de procesos y procedimientos administrativos y operativos para el canal Quindío Televisión.

## **2.2. JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones actuales deben además de poseer una estructura organizada y definida a través de los puestos de trabajo y jerarquías, un diseño organizacional eficiente que le permite considerar los procesos y procedimientos alineados a la realidad organizacional tanto interna como externa. Todo esto relacionado con la adecuada gestión de los procesos conlleva al mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales y al cumplimiento de metas y estrategias organizacionales que contribuyen al buen funcionamiento de la organización.

Es importante para el canal Quindío Televisión, que se realice el control en la gestión de la Administración del recurso o talento humano, con el fin de redirigir esfuerzo que permitan el mejor desempeño de los clientes internos en el cumplimiento de sus funciones, por otra parte se debe ajustar el manual de procesos y procedimientos en el área administrativa y operativa, con el fin de alcanzar el mejoramiento en las actividades que conllevan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **2.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **2.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un manual de procesos y procedimientos acorde a la estructura organizacional de un canal de televisión para un mejor desarrollo y productividad del talento humano y de ahí a sus clientes.



### 2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar la planificación y organización estructural y logística de Quindío Televisión
- ❖ Realizar la ejecución de los procesos directivos y operacionales de Quindío Televisión.
- ❖ Realizar el monitoreo y evaluación de productividad operativa del canal
- ❖ Realizar ficha de diagnóstico semanal y mensual de la programación y ejecución en señal y recursos humanos que operan en el canal.



## CAPÍTULO III. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA EL CANAL QUINDÍO TELEVISIÓN

### 3.1. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y LOGÍSTICA DEL CANAL QUINDÍO TELEVISIÓN

Una forma de enfrentar las organizaciones el reto del crecimiento y permanencia en el largo plazo, es mediante la aplicación de un proceso de planeación organizacional. Este proceso se podría definir como el conjunto de decisiones y acciones que toma una organización para definir y alcanzar su futuro deseado, enfrentando los cambios que se presentan en su ambiente externo y administrando su sistema interno.<sup>14</sup>

Con esta realidad de competitividad, se requiere contar con una estructura flexible, velocidad para impactar el mercado y el mejoramiento productivo, los cuales se ofrecen como variables de permanencia en el segmento de mercado de la televisión de CLARO Colombia. Por tanto la planeación de los servicios y la mejor forma de desarrollarlos hacia el público objetivo garantizan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y ello también consiste en desarrollar la logística interna necesaria para mejorar continuamente los diferentes procesos de la empresa, se debe entender que la logística cumple un papel fundamental como apoyo en el cumplimiento de los objetivos y las metas estratégicas de la administración. Claro está, el concepto de logística va más allá de la forma de distribuir y transportar productos, su enfoque implica el proceso de adquisición de materias primas e insumos desde su punto de origen hasta la entrega de estos para el consumidor final.<sup>15</sup>

Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrece una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos.

---

<sup>14</sup> SERNA CORREA, Gloria Amparo. Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Diciembre de 2003. Página 2.

<sup>15</sup> BELTRÁN AMADOR, Alfredo. BURBANO COLLAZOS, Angélica. Modelo de Benchmarking de la cadena de abastecimiento para PYMES manufactureras. Estudios Gerenciales vol. 18. No. 84. Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia. Julio- Septiembre de 2002



### 3.1.1. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

La planificación y la organización al interior del canal Quindío Televisión, se desarrolló considerando la estructura y procesos actuales donde se destacan como áreas principales las siguientes: Gerencia General, Administración, la Dirección de Programas y el área de Producción; teniendo en cuenta que al interior de cada área existe un manejo técnico y logístico importante para cumplir los objetivos de área y organizacionales.

La aplicación de un formato para analizar los cargos e identificar a la vez diferentes procesos y procedimientos contribuyó en el proceso de planificación y de organización del canal. **Ver Anexo A. Formato para análisis de cargos.**

Sin embargo, fue necesario determinar un diagnóstico organizacional que ayudara en el desarrollo de la propuesta final y en la elaboración del manual de procesos y procedimientos del canal.

El modelo escogido para el diagnóstico fue el propuesto por Marvin Weisbord<sup>16</sup> porque reconoce la influencia del entorno en el quehacer organizacional, y funciona como una pantalla de radar que, por medio de señales, muestra las áreas sobresalientes de la organización, además de mostrar los aspectos positivos y negativos. Es importante su aplicación para fortalecer la gestión del talento humano de la empresa. El modelo considera los siguientes factores:

- Propósitos: ¿En qué negocio estamos?
- Relaciones: ¿Cómo tratamos los conflictos entre las personas? ¿Con tecnologías?
- Liderazgo: ¿Alguien cuida de mantener equilibradas las casillas?
- Estructura: ¿Cómo dividimos el trabajo?
- Mecanismos auxiliares: ¿Contamos con las tecnologías adecuadas?
- Recompensas: ¿Cuentan con incentivos todas las tareas necesarias?
- Medio ambiente: Entorno de la organización.

La resolución de la preguntas permitió elaborar posterior a este análisis la matriz de Weisbord (tabla No. 2)

---

<sup>16</sup> Marvin Weisbord, en la actualidad es co-director de Future Search Network –FSN- (Red de Búsqueda sin fines de lucro Futuro), de contratación de consultores y líderes locales en el cambio social voluntario. Miembro emérito del Instituto Europeo de Estudios Transnacionales y un miembro de la Academia Mundial de Ciencias de la productividad. Miembro de la facultad de los recursos en la Organización y el Programa de renovación de los sistemas, anteriormente en Antioch University en Seattle y ahora su sede en la Universidad de Seattle. Más información del autor en <http://www.marvinweisbord.com/index.php/about/>



*a. Propósito. ¿En qué negocio estamos?*

Quindío Televisión Canal Aliado de Claro Colombia es una empresa de servicios que trabaja para divulgar, por medio televisivo, las diferentes campañas institucionales y las diferentes empresas comerciales que busquen un beneficio de difusión por medio de la pauta publicitaria.

*b. Relaciones. ¿Cómo tratamos los conflictos entre las personas? ¿Con tecnologías?*

Las relaciones de las personas es buena, un clima organizacional acorde a la metodología de trabajo, y la disposición de ayuda en las diferentes actividades; existe una gran receptividad y buena propuesta de solución al manejo de los problemas en las diferentes áreas.

*c. Liderazgo. ¿Alguien cuida de mantener equilibradas las casillas?*

El proceso de fortalecimiento en la gestión del talento humano evidencia la preocupación por el mejoramiento continuo, la mejor aplicación de los servicios y elevar el nivel de calidad del canal.

*d. Estructura. ¿Cómo dividimos el trabajo?*

La estructura de la empresa es lineal, pero especificando que no existen áreas bien definidas, considerando los diferentes procesos que se involucran, se destacan en esta parte áreas como: Gerencia, Administración, Producción y Dirección. Existe un manual de funciones y de inducción que caracterizan solamente algunas de las funciones que realiza el canal.

*e. Mecanismos auxiliares. ¿Contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?*

En el desarrollo de la televisión el canal cuenta con los equipos necesarios para la grabación y producción, no obstante se debe analizar la tecnología para los procesos administrativos como sistemas de información, de nómina y de facturación.

f. *Recompensas. ¿Cuentan con incentivos todas las áreas necesarias?*

No existen paquetes de incentivos para los empleados.

**Figura 4. Modelo de las Seis Casillas de Weisbord**



Fuente: Percepción sistémica del clima organizacional a través de la práctica del desarrollo Organizacional. Modelo de Weisbord. 2008/ Elaboración propia

La aplicación del modelo de Weisbord en el canal aliado de Claro Quindío Televisión permitió concluir que el talento humano de la organización necesita fortalecerse a través del reajuste de la estructura organizacional, incluyendo áreas que van a fortalecer las actividades del talento humano de la organización, la autonomía en algunas funciones que permitirán mejorar los productos finales y el mejoramiento en las competencias de los cargos son aspectos importantes para considerar en el mejoramiento del clima laboral pero también de los procesos que en la actualidad de la empresa se realizan. Por tanto es importante para el canal la elaboración del manual de procesos y procedimientos porque a través de este se actualiza la realidad de la organización, alcanzando incluso la pauta necesaria para el ajuste del diseño y de la estructura organizacional.



Por otro lado el desarrollo y la ejecución de un proceso logístico que interrelacione con todas las áreas es vital para mejorar sustancialmente las actividades de la empresa.

**Tabla 2. Matriz de Weisbord aplicada al canal aliado Quindío Televisión**

	<b>SISTEMA FORMAL -Trabajo que se realiza-</b>	<b>SISTEMA INFORMAL -Proceso de trabajo-</b>
<b>PROPÓSITOS</b>	Se conocen los objetivos de la organización; los manuales de la organización contribuyen en las relaciones y adaptación al sistema de trabajo	El personal se limita al cumplimiento de los objetivos por área o cargo.
<b>RELACIONES</b>	Se conoce claramente la subordinación, no obstante se debe aclarar las relaciones horizontales.	Existe una combinación formal e informal de comunicación.
<b>LIDERAZGO</b>	Los cargos directivos lideran los procesos de la organización.	El liderazgo es comprometido, todos buscan el éxito en las actividades y procesos organizacionales.
<b>ESTRUCTURA</b>	Existe una estructura funcional no formalizada	Se reconocen los cargos relacionados con las actividades de televisión, no hay interrelación con otras áreas implícitas en el canal.
<b>MECANISMOS AUXILIARES</b>	La tecnología para el desarrollo de la televisión y la programación es la adecuada.	Se debe hacer mayor control en la aplicación y actualización tecnológica.
<b>RECOMPENSAS</b>	No existe un programa de incentivos	Hay inconformismo en algunos cargos.

Fuente: Elaboración propia de la investigación

### 3.1.2. DISEÑO ESTRUCTURAL DE LA LOGÍSTICA

Para la creación del diseño estructural de la logística, es importante establecer el ámbito de aplicación de la misma, como parte del desarrollo estratégico, del desarrollo táctico y del desarrollo operativo que garanticen su buen funcionamiento y adaptabilidad al canal.

La configuración de la logística se establece en función de la capacidad y localización de cada uno de los elementos o áreas de la organización, del mismo modo define el tiempo de hacerlo. Además, considera otros factores como la estrategia corporativa, la misión y objetivos, y las metas planeadas para el nivel de servicio de acuerdo a los consumidores finales.



Es así como se tuvo en cuenta incluir en los macroprocesos misionales del canal, la Gestión de logística porque está permite hacer control de los factores y logra la relación de los procesos que permiten el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El objetivo primordial para el proceso de logística, incluye la administración de las compras, la elaboración del inventario, el mantenimiento de los recursos necesarios y los procedimientos relacionados con la preservación de la tecnología. Es un proceso que va a permitir el uso adecuado de los recursos en todas las actividades que se realizan. Las actividades que se destacan para la inclusión en el manual de procesos son:

- ✚ Listar las necesidades reales por área: Actividad que controla la realidad de cada área minimizando los costos de recursos y optimizando los existentes.
- ✚ Determinar las necesidades de compra: Permite reconocer las faltantes en las áreas y actualizar el inventario actual de cada una de ellas.
- ✚ Desarrollar un plan de compra: lo cual permite organizar las áreas, controlar el inventario y determinar los tiempos de compra para controlar el presupuesto asignado.
- ✚ Listar a los proveedores de la empresa: Reconocer canales de distribución de insumos, productos y materia prima del canal, ayuda a generar alianzas estratégicas eficientes.
- ✚ Tramitar la compra de bienes: Organiza el procedimiento de compras de cualquier insumo, y contribuye a mejorar el control presupuestario del canal.
- ✚ Realizar el inventario de los recursos: Es necesario para ajustar las necesidades de recursos del canal.
- ✚ Actualizar constantemente las necesidades de cada área de la empresa en cuanto a recursos se refiere: Para minimizar el impacto de las actividades y establecer los recursos que pueden ser aprovechados.
- ✚ Establecer el cronograma de mantenimiento de equipos: Para mejorar la vida útil de los equipos, su durabilidad y su valor en el tiempo.
- ✚ Realizar copias y mantenimiento al software: Ayudará a controlar la información emitida y desarrollada, actualizará los procesos de transmisión y garantizará la seguridad de la información del canal.



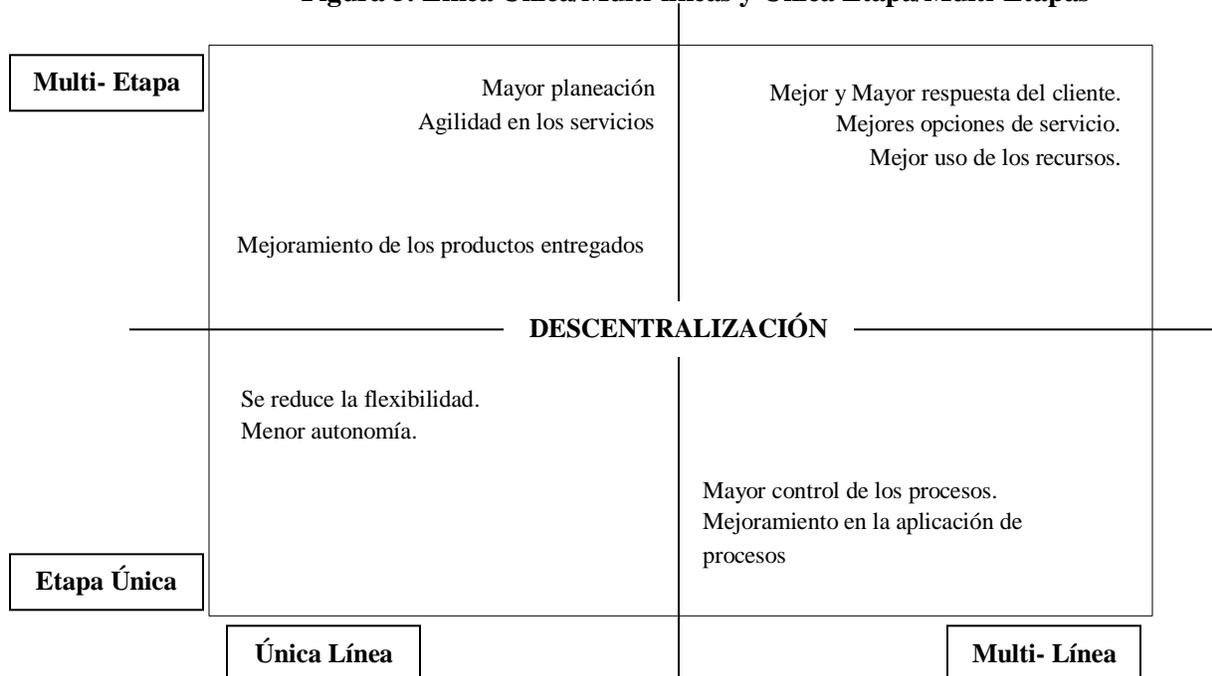
### 3.1.3. ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO

El análisis del proceso productivo involucra la definición del nivel de integración o descentralización de las actividades a través del sistema logístico, así como la capacidad, timing, función y localización asociada con éstas. Las opciones disponibles dependen de la tecnología de los procesos, productos e información, de los factores críticos de éxito de la empresa, costo total e impacto en el nivel de servicio al cliente.

Las opciones extremas de estructura del proceso productivo se constituyen bajo los siguientes conceptos:<sup>17</sup>

- ⊕ ¿Líneas únicas o multi-líneas? Una línea se refiere a un proceso productivo de uno o varios productos.
- ⊕ ¿Una etapa o multi-etapas? Una etapa se refiere a una parte o grupo de operaciones de un proceso.

**Figura 5. Línea Única/Multi-líneas y Única Etapa/Multi-Etapas**



Fuente: ESCALONA, Iván. Logística y Diseño estructural de la red logística. México

<sup>17</sup> ESCALONA, Iván. Logística y Diseño estructural de la red logística. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (U.P.I.I.C.S.A.) del Instituto Politécnico Nacional. México. Página 2



### Análisis del modelo de proceso productivo:

El modelo permitió definir en la empresa sus áreas, identificando que funcionan mejor al integrar sus procesos productivos y se enfocan en satisfacer sus objetivos primordiales. Contar con un sistema flexible que facilite producir los requerimientos al cliente en un tiempo de respuesta competitivo, considerando minimizar los tiempos de operación, incorporar tecnologías adecuadas al desarrollo de los servicios y mejorar las competencias de los empleados, lo cual trae como consecuencia posicionamiento en el mercado y reconocimiento de los clientes directos y potenciales de la organización.

El mejoramiento en la estructura, involucra nuevos procesos, que van desde el mejoramiento organizacional, autonomía en algunas actividades y separación de funciones de algunos cargos como se relacionan a continuación:

**Tabla 3. Matriz de línea y etapa única de mejoramiento para el canal Quindío Televisión**

CARGO O ÁREA	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	VENTAJAS
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación de un staff de planeación y de control interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Delegación de funciones.</li> <li>❖ Control interno de actividades.</li> <li>❖ Mejoramiento en eficiencia y eficacia</li> </ul>
Administradora	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Separar las funciones en: Gestión del talento humano y otra administrativa y financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fortalecimiento de competencias y habilidades del talento humano.</li> <li>❖ Ajuste de las áreas de la empresa</li> </ul>
Directores de programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Control de audiencia: share y rating.</li> <li>❖ Propuestas de programas acorde a los usuarios o público objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mayor nivel de audiencia.</li> <li>❖ Captación de clientes potenciales.</li> </ul>
Jefe de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Control del uso eficiente de los recursos.</li> <li>❖ Planeación programada de los recursos necesarios para las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Manejo adecuado de recursos</li> <li>❖ Minimización de costos por recursos.</li> </ul>
Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plan o proyecto por área acorde a la planeación de la empresa.</li> <li>❖ Plan de control por área.</li> <li>❖ Plan de capacitación o mejoramiento del talento humano por área.</li> <li>❖ Creación de nuevos procesos o sistemas que fortalezcan las áreas de la empresa.</li> <li>❖ Actualización de equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mayor integración de las áreas.</li> <li>❖ Mejoramiento en la comunicación</li> <li>❖ Fortalecimiento interno.</li> <li>❖ Mejoramiento en los servicios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de la investigación

La propuesta, considerando las etapas y líneas de acción, genera un incremento en el proceso de planeación, una mejor y mayor respuesta del cliente, aprovechamiento de los costos y mejoramiento sustancial del servicio.



### **3.2. FICHA DE DIAGNÓSTICO SEMANAL Y MENSUAL DE LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN EN SEÑAL Y RECURSOS HUMANOS QUE OPERAN EN EL CANAL.**

La siguiente herramienta permite realizar el diagnóstico de la programación y la evaluación del talento humano del Canal Quindío Televisión, se elaboró considerando las actividades principales del canal y su desarrollo se complementa con el manual de procesos y procedimientos del canal.

#### **3.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA**

La herramienta consiste en un soporte documental que relacionado con las actividades propias de los cargos relacionados con la programación y la transmisión del canal Quindío Televisión en la ciudad de Armenia, identifica las actividades claves en la realización de cada uno de ellos, además de las personas responsables y los turnos y equipos relacionados con el fin de complementar los roles de control y mejoramiento continuo que pretende el canal.

La herramienta debe operar siempre con el establecimiento preliminar de un diagnóstico, que identificará las necesidades y verificará y registrará mediante una corta entrevista a la gerencia y administrativos del canal, los objetivos organizacionales, y posteriormente realizar una reunión de trabajo con los directores de programa y equipo técnico.

#### **3.2.2. FICHA PARA REALIZAR DIAGNÓSTICO**

La ficha establecida para el diagnóstico se complementa con el control de la programación y la ejecución de la señal, porque a través de los resultados que se logren, se definen los procesos operativos del canal.

El alcance es un paso clave en el diagnóstico, porque en este se define el análisis al que se quiere llegar, por tal motivo es necesario que en el Focus Group se enumeren necesidades y debilidades percibidas, se deben considerar que esta lista puede surgir como parte de lo observado en la organización, en un proceso, un área particular, o los individuos (de cualquier ramo de la empresa)



**Conformación de un Equipo:** La metodología de Focus Group implica una sesión como equipo de trabajo, en el cual se usan los siguientes parámetros:

### Parte 1. Selección de las necesidades y Debilidades

Anotando en una hoja tanto las necesidades como las debilidades, tomando en cuenta la tabla No. 4, la cual se clasifica posteriormente considerando las necesidades y debilidades más relevantes y además aquellas que puedan fusionarse. Hay que recordar que estas necesidades y debilidades surgen como parte de la experiencia en el canal además de la información del canal en lo relacionado con las estrategias, clientes, áreas, individuos y proyecciones.

**Tabla 4. Tabla de necesidades y debilidades del canal**

Orden	Necesidades	Orden	Debilidades
1		1	
2		2	
3		3	
(...)		(...)	

### Parte 2. Análisis de las necesidades y debilidades

Se analizaron cada una de las necesidades y debilidades clasificándolas y enumerándolas de acuerdo a la importancia que cada equipo de trabajo otorgaba, la matriz de análisis involucró las siguientes variables:

#### ⊕ Necesidad o Debilidad

**Descripción:** En esta parte se explica con palabras sencillas la necesidad o debilidad, determinando que implica para la empresa, cuáles son sus requerimientos y competencias necesarios para implementarla o suplirla.

**Cuándo:** Se debe explicar concienzudamente el lapso en el que se debe desarrollar, definiendo su nivel de urgencia.

**Dónde:** Indicar el lugar o lugares en el cual se va a desarrollar o realizar el trabajo específico de la necesidad o debilidad.

**Riesgo:** Especificar qué sucedería en caso de realizar la corrección o fortalecimiento.



### ⊕ Causas

Detallando las posibles causas de la necesidad o de la debilidad de acuerdo a la relación que tenga (Contexto, Estrategias, Habilidades, Competencias, relaciones, otros):

<b>NECESIDAD O DEBILIDAD:</b>
<b>Descripción:</b>
<b>Cuándo:</b>
<b>Dónde:</b>
<b>Riesgo:</b>

### Parte 3. Ponderación

Consistió en determinar la importancia que tiene cada necesidad o debilidad, de acuerdo a los pasos anteriores. Y considerando la calificación de uno (1) a cinco (5):

Calificación	Significado
5	Muy Alto
4	Alto
3	Regular
2	Malo
1	Muy Malo

Orden	Necesidad o Debilidad	PONDERACIÓN										
		Calificación estado actual (A)					Calificación estado deseado (B)					Total (B-A)
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1												
2												
3												
4												
(...)												

Ver Anexo B. Hoja de Instrucciones de calificación de necesidades o debilidades



### 3.2.3. FICHA DE DIAGNÓSTICO DE LA PROGRAMACIÓN

Después de realizar el diagnóstico en el área específica del canal, se procede a llenar la ficha de diagnóstico de la programación, no obstante esta reunión es necesario realizarla junto con los directores de los programas, con el fin de considerar los posibles cambios y concluir una propuesta de mejoramiento en el proceso de programación.

**Tabla 5. Ficha de Diagnóstico de la programación del canal Quindío Televisión**

Diagnóstico de la programación									
Fecha de reunión: ____/____/____									
Asistentes: _____									
_____									
_____									
Programas para evaluar: _____									
_____									
_____									
_____									
Programa	Audiencia Promedio		Ventas	Costos	Promedio de evaluación de calidad	Resumen de coherencia con la organización	Observaciones	Cambios requeridos	Decisiones tomadas
	Rating	Share							

#### Hoja de instrucciones del diagnóstico de la programación:

El diagnóstico de la programación se diligencia de la siguiente forma:

- ⊕ **Fecha:** Consiste en la fecha de reunión (Focus Group)
- ⊕ **Asistentes:** Se establecen los nombres completos de las personas que participan en la reunión de diagnóstico.



- ⊕ **Programas para evaluar:** Se establece el programa o programas para evaluar.
- ⊕ **Audiencia promedio:** De acuerdo al programa se indica la audiencia promedio de acuerdo al rating y share.
- ⊕ **Ventas:** Las ventas implican los acuerdos por publicidad del programa respectivo.
- ⊕ **Costos:** Indicar el total de costos de desarrollo del programa.
- ⊕ **Promedio de evaluación de calidad:** Indicar el puntaje de calidad de acuerdo a la matriz de debilidades o necesidades.
- ⊕ **Resumen de coherencia con la organización:** Se indica si el programa tiene o no relación con los objetivos de Claro Colombia.
- ⊕ **Observaciones:** establecer las observaciones que resulten en la reunión de acuerdo a lo analizado anteriormente.
- ⊕ **Cambios requeridos:** Si resultaron cambios o modificaciones indicar cuáles y en qué plazo.
- ⊕ **Decisiones tomadas:** Establecer las decisiones resultantes de acuerdo a lo desarrollado en la reunión.

#### 3.2.4. FICHA DE DIAGNÓSTICO DE EJECUCIÓN DE LA SEÑAL

La ficha de diagnóstico es aplicada en el ámbito de los supervisores, directores o personal operativo y técnico del canal, es importante controlar la ejecución de la señal del canal Quindío Televisión, lo cual mide los errores y fallos que pueden encontrarse en la transmisión.

La elaboración de la ficha de diagnóstico de ejecución de la señal se debe resolver al tiempo que se actualiza la hoja de vida de los equipos encargados de la transmisión de la señal, en esta ficha se registran puntualmente cada una de los ítems necesarios, no obstante al tratarse de una propuesta se debe actualizar en la ficha de acuerdo a las necesidades de evaluación de la señal.



Tabla 6. Ficha de diagnóstico de ejecución de la señal

Fecha	Descripción del daño	Verificación interna	Verificación Externa	Confirmación		
		Observaciones	Observaciones	Recibió el reporte	Diagnóstico	Trabajos realizados

Fuente: Elaboración propia de la investigación

La ficha de diagnóstico de ejecución de la señal se debe diligenciar de la siguiente forma:

- ⊕ **Fecha:** Se indica la fecha de revisión de la señal.
- ⊕ **Descripción del daño:** si hay daños o fallos indicar cuál, de qué tipo y en dónde.
- ⊕ **Verificación Interna:** Se anotan las observaciones internas que se encontraron.
- ⊕ **Verificación Externa:** Se anotan las observaciones externas que se encontraron.
- ⊕ **Confirmación:** Indicar que persona recibe el reporte respectivo, el diagnóstico y posibles soluciones, y los trabajos realizados para mejorar o establecer el diagnóstico.

Esta ficha debe diligenciarse junto con la hoja de vida de los equipos y considerando los requerimientos técnicos de los equipos que puedan estar involucrados, la hoja de vida de los equipos se encuentra en el manual de procesos y procedimientos del canal Quindío Televisión.



## **CAPÍTULO IV. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CANAL QUINDÍO TELEVISIÓN**

La elaboración del manual de procesos y procedimientos para el Canal Quindío Televisión tiene como finalidad principal establecer de manera sencilla los actuales procesos con los que cuenta la organización, permitiendo en primera instancia analizar las debilidades y fortalezas de la estructura organizacional además de cada uno de los puestos de trabajo, por otro lado, contribuye a definir tareas y funciones claves en la consecución de los productos (bienes y servicios) que genera el canal.

La metodología para la recolección de la información fue la entrevista estructurada con cada una de las personas de cada puesto de trabajo, con el fin de conocer el cargo y las respectivas funciones y competencias necesarias, y posteriormente reconocer la jerarquía del puesto y las actividades necesarias para cumplir eficazmente el mismo.

Finalmente, se presentó la propuesta con los directivos de la empresa para llegar a acuerdos que permitan mejorar y presentar un manual de procesos acorde a la realidad de los objetivos organizacionales.

### **4.1. RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para este proceso metodológico fue necesario utilizar fuentes de carácter primario y secundario, dónde se identificó que la organización no cuenta con un manual de procesos y procedimientos, sin embargo existe un manual de funciones y de evidencias, el cual permite establecer criterios para la formalización del manual de procesos y procedimientos que fortalezca el área de talento humano y contribuya al mejor desarrollo de los servicios ofrecidos por el canal.

#### **4.1.1. DATOS PRIMARIOS**

Datos que fueron logrados a través de la entrevista estructurada desarrolladas con el personal de la empresa, quienes explicaron las actividades que realizan y el área en el que se encuentran, además hicieron una descripción de las competencias y actividades que cada realizaba, y posteriormente plantearon algunas recomendaciones para fortalecer su trabajo. (La herramienta usada aparece en el Anexo A. Formato para análisis de cargos.)



#### 4.1.2. DATOS SECUNDARIOS

La información considerada como datos secundarios, consistió en la normativa vigente de la Comisión Nacional de Televisión de Colombia, quienes establecen los requerimientos necesarios para el desarrollo de la televisión en Colombia, además de la consulta de otros documentos pertinentes con el desarrollo de manuales de procesos para canales de televisión.

También se consiguió información acerca de procesos relacionados a través de internet con empresas que ofrecen servicios de producción en televisión, para conocer más a fondo los requerimientos necesarios para tal fin.

#### 4.2. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL CANAL QUINDÍO TELEVISIÓN

Para realizar la construcción del mapa de procesos y procedimientos del Canal Quindío Televisión, se identificaron los procesos y procedimientos que se realizan dentro de la misma y no se encuentran formalizados, se clasificaron los diversos procesos teniendo en cuenta los macroprocesos existentes dentro de la organización, para finalmente realizar la elaboración del Mapa de Procesos, aunque se debe aclarar que se proponen algunos procesos, procedimientos y actividades que complementan las áreas de la organización.

Se planteó la propuesta de un mapa de procesos donde se reconocen e identifican los procesos y procedimientos reales de la empresa, además del mejoramiento en los procesos faltantes y/o sobrantes para cumplir de la mejor forma los servicios que desarrolla la organización. Esta metodología se aplicó junto con la técnica de los cinco puntos<sup>18</sup> que se explica a continuación:

**PASO 1. Eliminar:** Suprimir todo aquello que no sea necesario. Cualquier operación y detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

**PASO 2. Combinar:** Si no puede eliminar algo, entonces se debe combinar algún paso del procedimiento con otro, generalmente se eliminan algunos detalles.

**PASO 3. Cambiar:** En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo.

<sup>18</sup> Secretaría de Relaciones Exteriores. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Junio de 2004. Página 12.



**PASO 4. Mejorar:** Tratar de mejorar el procedimiento (se aplica cuando los pasos anteriores no son suficientes)

**PASO 5. Mantener:** Conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

Con la información obtenida en colaboración del talento humano de la organización y especialmente de la gerencia, se determinaron los procesos claves y los procedimientos que en conjunto conforman el proceso, describiendo las actividades realizadas en cada una de estas. Se deben formalizar los actuales procesos y procedimientos, considerando el establecimiento final del mapa de procesos.

Los procesos se deben organizar en macroprocesos que determinan el direccionamiento de los mismos, y se clasifican en: estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, cada uno con diferentes procedimientos que constituyen las actividades que realiza el canal.

#### 4.2.1. MACROPROCESOS ESTRATÉGICOS

Son aquellos que se relacionan con la planeación o direccionamiento estratégico, la fijación de objetivos, el direccionamiento de los diferentes recursos disponibles, la promoción, difusión y relaciones externas.

**Figura 6. Procesos Estratégicos del Canal Quindío Televisión**



Fuente: Elaboración propia de la investigación

**Planeación Administrativa:** Consiste en un proceso donde se realizan y toman las decisiones del canal, se planean las acciones a seguir para cumplir cabalmente con los objetivos trazados. Permite reducir o eliminar niveles de incertidumbre a futuro, eliminar riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades, se busca promover la eficiencia eliminando la improvisación optimizando tiempos y recursos, permite obtener elementos

para llevar a cabo el control, donde lo que se realiza finalmente es evaluar diversas alternativas con el fin de tomar la mejor decisión sea a corto, mediano o largo plazo.

#### 4.2.2. MACROPROCESOS MISIONALES

Son procesos que permiten desarrollar la misión de la organización, incluyendo aquellas actividades para la provisión de recursos, generando un valor agregado para el cliente. Para el caso del Canal de Televisión consiste en la Gestión de Producción, Gestión de Programación, Gestión Técnica, y la Gestión Comercial y de Mercadeo.

Figura 7. Procesos Misionales para el Canal Quindío Televisión



Fuente: Elaboración propia de la investigación

**Gestión Técnica:** Realizar la puesta en antenas de todo tipo de programas de televisión autorizado por el canal; asegurar la calidad de emisión del sonido de programas de televisión; Realiza el montaje y la transmisión del sonido para el canal de eventos en el exterior.

**Gestión de Producción:** Realizar funciones de búsqueda y confección de noticias; tener capacidad para seleccionar y procesar la información de manera que pueda ofrecerla en forma sintetizada, referenciada y contrastada; Desarrollar y programar los diferentes formatos para el canal; Conocer el funcionamiento de aparatos técnicos; verificar las tomas de audio y video.

**Gestión de Edición:** Editar los contenidos de información y de los programas de televisión; diseña la interfaz donde se presentan los contenidos gráficos y la forma como se

estructuran los contenidos; seleccionar y relacionar todos los formatos de información; crea las formas gráficas para la realización de los programas de televisión e insertos en sus contenidos.

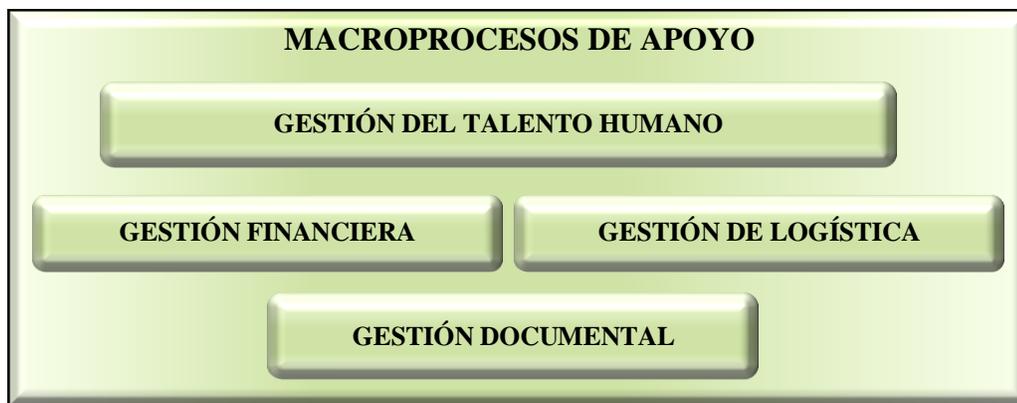
**Gestión de Programación:** Organizar la parrilla de programas, escoger los horarios adecuados y realizar el cronograma semanal considerando los posibles cambios.

**Gestión Comercial y de Mercadeo:** Se encarga de promocionar el canal y establecer los servicios de publicidad y los relacionados con el mercadeo de la empresa.

### 4.2.3. MACROPROCESOS DE APOYO

Son procesos complementarios y de soporte a las operaciones del canal. En estos se encuentran los procesos de Gestión del talento humano, gestión de logística, gestión financiera y gestión documental.

Figura 8. Procesos de apoyo del Canal Quindío Televisión



Fuente: Elaboración propia de la investigación

**Gestión del talento humano:** Con este proceso se busca optimizar el rendimiento del talento humano de la organización definiendo y seleccionando los perfiles de trabajo teniendo en cuenta los cargos fijos o los que son por contrato a término según la duración de la obra evaluando el desempeño de los mismos para posteriormente realizar planes de mejora.

**Gestión de logística:** Este proceso le genera un valor agregado a la organización en este se realiza la compra y gestión de los recursos donde los proveedores de los mismos juegan un



papel importante, pues en este proceso se tienen en cuenta las especificaciones del cliente satisfaciendo sus necesidades. Además, considera las necesidades por área, generando relaciones cercanas entre las mismas.

**Gestión financiera:** Este proceso permite llevar un registro y control de la contabilidad, por lo tanto sirve como herramienta de análisis y de reporte que apoya la toma de decisiones de la dirección y sirviendo como instrumento para cumplir con las obligaciones tributarias y financieras existentes.

**Gestión Documental:** Permite organizar, controlar y archivar los documentos internos y externos de la organización, mejorando la gestión de archivos y el almacenamiento de los mismos.

#### 4.2.4. MACROPROCESOS DE EVALUACIÓN

Esta clase de procesos permiten obtener datos importantes sobre las diferentes actividades desarrolladas dentro de la organización permitiendo realizar análisis, seguimiento y evaluación sobre los mismos, para finalmente desarrollar planes de mejora que permitan prestar un servicio con mayor calidad y eficiencia.

Figura 9. Procesos de Evaluación del Canal Quindío Televisión



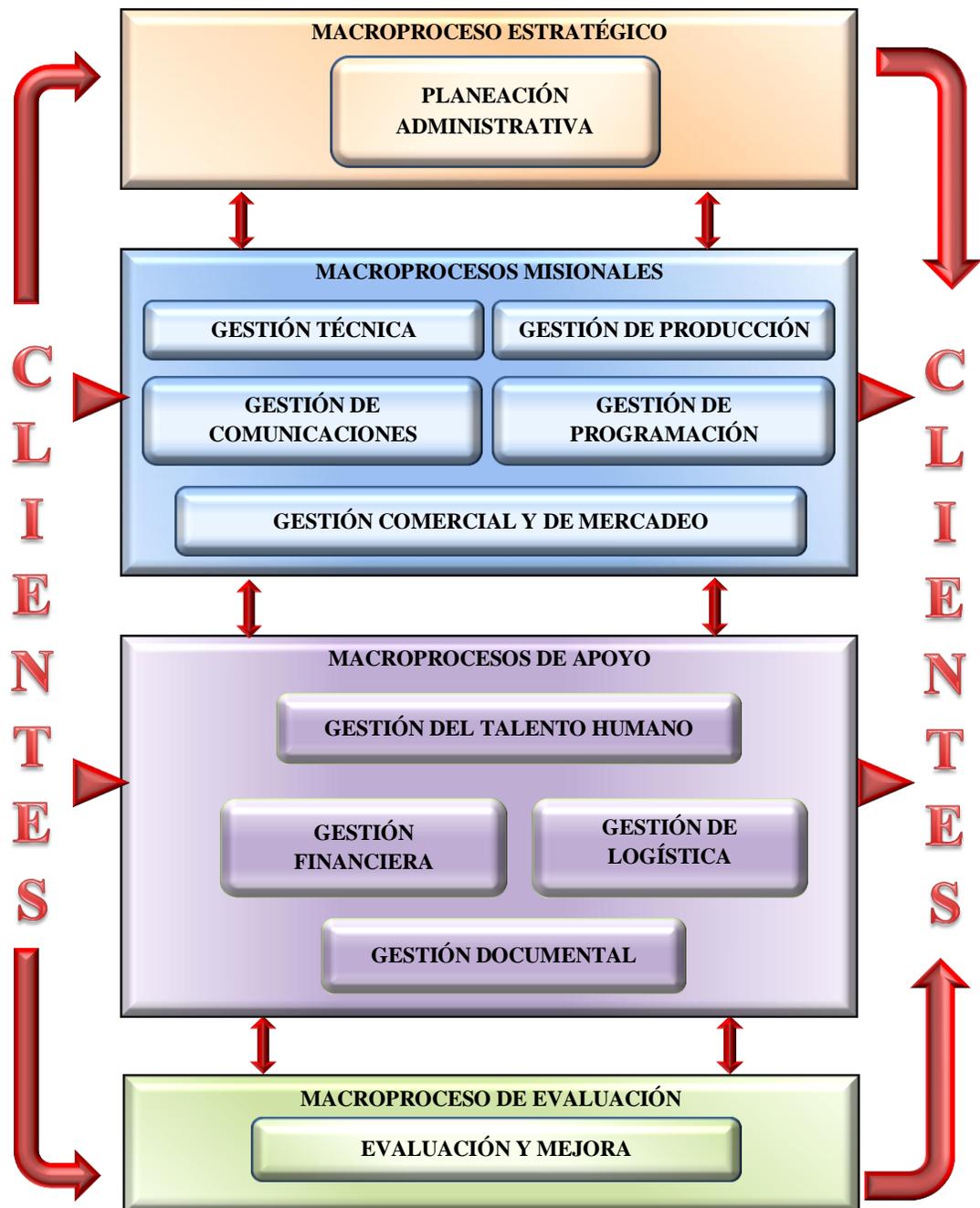
Fuente: Elaboración propia de la investigación

**Evaluación y mejora:** Este proceso se desarrolla teniendo en cuenta la actividad primordial de la empresa donde se busca satisfacer al cliente, por medio de la revisión y evaluación durante el proceso de realización del producto y la prestación del servicio; sin olvidar los recursos humanos, de materiales y tiempo que se estén utilizando.

#### 4.2.5. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Se agruparon los Macroprocesos y se definieron las entradas y salidas en el mismo, de acuerdo al análisis previo de la información:

Figura 10. Mapa de procesos de Canal Quindío Televisión



Fuente: Elaboración propia de la investigación



### 4.3. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

El levantamiento de la información para la caracterización de los procedimientos se realizó en las instalaciones del Canal Quindío Televisión, información que se recopiló en durante el desarrollo de la presente propuesta de pasantía, en la vigencia de 2012.

### 4.4. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

La descripción y caracterización de los procesos y procedimientos realizados a través de la entrevista permitieron tener una descripción general de las actividades realizadas en el servicio del canal de televisión y contribuyendo a la caracterización del procedimiento a través del siguiente formato:

Tabla 7. Formato para levantamiento de la información y caracterización de los procedimientos

	<b>TIPO DE PROCESO</b>			No. de página
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>				<b>Código</b>
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>				
<b>RESPONSABLE</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>PUNTO DE CONTROL</b>	
<b>REGISTROS</b>				
<b>ANEXOS</b>				

Fuente: Elaboración propia de la investigación

- **Nombre del procedimiento:** Este es el nombre del procedimiento en el cual se va a trabajar y a caracterizar registrando la información del mismo.
- **Objetivo:** Este define la razón de ser del procedimiento, cual es lo esperado con la realización del mismo.



- **Tipo de proceso:** Define el tipo de proceso que es el procedimiento en el que se está trabajando.
- **Actividades:** Se realiza una breve descripción de cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo para la realización del procedimiento.
- **Responsables:** Las personas directamente encargadas de la realización del procedimiento.

#### 4.5. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La documentación de los procesos y procedimientos del Canal Quindío Televisión se hizo considerando la clasificación inicial por macroprocesos, procesos y procedimientos.

**Tabla 8. Formato para caracterización de macroprocesos**

MACROPROCESO	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS

Fuente: Elaboración propia de la investigación

- ⊕ **Macroproceso:** Nombre en el que se enmarcan los procesos que se desarrollan y conforman el mismo.
- ⊕ **Proceso:** Es el nombre del proceso que va a ser caracterizado.
- ⊕ **Procedimientos:** Son los nombres de los procedimientos que hacen parte de los procesos.

**Tabla 9. Formato para caracterización de procesos**

	TIPO DE MACROPROCESO				No. de página		
NOMBRE DEL PROCESO						CÓDIGO	
OBJETIVO DEL PROCESO							
RESPONSABLE							
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES			
INTERNOS							
EXTERNOS							
RECURSOS	DOCUMENTOS ASOCIADOS		REQUISITOS	INDICADORES			
HUMANOS	INTERNOS	EXTERNOS	Normas	Nombre	Fórmula		
			<u>Legales y reglamentarios</u>				
INFRAESTRUCTURA			<u>Especificados por el Cliente</u>				
AMBIENTE DE TRABAJO			<u>Organizacionales</u>				
<b>RIESGOS</b>							

Fuente: Elaboración propia de la investigación

- ✚ **Nombre del proceso:** Este es el nombre del proceso en el cual se va a trabajar y a caracterizar registrando la información del mismo.
- ✚ **Objetivo:** Este define la razón de ser del proceso, cual es lo esperado con la realización del mismo.
- ✚ **Responsable:** Cargo responsable de la ejecución del proceso.
- ✚ **Tipo de proceso:** Nos dice que tipo de proceso es en el que se está trabajando (Estratégico, misional, de apoyo o de evaluación.)
- ✚ **Proveedores:** Son aquellos que proveen los insumos necesarios para la realización del proceso sean internos o externos.
- ✚ **Actividades:** Se realiza una breve descripción de cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo para la realización del proceso.



- ✚ **Salidas:** Son todos aquellos resultados de la realización de las diferentes procedimientos dentro del proceso.
- ✚ **Clientes:** Son las diferentes personas a las que cada procedimiento le arroja un resultado necesario para los mismos dentro del proceso.
- ✚ **Medición del proceso:** Los indicadores que permiten determinar la efectividad de la realización del procedimiento.

Tabla 10. Flujograma o Diagrama de flujo

	TIPO DE PROCESO	No. de página
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		CÓDIGO
DIAGRAMA DE FLUJO		

Fuente: Elaboración propia de la investigación



#### 4.6. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

A continuación se caracterizan los diferentes elementos que constituyen el manual de procesos y procedimientos:

- **Identificación:** Esta hace referencia a la primera página del manual o portada del mismo, la cual contiene:
  - **Logotipo de la organización:** Considerando el manual de logotipo de la organización
  - **Razón social de la organización:** Nombre social de la organización.
  - **Denominación del documento:** Nombre del documento que se realizó.
  - **Codificación del documento:** Que indica los códigos de cada proceso y procedimiento.

**Manual:** La primera posición es para las iniciales: “MPP” correspondientes al Manual de Procesos y Procedimientos, La segunda posición es “CTT” referencia el servicio y la organización, Canal de Televisión: Quindío Televisión

**Procesos:** La primera posición consta de la abreviación del macroproceso respectivo, la segunda posición se indica con la abreviatura del proceso que le corresponde:

- Macroprocesos Estratégicos. –ME-
- Macroprocesos Misionales. –MM-
- Macroprocesos de Apoyo. –MA-
- Macroprocesos de Evaluación. –ME-

**Procedimiento:** La primera posición consta del proceso al que pertenece, y la segunda posición consta de la abreviatura del procedimiento respectivo.

- **Tabla de contenido:** Se presenta de manera ordenada las partes del documento.
- **Presentación:** Consiste en la explicación del contenido del manual y su importancia.
- **Generalidades de la organización:** En esta se describe de forma general la organización



- **Generalidades del manual:** Involucra la importancia del desarrollo del manual
- **Objetivos del manual:** Se especifica en este el propósito que se quiere cumplir con el manual de procesos y procedimientos.
- **Justificación:** Contiene una breve explicación de la importancia que tiene el manual de procesos y procedimientos para la organización.
- **Simbología:** Detalla los símbolos que van a ser utilizados en los flujogramas de los diferentes procedimientos.
- **Revisión y actualización:** Describe las condiciones para realizar la revisión y actualización del manual.
- **Página:** Anota el número de páginas, continuo con el total de páginas del procedimiento, Ejemplo 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.

El manual de procesos y procedimientos se adjunta en el **Anexo D. Manual de Procesos y Procedimientos del Canal Quindío Televisión.**



## CAPÍTULO V. PLAN DE ACCIÓN PARA QUINDÍO TELEVISIÓN

### 5.1. EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DIRECTIVOS Y OPERACIONALES DE QUINDÍO TELEVISIÓN

**5.1.1. OBJETO.** Ejecutar el plan de acción en los macroprocesos del Canal Quindío Televisión.

**5.1.2. ALCANCE.** Quindío Televisión

#### 5.1.3. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta de los procesos con los que cuenta en la actualidad la empresa y aquellos que deben ser mejorados e implementados se propone el plan de acción considerando los lineamientos y sugerencias de los Macroprocesos Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación, estableciendo su funcionamiento y actualidad organizacional.

#### 5.1.4. CLASIFICACIÓN:

Involucra las debilidades más urgentes para ser corregidas.



### 5.1.5. MACRO-PROCESO: ESTRATÉGICO

#### - Proceso: Planeación Administrativa

**Objetivo.** Mejorar el desarrollo de la planeación organizacional.

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Reunión con los encargados de área	Identificación de necesidades por área  Descripción de necesidades conjuntas e individuales.  Propuesta de estrategias	No. de necesidades= (Cantidad de necesidades por área/ Total de necesidades) * 100  Propuesta Final= (Mejores propuestas/ Propuestas Totales) * 100	Acta de reunión  Informe Borrador de propuesta	Gerencia	Humanos Físicos
Plan de acción por área	Informe por área de las actividades en un período determinado	Actividades= (No. de actividades realizadas/ Total de Actividades planeadas) * 100	Informe de gestión	Directores de área	Humanos

Fuente: Elaboración propia de la investigación



### 5.1.6. MACRO-PROCESO: MISIONAL

- **Proceso: Gestión de Producción**

**Objetivo.** Fortalecer el proceso de producción relacionado con la programación y el uso de los recursos

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Establecer la programación del canal y los recursos necesarios para la misma	Listar las necesidades del área Establecer el presupuesto Verificar la programación.	Recursos= (recursos utilizados/ Total de recursos asignados) * 100	Presupuesto del área Lista de necesidades	Director del área	Físicos Humanos Económicos
Realizar el control de la programación	Listar los programas en emisión o en etapa de prueba. Revisar los horarios, share, tipo de audiencia, duración, calidad, otros.	Horas de emisión= (No. de horas/ Total Horas mensual) * 100	Cronograma de programación	Director del área	Físicos Humanos

Fuente: Elaboración propia



- **Proceso: Gestión de Programación**

**Objetivo.** Analizar los programas actuales y las próximas propuestas para el canal

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Fortalecer la parrilla de programación actual	Verificar la parrilla de programación actual  Evaluar los programas actuales  Establecer aspectos positivos y negativos de la programación	Calificación = (Calificación por programa/ Total de programas) * 100	Informe de programación	Director de área	Humanos  Físicos
Investigar la programación requerida por los clientes actuales	Realizar encuesta de satisfacción de la programación del canal	Nivel de satisfacción= (Clientes insatisfechos/ Total de Clientes) * 100	Tabulación de la encuesta	Director de área	Humanos Físicos Económicos

Fuente: Elaboración propia.



- **Proceso: Gestión Técnica**

**Objetivo.** Desarrollar estrategias de conservación de recursos y equipos

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Mantenimiento de equipos	Listar los equipos actuales. Verificar los equipos en uso. Elaborar cronograma de mantenimiento Ejecutar el mantenimiento	Equipos= (No. de equipos defectuosos/ Total equipos) *100  Mantenimiento= (Equipos revisados/ Total equipos) * 100	Informe de mantenimiento  Hoja de vida de equipos	Director de área	Humanos  Físicos
Turnos de trabajo	Coordinar los turnos de trabajo para el uso de equipos	Turnos= (Cumplimiento de turnos/ Turnos asignados) * 100	Cronograma de turnos de trabajo	Director de área	Humanos

Fuente: Elaboración propia



- **Proceso: Gestión de Comunicaciones**
- **Objetivo.** Fortalecer el proceso de comunicación al interior del canal

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Promover el adecuado uso de los medios de información del canal	Verificar el uso adecuado de los medios de comunicación del canal	Uso= (No. de errores encontrados/ Uso total) * 100	Medios de comunicación	Director de área	Físicos
Actualizar la información del canal	Verificar la información del canal	Información= (Información desactualizada/ Información manejada) * 100	Información recopilada el mes anterior	Director de área	Físicos

Fuente: Elaboración propia



- **Proceso: Gestión Comercial y de Mercadeo**

**Objetivo.** Gestionar el uso externo de los recursos para la producción comercial

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Establecer bases de datos de clientes	Verificar los clientes actuales  Verificar los clientes que acceden actualmente al servicio	$\text{Clientes} = (\text{No. de Clientes} / \text{Total Clientes}) * 100$	Base de datos actual	-	Físicos
Definir los servicios que se ofrecen	Establecer la logística de la producción comercial.  Listar los recursos necesarios  Elaborar el presupuesto requerido	$(\text{Costos Totales} = \text{Costos fijos} + \text{Costos Variables})$  $\text{Recursos necesarios} = (\text{Recursos utilizados} / \text{Recursos Totales}) * 100$	Producción  Informe de Logística  Informe presupuestario	-	Físicos  Económicos  Humanos

Fuente: Elaboración propia



### 5.1.7. MACRO-PROCESO: APOYO

#### - Proceso: Gestión de Talento Humano

**Objetivo.** Mejorar la práctica de gestión del personal en la organización

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Establecer el área de Talento Humano	Definir el lugar del área de Talento Humano. Establecer las funciones del área.	Funciones requeridas= (Funciones necesarias/ Total de funciones planteadas) * 100	Acta de reconocimiento del área	-	Físicos
Organizar el personal de la empresa	Organizar el personal por áreas de la empresa. Definir el rol de cada persona en la empresa	Áreas= (No. de áreas definidas/ Total de áreas identificadas)	Manual de procesos y procedimientos	-	Físicos Humanos

Fuente: Elaboración propia



- **Proceso: Gestión de Logística**

**Objetivo.** Fortalecer el uso adecuado de recursos a través de la integración de las áreas

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Establecer los canales de comunicación de las áreas	Identificar los canales de comunicación más utilizados.  Organizar los canales de comunicación.	Canales de Comunicación= (Canales de comunicación definidos/ Total de canales de comunicación) * 100	Áreas de la empresa	-	Físicos
Presentar reportes de los recursos utilizados por una o más áreas	Elaborar un informe de los recursos asignados y utilizados mensualmente	Informes= (Informes mensuales/Total Informes Anual) * 100	Áreas de la empresa	-	-

Fuente: Elaboración propia



- **Proceso: Gestión Financiera**

**Objetivo.** Establecer modelos financieros y de presupuesto para el canal

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Actualizar el software financiero actual de la empresa	Verificar el correcto funcionamiento del software de la empresa. Cotizar el mejor software para la gestión de las finanzas de la empresa.	Software seleccionado= (Mejor Software/Total de cotizaciones realizadas) * 100	Software actual Formato de revisión	-	Físicos Económicos

Fuente: Elaboración propia



- **Proceso: Gestión Documental**

**Objetivo.** Mejorar el proceso documental del canal

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Capacitar al personal en el manejo de la documentación del canal	Explicar las ventajas del manejo adecuado de los documentos del canal.  Codificar los documentos por área de acuerdo al manual de procesos y procedimientos establecido.	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia



### 5.1.8. MACRO-PROCESO: EVALUACIÓN

- **Proceso: Evaluación y Mejora**

**Objetivo.** Garantizar el mejoramiento continuo en búsqueda de la calidad de los servicios

Actividades	Tareas	Indicadores	Fuente de verificación	Responsable	Recursos
Verificar la satisfacción del cliente	Aplicar la encuesta de satisfacción del cliente	Satisfacción= (No. de quejas y reclamos/ Servicio ofrecido) * 100	Encuestas	Encargado del servicio	Físicos Económicos
Sesiones de grupo para tratar los fallos más comunes y plantear estrategias de solución	Sesiones de grupo Lluvia de ideas	-	Actas de reunión Propuesta final	Directores de área	Físicos

Fuente: Elaboración propia



### **5.1.9. RIESGOS Y CONTROLES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

**Riesgos:** Incumplimiento de las acciones de mejora propuestas y de los plazos establecidos en el plan de mejoramiento

**Puntos de control:** Programación, seguimiento y evaluación periódicos.

### **5.1.10. DOCUMENTOS DE REFERENCIA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

- ⊕ Manual de Procesos y Procedimientos del Canal Quindío Televisión.
- ⊕ Reglamento Interno del canal.
- ⊕ Otras normas relacionadas con la prestación del servicio.



## **5.2. MONITOREO Y EVALUACIÓN PRODUCTIVIDAD OPERATIVA DEL CANAL**

### **5.2.1. DIMENSIONES DEL PROCESO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

El desarrollo de un sistema de monitoreo y de evaluación de productividad operativa fue definido para el canal como la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades, por una parte, el desarrollo de los procesos y aprovechamiento de los recursos, por otro, la capacidad de análisis para la toma de decisiones.

Se debe entender en la organización que todas las actividades que se realizan deben ser evaluadas desde su inicio, desarrollo y fase final o cumplimiento de los objetivos planteados.

### **5.2.2. OBJETIVOS DEL PROCESO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

Es necesario desarrollar objetivos claros en el proceso de monitoreo y evaluación de productividad en el canal, con el fin de no atacar la forma o aplicación actual de las actividades que desarrolla el personal de la empresa, sino que sirva para mejorar la productividad del canal y permita el desarrollo profesional y personal del talento humano, a fin de fortalecer cada área y por tanto a toda la organización.

#### **Objetivo General del proceso de Monitoreo y Evaluación de Productividad.**

Desarrollar y ejecutar una metodología adecuada para definir las líneas de productividad y el cumplimiento por área y del canal Quindío Televisión.

#### **Objetivos Específicos del proceso de Monitoreo y Evaluación de Productividad**

- ❖ Establecer una metodología para evaluar la productividad operativa por áreas del Canal Quindío Televisión
- ❖ Crear equipos de trabajo por área o proceso que controlen el cumplimiento de los objetivos de cada área.

### 5.2.3. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Se evalúan diferentes aspectos:

La *coherencia* de las actividades desarrolladas, es decir verificar el cumplimiento de los objetivos planteados por el área con las necesidades o problemas que se identificaron en el desarrollo del plan por área. Se controlan los objetivos, las actividades y los recursos asignados.

La *eficacia* que resulta de los resultados que se logran y que conducen hacia el cumplimiento de los objetivos.

La *eficiencia* obtenida.

El *impacto* de los resultados obtenidos, es decir, el análisis de las mejoras y cambios alcanzados.

Tabla 11. Sistema de Monitoreo y Evaluación de la productividad<sup>19</sup>



<sup>19</sup> Modelo adaptado de Evaluación y monitoreo de proyectos de integración productiva. ALBURQUERQUE, Francisco. Etal. Instituto de Desarrollo regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla. Instituto de Economía, Geografía y Demografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Sevilla, España. 2008. 46 páginas.



El monitoreo y evaluación de la productividad identifica diferentes actores cada uno con responsabilidades y funciones asignadas en los procesos operativos, todos representan un eslabón de una cadena que conduce a satisfacer necesidades de clientes y cumplir objetivos organizacionales, es decir, se relacionan a nivel interno y a nivel externo.

Si bien puede resultar complejo el proceso de monitoreo y evaluación, debido a las funciones diferenciadas, es necesario que el canal identifique y establezca las variables más comunes de las áreas y los procesos que se van a observar y analizar:

- ✚ Por una parte se debe considerar el área o procesos a evaluar, lo cual delimita el ámbito de acción y establece la coherencia con los objetivos propuestos durante el período determinado.
- ✚ Se hace una verificación de las actividades y/o responsabilidades de acuerdo a las funciones asignadas y el cronograma vigente del proceso o área analizado.
- ✚ Se evalúa el cumplimiento, compromiso, eficiencia y eficacia.
- ✚ Finalmente, se hace un estimado de los resultados obtenidos sean positivos o negativos para el canal.

### **Metodología del sistema de monitoreo y evaluación.**

La metodología puede variar de acuerdo al proceso al que se quiere hacer seguimiento, como todo proceso de control se deben seguir unos pasos claves que pueden variar, pero lo que se pretende es elaborar los lineamientos claves para crear una base de monitoreo y evaluación para el canal:

- ⊕ **Paso 1. Elaborar los objetivos del Monitoreo y Evaluación.** Se refiere a reconocer inicialmente necesidades y falencias en los procesos y que se traducen como problemas para el canal. No se trata de desarrollar objetivos al azar, sino crear un sistema de criterios que ofrezcan la oportunidad de medir exactamente fallas reales y el impacto de las mismas para el canal, además obtener información del papel de los actores en los problemas detectados, midiendo también su participación y responsabilidad frente a los mismos.
- ⊕ **Paso 2. Sistema de Criterios.** Es necesario establecer criterios que sean coherentes con los objetivos y estrategias organizacionales, es decir, que los criterios en la práctica cumplan el objetivo principal de monitoreo y evaluación, además de



asegurar las características principales de control, es decir, si se quiere medir la eficiencia del personal en las actividades, la evaluación debe hacerse durante el desarrollo de actividades asignadas y no durante períodos de vacaciones o de descanso del personal.

También se deben establecer criterios coherentes con los propósitos de la evaluación, porque si se quiere medir y controlar la transmisión, no se traslada la evaluación al área administrativa o financiera del canal, sino que se asigna a los procesos técnicos y los relacionados.

Es vital que el personal esté interesado y comprometido con la evaluación y por tanto con la asignación de criterios para tal fin.

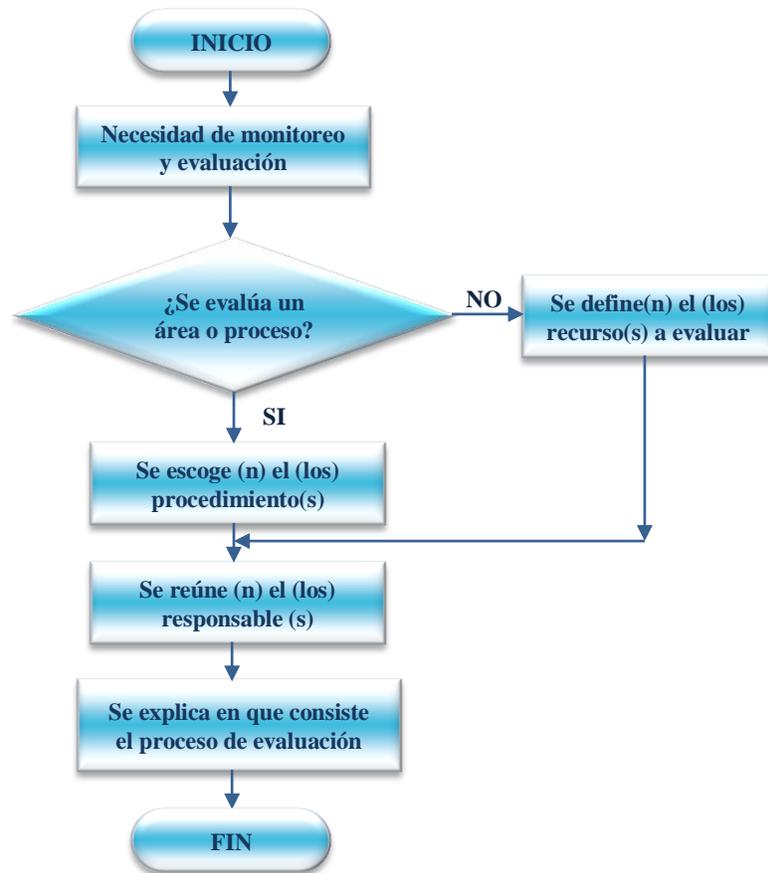
Otro factor importante para el sistema de criterios se refiere a variables que garanticen el éxito del monitoreo y evaluación del canal: Trabajo en equipo, mejoramiento organizacional, capacitación del personal, fortalecimiento de las relaciones internas, maximizar recursos, minimizar costos.

Finalmente, la comunicación es vital para garantizar un sistema estable y fuerte durante el proceso de monitoreo y evaluación. La comunicación se traduce en la difusión de criterios hacia otros procesos y áreas, el aprendizaje constante, y por tanto el mejoramiento continuo como resultado de la replicabilidad de los resultados obtenidos.

- ⊕ **Paso 3. Aplicación.** Se hace un reconocimiento previo del área o proceso al que se realiza el seguimiento, es vital hacer una observación y plantear una propuesta de seguimiento real ya que de esta forma se construyen las estrategias para seguir.

El siguiente flujograma explica la forma de hacer el reconocimiento previo:

Figura 11. Flujograma del reconocimiento previo de área o proceso.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Posterior a la selección del área o recurso para realizar el monitoreo y evaluación es necesario elaborar objetivos alternativos, que garanticen el éxito en la aplicabilidad del sistema, esto también porque potencia el compromiso con las responsabilidades asignadas.

También la aplicación debe ir seguida de indicadores, que ponderan el tiempo, disposición y recursos disponibles.

#### a. Monitoreo.

Consiste en la verificación de las actividades planificadas de acuerdo a los planes y cronogramas de ejecución, considerando las funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo.



Un monitoreo eficaz utiliza los planes elaborados previamente en las diferentes áreas o en la misma organización para identificar las principales acciones a desarrollar, características, tiempos de ejecución, recursos a utilizar, y las responsabilidades en las mismas.

Esta actividad debe responder las siguientes preguntas:

- ¿A quiénes se destina la información que proporciona el monitoreo?
- ¿Qué información requieren los destinatarios?
- ¿Qué indicadores se deben tener en cuenta?
- ¿Qué instrumentos se deben utilizar?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Cuáles y cuántas unidades hay que observar cada vez (actores, recursos, actividades)?
- ¿Qué informes se requieren?

#### **b. Evaluación del proceso**

Se trata de verificar el cumplimiento total o parcial de las acciones o actividades previstas, y compararlas con el alcance de los objetivos y metas del plan estratégico establecido en el área o el canal.

Por eso es necesario, profundizar el nivel de evaluación de la productividad, de tal forma que todas las actividades o acciones previstas obtienen un impacto alto y esperado. Aun si cada proceso supera los límites de tiempo y los recursos para su cumplimiento. Se deben acatar criterios amplios y variables claves que midan la satisfacción total de las acciones

#### **c. Evaluación de las estrategias.**

Es necesario evaluar junto con la productividad, las estrategias planteadas previamente por la administración del canal, y generar la relación y asociación de actividades con las proyecciones elaboradas. Algunas variables propuestas en este aspecto son:

- Consenso: la identidad de las áreas y los responsables con las metas de la organización.
- Satisfacción: ¿Se cumplen las expectativas trazadas?



- Motivación: Considera además de las responsabilidades el compromiso real de la organización en la evaluación
- Competencia: Existe la preparación adecuada para realizar mejoramiento.
- Eficiencia: Hay verdadera coordinación para realizar acciones correctivas y/o preventivas, ¿existe un orden (no sólo jerárquico) para asumir responsabilidades en el canal?

#### d. Evaluación Final

Se destaca como la relación de causalidad entre los efectos mostrados y las acciones desarrolladas. Es decir, que mide el performance de cada cargo de acuerdo al área o proceso evaluado.

También, se debe hacer la medición económica en términos de uso recursos, faltantes o sobrantes de los mismos y el impacto que esto generó en los períodos respectivos.

El formato propuesto para desarrollar el monitoreo y evaluación de la productividad es el siguiente:

**Tabla 12. Formato de Monitoreo y Evaluación de la productividad**

		MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD						Responsable	Fecha
Actividad	Fuente	Metas programadas			Resultados reales			Recomendaciones	Observaciones
		Cantidad	Tiempo	Calidad	Cantidad	Tiempo	Calidad		

Fuente: Elaboración propia de la investigación



Algunos indicadores que se deben medir son:

$$\text{Cobertura} = \left( \frac{\text{Cantidad de clientes atendidos}}{\text{Total de clientes}} \right) \times 100$$

$$\text{Focalización} = \left( \frac{\text{Acción desarrollada}}{\text{Total de acciones de áreas o procesos}} \right) \times 100$$

$$\text{Eficiencia} = \left( \frac{\frac{\text{Costos por acción}}{\text{Total de acciones}}}{\frac{\text{Costos por período}}{\text{Presupuesto total}}} \right) \times 100$$

$$\text{Cumplimiento} = \left( \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo programado}} \right) \times 100$$

$$\text{Retraso} = \left( \frac{\text{Tiempo real} - \text{Tiempo programado}}{\text{Tiempo programado}} \right) \times 100$$

$$\text{Índice de producción} = \left( \frac{\text{Producción generada}}{\text{Producción programada}} \right) \times 100$$

$$\text{Índice de comparación} = \left( \frac{\text{Actividades críticas adelantadas}}{\text{Actividades críticas retrasadas}} \right) \times 100$$

$$\text{Índice de situación} = \left( \frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo programado}} \right) \times \left( \frac{\text{Tiempo programado}}{\text{Tiempo real}} \right) \times 100$$

- ⊕ **Paso 4. Resultados.** Los resultados deben ser entregados en el informe solicitado por los destinatarios del monitoreo y evaluación, las cuales deben ser evaluadas para identificar si es necesario desarrollar acciones correctivas y preventivas en el área o proceso evaluado.



## VI. CONCLUSIONES

Considerando el cumplimiento de los objetivos propuestos para el desarrollo de la pasantía, se concluye lo siguiente:

- ⊕ Se cumplió con el objetivo general planteado que consistía en la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos para Quindío Televisión (QTV), fortaleciendo de esta manera no sólo la gestión del talento humano del canal sino que se establecieron algunas propuestas de procedimientos necesarios para mejorar cada una de las áreas presentes en el canal.
- ⊕ El manual de Procesos y Procedimiento ayudó en la identificación de aspectos organizacionales que deben ser mejorados por la administración, considerando de esta forma hacer el ajuste de la estructura organizacional, teniendo en cuenta los cambios que operaron durante la transición de TELMEX COLOMBIA a CLARO COLOMBIA.
- ⊕ La elaboración de formatos de control de la programación y ejecución de la señal del canal permitieron tomar decisiones respecto a la gestión de las áreas que están afectadas por estos como son: Programación, producción, administración.
- ⊕ El desarrollo de la propuesta permitió identificar otros canales que operan en Colombia, y conocer sus procesos y procedimientos actuales, contribuyendo a la coordinación de actividades propuestas y desarrolladas y fortaleciendo la aplicación de conceptos necesarios para realizar el mejor ajuste del canal y la gestión del talento humano.
- ⊕ El Diagnóstico de acuerdo a la metodología de Weisbord, fue indispensable para la gestión del talento humano, debido a que se conocieron aspectos que algunas personas consideraban como debilidades, como son: la falta de flexibilidad, la falta de capacitación, la falta de control de algunos procesos, entre otros identificados y que ayudaron en la construcción del manual de procesos y procedimientos propuesto en el presente trabajo.



- ⊕ La motivación actual del canal para generar estrategias de fortalecimiento fue vital para cumplir los objetivos propuestos y para desarrollar planes que tiendan a mejorar la calidad del servicio y ampliar la oferta y demanda actual.
- ⊕ Es importante continuar con estudios de mejoramiento por áreas para minimizar todas las debilidades y amenazas que pueda tener el canal en la actualidad.



## VII. RECOMENDACIONES

Considerando el cumplimiento de los objetivos propuestos para el desarrollo de la pasantía, se establecen las siguientes recomendaciones:

- ⊕ La ejecución del manual de procesos y procedimientos será al paso inicial para el fortalecimiento del canal y mejorar los servicios.
- ⊕ Se recomienda ajustar la estructura organizacional, considerando la creación de un área de Talento Humano que contribuya en el fortalecimiento de los clientes internos.
- ⊕ Realizar una auditoría del servicio que permita la elaboración de un plan estratégico que mejore los servicios actuales e identifique las necesidades de los clientes actuales.
- ⊕ Crear bases de datos de clientes, de proveedores y definir las alianzas estratégicas necesarias.
- ⊕ Ajustar los formatos, procesos y procedimientos de acuerdo a la realidad del canal y a los cambios y ajustes de la nueva organización: “CLARO”.
- ⊕ Dar continuidad a los planes de mejoramiento por área y general del canal para controlar todas las actividades.



## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Administración del Talento Humano. Definición. [Portal en línea]. <http://talentohumanosena.galeon.com/>
- ❖ ALBURQUERQUE, Francisco. DINI, Marco. PÉREZ, Roxana. Módulo 6. Evaluación y Monitoreo de Proyectos de Integración Productiva. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla. Instituto de Economía, Geografía y Demografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Sevilla, España. 2008. 46 páginas.
- ❖ BELTRÁN AMADOR, Alfredo. BURBANO COLLAZOS, Angélica. Modelo de Benchmarking de la cadena de abastecimiento para PYMES manufactureras. Estudios Gerenciales vol. 18. No. 84. Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia. Julio- Septiembre de 2002
- ❖ CAJA DE HERRAMIENTAS. Infomipyme. El flujograma. Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas "Guía del Empresario". Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales - MITINCI/Programa MEJORA y el SEBRAE. <http://www.infomipyme.com/>
- ❖ COHEN, Ernesto. MARTÍNEZ, Rodrigo. Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de desarrollo social. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL-. 04 de agosto de 2004. 173 páginas.
- ❖ CÓRDOBA TOBÓN, Carlos Hernando. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS. [Publicación en línea]. <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/>
- ❖ Diseño de Organizaciones eficientes de Henry Mintzberg. Resumen de Panavox Computer Systems. 17 de Marzo de 2006. 66 páginas
- ❖ Documento Guía para la aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad. ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.
- ❖ ESCALONA, Iván. Logística y Diseño estructural de la red logística. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (U.P.I.I.C.S.A.) del Instituto Politécnico Nacional. México.



- ❖ FLORES ESTEVEZ, María Irene. Análisis de la Estructura Organizacional de una Cadena de Supermercados. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala. 1999.
- ❖ GIBSON, James L. ORGANIZACIONES: Comportamiento, estructura, procesos. MC GRAW HILL. Bogotá, Colombia. 2006.
- ❖ GÓMEZ CEJAS, Guillermo. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Análisis y Diseños. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997. Pág. 96 a la 103, 107 a la 117.
- ❖ MAPA DE PROCESOS. [Publicación en línea]. <http://www.slideshare.net/>
- ❖ MARÍN, Diego. CANO, Carlos. ZEVALLOS, Manuel. MORA, Ricardo. Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional. Grupo de Investigación AdGeo. Programa de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. 2009. 145 páginas.
- ❖ PATIÑO VÉLEZ, Lina María. Anteproyecto de Pasantía denominado: “Diseño, elaboración y levantamiento de procesos y procedimientos de la prestación de servicios de diseño de interiores en la empresa BONNOVA S.A.S.” Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Universidad del Cauca. Popayán, Cauca, Colombia. 2010. 30 páginas.
- ❖ SERNA CORREA, Gloria Amparo. Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Diciembre de 2003.
- ❖ TELMEX COLOMBIA. [Portal en línea]. <http://www.telmex.com.co/>
- ❖ WEISBORD, Marvin. [Portal en línea]. <http://www.marvinweisbord.com/index.php/about/>
- ❖ WIKIPEDIA: La Enciclopedia Libre. <http://es.wikipedia.org//>



# ANEXOS





### ANEXO A. FORMATO PARA ANÁLISIS DE CARGOS

FORMATO PARA ANÁLISIS DE CARGOS	
1. Nombre y Apellidos	
2. Nombre del cargo:	
3. Departamento o Área de la Organización	
4. Cargo del jefe inmediato	
5. No. Personas/cargo	6. Fecha de Análisis
7. Funciones realizadas ordinariamente en el trabajo (Tanto específicas como ocasionales y generales)	

#### CONOCIMIENTOS

8. Grado mínimo de educación formal o equivalente necesario en cualquier persona para empezar a desempeñar el cargo:

---

---

9. Cursos técnicos o especiales si son necesarios.

---

---

10. Otros conocimientos necesarios (materiales, maquinaria, proceso, Etc.)

---

---

11. Experiencia mínima que capacitaría a un nuevo empleado para aprender y realizar satisfactoriamente el trabajo:

---

---

12. Dada la educación y experiencia anterior, ¿Cuál es el tiempo que tardaría un nuevo empleado en obtener una práctica suficiente en la realización del nuevo trabajo para llevarlo a cabo en forma satisfactoria?

---

---



**HABILIDAD**

13. Instrucciones que recibe respecto al trabajo a desarrollar, ¿Cómo ha de hacerse y de quién?

---

---

14. Decisiones que puede adoptar sin consultar a sus superiores en la realización del trabajo.

---

---

15. Máquinas o equipos manejados personalmente, indicar si de forma regular u ocasional

---

---

16. Obligaciones en la determinación del método a seguir por sí mismo o por otros

---

---

17. ¿Cuál es la parte más difícil (compleja) del trabajo?

---

---

18. Grado de habilidad manual que se requiere para que la cantidad y calidad del trabajo sea la mejor

---

---

**RESPONSABILIDAD**

19. Contactos con otras áreas o cargos, distintos a los subordinados o a el jefe inmediato

---

---

20. Responsabilidad por MAQUINARIA y equipo

---

---

21. Responsabilidad por materiales trabajados o manejados (indicar los materiales)

---

---

22. Responsabilidad por dinero

---

---



23. Responsabilidad por registros e informes (detalle, exactitud, etc.)

---

---

24. Cuánta gente supervisa, relacionar el nombre del cargo y el número de personas en cada cargo

---

---

25. Naturaleza y extensión de la responsabilidad por supervisión

---

---

### **ESFUERZO**

26. Aproximadamente cuanta parte del tiempo(%) está:

- En pie: \_\_\_\_\_
- Llevando pesos: \_\_\_\_\_
- Sentado: \_\_\_\_\_
- Andando: \_\_\_\_\_
- Agachado: \_\_\_\_\_
- Otros (explicar): \_\_\_\_\_

27. ¿Cuáles Son las actividades que exigen un mayor esfuerzo físico?

---

---

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

28. Describa cualquier condición presente en el trabajo que hagan que éste sea desfavorable o desagradable:

---

---

29. Riesgos de accidentes presentes en el trabajo

---

---

### **COMENTARIOS**

30. Relacione cualquier otro requisito o circunstancia no cubiertos en los puntos anteriores

---

---



## ANEXO B. Hoja de Instrucciones de calificación de necesidades o debilidades

**Paso 1.** Se clasifican las necesidades o debilidades de acuerdo a la importancia que cada una tenga.

**Paso 2.** Se listan las necesidades o debilidades más relevantes.

**Paso 3.** La calificación en el estado actual indica en qué proporción impacta a la organización

**Paso 4.** La calificación en el estado deseado indica en qué proporción se quiere que impacte a la organización.

**Paso 5.** El total corresponde a restar la calificación en el estado deseado (B) menos la calificación en el estado actual (A), determinando el grado de calificación para la organización.

**Paso 6.** Finalmente, se determinan las conclusiones que la necesidad o debilidad puedan establecer.

### Anexo C. Archivo Fotográfico de las operaciones de Quindío Televisión



**Equipo para producción**



**Máster**



**Grabación del programa Salud & Vida**



**Filmación del programa Salud & Vida**



**Post-Producción del programa Salud & Vida**



**Camarógrafos**



#### **Anexo D. Manual de Procesos y Procedimientos para el Canal Quindío Televisión**

La información del Manual de Procesos y Procedimientos se adjunta en el informe denominado: “Manual de Procesos y Procedimientos para el Canal Quindío Televisión”