



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**PLAN DE MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
EN EL DEPARTAMENTO DE CONTENIDOS DE
TELEVICENTRO**

SUSTENTADO POR:

**AÍDA ELIZABETH LARA BERTRAND
KENIA GISSEL MARTÍNEZ FIGUEROA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C., F. M., HONDURAS, C.A.

ENERO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PLAN DE MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
EN EL DEPARTAMENTO DE CONTENIDOS DE
TELEVICENTRO**

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA

ASESOR TEMÁTICO

INGRID PATRICIA VILLELA ERAZO

MIEMBROS DE LA TERNA:

FRANCISCO MOLINA

ISMAEL CRUCETA

MARÍA CALVO



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTENIDOS DE TELEVICENTRO

**AÍDA ELIZABETH LARA BERTRAND
KENIA GISSEL MARTÍNEZ FIGUEROA**

Resumen

El presente proyecto de investigación trata sobre el uso de las herramientas de gestión en el Departamento de Contenidos en Televisión, su funcionalidad y oportunidades de mejora; se identificó la cantidad de herramientas utilizadas en el departamento y los problemas encontrados en su implementación; gracias a esa información se realizó el plan de mejora para optimizar el uso y alcance de dichas herramientas. Televisión es una empresa dedicada al rubro televisivo y opera hace más de 50 años ofreciendo al público los servicios de televisión y publicidad. Al inicio del año 2018 el Departamento de Desarrollo Organizacional creó varias herramientas de gestión con el objetivo de aportar mejoras en el contenido televisivo al aire y aumentar el rendimiento laboral, siendo el Departamento de Contenidos el piloto en la implementación de dichas herramientas. La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Tegucigalpa realizando encuestas a los colaboradores del Departamento de Contenidos y jefes de los departamentos que interactúan con las diferentes herramientas, de igual manera se realizaron entrevistas a profundidad a los diseñadores de las mismas. La metodología de investigación aplicada se desarrolló bajo un enfoque mixto como un estudio no experimental. La finalidad de la investigación fue analizar la

situación actual de las herramientas utilizadas y proponer un plan de mejora para que se cumpla el objetivo por el cual se crearon, todo lo anterior aplicando las metodologías de Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral e Indicadores Clave de Desempeño.

Palabras clave: Contenido televisivo, evaluación, herramientas de gestión, rendimiento.



GRADUATE SCHOOL

PLAN DE MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTENIDOS DE TELEVICENTRO

**AÍDA ELIZABETH LARA BERTRAND
KENIA GISSEL MARTÍNEZ FIGUEROA**

Abstract

This research project deals with the use of management tools in the Content Department in Televisión, its functionality and opportunities for improvement; the amount of tools used in the department and the problems encountered in its implementation were identified; because of this information, the improvement plan was made to optimize the use and scope of said tools. Televisión is a company dedicated to television and operates more than 50 years ago offering the public television and advertising services. At the beginning of 2018, the Organizational Development Department created several management tools with the goal of improving television content on the air and increasing work performance, with the Content Department being the pilot in the implementation of these tools. The investigation was carried out in the city of Tegucigalpa conducting surveys to the employees of the Department of Contents and heads of the departments that interact with the different tools, in the same way in-depth interviews were carried out with the designers of the same. The applied research methodology was developed under a mixed approach as a non-experimental study. The purpose of the research was to analyze the current

situation of the tools used and to propose an improvement plan so that the objective by which they were created is achieved, all of the above applying the methodologies of strategic planning, balanced scorecard and key indicators of performance.

Keywords: Evaluation, management tools, optimization, television content, work performance.

DEDICATORIA

Dedicamos de manera especial a Dios por darnos la oportunidad de vivir y permanecer con nosotros en todo momento, pues es Él quien nos guía y brinda sabiduría para hacer posible la realización de este proyecto.

A nuestros padres y familiares que nos impulsan y brindan apoyo incondicional, nos motivan a formarnos cada día tanto en la vida personal como profesional.

Aída Elizabeth Lara Bertrand

Kenia Gissel Martínez Figueroa

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo agradecemos a las asesoras metodológica y temática por brindar su tiempo, dirección, conocimiento y enseñanza para culminar nuestro proyecto de graduación.

A la Corporación Televicentro por abrirnos las puertas de su empresa y darnos la oportunidad de aplicar los conocimientos obtenidos en nuestras clases, y además adquirir nuevas experiencias en el área profesional y personal.

A nuestro amigo, Henry Arévalo por su tiempo dedicado a orientarnos en cada una de las etapas de esta investigación y por siempre motivarnos a avanzar.

A los diferentes licenciados que durante este proceso de aprendizaje aportaron diferentes conocimientos y experiencias laborales, ayudando a ser profesionales más visionarias y capaces de cumplir nuevos retos.

Aída Elizabeth Lara Bertrand

Kenia Gissel Martínez Figueroa

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del Problema	3
1.3 Definición del Problema.....	4
1.3.1 Enunciado del Problema	4
1.3.2 Formulación del Problema.....	5
1.3.3 Preguntas de Investigación	5
1.4 Objetivos del Proyecto	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Análisis de la situación actual	8
2.2 Teorías de sustento	13
2.2.1 Planeación estratégica.....	14
2.2.2 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	18
2.2.3 Indicadores Clave de Desempeño (KPI).....	23
2.2.4 Antecedentes de las metodologías previas.....	25
2.2.5 Análisis crítico de las metodologías	27
2.3 Conceptualización	28
2.4 Técnicas e Instrumentos utilizados.....	29

2.5 Marco legal.....	32
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	34
3.1 Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral e indicadores clave de desempeño	34
3.1.1 Tipo y nivel de investigación	35
3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	35
3.1.3 Población y muestra	37
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	38
3.1.5 Plan de recolección de datos	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	42
4.1 Antecedentes de Corporación Televicentro	42
4.1.1 Breve descripción de la historia.....	42
4.1.2 Plataformas digitales.....	43
4.1.3 Principios corporativos	44
4.1.4 Organigrama	46
4.1.5 Análisis FODA.....	48
4.2 Proceso actual.....	50
4.2.1 Descripción de los procesos	50
4.2.2 Análisis de personal	53
4.3 Análisis de Resultados.....	54
4.3.1 Percepción general de las herramientas de gestión	55
4.3.2 Percepción individual de las herramientas	61
Reporte de Incidencias.....	61
Medición de Satisfacción del Cliente Camerino.....	62
Medición de Satisfacción del Cliente Operaciones	63

Medición de Satisfacción del Cliente Producción	65
Medición de Satisfacción del Cliente In-House.....	66
Indicadores Clave de Desempeño.....	67
Promos Entregadas.....	69
Autogestión - Monitoreo de Objetivos	70
Autogestión - Formato de Resultados de Objetivos	71
Cruce de variables.....	72
4.4 Propuestas de mejora.....	76
4.4.1 Fundamentos de la propuesta.....	77
4.4.2 Propuesta 1: Planeación estratégica	78
4.4.3 Propuesta 2: Frecuencia de uso de las herramientas de gestión.....	87
4.4.4 Propuesta 3: Plan de Comunicación	89
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
5.1 Conclusiones.....	91
5.2 Recomendaciones.....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS	100
Anexo 1: Carta de autorización de la Corporación Televisión	100
Anexo 2: Visto bueno Asesor metodológico.....	101
Anexo 3: Visto bueno Asesor temático.....	101
Anexo 4: Formato de la Herramienta de Monitoreo de objetivos.....	102
Anexo 5: Formato de la Herramienta Formato de resultados de objetivos de contenidos	102
Anexo 6: Formato de la Herramienta de Incidencias	103
Anexo 7: Formato de la Herramienta de Indicadores Clave de Desempeño.....	103

Anexo 8: Formato de la Herramienta de Promos Entregadas	104
Anexo 9: Formato de la Herramienta de Satisfacción Del Cliente – Camerino.....	104
Anexo 10: Formato de la Herramienta de Satisfacción del Cliente – Producción	105
Anexo 11: Formato de la Herramienta de Satisfacción del Cliente - Operaciones	105
Anexo 12: Formato de la Herramienta de Satisfacción del Cliente – In House.....	106
Anexo 13: Entrevista a los diseñadores de las herramientas de gestión.....	107
Anexo 14: Instrumentos para Encuestas.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de planeación estratégica.	17
Figura 2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	20
Figura 3. Requisitos de los Indicadores Clave de Desempeño.	24
Figura 4. Tipos de pregunta	31
Figura 5. Organigrama del Departamento de Contenidos.	47
Figura 6. Organigrama de Corporación Televisión.	48
Figura 7. Uso de las herramientas de gestión.	55
Figura 8. Percepción de la implementación de las herramientas de gestión.....	56
Figura 9. Mayor ventaja en el uso de las herramientas de gestión.	57
Figura 10. Mayor desventaja en el uso de las herramientas de gestión	58
Figura 11. Objetivo del uso de las herramientas de gestión.	59
Figura 12. Importancia de las herramientas de gestión.....	60
Figura 13. Mejora en el servicio gracias a la herramienta de incidencias.	61
Figura 14. La herramienta de satisfacción de Camerino incluye todos los campos importantes. 62	
Figura 15. Mejoras en el servicio gracias a la herramienta de satisfacción de Camerino.	63
Figura 16. La herramienta de satisfacción de Operaciones incluye todos los campos importantes.	64
Figura 17. Mejoras en el servicio gracias a la herramienta de satisfacción de Operaciones.	64
Figura 18. La herramienta de satisfacción de Producción incluye todos los campos importantes.	65
Figura 19. Mejoras en el servicio gracias a la herramienta de satisfacción de Producción.....	66
Figura 20. La herramienta de satisfacción de In-House incluye todos los campos importantes. .	67

Figura 21. Mejoras en el contenido al aire gracias a la herramienta de Indicadores Clave de desempeño.....	68
Figura 22. Mejora en la toma de decisión gracias a la herramienta de Indicadores Clave de Desempeño.....	68
Figura 23. Entrega puntual gracias a la herramienta Entrega de Promos.	69
Figura 24. La evaluación del logro de objetivos es certera y objetiva.....	70
Figura 25. Mejora en el contenido al aire gracias a la herramienta Formato de Resultados de Objetivos.	71
Figura 26. Nivel de información evaluada.....	72
Figura 27. Seguimiento de encargados.	73
Figura 28. Conveniencia del medio de aplicación.	74
Figura 29. Frecuencia de retroalimentación.....	75
Figura 30. Capacitación adecuada.	76
Figura 31. Plan de Comunicación.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de inversiones en publicidad 2015	12
Tabla 2. Plan de recolección de datos	40
Tabla 3. Breve antecedentes históricos de los canales de Televisión	43
Tabla 4 Análisis FODA de Corporación Televisión	49
Tabla 5. Articulación de las metodologías.....	78
Tabla 6. FODA de las herramientas de gestión	80
Tabla 7. Tabla de programación, presupuesto y plan de acción etapa 1.....	84
Tabla 8. Tabla de programación, presupuesto y plan de acción etapas 2-6.....	85
Tabla 9.Frecuencia de uso de las herramientas de gestión	87
Tabla 10. Plan de comunicación	89

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Los últimos acontecimientos como la globalización, el avance de la tecnología, los cambios en la preferencia de los consumidores, entre otros, han ocasionado que las empresas tengan dificultad en la administración de sus recursos ya que muchas veces esos cambios representan modificaciones en sus estrategias y procesos, debido a esto, la presente investigación se enfoca en las herramientas de gestión, ya que son una de las alternativas más utilizadas en las empresas para administrar adecuadamente los recursos y así hacer frente a cualquier cambio que se presente en el entorno empresarial.

La característica principal de las herramientas de gestión es que sirven para tener un control de las actividades y permiten hacer mediciones de todas las variables que intervienen en una empresa, pero en muchas ocasiones experimentan barreras en su implementación. Entre los problemas más comunes que se presentan en la implementación y ejecución, es que las empresas no realizan una previa planificación, además, no definen los parámetros o mediciones correctas para cada proceso.

El estudio que se realizó en el Departamento de Contenidos de Televisión, centró su interés en examinar la funcionalidad de las herramientas de gestión utilizadas en dicho departamento, para identificar oportunidades de mejora que aporten o generen una optimización en los procesos para impactar en la mejora de la calidad del contenido televisivo y en la toma de decisión.

La investigación se realizó en un lapso de 10 semanas en la Ciudad de Tegucigalpa, mediante la aplicación de una entrevista a los diferentes usuarios involucrados con el uso de dichas herramientas, para definir el plan de mejora a proponer a la empresa.

El primer capítulo delimita el estudio a realizar, así como los factores y situaciones que crearon la necesidad de estudiar la funcionalidad de las herramientas de gestión en el Departamento de Contenidos de Televisión.

El segundo capítulo comprende una revisión teórica de la importancia de la Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral (CMI) e Indicadores clave de Desempeño (KPI) para optimizar el uso de las herramientas de gestión.

El tercer capítulo menciona el proceso y los instrumentos que se utilizaron para obtener información con relación al uso de las herramientas, y otros factores que inciden en dichos formatos.

El cuarto capítulo presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, y las propuestas de mejora planteadas para generar soluciones con el uso de las herramientas de gestión.

El quinto capítulo: Por último, se mencionan las diferentes conclusiones alcanzadas en la investigación, así como varias acciones o actividades que se sugiere realice la empresa para aprovechar la implementación de las herramientas de gestión.

1.2 Antecedentes del Problema

El desempeño de los colaboradores es un factor determinante para cualquier empresa, ligado a su motivación y preparación profesional; sin embargo, la productividad y rendimiento del personal son responsabilidad también de la organización. Medir y evaluar el desempeño de los colaboradores es la clave para identificar las falencias; es decir, para determinar si es necesario implementar capacitaciones, guías, mayor supervisión u otros métodos que aumenten la productividad.

Las empresas dedicadas al rubro televisivo deben adecuarse constantemente a las exigencias de un público altamente cambiante, actualizaciones tecnológicas y poseer perfiles de trabajo con capacidad de resolución de problemas bajo presión; a esto se suma la dificultad de mantener un alto nivel de innovación y creatividad mientras se cumplen los índices de productividad deseados, siendo necesaria la aplicación de herramientas de gestión que se adecuen al trabajo creativo.

Dentro del rubro televisivo en Honduras, Corporación Televicentro es un conglomerado de medios dedicado a la difusión de contenido audiovisual, comprendido por 4 canales importantes los cuales son transmitidos por señal abierta, servicio de cable y plataformas digitales. Dentro de la estructura de la empresa, el departamento de Contenidos se encarga de la dirección de la producción del contenido televisivo de entretenimiento nacional mediante procesos estrechamente ligados a los departamentos de Comercial, Producción, Operaciones, e In House.

Para mejorar el flujo de trabajo entre los diferentes departamentos de la Corporación, desde el inicio del 2018 se utilizan herramientas de gestión para medición del desempeño, monitoreo de objetivos y seguimiento para el control de incidencias; estas fueron creadas como herramientas independientes y no de manera integral, lo cual ocasiona que los usuarios experimenten dificultades en el registro, lectura y análisis de la información, adjudicando los problemas a la falta de compatibilidad entre las herramientas de gestión y el perfil de trabajo creativo del Departamento de Contenidos.

Lo anteriormente expuesto repercute directamente en el desempeño y crecimiento laboral de los colaboradores, ya que genera conflictos entre los diferentes departamentos, afecta la comunicación, el clima laboral y la productividad; además, se pone en riesgo la calidad del producto televisivo al aire ocasionando baja en la teleaudiencia y pauta comercial.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del Problema

Las herramientas de gestión utilizadas en el departamento de Contenidos de Televisión fueron creadas para monitorear el rendimiento laboral y aportar a la mejora continua, pero debido a factores externos e internos, no se han visto resultados tangibles. Los usuarios de estas herramientas consideran que no son funcionales, llevándolos a cuestionar la importancia de su implementación y percibir que la información generada no impacta en la toma de decisión ni mejora la calidad del contenido televisivo.

1.3.2 Formulación del Problema

Con el fin de poder mejorar de manera exponencial la calidad del producto televisivo que se genera en el departamento de Contenidos, así como la mejora del flujo de trabajo y la interacción con otros departamentos de la Corporación Televicentro; la presente investigación busca identificar las fortalezas y debilidades de las diferentes herramientas de gestión utilizadas, para integrarlas y optimizar su funcionamiento, así como la aplicación de una metodología que facilite el debido seguimiento de resultados, capacite al personal para el correcto uso de dichas herramientas, permitiendo así impactar en la toma de decisión y calidad del contenido televisivo; formulando la siguiente pregunta:

¿De qué manera se pueden mejorar las diferentes herramientas de gestión utilizadas en la dirección y producción de contenido televisivo en Televicentro?

1.3.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la situación actual del departamento de Contenidos de Televicentro con relación al uso de herramientas de gestión empresarial?
2. ¿Cuánto nivel de funcionalidad y cumplimiento presentan las herramientas de gestión utilizadas en el departamento de Contenidos de Televicentro?
3. ¿Qué oportunidades de mejora hay en el departamento de Contenidos de Televicentro, en cuanto al manejo de herramientas de gestión?
4. ¿Cuál es el plan de acción que se debe implementar para optimizar las herramientas de gestión en el departamento?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejora para las herramientas de gestión utilizadas en el departamento de Contenidos de Televisión, con la finalidad de optimizar su implementación e impactar en la toma de decisión y calidad de contenido televisivo a partir del primer trimestre del 2019.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Examinar la situación actual del departamento de Contenidos de Televisión con relación al uso de herramientas de gestión empresarial.
2. Evaluar el nivel de funcionalidad y cumplimiento de las herramientas de gestión utilizadas en el departamento de Contenidos de Televisión.
3. Determinar las oportunidades de mejora en el departamento de Contenidos de Televisión, en cuanto al manejo de las herramientas de gestión.
4. Proponer un plan de acción para optimizar las herramientas de gestión utilizadas en el departamento.

1.5 Justificación

Este estudio será un paso importante para el rediseño y la sistematización de las herramientas de gestión en el departamento de Contenidos de Televisión, ya que permitirá identificar lo necesario para mejorar el flujo de trabajo con relación a las responsabilidades y funciones de cada empleado. También permitirá implementar acciones encaminadas a mejorar el servicio y optimizar los tiempos dedicados a cada tarea en las distintas áreas del departamento,

así como la relación con otras dependencias, elevando los niveles de productividad de toda la corporación.

Para lograr la correcta implementación de las herramientas de gestión existentes, se requiere diagnosticar la situación actual y señalar las oportunidades de mejora, para proponer un plan orientado a alcanzar una sistematización de herramientas que favorezca el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y financieros, elevando los niveles de calidad y facilitando la toma de decisiones.

Los beneficios de esta investigación incluyen la reducción de conflictos entre departamentos mejorando el clima laboral, la comunicación, el rendimiento en general, y en particular ayudará a reducir las pérdidas por trabajos mal ejecutados aumentando a largo plazo los niveles de audiencia y pauta comercial.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de este capítulo, se muestran los fundamentos teóricos que son el sustento de la presente investigación, se recopilan los criterios y puntos de vista de diferentes autores, cuyo aporte contribuye a explicar la importancia de la Planeación Estrategia, el Cuadro de Mando Integral (CMI) y los Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

2.1 Análisis de la situación actual

En este apartado se abordan factores tecnológicos, económicos y políticos que influyen en el sector televisivo.

Análisis del Macro-entorno

Desde principios del siglo XXI, se ha producido un profundo cambio en la industria de la comunicación por un crecimiento, tanto de los sectores que la conforman, como de aquellos consumidores a los que se dirige.

Albornoz & Garcia, (2017) afirman que “la era digital ha marcado nuevas pautas al sector audiovisual, que encontró en los avances tecnológicos la punta de lanza para extender sus dominios y conquistar espacios a través de las industrias culturales” (p. 215).

Esta evolución tan repentina ha ocasionado que el sector audiovisual se enfrente a la disyuntiva si continuar con los mismos procesos, ya que los mercados exigen una adaptación continua para cumplir con los objetivos de generar contenidos atractivos para la audiencia y obtener la rentabilidad planteada por los accionistas (Medina, 2015).

Además, el surgimiento de la tecnología ha permitido el desarrollo de medios digitales y la aparición de nuevos soportes para la distribución de contenidos, ocasionando que los gustos o preferencias de los clientes cambien.

Finalmente todos los acontecimientos que han afectado directa e indirectamente al sector audiovisual han ocasionado que la cadena de valor de estas empresas cambie drásticamente, ya que deben replantear en sus estructuras de negocios los fenómenos del internet y el surgimiento de tantos productos sustitutos (Álvarez, 2011).

Europa

El sector audiovisual en Europa ha tenido evolución en aspectos tanto de oferta como en el consumo, acompañado por cambios radicales en la estrategia de inversiones y financiación para la producción, comercialización y exhibición de sus productos y servicios.

Estos cambios han permitido que el sector audiovisual impacte en la economía del país ya que en las últimas décadas ha tenido un notable crecimiento y transformación, considerándose hoy en día como una de las actividades de mayor interés por su influencia en el ámbito global, afirmado por:

Los Estados miembros de la Unión Europea han considerado la industria audiovisual como el sector estratégico, clave para el desarrollo económico, social y cultural del continente...y pese a que se vive una crisis provocada por los cambios vertiginosos, fundamentados en modificaciones que afectan a todos los eslabones de la cadena de valor de la industria audiovisual, nunca antes se había consumido tantos productos audiovisuales como en la actualidad. (Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión, 2010, p. 6)

Aún con el auge del sector en dicho continente, este sigue presentando complejidad en su administración ya que los involucrados en el rubro según Gómez, (1997) “no han sido capaces de crear una industria estructurada y capaz de producir y conquistar mercados como el de Estados Unidos” (p. 21).

Estados Unidos

Estados Unidos es el mercado más grande del mundo para la industria audiovisual, entre sus mayores sistemas de distribución están las redes de televisión abierta, redes de teledifusión, los sistemas de cable y satélite.

Estos canales de distribución compiten por las cuotas de audiencia que se reflejan en los porcentajes de penetración y los ratings de programas. Las cuotas de penetración, su naturaleza y popularidad en el mercado dictan la calidad, cantidad y variedad de programas producidos, y lo más importante, el éxito de las compañías que los producen.

América Latina

“El desarrollo del sector televisivo en estos países está marcado por la dinámica internacional y por la efectividad de estrategias de presión de los principales bloques que lo dirigen” (Hung, 2009, p. 133).

Entendiéndose entonces que el accionar de las empresas de dichos países es limitado ya que dependen significativamente de industrias audiovisuales más influyentes. Además, estas industrias no han surgido porque en su mayoría los países presentan inestabilidad tanto política, social y económica.

Análisis del Micro-entorno

En Honduras el sector de comunicación está conformado por los sectores de telefonía fija, sector de telefonía móvil, sector de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y sector de radiodifusión y televisión.

En lo que respecta a la televisión, las primeras transmisiones de televisión abierta en Honduras comenzaron en 1959, inicialmente se transmitía en blanco y negro, este servicio se caracteriza por la transmisión de imágenes y audio de forma sincronizada.

Desde ese acontecimiento en 1959, han surgido empresarios extranjeros y nacionales que han invertido en el sector televisivo; actualmente existen varias televisoras, tales como Canal 11, Azteca Honduras, TEN canal 10, HCH, Televisión y otras, dedicadas a ofrecer al público los servicios de televisión y publicidad.

Los servicios de televisión son los diversos programas que transmite una televisora por medio de canales, estos programas pueden ser de noticias, novelas, entretenimiento, deportes y otros según el interés del público. Anteriormente en Honduras los canales eran difundidos por frecuencias análogas, pero gracias a los avances de la tecnología estas transmisiones pueden realizarse través de una frecuencia digital, representando un beneficio para los clientes ya que este cambio permitió que las televisoras transmitieran el doble de canales en comparación a la transmisión análoga. (López L. E., 2017)

En lo que respecta al servicio de publicidad se refiere a que “las empresas compran espacios publicitarios en diferentes medios, lo que constituye un costo de operación para sus negocios, y

realizan estas inversiones para posicionarse en la conducta de los potenciales clientes que sintonizan dichos medios” (López L. E., 2017).

La televisión es el medio que más utilizan las empresas para potenciar sus productos o servicios (Ver tabla 1), por tanto, es importante que los medios televisivos en Honduras manejen adecuadamente sus servicios porque tienen un amplio mercado que cubrir, en ese sentido, deben saber definir sus estrategias ya que cuentan con una teleaudiencia con diversos gustos o preferencias de consumo; y entre más cautiven el interés del público pueden obtener mayores pautas publicitarias, ya que las empresas que deciden hacer su publicidad a través de la televisión, consideran relevante que dicho medio cuente con un buen rating que lleve su mensaje a más personas.

Tabla 1. Porcentaje de inversiones en publicidad en Honduras 2015

Medio	% de inversión
Televisión	56%
Radio	16%
Exterior	16%
Internet	6%
Otros	3%
Prensa	3%
Total	100%

Fuente: (López L. E., 2017)

Además del interés por cubrir los diferentes segmentos de clientes con los que cuentan las empresas televisoras hondureñas, también deben prestar atención a otros medios o productos que están teniendo auge en la población, tales como el internet.

Lo anterior es afirmado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017) que establece que el número de hogares conectados a Internet en la región de Centroamérica creció en un 103% entre el año 2010 y el 2016; los países con mayor crecimiento fueron Guatemala, el Estado Plurinacional de Bolivia, Nicaragua y Honduras, todos con más del 300% de aumento entre 2010 y 2016.

2.2 Teorías de sustento

A continuación se presentan conceptos generales que articuladamente hacen parte del sustento que aporta a cumplir los objetivos de esta investigación.

Teoría de la administración

La administración se origina por la necesidad de la sociedad de gestionar sus diferentes recursos ya que a lo largo de la historia han surgido divisiones en las actividades cotidianas del ser humano. En ese sentido, la administración consiste en coordinar las actividades para que los involucrados utilicen de manera eficiente y eficaz los recursos con que cuentan y con ello alcancen los objetivos propuestos.

En consecuencia, para lograr la eficiencia y eficacia en una actividad es importante plantearse la necesidad de aplicar un proceso, el cual se define por un “flujo de eventos interrelacionados que se desarrollan en fases o etapas sucesivas para lograr un objetivo en común” (Lépiz, 1986, p. 83).

En la administración se utiliza el proceso administrativo ya que este se enfoca en lograr los objetivos mediante una planificación, organización, dirección y control de las actividades. A

continuación se detalla en que consiste cada actividad:

- Planeación: proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- Organización: proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- Dirección: proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- Control: proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p. 11)

2.2.1 Planeación estratégica

López & Correa, (2007) definen la planificación estratégica como “una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo” (p. 23).

Lo indicado anteriormente, denota que el papel de la planeación estratégica es establecer como se obtendrán los resultados y cuáles son las medidas necesarias para que las empresas alcancen los objetivos planteados, por ende, los responsables de realizar dicha función deben ser capaces de ver hacia el futuro.

El enfoque de ver hacia el futuro es para mantener estables a las empresas pese a los diversos cambios que sufren en la actividad empresarial, por este motivo, surge la importancia de los planes estratégicos ya que con la implementación de los mismos las empresas logran centrar su atención en obtener eficiencia y eficacia en sus actividades; con la implementación de la planeación logran definir claramente los objetivos, las estrategias, los programas de trabajo y los

responsables de obtener los resultados de eficiencia y eficacia que buscan los diferentes modelos de negocios.

En esa búsqueda constante de gestionar los recursos de manera eficiente y eficaz, en la administración existen acciones o prácticas que aportan las maneras más convenientes para lograr el cumplimiento de objetivos, y en la planeación estratégica se han planteado diversos principios que hoy en día facilitan o guían a las empresas a realizar de forma oportuna la función de planeación.

Principios de la planeación estratégica

Los principios actualmente desarrollados en la planeación estratégica permiten a los líderes empresariales definir sus planes claramente, y según Reyes (2004) los principios son:

- **Principio de la precisión:** Consiste en definir planes concretos que permitan a la empresa tener un control adecuado sobre cualquier eventualidad durante el proceso o ejecución de dicho plan.
- **Principio de la flexibilidad:** Este principio requiere que las empresas dejen un margen para los cambios que se pueden presentar durante la ejecución de los planes, ya que en la realización de los mismos se pueden presentar cambios y se necesita la fácil adaptación de la empresa para ajustarse a la situación.
- **Principio de la unidad de dirección:** Se requiere se definan los planes de manera coordinada con los involucrados en el cumplimiento de objetivos para que exista sinergia entre las diferentes funciones o actividades a ejecutar en el plan, y con ello evitar confusiones durante su desarrollo.
- **Principio de consistencia:** Este principio establece la necesidad de integrar todos los

planes de la empresa para tener mayor coordinación de los recursos disponibles, y con ello lograr cumplir de manera eficiente y eficaz los objetivos planeados.

- **Principio de rentabilidad:** este principio pretende que los encargados de crear los planes establezcan puntualmente los beneficios y costos en que incurrirá la empresa en caso de llevar a cabo dichos planes; la mayoría de empresas aprobará los planes si estos le generan mayores beneficios que costos.
- **Principio de participación:** este principio requiere una participación total y funcional de los involucrados en la creación y ejecución de los planes previstos para el cumplimiento de objetivos empresariales. La importancia de esta práctica u acción en la planeación estratégica es que permite una mayor aprovechando de los recursos.

En la definición de estos principios se considera indispensable que los encargados de realizarlos entiendan que el éxito de la planeación estratégica dependerá de la capacidad o habilidad del administrador de plasmar los objetivos en acciones, y en ese punto, se requiere seguir un proceso.

Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica se enfoca en realizar determinadas acciones o tareas con la finalidad de obtener resultados que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

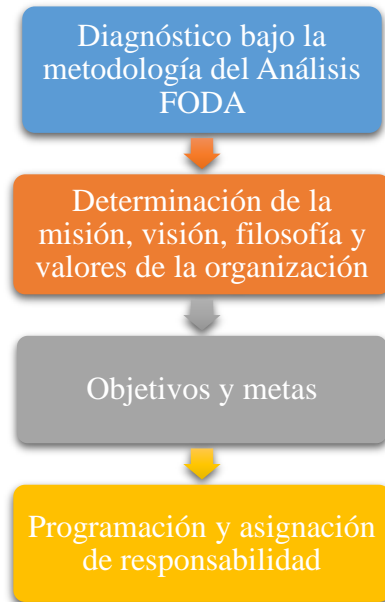


Figura 1. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: (Sainz, 2017)

Este proceso según *Fig.1* inicia realizando un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la empresa para conocer como está en el entorno que opera, evaluada la situación, se continúa con el segundo paso, el cual consiste en definir los principios corporativos, los cuales son misión, visión, filosofía y valores que necesita la empresa para tener claros sus propósitos de creación, luego deben establecer los objetivos y metas a alcanzar para obtener los beneficios esperados, y por último, delegar quienes serán los responsables de ejecutar las acciones programas establecidas en dicho proceso de planeación (Sainz, 2017).

Tipos de planeación estratégica

Existen tres tipos de planeación estratégica en las empresas y estas ayudan a segmentar las responsabilidades o acciones según los mandos que ocupen dentro de la misma, a continuación se brinda una explicación de cada planeación:

- Planeación estratégica: es dirigida por los altos mandos de la empresa o directivos y su función radica en definir los objetivos estratégicos necesarios para mantener el posicionamiento y rentabilidad de la empresa dentro de un sector o industria.
- Planeación táctica: los encargados de ejercer este tipo de planeación son los mandos medios o jefes de departamento, y su función consiste en centrarse en plasmar en sus planes el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Planeación operativa: está a cargo de los mandos bajos u operativos y su función consiste en determinar las tareas que deben realizarse diariamente.

(Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007)

Con lo anterior se concluye que sin importar el cargo que se desempeñe en la empresa se requiere la planificación en cada actividad para lograr gestionar de manera oportuna los recursos asignados y con ello lograr cumplir las responsabilidades delegadas por la gerencia. Además esta función administrativa es una guía que orienta a las personas sobre cómo hacer las cosas y cómo medir si se está cumpliendo con lo previsto, ya que a veces no solo se requiere definir planes, estos muchas veces solo quedan en papel, se necesita el accionar y buscar los medios para determinar si realmente las acciones o actividades definidas se están cumpliendo con éxito. En esa búsqueda de medición o cumplimiento de resultados es necesario aplicar herramientas de gestión o indicadores que ayuden a determinar la efectividad de lo planeado.

2.2.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

En todas las empresas se establecen objetivos a cumplir para obtener beneficios de sus actividades de negocio, y en ese sentido, se requiere establecer mediciones para determinar si están logrando los resultados esperados.

En las administraciones pasadas consideraban que las mediciones solo eran necesarias en términos económicos, pero debido a diversos cambios en los modelos de negocios se modifica dicho pensamiento, y se estableció que la medición debe ser basada en varios aspectos ya que el buen funcionamiento de una empresa no solo depende de aspectos económicos (Kaplan & Norton, 2009).

Con base a lo anterior surge el término Cuadro de Mando Integral (CMI), definido como una herramienta basada en indicadores estructurados en torno a cuatro perspectivas clave de una organización:

- Perspectiva de los resultados económicos financieros
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva de los empleados

(Gan & Triginé, 2013, p. 465)

Sin duda alguna, lo planteado por Gan & Triginé se considera correcto ya que las mediciones no solo deben utilizarse para alcanzar la rentabilidad, también deben estar orientadas a generar clientes más satisfechos, diseñar productos o servicios de calidad y aumentar la efectividad del personal y con ello lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

Principales perspectivas del CMI

Las perspectivas del CMI se enfocan en cuatro áreas de la empresa ya que según la herramienta desarrollan un papel relevante para el cumplimiento de objetivos o maximización de resultados; las áreas del enfoque son los clientes, los procesos internos, los resultados financieros y los empleados. (Ver *Fig. 2*)



Figura 2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuente: (Niven, 2003)

A continuación, se explica en qué consisten las perspectivas indicadas en la *fig. 2*:

- **Perspectiva del cliente:** esta perspectiva consiste en definir las mediciones necesarias para evaluar si se está satisfaciendo las necesidades del cliente. El enfoque primordial de las empresas debe ser el consumidor debido a que son ellos lo que generan la actividad en la misma.
- **Perspectiva del proceso interno:** su enfoque se orienta a identificar los procesos que aportan significativamente valor a la estrategia de la empresa, y con ello, centrar sus mediciones en esos procesos para generar mejora continua en dichas actividades, y así añadir más beneficios a los clientes y accionistas.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** esta perspectiva establece mediciones para evaluar si los colaboradores están cumpliendo con eficiencia y eficacia sus procesos, pero antes de esas mediciones la empresa debe brindar los recursos necesarios para que los colaboradores cumplan los objetivos delegados.
- **Perspectiva de las medidas financieras:** se centra en medir si se está cumpliendo con los rendimientos financieros óptimos, ya que una empresa necesita tener rentabilidad para poder operar.

(Niven, 2003)

Con dichas perspectivas las empresas pueden desarrollar un adecuado uso de recursos debido a que las mediciones propuestas en el CMI permiten una evaluación integral de la estructura de la empresa, pero para que las mediciones sean oportunas es necesario que definan claramente el objetivo de cada perspectiva.

Fases para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Dentro del proceso de planeación para implementar un CMI es necesario aplicar varias acciones, según Vásquez (2006) consisten en:

- **Establecer los objetivos:** esta fase requiere que la empresa defina objetivos claros para obtener resultados efectivos al momento de implementar el CMI.
- **Determinar donde se construye el CMI:** consiste en determinar en qué área o departamento iniciará el proceso de implementación del CMI. Es esencial que la empresa tome la decisión basándose en su estrategia de negocio, en sus necesidades empresariales, en su alcance administrativo y su disponibilidad de recursos.

- **Obtener el respaldo directivo:** en cualquier proyecto o incorporación de nuevas herramientas en las empresas, se requiere la aprobación de los directivos, por ende, es importante que la propuesta de implementación del CMI esté apegada a la estrategia empresarial, y con ello se obtenga la aprobación.
- **Formar un equipo:** es necesario integrar un equipo que tenga las habilidades y conocimientos requeridos para tener éxito en la implementación del CMI; lo más recomendable es que esté integrado por un miembro de la alta gerencia y por líderes o colaboradores influyentes en los diferentes departamentos de la empresa.
- **Elaborar un plan de comunicación:** esta fase consiste en determinar la información que se brindará a los colaboradores en cuanto a la importancia y uso de la herramienta, ya que en muchos casos la incorporación de las herramientas falla por la mala comunicación.

Una vez concluida la fase de planeación se procede con el desarrollo del CMI, lo cual consiste en recopilar y evaluar la información de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa para determinar si está cumpliendo y evaluando los resultados según las perspectivas planteadas en el CMI.

Lo anterior reafirma que en la administración existen diversas herramientas que añaden valor a las empresas, y que la elección de las mismas dependerá de las necesidades detectadas por cada líder empresarial. Un ejemplo del cambio que genera en las empresas el uso de ese tipo de herramienta, es el Cuadro de Mando Integral, ya que permite la creación de un entorno laboral orientado a resultados a través de objetivos, indicadores y acciones.

2.2.3 Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

Las mediciones en las empresas son muy necesarias ya que a través de su aplicación se puede detectar si las cosas se están haciendo bien. En ese sentido, Salgueiro (2015) afirma que “existen pocos factores que sean tan importantes para el desempeño de las organizaciones como las mediciones” (p. 7).

Las mediciones se obtienen mediante indicadores clave ya que estos son métricas aplicadas para definir si los procesos se están realizando con efectividad y eficacia. En consecuencia, se requiere que estos indicadores cumplan varios requisitos ya que la información generada es un factor importante en la toma de decisiones.

Requisitos de los indicadores clave de desempeño

Los requisitos que se esperan en la aplicación de los indicadores clave de desempeño es que estos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes, oportunos y evaluables ya que las mediciones que generen será los parámetros que la empresa considerará en la toma de decisiones (Montaño, 2016).

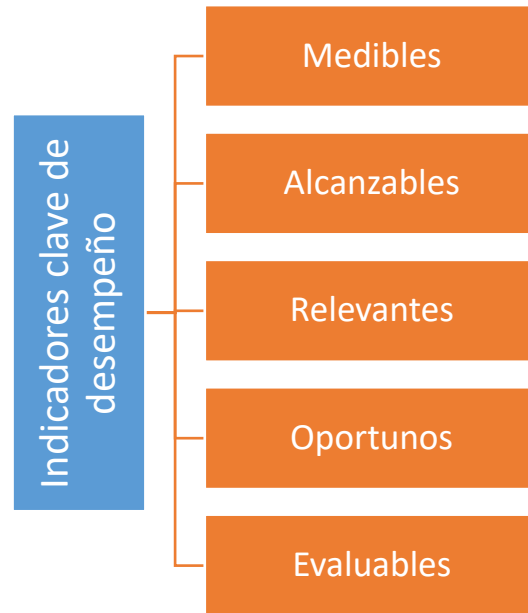


Figura 3. Requisitos de los Indicadores Clave de Desempeño.

Fuente: (Montaño, 2006)

Los requisitos indicados en la *Fig.3* Son necesarios ya que las empresas una vez que definen sus objetivos, establecen los indicadores necesarios para medir si cumplirán con lo previsto en la planeación estratégica, por tanto, requieren que dichos indicadores sean específicos o concretos sobre lo que se evaluará y con ello lograr el beneficio de eficiencia y eficacia que se genera al aplicar mediciones en los procesos administrativos.

Además se requiere que los indicadores implementados en la evaluación de las actividades o funciones tengan la facilidad de ser medidos, ya que las empresas necesitan monitorear constantemente si están logrando los objetivos planteados, en consecuencia, surge la necesidad de que estos indicadores brinden información relevante y oportuna que permita generar resultados útiles para la toma de decisiones.

Concluyendo entonces, que la aplicación de los diversos indicadores depende del enfoque de la empresa y de lo claros que estén sus objetivos, por ende, es importante aplicar indicadores que sean evaluables para que estos aporten valor a la empresa y el cumplimiento de los objetivos.

Tipos de indicadores clave

Existen dos tipos de indicadores que “proporcionan información sobre el rendimiento de una actividad o sobre la consecución de una meta” (Díaz, 2010, p. 36). A continuación se detalla en que consiste cada uno:

- Los indicadores clave de desempeño: son utilizados como medidas operativas para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento.
- Indicadores de metas: son mediciones que se realizan para definir si se está cumpliendo con las metas establecidas por la dirección.

Con las definiciones anteriores se refleja la importancia que tienen los indicadores, estos van más allá de brindar datos, realmente su aporte radica en generar a la empresa una cultura de excelencia en los procesos que realiza.

2.2.4 Antecedentes de las metodologías previas

La administración a lo largo de la historia se ha estudiado a través de diferentes teorías ya que los cambios en la sociedad son constantes, por ende, sus precursores han planteado diferentes teorías para dar solución a cada problema emergente.

En ese interés de aplicar las mejores prácticas para gestionar los recursos de forma eficiente y eficaz, se han planteado cambios a las funciones de la administración, todo con el objetivo de crear procesos que abarquen más contextos de la empresa y se evalué el resultado generado.

En lo que respecta a la función de planeación, en términos generales se considera como una actividad que solo visualiza los objetivos a corto plazo, contrario a la planeación estratégica, la cual establece un panorama de la empresa a largo y abarca diversas áreas de la misma.

En consecuencia, la planeación ha desarrollado diferentes metodologías o enfoques para su estudio, a continuación se detallan:

- Enfoque estructuralista: estudio descriptivo y sistemático de las organizaciones en un contexto social ambiental.
- Teoría del comportamiento: estudio del comportamiento humano con relación a la organización, incluidas motivaciones y estilos directivos.
- Enfoque neoclásico: visión pragmática de la administración, o inicio de pensamiento estratégico. Una de las máximas representaciones es la administración por objetivos de Drucker.
- Otros enfoques de transición: ampliación de variables de análisis de integración, conocimientos y enfoques.
- Enfoque matemático: desde la investigación operativa para obtener procedimientos que optimicen los procesos.

(López & Correa, 2007, p. 17)

Entonces, cada enfoque ha significado un estudio de las diferentes situaciones que se pueden presentar en una empresa, y lo importante en el proceso de administración, es conocer a detalle su modelo de negocio para aplicar las prácticas o teorías que mejor se adapten a sus necesidades.

2.2.5 Análisis crítico de las metodologías

A continuación se indican algunas ventajas y desventajas de las diferentes metodologías utilizadas en la presente investigación.

- Planeación estratégica

Teóricamente la planeación estratégica conlleva varias ventajas ya que su incorporación en las empresas según Navajo (2009) permite “promover mayor eficiencia y eficacia en las actividades, facilitar las funciones de dirección, permitir una revisión periódica del funcionamiento organizacional, además de hacer explícito el sistema de valores y principios de la empresa” (p. 18), pero muchas veces en la práctica es otra la situación, ya que los encargados de ejecutar dicha función, presentan pocas habilidades en esa área o función , y sumado a que las empresas les proporcionan los recursos limitados.

- Cuadro de Mando Integral e Indicadores Clave de Desempeño

La aplicación de mediciones en los diferentes procesos administrativos permite a las empresas obtener “mayores rendimientos financieros, mayor implicación de los empleados en las metas generales, mejor colaboración y una continua atención a la estrategia” (Niven, 2003, p. 18).

Con lo anterior se concluye que las empresas deben tener claramente definidos los objetivos, ya que al aplicar mediciones lo que pretenden es establecer conductas y personas altamente efectivas para que cumplan los objetivos establecidos por los diferentes mandos; se considera innecesario establecer mediciones que no sean utilizadas oportunamente, o en situaciones donde quienes las utilizan no entienden el propósito ni la mejora que aportarán a su trabajo.

2.3 Conceptualización

Eficiencia: “consiste en el uso de todos los recursos de una organización, el nivel de aprovechamiento de los mismos cuando de alcanzar un objetivo se trata, es decir, la relación entre los insumos y los productos de un proceso” (Hurtado, 2008, p. 42).

Eficacia: se define como “el logro de los objetivos en un tiempo planeado, es decir, está relacionado con el factor tiempo” (Hurtado, 2008, p. 42)

Rating: es el porcentaje o cantidad de teleaudiencia que sintoniza un canal o programa específico en un día u hora determinada.

Contenido televisivo: son los diferentes programas o segmentos que responden a un concepto definido para dirigirse a un segmento específico de personas, producidos por una empresa televisiva para transmitirlos en sus diferentes espacios.

Departamento In-House: es el departamento encargado del desarrollo creativo y producción de los anuncios y campañas de su misma empresa.

Departamento de Producción: es el encargado de organizar la estructura de camarógrafos, utileros, escenógrafos, directores de cámara, operadores de audio, operadores de máster y todo el personal necesario para que pueda salir la programación al aire.

Departamento de Operaciones: es el área encargada de proveer equipo, personal y servicio técnico para asegurar la calidad y el buen manejo del medio y recurso necesario según el tipo de señal de una transmisión televisiva.

Departamento de desarrollo organizacional: es el encargado de la gestión y administración del capital humano de una organización con el fin de conseguir de esta manera los objetivos fijados.

Promoción o promo: es el contenido audiovisual comercial o institucional de corta duración que se dirige a la audiencia para promocionar un producto, servicio o concepto específico.

Pauta comercial: es el conjunto de espacios publicitarios que se transmiten en un tiempo limitado para dar a conocer un producto o servicio a un público específico.

Teleaudiencia: persona que ve las imágenes retransmitidas por televisión.

Trasmisión análoga: “la información se transmite básicamente en intervalos discretos de tiempo y modulación” (Pérez, Zamanillo, & López, 2007, p. 237)

Trasmisión digital: “es el transporte de señales digitales entre dos o más puntos en un sistema de comunicaciones” (Tomasi, 2003, p. 667)

2.4 Técnicas e Instrumentos utilizados

En la recolección de datos de una investigación se utilizan diversas técnicas e instrumentos para obtener información, las más aplicadas son las técnicas de observación, entrevista, sesiones a profundidad o grupos de enfoque y encuesta.

Método de Observación

Este método consiste en hacer un registro ordenado de diversos comportamientos que afectan un fenómeno o situación, dicha observación implica tener interés en todo lo que incide en la causa de estudio, por tanto, esta técnica requiere una amplia apertura y disponibilidad de expandir todos los sentidos para no dejar por fuera registros que aporten resolución al problema o explicación del comportamiento presentado.

La entrevista

Se define como una reunión entre dos o más personas con la finalidad de conocer e intercambiar posturas sobre un tema o un problema.

Existen diferentes tipos de entrevista, tales como, las entrevistas estructuradas, semi estructuradas y abiertas. La decisión de cuál aplicar en la investigación dependerá de la información que el investigador necesite para su tema de estudio.

Los tipos de entrevista se definen de la siguiente manera:

- Entrevista estructurada: el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).
- Las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.
- Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

(Sampieri, Collado, & Lucio, 2014, p. 403)

Una vez decidida la entrevista adecuada para la investigación; se utiliza el cuestionario como instrumento ya que este consta de una serie de preguntas que brindan información relevante para la investigación. En el cuestionario se utilizan diversos tipos de pregunta. (Ver fig.4)



Figura 4. Tipos de pregunta

Fuente: (Hernández et al., 2014)

En la aplicación de una entrevista, frecuentemente se inicia con preguntas que permiten conocer información general del tema de interés, posteriormente según el desarrollo de la entrevista se hacen preguntas más estructuradas para conocer información más específica o detallada sobre un aspecto relevante del tema o preguntas más profundas para conocer posturas más amplias del porqué de sus opiniones sobre el tema, y por último, se realizan las preguntas de cierre que permitan seguir obteniendo información en caso de haber omitido un punto que genere impacto en el tema por el cual se llevó a cabo la entrevista.

Sesiones a profundidad o grupos de enfoque

Es un método de recolección de datos que reúne un grupo pequeño de personas para conversar a profundidad sobre diversos temas. El tamaño del grupo depende del enfoque, si solo se quiere obtener información cotidiana se puede reunir un grupo de 6-10 personas, al contrario, cuando se busca información sobre temas más complejos, debe ser un grupo más reducido (Hernández et al., 2014).

El instrumento aplicado es el cuestionario ya que se plantean diversas preguntas para obtener puntos de vista o criterios sobre el tema de estudio.

Encuesta

Se conoce como una técnica primaria que permite hacer una serie de preguntas a diversas personas para reunir datos o para detectar la opinión sobre un asunto determinado. El instrumento que se aplica es el cuestionario.

2.5 Marco legal

Corporación Televicentro se rige por las leyes de Honduras en general, y en particular por las leyes relacionadas a radiodifusión y televisión, entre ellas: Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), La Dirección de Propiedad Intelectual (DPI) y El Instituto Hondureño para la prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA).

Estas instituciones generan impacto en los servicios que ofrecen las empresas televisivas, porque han creado diversas leyes o regulaciones que restringen el contenido a transmitir. A continuación se indica en breve cómo afectan al sector.

CONATEL es el ente encargado de regular los servicios o productos ofrecidos por el sector de telecomunicaciones es los aspectos de obtención de licencias, transmisión, tarifas y cumplimientos de programas según los estándares establecidos (Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP), 2013).

Entendiéndose entonces, que las empresas televisivas deben estar monitoreando constantemente las leyes publicadas por CONATEL ya que si realizan nuevos programas o establecen nuevos parámetros de programación para mejorar la calidad del contenido televisivo, necesitarán analizar si están cumpliendo con los estándares establecidos por dicho ente regulador.

Además también existe la Dirección de Propiedad Intelectual (DPI) la cual “es la entidad nacional encargada de registrar y proteger los derechos de propiedad industrial, los derechos de autor y derechos conexos con el fin de garantizar el patrimonio intelectual de los inventores y creadores” (Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), 2016, p. 14).

El IHADFA es la institución que autoriza la trasmisión de publicidad y propaganda relacionada con productos de consumo de bebidas y tabaco, por tanto, cualquier empresa televisora debe tener una aprobación por parte de dicha institución para realizar pautas comerciales relacionadas con esos productos. (Instituto de Acceso a la información Pública (IAIP), 1991)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Toda investigación científica cuenta con metodologías bien estructuradas y articuladas para obtener los resultados esperados, mediante la aplicación adecuada de los diferentes diseños de investigación, enfoques, técnicas y unidades de análisis.

En este capítulo se describe la congruencia metodológica, abordando los diferentes procedimientos o teorías utilizadas. De igual forma, se detallan los instrumentos de recolección de datos, la población y muestra estudiada, así como las fuentes primarias y secundarias de información consultadas para diagnosticar y estudiar las herramientas de gestión empleadas para elevar la calidad del contenido televisivo en Televisión.

3.1 Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral e indicadores clave de desempeño

Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, es por ello que se seleccionaron las metodologías: Planeación Estratégica, Cuadro de Mando integral e Indicadores Clave de Desempeño, sustentando de manera conjunta la presente investigación. De la misma forma, lograr a través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, obtener información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente y plantear una visión clara del desarrollo de la estrategia. Para esto, se llevó a cabo la recolección de información necesaria para la evaluación del desempeño de las herramientas de gestión, por medio de una encuesta aplicada a los usuarios, gestores y analistas de las mismas para determinar oportunidades de mejora. Con el análisis de los resultados anteriores se pudo realizar la propuesta de mejora que involucra los actores, los objetivos y los tiempos de ejecución.

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

El método utilizado en esta investigación se denomina mixto, ya que el proceso desarrollado y las estrategias utilizadas fueron adaptados a las necesidades, contexto, circunstancias y recursos disponibles; utilizando diversas fuentes de información y tipos de datos tanto cuantitativos como cualitativos.

Este método mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, por medio de la aplicación de encuestas, escalamiento de Likert, y entrevistas de profundidad; así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias como resultado de la información recabada y lograr un mayor entendimiento de la problemática que limita el aprovechamiento de las herramientas de gestión en el departamento de Contenidos de Televisión.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

Clasificar una investigación como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa tiene que ver con la profundidad de la misma; es decir, según el nivel de conocimiento que se desea alcanzar.

La presente investigación es de tipo explicativa ya que no solo busca describir el panorama general del uso de herramientas de gestión, sino que se acerca y profundiza buscando explicar las causas del rechazo por parte del personal del departamento de Contenidos de Televisión hacia dichas herramientas, analizando las percepciones de todo el departamento y las opiniones de los jefes de las áreas de Producción, Operaciones, In House, Deportes, Noticias y Desarrollo

Organizacional; departamentos involucrados directamente con la generación de productos televisivos y el uso de las diferentes herramientas de gestión.

Para establecer conclusiones pertinentes sobre el fenómeno estudiado y alcanzar el objetivo de proponer un plan de mejora para las herramientas de gestión, fue importante conocer lo que ocasiona que los usuarios experimenten dificultades en el registro, lectura y análisis de la información; limitando el alcance de las herramientas de gestión y su potencial para incrementar el desarrollo laboral y los niveles de productividad. Al relacionar cada uno de estos factores y su efecto en el proceso de gestión por medio de herramientas, fue posible plantear un plan detallado para mejorar la situación actual del departamento.

Cada diseño posee sus rasgos característicos que se ajustan a diferentes fenómenos o acontecimientos, debido a esto, la decisión sobre qué clase de investigación y diseño específico sería seleccionado, se tomó en base al planteamiento del problema y el alcance del estudio; clasificando la presente exploración como no experimental, ya que se llevó a cabo el proceso de observación en el departamento de Contenidos de Televisión, tal como se da en su contexto natural y sin manipular o hacer variar en forma intencional alguno de sus elementos clave.

Debido a que el estudio se centra en indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta la inconformidad del personal del departamento de Contenidos con relación al uso de las herramientas de gestión, en el último trimestre del año 2018, es definida como una investigación transaccional o transversal, de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectaron los datos.

Finalmente, analizando en esta investigación en términos correlacionales las variables involucradas como la funcionalidad, comunicación o socialización de las herramientas, resistencia al cambio, cultura organizacional con relación a la gestión de la calidad, entre otras, identificando el presente estudio como causal-correlacional.

3.1.3 Población y muestra

Las unidades de análisis o unidades de muestreo de la presente investigación son los colaboradores de la Corporación Televicentro, que durante el último trimestre del 2018 se han visto involucrados en llenar, gestionar o analizar los datos requeridos por las herramientas de gestión; estas unidades de muestreo suman una población de 31 miembros distribuidos en los departamentos de Contenidos, Producción, Operaciones, In-House y Desarrollo Organizacional.

Para obtener la mayor representatividad posible de la población, y gracias a que las unidades de muestreo no exceden la capacidad de análisis y medición del equipo de investigación, se realizó un censo en el departamento de Contenidos ya que se encuestó a la totalidad de individuos que componen el área, desde el Director de Contenido, Coordinadores, Directores de Programas, Asistentes de Producción y Talento. A manera de complemento y con el objetivo de obtener la evaluación más objetiva posible, se encuestó también a individuos con una serie de especificaciones o características suficientemente relevantes para determinar hallazgos significativos en esta investigación. Haciendo uso de una muestra por conveniencia fueron seleccionados los jefes de las demás áreas involucradas con el manejo de herramientas de gestión en la empresa.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.1.4.1 Técnicas aplicadas

Dentro del enfoque mixto de la presente investigación, se utilizaron las técnicas del grupo focal y la encuesta, mediante las cuales se captaron datos tanto cualitativos como cuantitativos.

De manera exploratoria y con el objetivo de puntualizar objetivamente el problema de investigación, se realizaron grupos focales con las cabezas de las áreas involucradas, permitiendo enfocar el estudio en los aspectos más críticos y así responder a una necesidad real y trascendente del departamento de Contenidos.

Se realizó la encuesta personal o cara a cara debido a sus amplios beneficios a pesar de su coste elevado. Fue utilizada para la captación de datos tales como actitudes, intereses, opiniones y conocimiento; siendo elegida como principal fuente de información primaria debido a las ventajas que presenta frente a otro tipo de técnicas.

De la misma forma, se acudió a la recopilación de datos secundarios como archivos históricos de la Corporación Televisión, respecto al uso de las herramientas de gestión, los diferentes procesos que maneja la empresa y la evolución de los mismos.

3.1.4.2 Instrumentos

La captación de información a través de encuestas se realizó utilizando como instrumento un cuestionario en físico de 125 preguntas, estructurado por secciones para el análisis individual de cada una de las 9 herramientas con 14 preguntas aproximadamente entre dicotómicas, cerradas y abiertas, así como medición de actitudes con un escalamiento tipo Likert; permitiendo alcanzar

un mayor índice de respuesta así como evitar la influencia de terceras personas, utilizar materiales auxiliares para profundizar las preguntas y aclarar cualquier tipo de dudas. El cuestionario fue aplicado a un censo de 17 individuos y una muestra de 14 colaboradores de los diferentes departamentos involucrados. Este instrumento tiene la finalidad de recolectar información de los usuarios de las herramientas de gestión para poder identificar las áreas de mejora, así como las fortalezas de las mismas y representar a través de gráficos y estadísticas los principales aspectos que describen el estatus actual del uso de las diferentes herramientas de gestión en Televisión. (Ver instrumento en el anexo no. 14)

En el caso de la reunión se dirigió a los diseñadores de las diferentes herramientas y las cabezas del departamento en estudio, se desarrolló un cuestionario comprendido por 8 preguntas abiertas, aplicado cara a cara con el objetivo de recolectar información general sobre la situación del departamento en cuanto al uso de herramientas de gestión y poder así definir claramente el problema de estudio. (Ver instrumento en el anexo no. 13)

3.1.5 Plan de recolección de datos

Para el desarrollo de esta investigación se llevó a cabo un plan con distintas actividades donde se detalla el procesamiento de datos.

El plan inicia con dos actividades previas a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos; se incluyen dichas actividades ya que la información obtenida ayudó a definir el objeto de estudio, estas fueron realizadas al inicio de la investigación. Por último, se detalla el instrumento que se aplicó para conocer la percepción de los usuarios de las herramientas de gestión. (Ver instrumentos en los anexos 13 y 14)

Tabla 2. Plan de recolección de datos

Objetivo	Unidad de Análisis	Aplicadores	Planificación	Fecha de Aplicación	Recolección de datos	Tabulación	
Reunión para definir el tema de investigación							
<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar la información necesaria para definir correctamente el objeto de estudio. - Definir el problema de investigación. 	4	<ul style="list-style-type: none"> - Promotores de las herramientas de gestión y cabezas del departamento piloto: - Director de Contenidos - Vicepresidente de Planeación y Desarrollo Organizacional -Directora ejecutiva de programación. - Coordinador de directores de programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aída Lara 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar previamente la reunión. 15 minutos. (22/10/2018) - Reunión para definir las preguntas a realizar. 1 hora. (23/10/2018) 	25 de Octubre del 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Anotación de los puntos clave sobre opiniones generadas en la reunión. - Grabación de audio 	N/A
Entrevista con los diseñadores las de las herramientas							
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el motivo de creación de las diferentes herramientas. - Enumerar los principales obstáculos encontrados en el uso de las herramientas. - Conocer el estatus de resultados obtenidos a la fecha. 	2	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñadores y compiladores de las herramientas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aída Lara 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión para definir las preguntas a realizar. 1 hora. (14/11/2018) 	15 de noviembre del 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Anotación de los puntos clave sobre opiniones generadas en la reunión. - Grabación de audio 	N/A
Técnica : Encuesta / Instrumento : Cuestionario							
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la percepción de los usuarios sobre las diferentes herramientas de gestión. 	10	<ul style="list-style-type: none"> - Asistentes de producción y talento del departamento de Contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Kenia Martínez 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión para elaborar las preguntas del cuestionario base. 3 horas. (15/11/2018) - Reunión para 	21/11/18	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de encuestas cara a cara. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de tabla dinámica en Excel. 4 horas. (24/11/18)
	11	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe, coordinadores y directores de 	<ul style="list-style-type: none"> - Aída Lara 				<ul style="list-style-type: none"> - Tabulación de datos en tabla dinámica de

		programas de Contenidos. - - Jefes de áreas que usan las herramientas de gestión.		elaborar las preguntas del cuestionario individual por herramienta. 7 horas. (17/11/208)	22/11/18		Excel. 15 horas. (25/11/18)
	10	- Jefes de áreas que usan las herramientas de gestión.	Kenia Martínez		23/11/18		

La encuesta se aplicó a 31 personas durante tres días distintos, dividiendo los grupos por departamentos y jerarquías. En el primer grupo Kenia Martínez entrevistó en las instalaciones de Televisión a la primera parte los asistentes de producción y talentos del Departamento de Contenidos, en el segundo día Aída Lara entrevistó a los jefes del departamento y a los asistentes de producción restantes, el tercer día se concluyó la actividad con la encuesta de los integrantes del Departamento de Operaciones y los jefes de Noticias, Deportes y Mercadeo de audiencia.

Después de la recolección de datos, se realizó la tabulación durante 13 horas para generar los resultados y gráficos mediante tablas dinámicas que consideraban preguntas unitarias y cruces de variables.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos y técnicas plasmadas en el capítulo anterior, los cuales incluyen datos relevantes con respecto a las perspectivas de personas involucradas en el diseño y uso de las herramientas de gestión implementadas en el Departamento de Contenidos de Televisión.

4.1 Antecedentes de Corporación Televisión

4.1.1 Breve descripción de la historia

La Corporación Televisión (TVC) se formó en el año de 1987 con el fin de unir en una sola empresa las tres cadenas de televisión: “Canal 5”, “Canales 3 y 7” y “Televisión 7 y 4”. Su red de microondas se ha extendido a lo largo del país teniendo repetidoras en diferentes zonas del país como Bañaderos, Choluteca, Tela, Atlántida, Santa Rosa de Copán, El Horno, Comayagua, Ceiba, Olanchito, Santa Cruz de Yojoa, Cortés, Poltrón, Colón Nisperales, El Mirador, San Pedro Sula y Santa Bárbara.

Desde su creación ha estado en constante evolución y a la vanguardia de las comunicaciones en materia de tecnología, excelencia en programación, cobertura noticiosa y deportiva. Actualmente TVC está conformada por Canal 5 “El Líder”, Canal 3 “Telesistema Informativo”, Canal 7 “Televisión” y Canal 24 “Mega Clásicos”, transmitiendo innovadores contenidos que también son compartidos a través de sus plataformas digitales.

Tabla 3. Resume de antecedentes históricos de los canales de Televisión

Canales	Historia
Canal 5 - El Líder	Canal donde se inauguró la primera transmisión el 15 de septiembre de 1959 con los desfiles patrios.
Canal 3 - Telesistema Informativo	Telesistema Informativo antes conocido como Telesistema Hondureño, fue fundado por el Sr. Manuel Villeda Toledo en agosto de 1967.
Canal 7 – Telecadena	Telecadena 7 y 4 fue fundada por una Sociedad Anónima presidida por el Lic. Rafael Ferrari, el 29 de julio de 1985
Canal 24 - Mega Clásicos	En el último trimestre del año 2006, nació el Canal 24, el más joven de Compañía Televisora. Este es un canal que se transmite en los sistemas de cable, con los canales 24 para Tegucigalpa y 36 para San Pedro Sula.

Fuente: (Televisión, 2018)

4.1.2 Plataformas digitales

La página web oficial de la corporación, www.televisión.hn, permite acceder en línea a los contenidos televisivos más importantes que son transmitidos por sus diferentes canales. Ofrece también el servicio de ver en directo telenovelas, teleseries y una amplia gama de programas extranjeros, así como los programas nacionales de mayor impacto.

Esta plataforma nace el 1 de mayo del 2006, como una subdivisión de la Compañía Televisora Hondureña S.A. y ofrece un servicio de transmisión de video a nivel mundial. Con este

servicio cualquier suscriptor del mundo con una conexión a internet puede acceder a todos los programas producidos localmente por Televisión. Estos cambios vertiginosos, hacen que Televisión mantenga su liderazgo en el país, ya que fomenta la producción nacional y pretende crecer a nivel latinoamericano como productor y proveedor de espacios de entretenimiento.

4.1.3 Principios corporativos

4.1.3.1 Misión

Satisfacer las necesidades de información y entretenimiento de nuestras audiencias, generando crecimiento para nuestros accionistas, colaboradores y clientes, mediante la gestión de contenidos multiplataforma, con rentabilidad, calidad, credibilidad y responsabilidad social.

4.1.3.2 Visión

Ser la organización líder de la comunicación, admirados y reconocidos por ser ágiles, innovadores, en constante crecimiento y como una de las marcas más influyentes en la industria centroamericana del entretenimiento.

4.1.3.3 Objetivos Estratégicos

- Desarrollar procesos acordes con el modelo de operación aprobado con eficiencia y optimización de recursos.
- Lograr nivel funcional de competencia en los colaboradores.
- Obtener nivel funcional de gestión del conocimiento.
- Desarrollar sistemas de información como apoyo a gestión.
- Mantener un nivel tecnológico acorde con la tendencia de la industria.

- Tener un sistema de gestión integrado.
- Planear la transformación digital con eficiencia y garantía técnica.
- Definir la vocación de los canales para aumentar la participación en el consumo.
- Obtener el liderazgo informativo y de opinión en todos los segmentos.
- Diseñar contenidos que marquen diferencia y generen ingresos por ventas de formato.
- Posicionarse como una marca entretenida, moderna, comprometida con el desarrollo y con voz propia.

4.1.3.4 Sistema de Valores

Los valores de Corporación Televicentro representan la filosofía de la organización y constituyen pilares importantes para la cultura empresarial y para el éxito de la organización. Dentro de los valores organizacionales, se encuentran los valores terminales e instrumentales. Los valores terminales se definen como los estados finales o resultados deseados, por ejemplo, alta calidad de los productos o servicios. Los valores instrumentales se refieren a los comportamientos deseados.

4.1.3.5 Imagen

- Imparcialidad: se espera una actitud imparcial, es decir, sin inclinación a favor o en contra de una persona.
- Credibilidad: la corporación deberá demostrar credibilidad a través de la integridad de su personal.
- Influyente: la corporación debe tener la capacidad de influir a través de su imagen y

los contenidos que difunde.

- Solidez institucional: la corporación demostrará su solidez a través de su habilidad de transmitir confianza, fiabilidad y seguridad hacia su entorno.
- Moderno: modernización de procesos y servicios.
- Responsabilidad: la corporación demostrará su nivel de responsabilidad y su capacidad de cumplir con sus compromisos laborales.
- Cercanía-pertenencia: Todos los miembros de la corporación sentirán que son parte importante y fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.1.4 Organigrama

El Departamento de Contenidos cuenta con un sistema jerárquico vertical con un Vicepresidente de Programación en la cabeza del área, debajo se encuentra el Director General de Contenidos, quien tiene a cargo al Coordinador Administrativo y el Coordinador de Directores de Programa; en la siguiente línea se encuentran los Directores de Programa y finalmente el los Asistentes de Producción, Talentos y Administradores de Redes Sociales.

El departamento de Contenidos, ubicado en las oficinas principales de TVC en la ciudad de Tegucigalpa, se encarga de generar contenido televisivo con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, creando programas entretenidos, creativos e innovadores que reflejen la responsabilidad y ética de la Corporación. Para la generación de los diferentes productos televisivos, interactúan las 7 diferentes vicepresidencias.

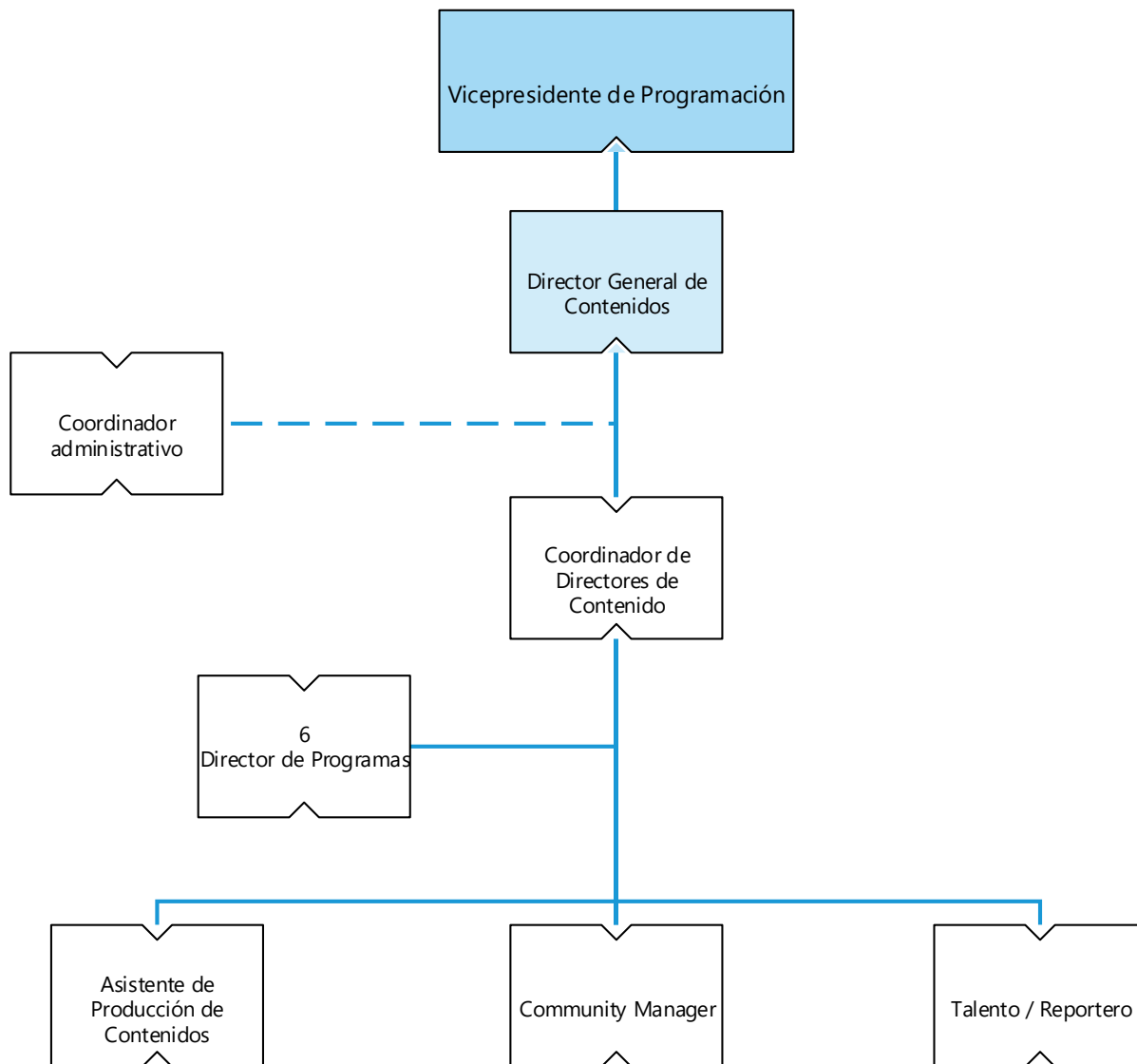


Figura 5. Organigrama del Departamento de Contenidos.

Fuente: (Televisión, 2018).

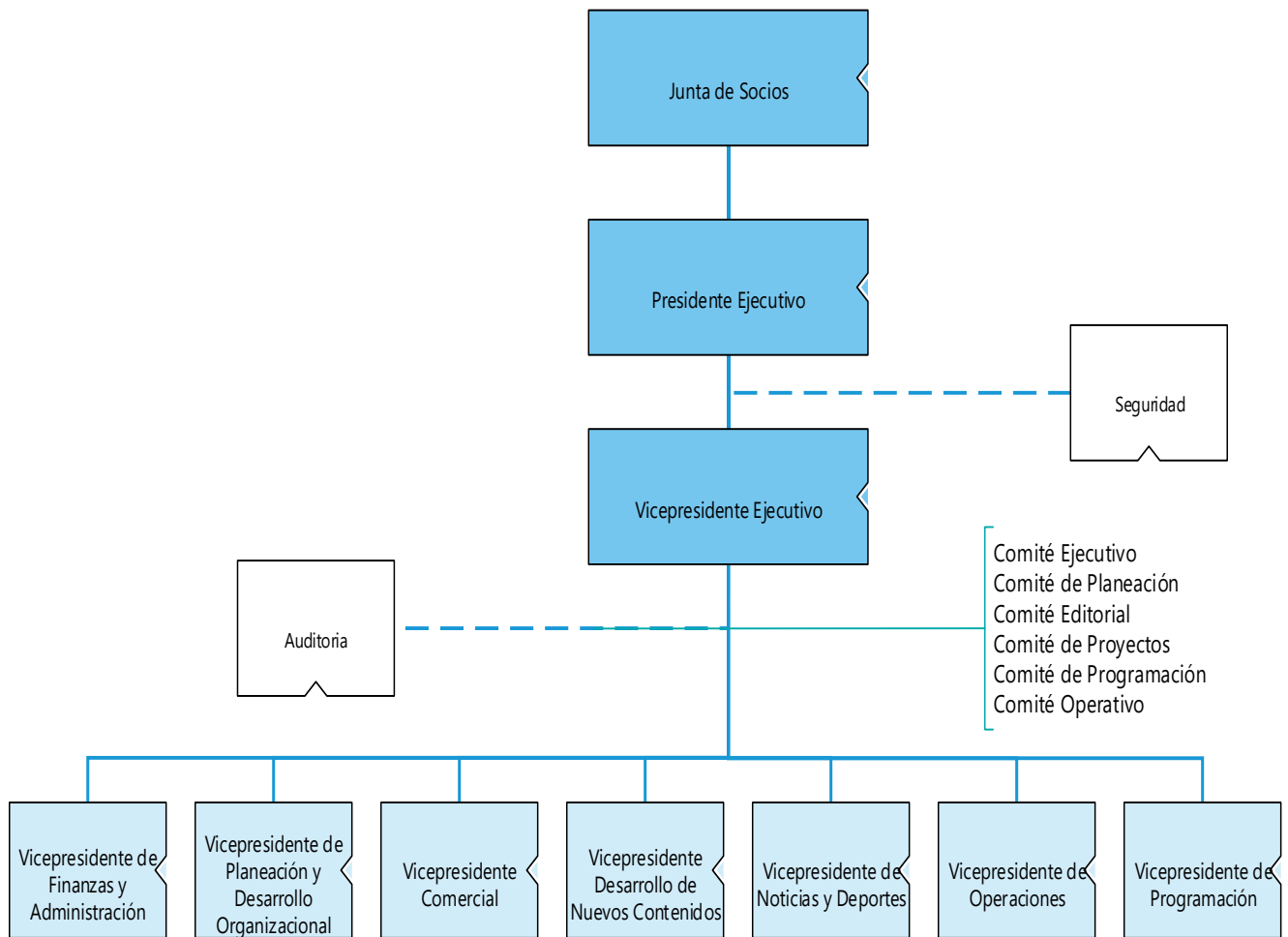


Figura 6. Organigrama de Corporación Televisión.

Fuente: (Televisión, 2018).

4.1.5 Análisis FODA

Previo a definir las estrategias de una institución, es importante plantear de forma objetiva los factores endógenos y exógenos que podrían afectar o beneficiar a la empresa. En el siguiente gráfico se presenta un condensado de aspectos que definen la situación general de Televisión.

Tabla 4 Análisis FODA de Corporación Televisión

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa con mayor trayectoria en el rubro. • Equipo de tecnología de alta definición y ultra alta definición o 4k. • Cuenta con el más moderno centro de noticias del país. • Amplia programación para todas las edades y segmentos de teleaudiencia. • Talento humano profesional. • Amplia pauta publicitaria. • Excelente posicionamiento y buena reputación en el mercado de las comunicaciones, considerado el número uno en estos momentos. • Amplios y modernos estudios de grabación para cada programa. • Cobertura a nivel nacional. • Aliados estratégicos internacionales como las cadenas televisivas Cable News Network (CNN), Grupo Televisa, Univisión, Tele Corporación Salvadoreña (TCS), entre otras. • Plataforma web y aplicación para sistemas operativos Android y iOS, con transmisiones vía plataformas digitales. • Empresa hermana de Emisoras Unidas, el grupo radial más grande del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios y alianzas estratégicas con cadenas internacionales. • Las cambiantes necesidades de los consumidores que exigen constantemente contenido innovador que los satisfaga. • El auge del internet y los contenidos a la carta como un nuevo mercado poco explotado en nuestro país. • Internacionalización del contenido de producción nacional gracias a la transmisión vía plataformas digitales. • Colaboración y apoyo por parte de entes gubernamentales y empresa privada. • Gran variedad de contenido y programación innovadora que aún no ha sido producida en nuestro país
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar que a través de los años enfrentó conflictos como carencia de diversidad de pensamiento, rivalidades o conflictos familiares que inciden en la empresa, rigidez y rechazo al cambio, entre otros. • Estructura organizacional en proceso de 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos del equipo técnico televisivo y su acelerada actualización. • La llegada de la empresa de entretenimiento multimedia bajo demanda, Netflix, supone no sólo un nuevo competidor, sino un competidor para dos ámbitos, la plataforma en red y

<p>cambio, con ambiente de incertidumbre y alto nivel de rotación de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran parte del personal que maneja las cámaras y demás equipo técnico delicado, como camarógrafos, asistentes de cámara o asistentes de audio, carece de una formación universitaria o profesional en su rama. • Carencia de talentos presentadores con preparación profesional en actuación, modelaje o presentación frente a cámaras por falta de carreras afines. 	<p>la televisión, con una oferta ilimitada de películas y series a la carta y a muy bajo costo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia constante de televisoras reconocidas como HCH y Canal 11. • Surgimiento de nuevos canales nacionales de televisión abierta y plataformas digitales como GOtv, LTV, Cromos Tv, Azteca Honduras, etc. • Carencia de una escuela o industria de actuación, modelaje o carreras afines que preparen profesionales aptos para desempeñarse frente a la pantalla. • Incremento de la piratería.
--	--

4.2 Proceso actual

4.2.1 Descripción de los procesos

En Corporación Televisión se utilizan diferentes herramientas de gestión por más de un año; cada una de ellas tiene un uso, frecuencia de llenado, usuarios y estructura distintos dependiendo de la necesidad que buscan suplir. Muchos departamentos han creado sus propias herramientas para mejorar su gestión, pero las herramientas principales y estandarizadas por los departamentos de Organización y Desarrollo Organizacional son nueve, en las cuales se centra este estudio y se describen a continuación:

Reporte de Incidencias es la herramienta creada para la documentación, notificación y medición de los impases que se presentan durante cualquier proceso entre departamentos, con el fin de darles solución rápida a los problemas encontrados. Principalmente es utilizada entre los departamentos de Operaciones, Producción, In-House, área de Camerino y los departamentos encargados de crear contenido televisivo como Noticias, Deportes y Contenidos, quienes vía

correo electrónico comparten al asistente administrativo del área los datos en un formato de Excel, mismos que posteriormente envía a las áreas involucradas para que puedan gestionar las quejas recibidas y darles solución o seguimiento.

Esta herramienta es la mejor posicionada y aceptada por los colaboradores ya que es de mayor antigüedad y mayor flexibilidad, es decir que gracias a su formato generalizado, es aplicable a cualquier área o servicio. Su periodicidad de uso no depende de la frecuencia de los conflictos en el servicio recibido, es decir que si no hay incidencias que reportar el formato se debe enviar vacío para cumplir con el proceso establecido. (Ver anexo 6)

Medición de Satisfacción del Cliente es el conjunto de formatos o herramientas utilizadas para evaluar la calidad del servicio recibido por parte de los departamentos de Operaciones, Producción, In-House y el área de Camerino, con el fin de documentar y medir los aspectos positivos y negativos del desempeño de cada una de estas áreas. Cada una de estas herramientas tiene una estructura seccionada que permite evaluar cada campo importante conforme a una escala de percepción, complementando esta calificación con una sección de observaciones donde cada calificación debe ser argumentada con una situación o eventualidad específica.

Esta herramienta es utilizada entre los departamentos de Operaciones, Producción, In-House, Camerino y los departamentos encargados de crear contenido televisivo como Noticias, Deportes y Contenidos, quienes vía correo electrónico comparten al encargado del área de Organización y Métodos, los datos en un formato de Excel, mismos que también son enviados a las áreas involucradas para que puedan gestionar los datos comunicados a través de la herramienta. (Ver anexos 9-12)

Indicadores Clave de Desempeño es la herramienta que consolida los diferentes indicadores clave evaluados. Es considerado un resumen de los principales aspectos que miden el desempeño general de un departamento e integra para cada uno de los programas producidos por la Corporación, los campos de rating, cumplimiento de formato, contenido en redes sociales y cumplimiento de objetivos, haciendo uso de dos formatos que se llenan de manera independiente para finalmente ser articulados con los demás indicadores: Promos entregadas y Autogestión.

Esta herramienta es utilizada por el departamento de Contenidos, consolidada por la Coordinadora de Directores de Programa, quien vía correo electrónico comparte los datos en un formato de Excel al encargado del área de Organización y Métodos, quien posteriormente los agrega al Cuadro de Mando Integral consolidando junto a otra información importante de toda la empresa, como indicadores financieros y mediciones de todos los demás departamentos de la empresa. (Ver anexo 7)

Promos Entregadas es el formato utilizado para documentar el cumplimiento de entrega de las promociones que trabajan las diferentes áreas y que son coordinadas finalmente por el Departamento de Tráfico, quien es el área encargada de coordinar y desarrollar la pauta comercial o programación de los cortes comerciales dentro de la programación de los cuatro canales de la Corporación. Esta herramienta es llenada por las diferentes Directores de Programa como un consolidado que se envía al final del mes al encargado de recibir y programar las promos, a manera de resumen sobre el cumplimiento o incumplimiento de entrega. (Ver anexo 8)

Autogestión es una herramienta creada para asistir a los Directores de Programa en la gestión de su personal y el monitoreo de su alcance de metas mensuales. Esta herramienta es llenada en dos formatos de Excel distintos, uno orientado al seguimiento que cada Director de Programa realiza con su equipo, el **Formato de Monitoreo de objetivos**, donde el jefe de área o Director de Contenido define un objetivo global que cada uno de los programas deberá cumplir, cada Director de Programa posteriormente asigna objetivos específicos para cada integrante de su equipo de trabajo, ya sean talentos o asistentes de producción y después cada uno de ellos establece dentro del formato una serie de actividades o tareas que le serán útiles para alcanzar los objetivos fijados por el Director de Programa. Esta herramienta es llenada mensualmente y requiere que el equipo de trabajo se reúna periódicamente para discutir el progreso mostrado y plantear el seguimiento que se le dará a los objetivos en caso de que no se considere que ya se ha alcanzado a cabalidad la meta establecida.

Finalmente, esta información es consolidada por la asistente administrativa del área en otro archivo de Excel llamado **Formato de Resultados de Objetivos**, donde la información es unificada con los de todos los programas producidos y compartida con los jefes de área para ser analizados y utilizados en la toma de decisiones. (Ver anexo 4 y 5)

4.2.2 Análisis de personal

Estas herramientas son utilizadas por diferentes perfiles de colaboradores dependiendo de la función que cada uno de ellos tiene en el proceso de utilización de las herramientas, esta categorización no corresponde al perfil de puesto o cargo de los colaboradores dentro de la empresa.

Usuario básico: es el encargado de llenar o introducir datos en la herramienta.

Gestor: es la persona que debe recibir los datos y hacer la debida consolidación de la información según cada caso lo amerite; posteriormente esta data es reenviada a los jefes de área o coordinadores encargados de la toma de decisión.

Analista: Es quien tiene la tarea de analizar los resultados, tendencias y hallazgos más importantes, para poder definir un plan de acción y reforzar la toma de decisión con información verídica y certera.

4.3 Análisis de Resultados

La encuesta fue estructurada para recopilar información en dos ámbitos, uno general de manera que las percepciones expresadas incluyeran todas las herramientas de gestión utilizadas por el encuestado; así como un ámbito más específico que describiera puntualmente las apreciaciones de los colaboradores con respecto a cada una de las herramientas de gestión que utiliza en sus procesos, esto con el objetivo de poder analizar individualmente cada herramienta y sus oportunidades de mejora.

4.3.1 Percepción general de las herramientas de gestión

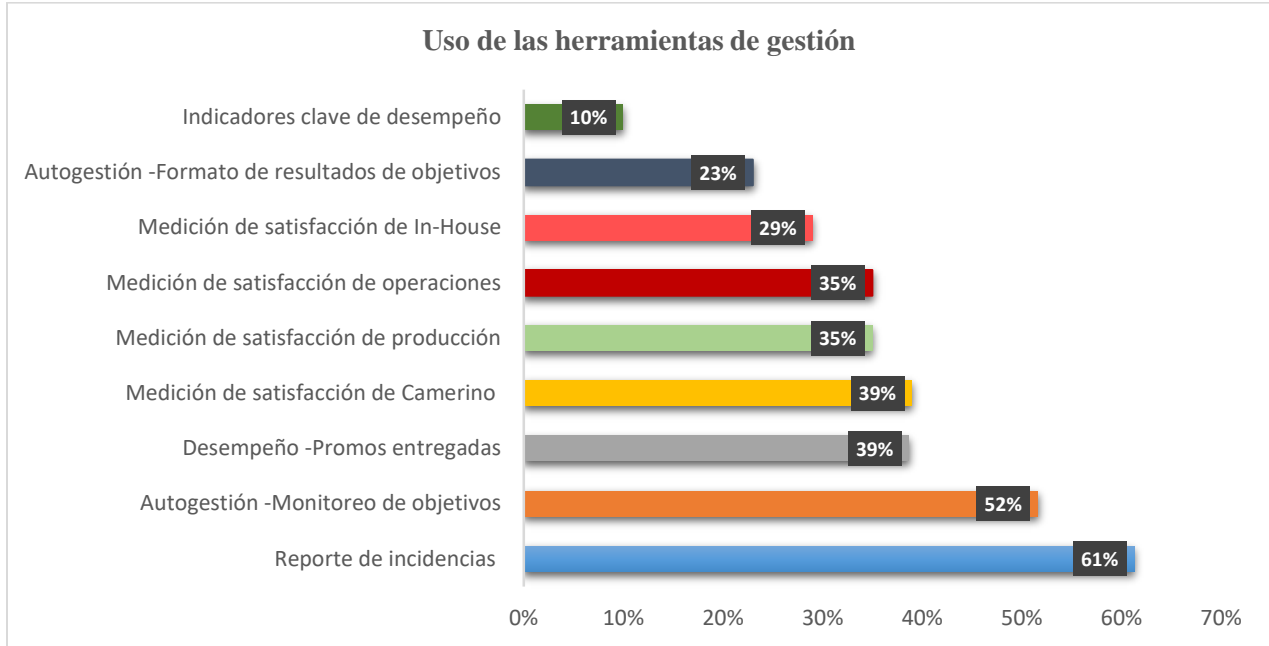


Figura 7. Uso de las herramientas de gestión.

Según el instrumento aplicado, el 68% de los colaboradores interactúa con 1 a 3 herramientas de gestión, el 16% utiliza de 4 a 5 y el otro 16% utiliza de 6 a 8 herramientas, entre las cuales las herramientas de gestión de Incidencias y Autogestión con Monitoreo de objetivos son las más utilizadas. El llenado de dichas herramientas no es el mismo para todos los colaboradores ya que eso depende de las particularidades de cada departamento y según los perfiles de trabajo.

La herramienta de Reporte de Incidencias es utilizada por 19 de 31 personas encuestadas, teniendo mayor número de usuarios ya que es un formato general que puede ser utilizado para notificar inconvenientes en cualquier tipo de servicio.

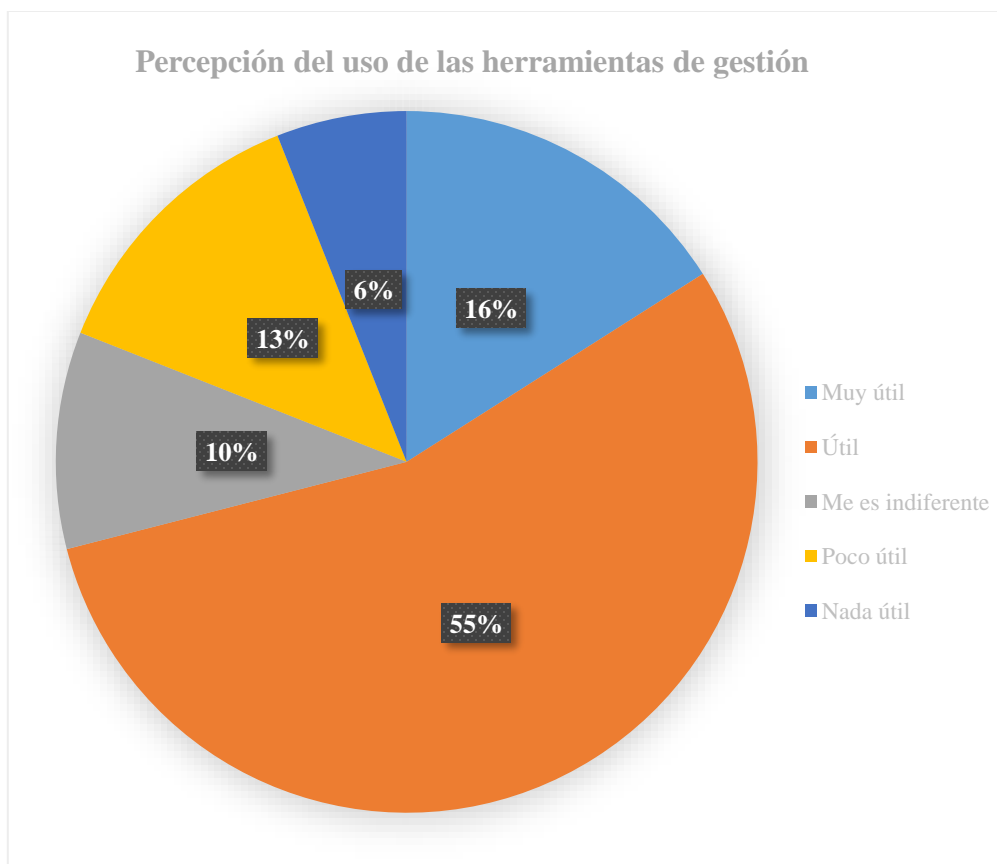


Figura 8. Percepción de la implementación de las herramientas de gestión.

El 71% de encuestados considera que las herramientas de gestión son útiles si nos basamos en el nivel cuantitativo, el otro 29% expresa no haber encontrado utilidad en ellas. A pesar de los datos proyectados en el gráfico anterior y gracias a la observación realizada a nivel cualitativo al momento de encuestar, se percibió duda en los colaboradores cuando seleccionaban la opción “útil”, expresando algunos de ellos que no querían hacer un juicio muy drástico.

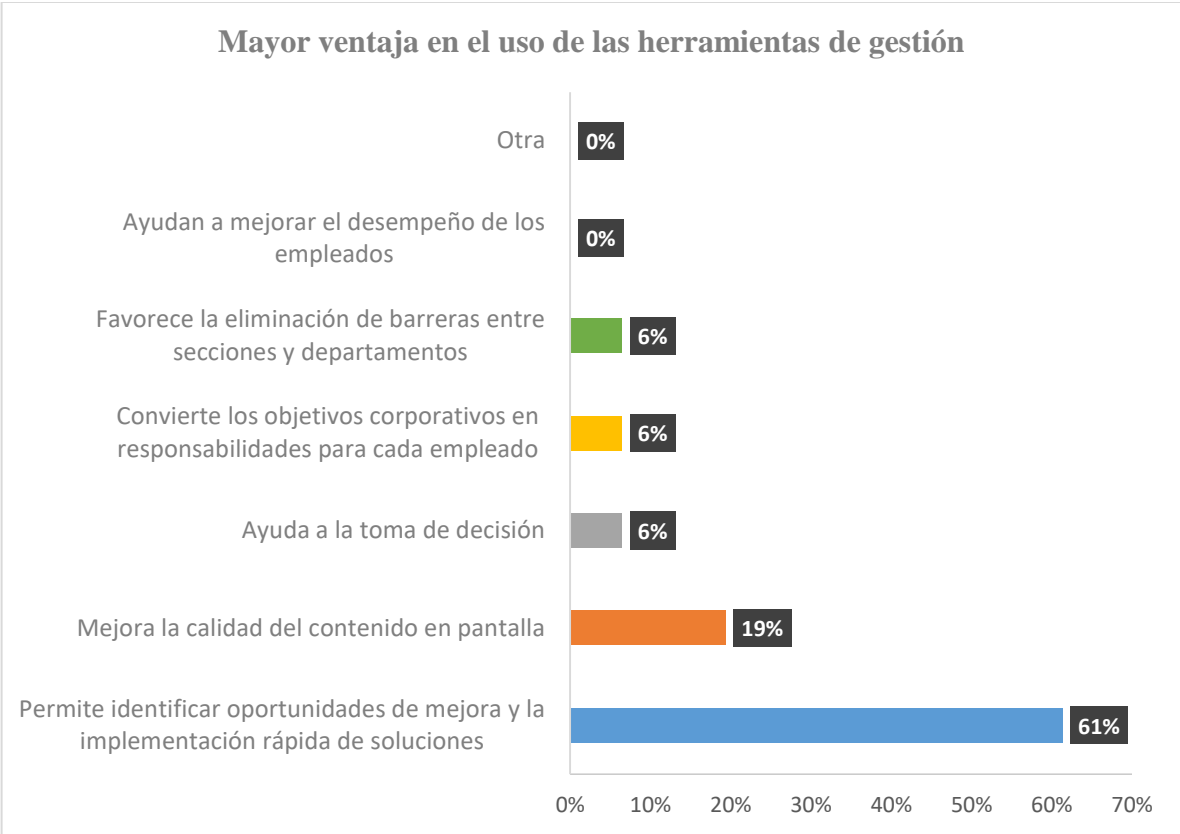


Figura 9. Mayor ventaja en el uso de las herramientas de gestión.

Los colaboradores encuentran la identificación de oportunidades de mejora y la implementación rápida de soluciones como la mayor ventaja brindada por las herramientas de gestión, con un importante 61%. También consideran como segunda ventaja más grande, la mejora de calidad del contenido televisivo con un 19%. Es importante resaltar que la percepción de los encuestados se inclina a la resolución de problemas, dejando a un lado ventajas importantes como la ayuda a la toma de decisión o la mejora del desempeño de los empleados; es decir que las herramientas están siendo percibidas como reactivas para solucionar problemas, en lugar de ver su potencial proactivo hacia mejorar desempeño y calidad.

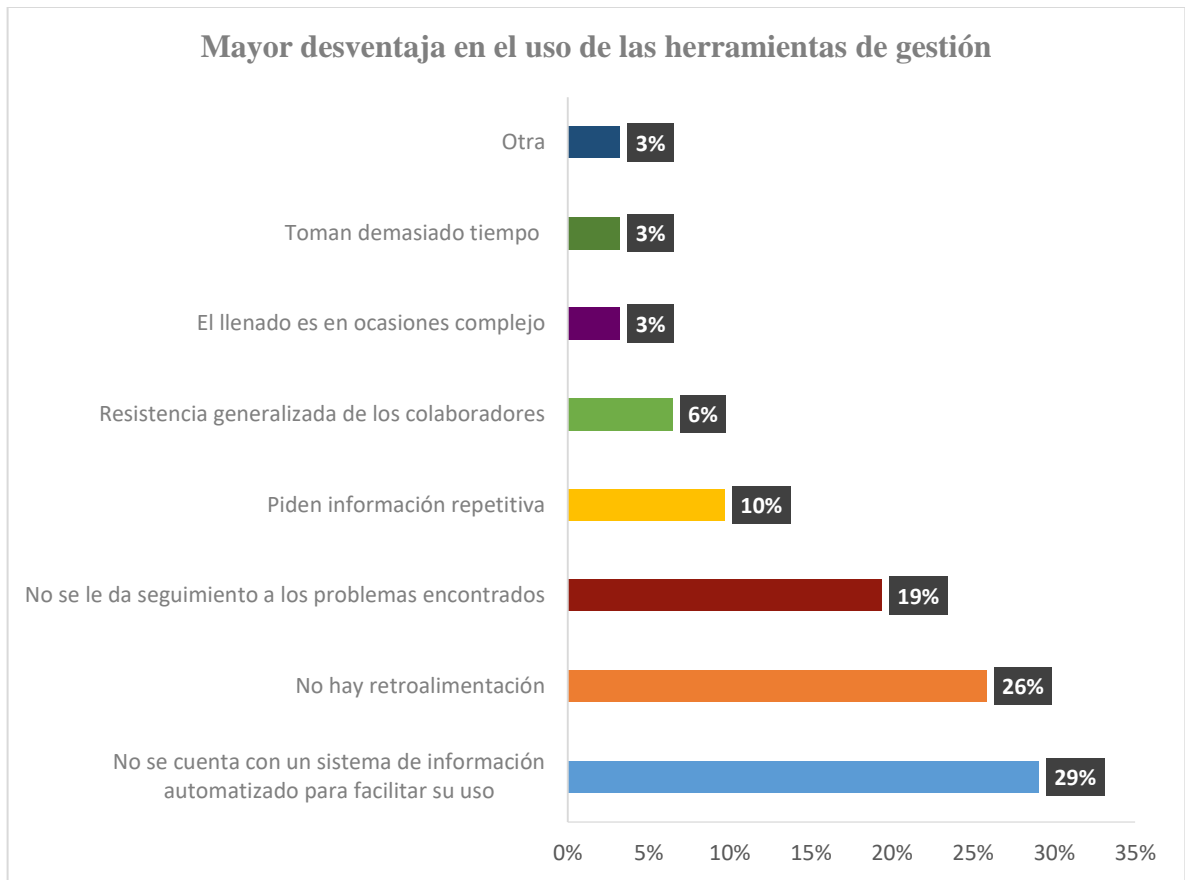


Figura 10. Mayor desventaja en el uso de las herramientas de gestión

Dentro de las mayores desventajas que los encuestados encontraron sobre el uso de herramientas de gestión resaltan la falta de un sistema de información automatizado con un 29%, así como la falta de retroalimentación con un 26% y la falta de seguimiento a los problemas encontrados con un 19%. Estos datos cuantitativos coinciden con las opiniones expresadas durante la realización de la encuesta, donde los encuestados mencionan su deseo de conocer los resultados y hallazgos obtenidos con las herramientas, así como poder recibir capacitaciones y ver que los jefes de área están tomando acciones para reducir y prevenir fallas. A pesar de que la mayoría de encuestados desea que las herramientas sean automatizadas, no consideran que sean difíciles de llenar o que les quiten demasiado tiempo.

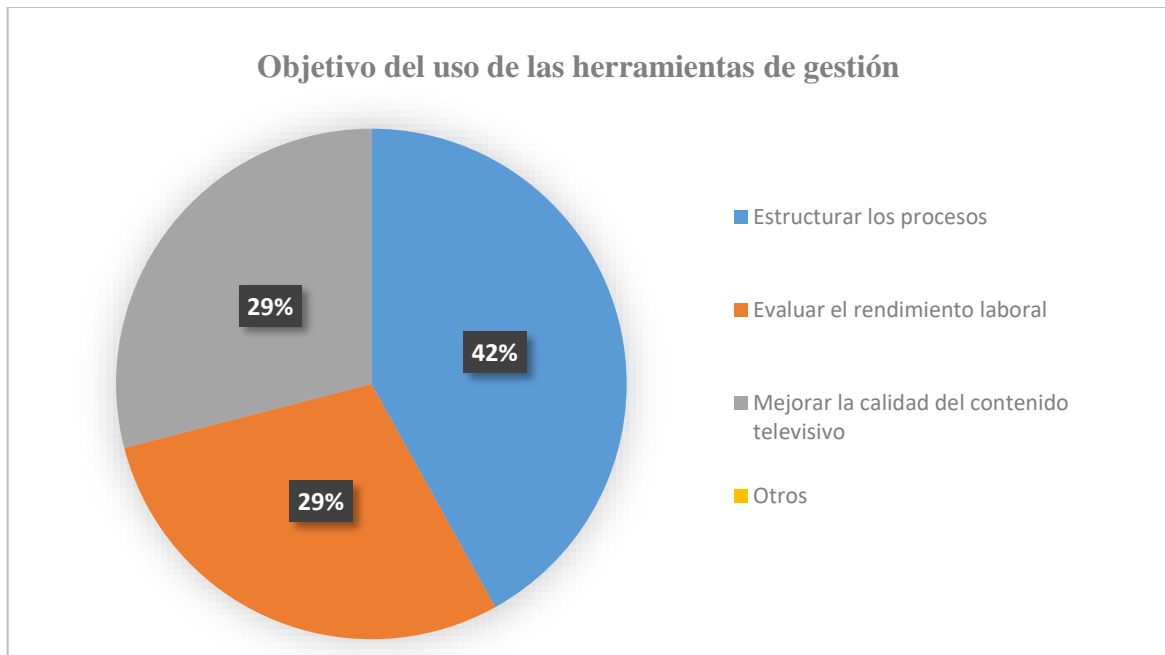


Figura 11. Objetivo del uso de las herramientas de gestión.

Según los diseñadores de los formatos o herramientas usadas actualmente en Televisión, estas en general fueron creadas para mejorar la calidad del contenido televisivo en pantalla; pero a pesar de las diferentes capacitaciones, reuniones o comunicación compartida sobre este tema, el 42% de los colaboradores creen que estas herramientas fueron incorporadas para estructurar los procesos dentro del canal, 29% considera que fueron creadas para mejorar el rendimiento laboral y el otro 29% cree que su objetivo si es mejorar el contenido televisivo, esta es una prueba clara de que los usuarios no perciben el beneficio directo que brindan las herramientas y su importancia para la mejora de la calidad de los productos que crean diariamente. Dentro de los 31 encuestados, 21 personas indicaron que el objetivo para el cual fueron creadas estas herramientas, no está siendo alcanzado; representando un 68% que con frecuencia llenan los formatos únicamente porque es una tarea o asignación laboral obligatoria, sin considerar que ese tiempo y esfuerzo será traducido en un beneficio tangible.

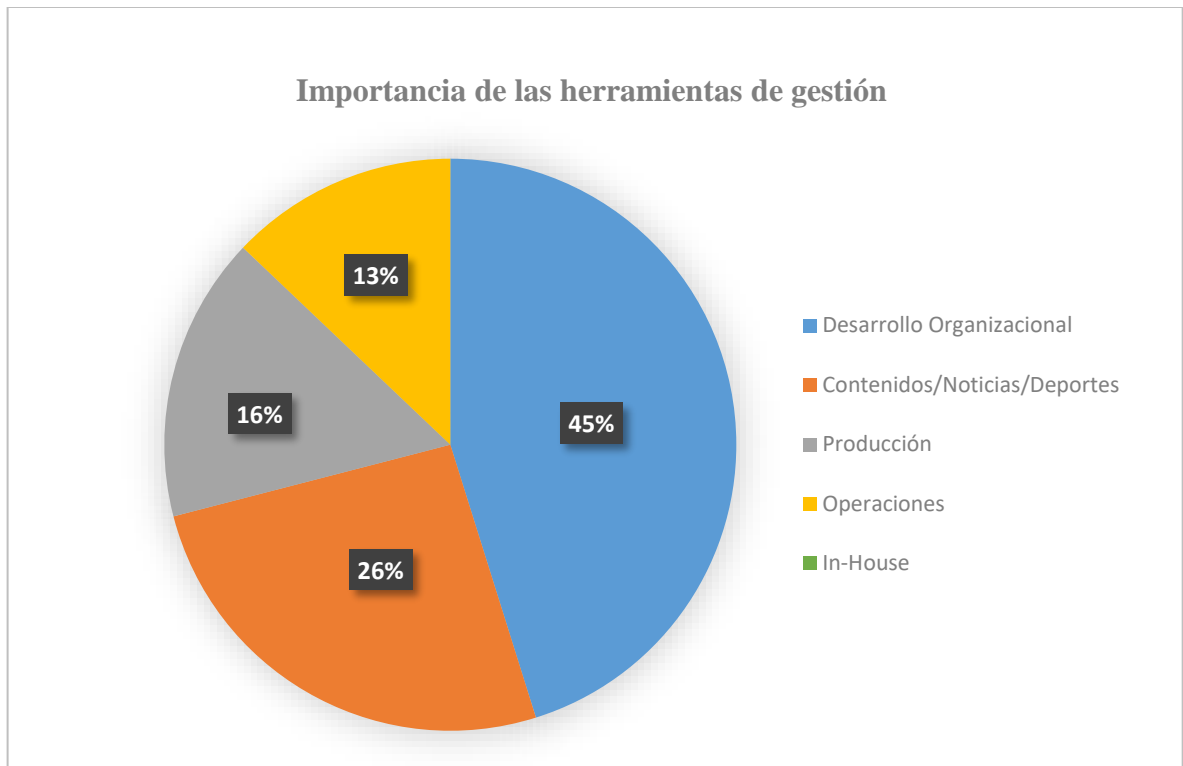


Figura 12. Importancia de las herramientas de gestión.

A pesar de que las herramientas fueron creadas para mejorar el contenido televisivo que plasman en la pantalla los departamentos de Deportes, Noticias y Contenidos, la percepción de la mayoría de los encuestados con un 45% muestra que la percepción general entre los colaboradores es que estas herramientas tienen mayores ventajas para el área de Desarrollo Organizacional, en ocasiones considerando que este departamento es el que mejor representa la totalidad de la empresa, pero en su mayoría porque creen que este departamento creó los formularios por y para ellos, beneficiándolos al facilitar la restructuración de los procesos y la evaluación del desempeño laboral, tal y como se refleja en el gráfico anterior.

4.3.2 Percepción individual de las herramientas

- Reporte de Incidencias

Esta herramienta es utilizada por cada usuario durante una hora o menos por semana, provee información básica para resolver inconvenientes en los diferentes procesos que involucra el desarrollo de contenido televisivo.

Los usuarios consideran que esta herramienta de gestión no incluye todas áreas o los campos necesarios para notificar correctamente todas las incidencias, argumentando en su mayoría que podría contener campos más específicos.

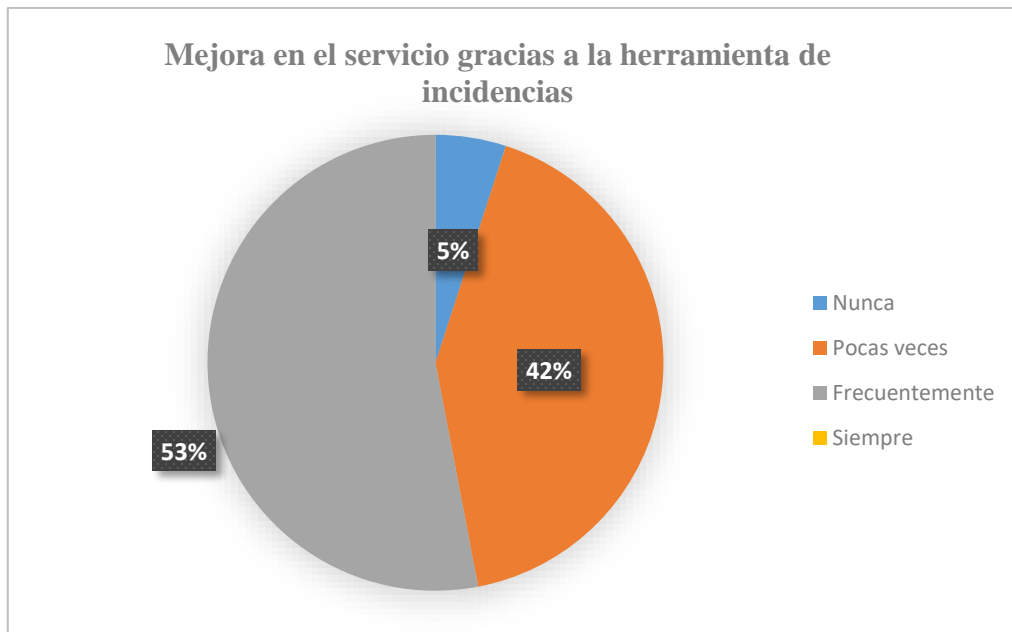


Figura 13. Mejora en el servicio gracias a la herramienta de incidencias.

Los usuarios consideran que la herramienta es práctica y fácil de usar pero a la vez dependen de una computadora e internet para llenar y enviar el formato. Consideran que sería más práctico tenerla accesible desde un dispositivo móvil y de igual manera sugieren que sea más específica en sus campos.

- Medición de Satisfacción del Cliente Camerino

Esta herramienta es utilizada por cada usuario durante una hora o menos a la semana, provee información básica para evaluar la calidad del servicio recibido de parte del área de camerino, mediante valoración de la calidad maquillista, el producto utilizado, y el entorno dentro del camerino. El 58% de los encuestados opinaron que la herramienta incluye todos los parámetros importantes para evaluar el servicio de camerino, sin embargo un 42% expresó la necesidad de agregar los siguientes parámetros: puntualidad de la maquillista, hora de inicio y final de la atención, y factores de atención al cliente.

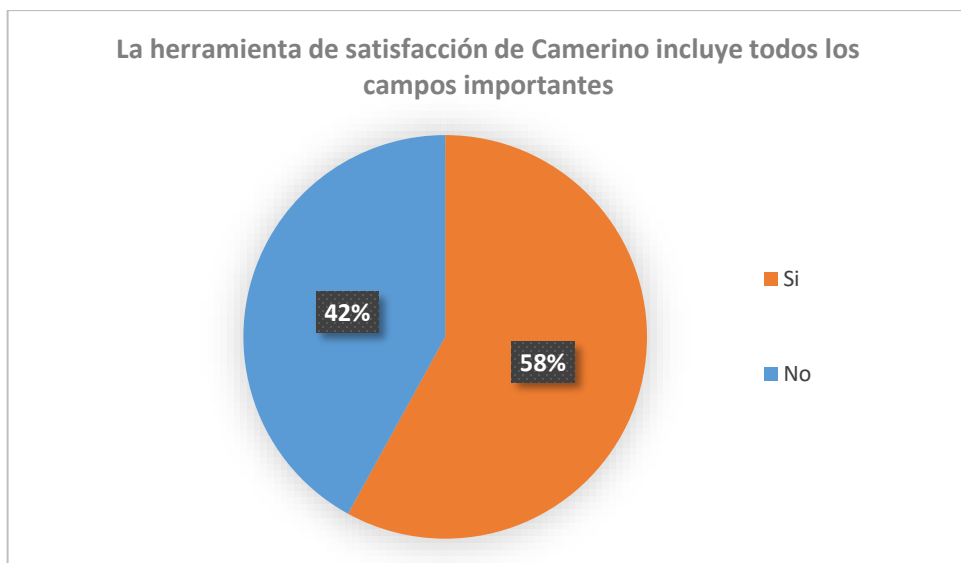


Figura 14. La herramienta de satisfacción de Camerino incluye todos los campos importantes.

El 67% de los encuestados consideran que la herramienta de camerino pocas veces o nunca ayudan a resolver problemas; el 33% restante expresó esta herramienta aporta mejoras en el servicio.

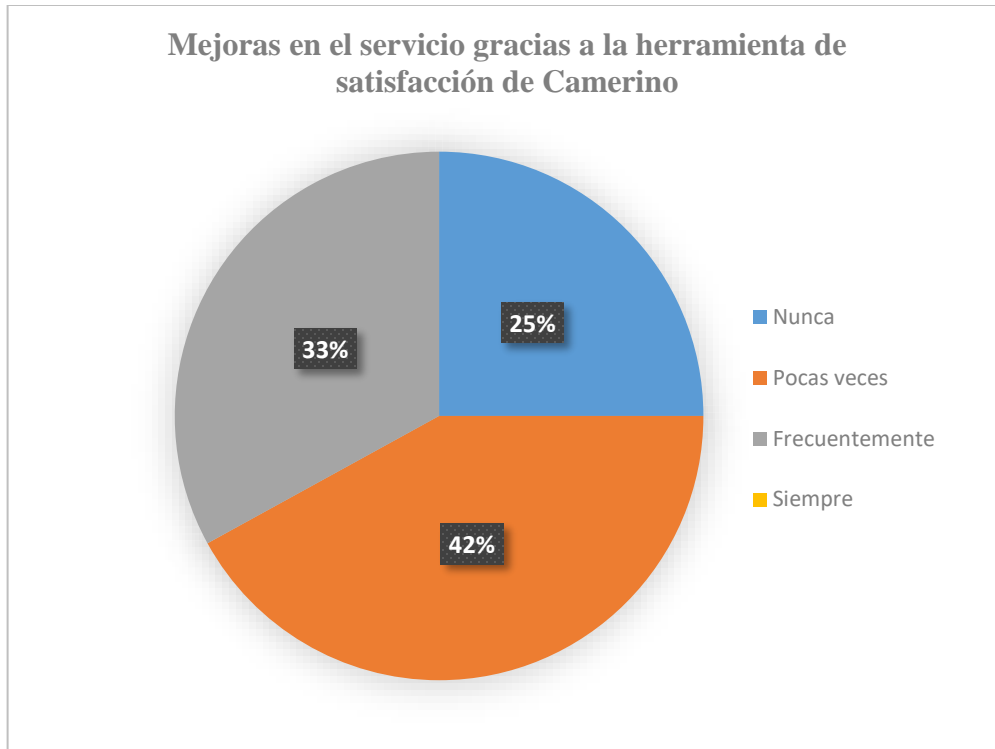


Figura 15. Mejoras en el servicio gracias a la herramienta de satisfacción de Camerino.

- Medición de Satisfacción del Cliente Operaciones

Esta herramienta es utilizada por cada usuario durante tres horas o menos por semana, provee información intermedia para resolver inconvenientes con el departamento de operaciones. La mayoría de encuestados consideran que la herramienta es práctica y fácil de usar, sin embargo sugieren que las divisiones o categorías son demasiadas.

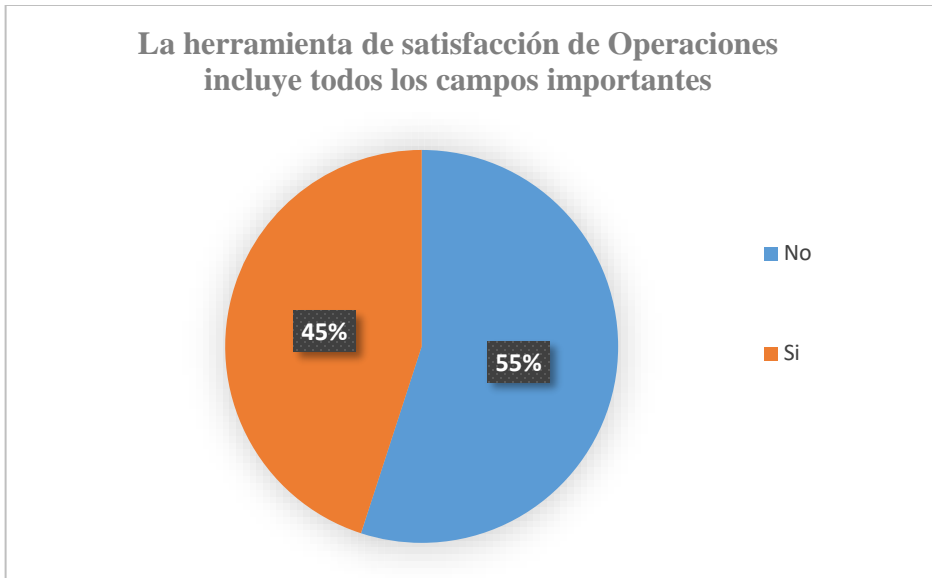


Figura 16. La herramienta de satisfacción de Operaciones incluye todos los campos importantes.

El 55% de los encuestados consideran que esta herramienta incluye todos los campos que deben evaluarse, el 45% restante expresó la necesidad de agregar aspectos orientados a la atención del personal y desglosar más a detalle los campos existentes, reduciendo las áreas de los departamentos.



Figura 17. Mejoras en el servicio gracias a la herramienta de satisfacción de Operaciones.

El 73% de los usuarios encuestados determina que esta herramienta pocas veces o nunca ayudan a la solución de los problemas, el 27% restante considera que la herramienta aporta soluciones rápidas.

- **Medición de Satisfacción del Cliente Producción**

Esta herramienta es utilizada semanalmente y los usuarios dedican de 1 hora o menos semanal en el llenado de formato, recopilando información con profundidad intermedia con el objetivo de evaluar el servicio recibido por parte del departamento de operaciones, en áreas como el tiempo de respuesta a las solicitudes, ejecución de los requerimientos y la capacidad de brindar soluciones.

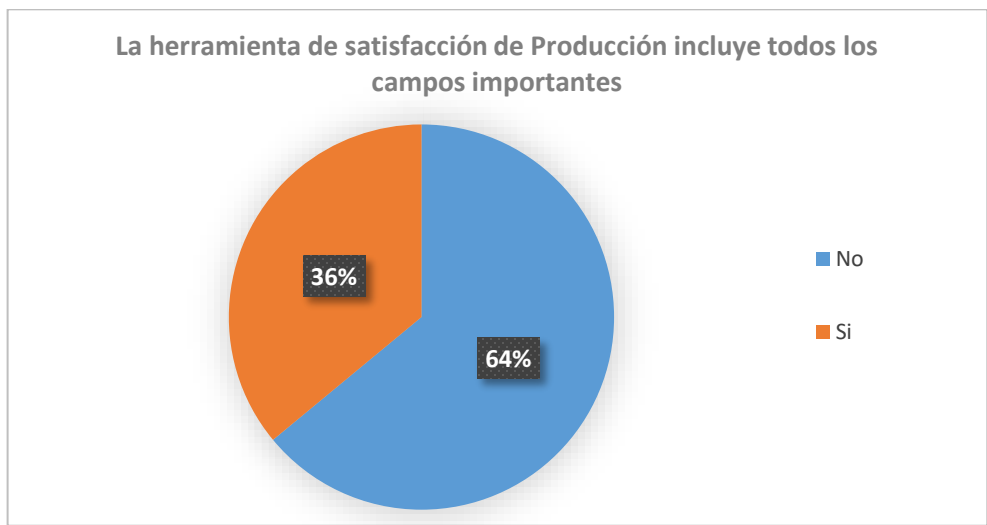


Figura 18. La herramienta de satisfacción de Producción incluye todos los campos importantes.

El 64% de los encuestados considera que esta herramienta no tiene todos los campos básicos necesarios para evaluar este servicio, sugiriendo se aclare y reestructure para evitar la confusión de los usuarios, de igual manera que se dé un seguimiento mediante un código que vincule esta herramienta con el reporte de incidencias.



Figura 19. Mejoras en el servicio gracias a la herramienta de satisfacción de Producción.

54% de los encuestados consideran que esta herramienta pocas veces o nunca ayuda a mejorar el servicio recibido o a solucionar los problemas, el 45% restante determina que frecuentemente obtienen soluciones mediante el uso de la herramientas

- **Medición de Satisfacción del Cliente In-House**

Esta herramienta debe ser utilizada mensualmente, recopila información con profundidad básica con el objetivo de evaluar el servicio recibido por parte del departamento de In-House, en áreas como el tiempo de respuesta a las solicitudes, ejecución de los requerimientos y la calidad técnica de las piezas. Esta herramienta está conformada únicamente por seis aspectos, en comparación con otras herramientas de gestión, es una herramienta muy general. El 78% de los encuestados indicó que la herramienta incluye todos los campos importantes que deben ser evaluados sobre este servicio, aunque a nivel general durante la encuesta las personas se percibían indiferentes o nulas ante el uso de esta herramienta, la mayor parte de los encuestados no la utilizan, representando una clara contradicción entre el análisis cualitativo y el cuantitativo.

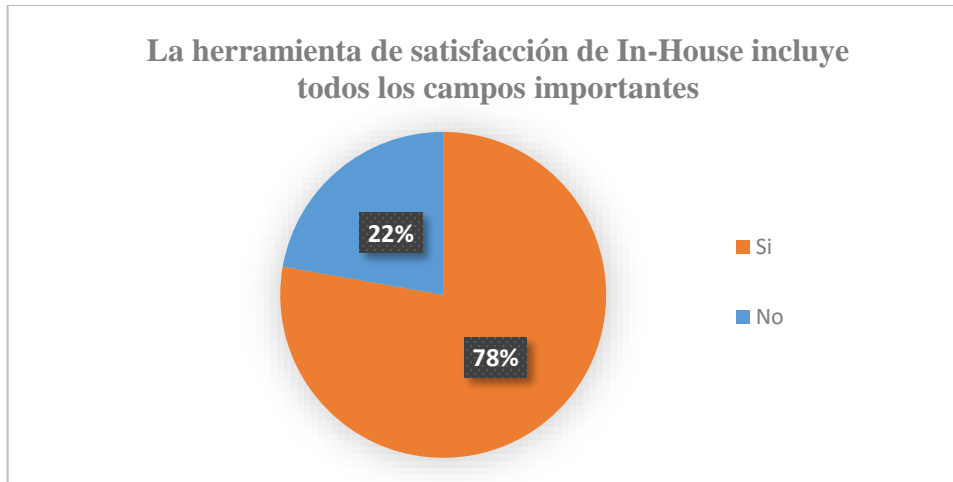


Figura 20. La herramienta de satisfacción de In-House incluye todos los campos importantes.

- Indicadores Clave de Desempeño

Esta herramienta es utilizada únicamente por tres personas dentro del departamento de Contenidos, jefes y coordinadores, ellos consideran que pocas veces o nunca esta herramienta ayuda a la mejora del contenido al aire, principalmente por que dos de los cuatro indicadores (Grupos focales y Control de contenido para redes sociales) actualmente no se están utilizando, por lo tanto la información que genera esta herramienta no es objetiva y se presenta incompleta. Los indicadores utilizados actualmente son: Incremento de la cuota de pantalla o porcentaje de audiencia, Cumplimiento de Objetivos; proveídos por Mercadeo-Ventas y Contenidos respectivamente.

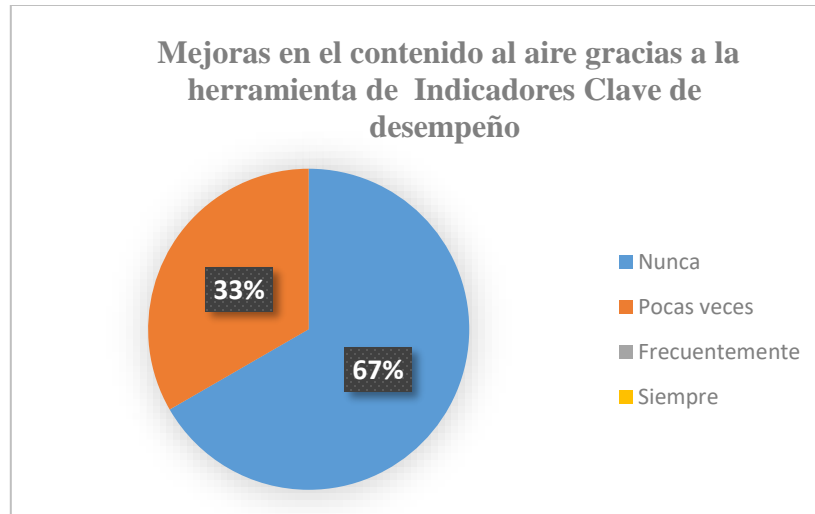


Figura 21. Mejoras en el contenido al aire gracias a la herramienta de Indicadores Clave de desempeño.

El 100% de los usuarios encuestados considera que muy pocas veces o nunca esta herramienta aporta a la toma de decisiones.

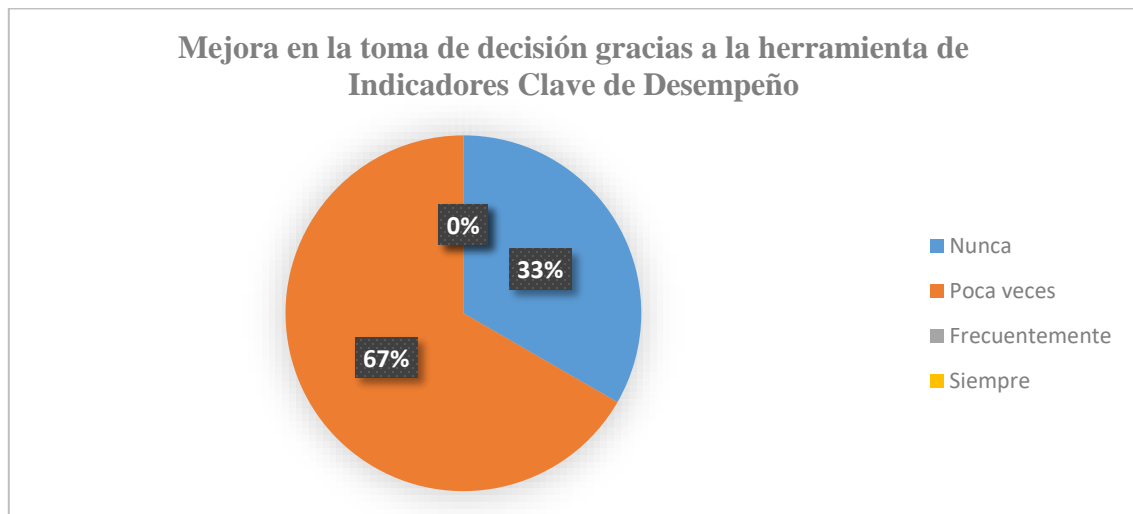


Figura 22. Mejora en la toma de decisión gracias a la herramienta de Indicadores Clave de Desempeño.

- Promos Entregadas

Esta herramienta es utilizada mensualmente, el 100% de los usuarios encuestados se muestran conformes con esta frecuencia de uso. El nivel de la información evaluada con la herramienta es intermedia y se percibe como fácil de usar, aunque el 54% considera que es demasiado básica y deben agregarse campos que evalúen también la calidad de las promociones entregadas para el mejor aprovechamiento de la herramienta.

Otras áreas de oportunidad de la herramienta son: establecer los responsables de las entregas, mejorar los tiempos integrando alertas próximas a las fechas límite, también notifica únicamente incumplimientos al final del mes cuando ya no hay oportunidad de corrección o mejora, muchos de los usuarios consideran que hay duplicidad de información por que varios departamentos generan el mismo informe.

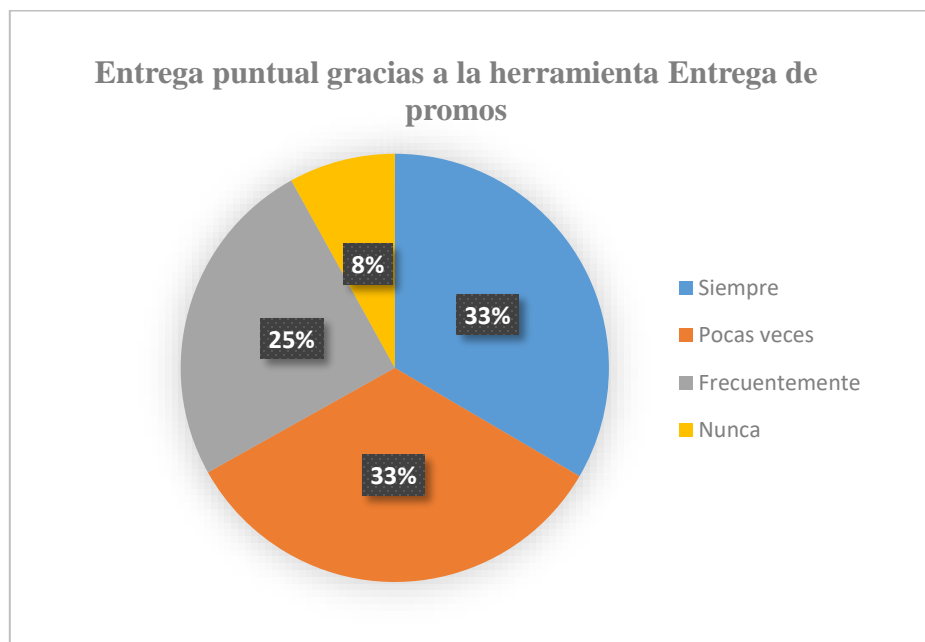


Figura 23. Entrega puntual gracias a la herramienta Entrega de Promos.

- Autogestión - Monitoreo de Objetivos

Esta herramienta se llena mensualmente, siendo percibido por el 75% de los usuarios que esta frecuencia de uso es adecuada, el 25% restante considera que la frecuencia debe estar relacionada con la cantidad de emisiones del programa evaluado. Los encuestados dedican una hora o menos en el llenado de este formato y consideran el nivel de información evaluada como básico – intermedio.

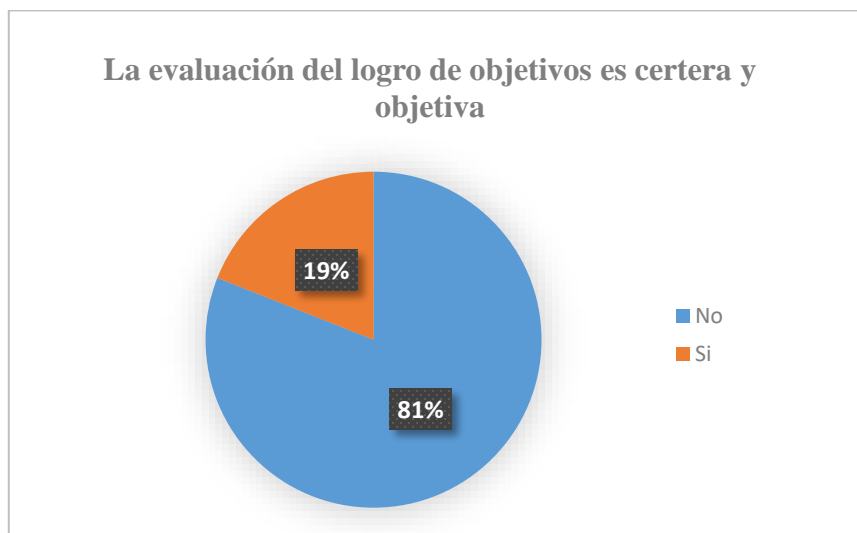


Figura 24. La evaluación del logro de objetivos es certera y objetiva.

El 81% de los usuarios encuestados considera que la evaluación del logro de los objetivos no es certero ni objetivo, ya que las calificaciones no están justificadas, únicamente se evalúa a nivel de percepción, no se brinda retroalimentación, no hay un monitoreo consistente de los contenidos evaluados y no abarca todo el trabajo realizado.

- **Autogestión - Formato de Resultados de Objetivos**

La herramienta de Formato de resultados de objetivos es un consolidado del monitoreo de objetivos que realizan los directores de programa, asistentes de producción y talento encargados de la generación del contenido televisivo. Es llenada mensualmente y el 50% considera que la frecuencia de uso de ajustarse según la frecuencia de emisión de los programas, proponiendo que el llenado de este formato se realice bimensual o trimestralmente. Actualmente le dedican una hora o menos a la semana y recopila información con un nivel intermedio de profundidad. El área de oportunidad encontrada es que la consolidación es muy tediosa y toma mucho tiempo. De igual manera esta herramienta se percibe muy subjetiva, ya que no existe una base de datos con parámetros cerrados para realizar una evaluación cuantitativa.

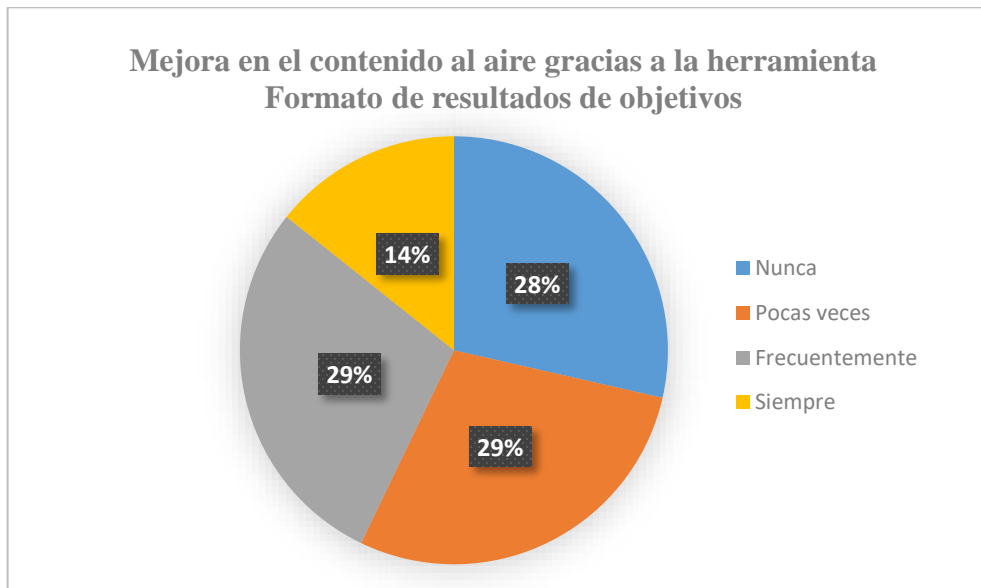


Figura 25. Mejora en el contenido al aire gracias a la herramienta Formato de Resultados de Objetivos.

El 58% de las personas considera que los resultados de esta herramienta, muy pocas veces o nunca ayudan a mejorar el contenido televisivo al aire.

- **Cruce de variables**

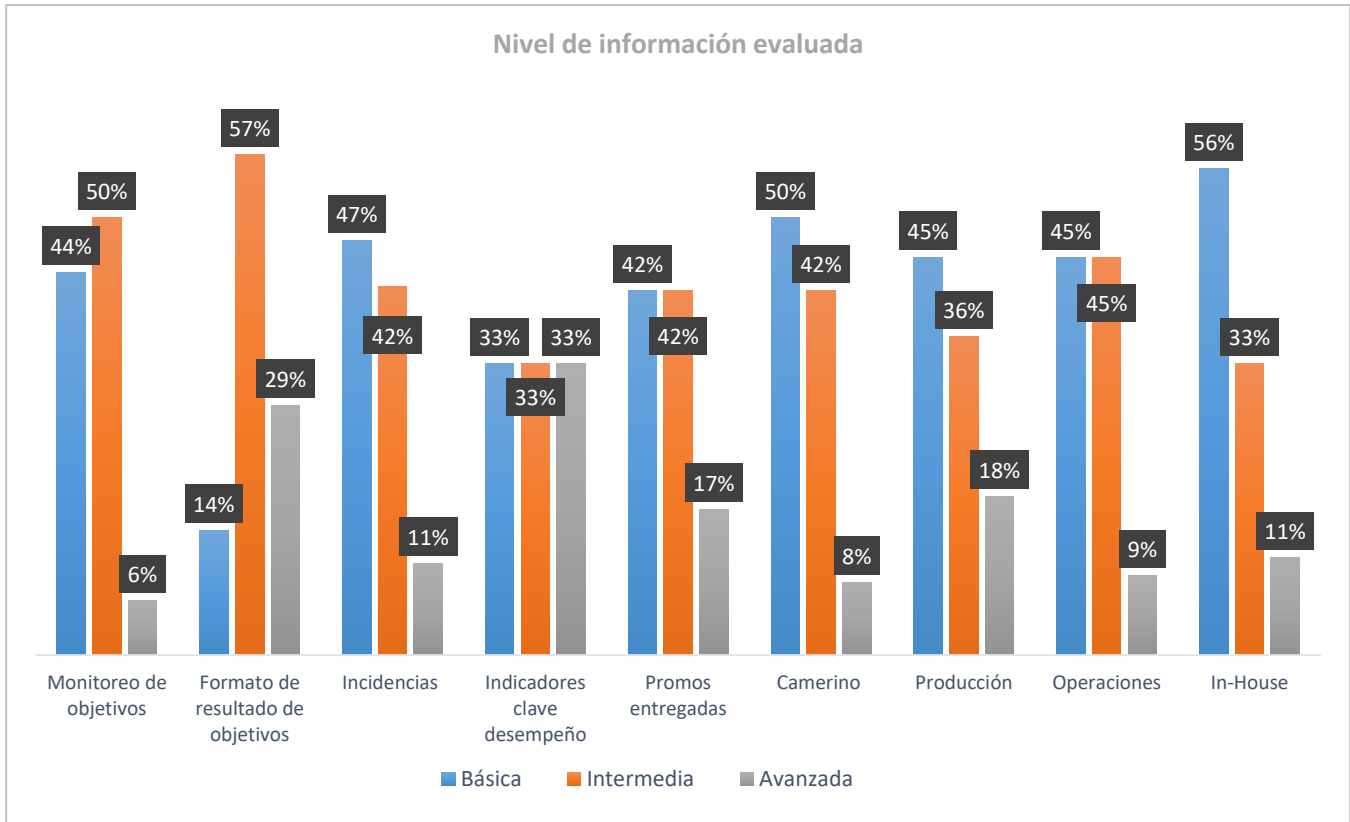


Figura 26. Nivel de información evaluada.

Siete de las nueve herramientas de gestión analizadas tienen un nivel de información básico intermedio, este bajo índice en todas las herramientas a nivel general se identificaron oportunidades de mejora en sus campos de evaluación, estructura, algunos encuestados opinaron que muchas de las herramientas evalúan información general y no se centra en medir las necesidades de los departamentos y colaboradores. Las herramientas que tienen un nivel avanzado son más específicas y no requieren muchos ajustes. Las diferentes herramientas de gestión son percibidas en su mayoría como básicas

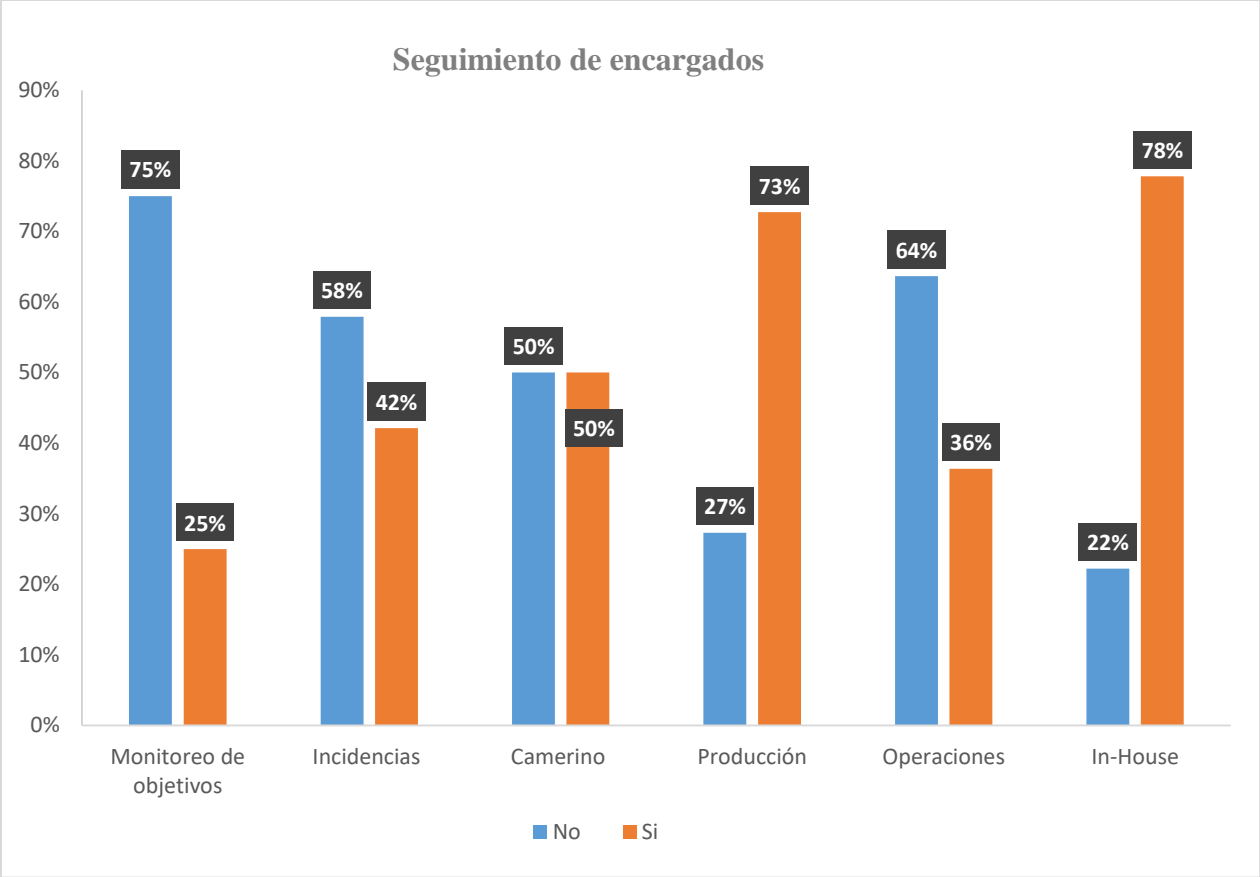


Figura 27. Seguimiento de encargados.

Para el correcto funcionamiento de las herramientas es necesario que los mandos intermedios realicen seguimientos a partir de los datos que generan estas mismas, la herramienta de Satisfacción de producción e In-House tienen porcentajes de 73% y 78% respectivamente, los cuales están arriba de la media de todas las herramientas en general., a pesar de que la frecuencia de uso de ambas herramientas es muy distinta, los niveles de seguimiento son altos. La herramienta de Monitoreo de Objetivos y la de Medición de Satisfacción de Operaciones, no cuentan con el nivel de seguimiento necesario para mejorar la calidad del contenido televisivo.

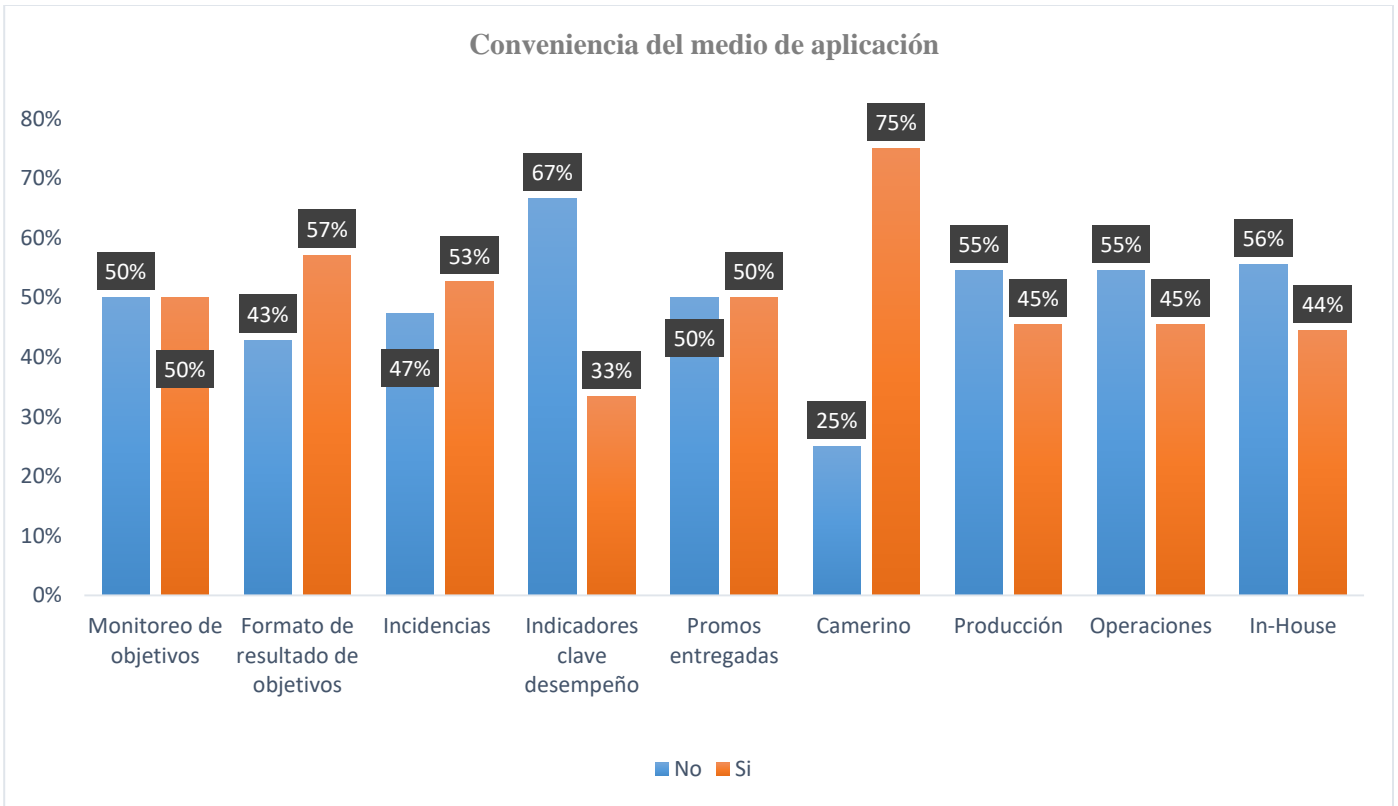


Figura 28. Conveniencia del medio de aplicación.

Actualmente para el uso de las herramientas se realiza de manera tradicional, haciendo uso de una computadora para llenar una hoja de Excel, lo cual dificulta la consolidación y análisis de los datos, para un período determinado. La mayoría de los colaboradores consideran de suma importancia adquirir un sistema de información automatizar e integrar todas las herramientas de gestión de tal manera que los resultados sean de fácil acceso y análisis para la toma de decisión.

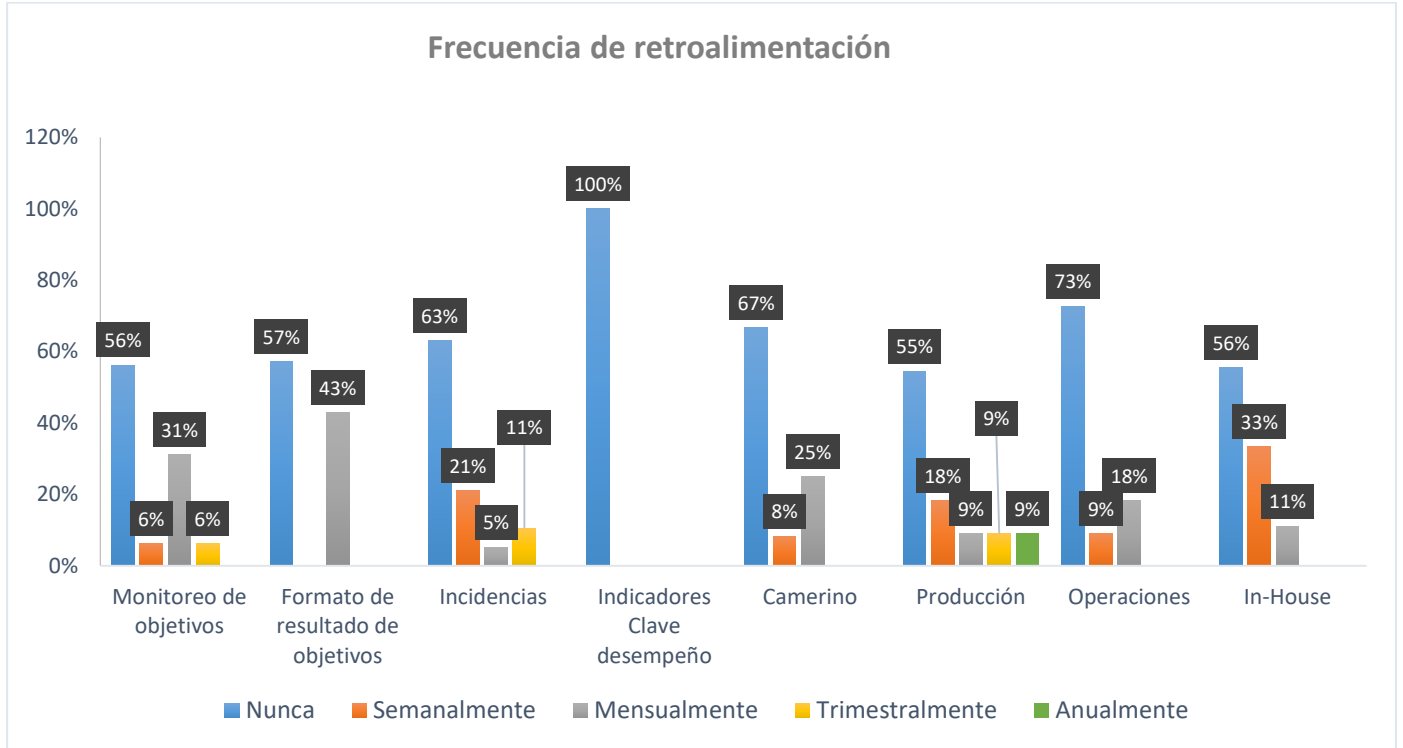


Figura 29. Frecuencia de retroalimentación.

Este gráfico evidencia que uno de los mayores obstáculos encontrados en el uso de herramientas de gestión en el departamento de Contenidos, es la falta de retroalimentación por parte de los mandos intermedios, considerando que el flujo de información es largo y difícil de integrar, y que las herramientas no están trabajando de manera integrada, esto ocasiona que los resultados tomen mucho tiempo en ser generados para las personas que deben tomar decisiones, de igual manera se genera pérdida de información ya que los formatos son enviados a distintos departamentos por medio de cadenas de correo electrónico.

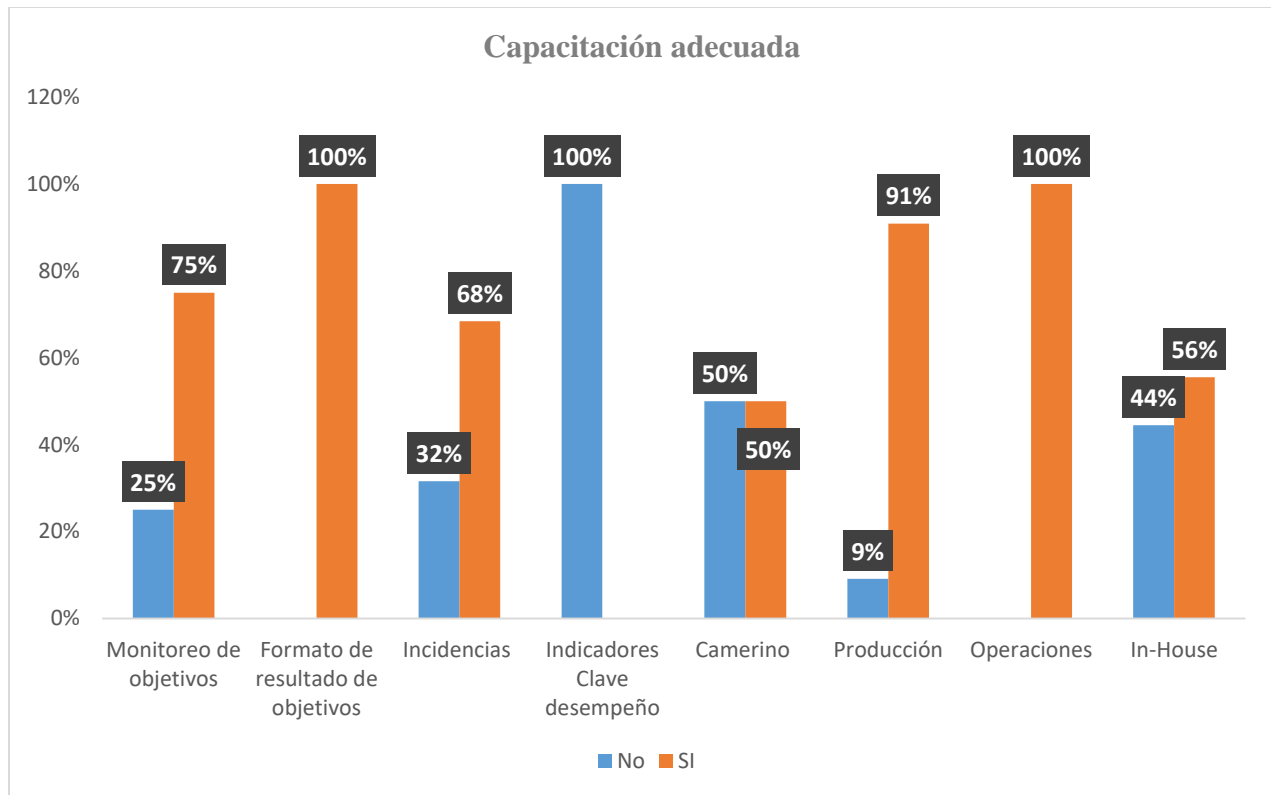


Figura 30. Capacitación adecuada.

A nivel general Televisión si está realizando capacitaciones de las herramientas de gestión, sin embargo no se lleva un control de las capacitaciones realizadas por usuario. Actualmente se realiza una socialización de las herramientas pero no se reafirman los conocimientos adquiridos.

4.4 Propuestas de mejora

Con la identificación de las barreras de ejecución de la estrategia que forman parte de la situación actual de la empresa, el nivel de cumplimiento y funcionalidad de las herramientas de gestión a nivel individual, y partiendo de las oportunidades de mejora a nivel general se establecen los fundamentos de las presentes propuestas.

Las propuestas vinculan las 4 fases de la planificación estratégica integrándolas con el CMI para medir de manera eficaz el trabajo de las herramientas y mejorar la gestión de comunicación, mediante la perspectiva de causa y efecto los cuales a largo plazo crearán valor y ahorro a la empresa.

4.4.1 Fundamentos de la propuesta

Las herramientas de gestión en el Departamento de Contenidos de Televisión se crearon e implementaron a medida se identificaron las necesidades y de acuerdo con el análisis de procesos vinculados a la gestión de la producción televisiva.

La mayor dificultad de la situación actual inició al momento de poner en práctica cada una de las herramientas sin una estrategia previamente formulada, afectando en primer plano a los usuarios la interpretación de los objetivos de las herramientas de gestión y dejando el norte de la misma a múltiples opiniones de los niveles operativos, lo cual creó las siguientes barreras:

- Falta de comprensión de la estrategia en general (barrera de la visión)
- Los usuarios carecen de incentivos tangibles o intangibles ligados a la estrategia del uso de las herramientas (barrera de las personas)
- Carecen de integrantes de la alta gerencia para supervisar los indicadores, seguimiento y análisis de los resultados generados por las herramientas de gestión. (barreras de la dirección)
- Falta de asignación de presupuesto para apoyo de la estrategia y automatización de las herramientas a través de un sistema de información (barrera de recurso)

Tabla 5. Articulación de las metodologías

	Herramienta	CMI	Área de oportunidad	Propuesta de mejora
Planeación estratégica	Incidencias	- Proceso interno - Cliente	<ol style="list-style-type: none"> No hubo una planificación estratégica para la implementación de las herramientas de gestión. No existe involucramiento del equipo de la alta gerencia encargado de supervisar los indicadores (KPI), seguimiento y análisis de los resultados de las herramientas de gestión. No hubo un plan de comunicación para socializar las herramientas de gestión. 	<ol style="list-style-type: none"> Establecer la base de administración estratégica de las herramientas de gestión. Traducción de las bases de la administración en la propuesta de etapas de planeación estratégica para la implementación de las herramientas de gestión Gestión de la comunicación según el CMI Propuesta de frecuencia de uso de las herramientas Plan de comunicación, capacitación y seguimiento de las herramientas de gestión
	Medición de satisfacción: Operaciones, Camerino, Producción e In-House	- Proceso interno - Cliente		
	Autogestión: Monitoreo de objetivos y Formato de resultados	- Aprendizaje y crecimiento		
	Promos entregadas	- Proceso interno - Cliente		
	Indicadores clave de desempeño	N/A		

4.4.2 Propuesta 1: Planeación estratégica

4.4.2.1 Base de administración estratégica de las herramientas de gestión

- Misión

Las herramientas de gestión son instrumentos útiles para el monitoreo y documentación de datos importantes que mejoran la calidad del contenido televisivo, mediante la administración

estratégica y gestión de la comunicación dentro de la corporación Televisión

- **Visión**

En el 2021 las herramientas de gestión serán clave e indispensables para la mejora continua de los departamentos, por medio de un sistema de información que permita resultados oportunos para la toma de decisión.

- **Visión**

- Documentar mediante la herramienta de incidencias los inconvenientes antes, durante y después de la producción de un programa televisivo a todos los departamentos involucrados.
- Documentar y medir mediante la herramienta de satisfacción, la calidad del servicio de los Departamentos de Operaciones, In-House, Producción y Camerino.
- Documentar y medir a través de la herramienta de Promos Entregadas el cumplimiento y flujo de información para el desarrollo de promociones.
- Documentar y medir a través de las herramientas de Autogestión-Monitoreo de Objetivos y Autogestión-Formato de Resultados de Objetivos el cumplimiento de los objetivos de cada programa.

- **FODA de las herramientas de gestión**

A continuación en la Tabla 6 se indican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas analizadas con relación a las herramientas de gestión.

Tabla 6. FODA de las herramientas de gestión

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoran la calidad del contenido en pantalla. • Permiten identificar oportunidades de mejora y la implementación rápida de soluciones. • Ayudan a mejorar el desempeño de los empleados. • Convierten los objetivos corporativos en responsabilidades para cada empleado. • Ayudan a la toma de decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar las herramientas de gestión en toda la empresa. • Realizar capacitación. • Favorecen la eliminación de barreras entre secciones y departamentos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El llenado es en ocasiones complejo • No se le da seguimiento a los problemas encontrados. • Piden información repetitiva. • No se cuenta con un sistema de información auto matizado para facilitar su uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia generalizada de los colaboradores. • No hay retroalimentación de parte de los directivos.

4.4.2.2 Etapas de la planeación estratégica para la implementación de las herramientas de gestión

4.4.2.2.1 Socialización de las herramientas

Es el proceso en el cual el equipo directivo y los desarrolladores de las herramientas de gestión de la compañía comparten a uno o varios departamentos la misión, visión, objetivos y las etapas de la herramienta de gestión. Durante la inducción se compromete al equipo de usuarios a la puntual/obligatoria asistencia del siguiente paso de la estrategia, la capacitación.

4.4.2.2.2 Capacitación

Proceso en el cual el departamento de desarrollo organizacional coordina en etapas, un conjunto de capacitaciones para explicar la importancia del uso de las herramientas a nivel

general, la forma de llenar los formatos, explicación de cada uno de los campos, el seguimiento de los resultados y finalizando con la asignación de manera formal de las responsabilidades vinculadas a cada usuario.

4.4.2.2.3 Ejecución de las herramientas

En esta etapa los usuarios de los diferentes departamentos utilizan las herramientas de gestión para documentar información relacionada a los procesos operativos, incidencias, parámetros de satisfacción, indicadores clave de desempeño y autogestión.

4.4.2.2.4 Resultados

En esta etapa la información es recolectada y consolidada según el detalle en la propuesta de mejora #3 sobre Frecuencia de uso de las herramientas de gestión. La información se recopila y se remite al equipo directivo para la toma de decisiones, elaboración de planes de acción y finalmente realizar el proceso de retroalimentación con el personal.

4.4.2.2.5 Toma de decisión

En esta etapa el equipo directivo identifica y define los problemas categorizándolos por prioridad, los analiza individualmente, propone alternativas de solución, selecciona la mejor alternativa y enumera las mismas dentro del plan de acción a ejecutar en un período de tiempo definido.

4.4.2.2.6 Plan de acción

En esta etapa se detallan a profundidad los problemas, soluciones y los responsables a ejecutarlas. También se definen fechas de revisión de avances para evaluar si la alternativa planteada al problema fue la correcta y de no ser así, cambiarla.

- Antecedentes previos a la implementación de las herramientas de gestión

No hubo un plan o estrategia definida, las herramientas se crearon a medida se iban identificando las necesidades y de acuerdo con el desarrollo y análisis de los procesos y las necesidades de planificación de las áreas de gestión.

En el 2014 la compañía contrata una consultoría externa para que brinde un diagnóstico general, esto a raíz de la creciente y fuerte competencia que genera preocupación en los ejecutivos de la empresa. Contratan a London Consulting Group pero únicamente desarrollan el diagnóstico y plantean las actividades a realizar. Posteriormente solicitan la consultoría de la experta televisión, la colombiana Ángela Suarez, quien comienza a identificar que no hay una estructura administrativa muy definida, iniciando el proceso para establecer un plan estratégico institucional.

Desarrollo Organizacional en conjunto con el departamento de Organización y métodos, bajo el sistema de gestión por procesos inician la implementación de las herramientas de gestión en el año 2017, al levantar los procesos e identificar las necesidades de cada departamento.

Previo a la creación de las diferentes herramientas de gestión los ejecutivos de la empresa no conocían a detalle el impacto económico que generaba cada programa, únicamente era de su conocimiento cuanto gastaba a nivel global cada vicepresidencia, por esto, el departamento de Desarrollo Organizacional tiene la iniciativa de cambiar el sistema contable y desarrolla el centro de costos.

Los desafíos encontrados previos a la creación de las herramientas se detallan a continuación:

- No se conocía concretamente los avances y planes de los departamentos generadores de contenido, Noticias, Deportes y Contenidos, debido a esto se propone la herramienta de Autogestión para documentar las metas alcanzadas por cada director de programa con su contenido.
- No existía un sistema de satisfacción de servicio al cliente, para monitorear la calidad del servicio que se brinda entre departamentos, únicamente surgían inconvenientes durante la producción de los programas televisivos sin darle seguimiento a las incidencias.
- Debido a las fallas de comunicación entre los encargados de realizar las promociones y el departamento de Tráfico, las cuales provocaban llamados de atención frecuentes por incumplimiento en la entrega de promos, surge la necesidad de crear una herramienta para mejorar y formalizar el flujo de información y confirmación de las entregas.

- **Posición actual**

Las diferentes herramientas de gestión actualmente son utilizadas por ocho departamentos de la Corporación. Después de ser utilizadas durante un año a manera de piloto en el departamento de Contenidos, poco a poco se han ido implementando en las demás áreas. El proceso utilizado ha permitido que las herramientas empiecen a documentar información útil, pero aún no llega a generar resultados oportunos para los encargados de darle seguimiento.

El proceso hasta el momento ha sido de prueba y error, permitiendo que los diseñadores hagan modificaciones de los criterios y estructura de las herramientas, a medida van obteniendo retroalimentación de los usuarios, sin embargo esta situación en general ha ocasionado resistencia

en los colaboradores que esperan ver resultados tangibles y mejoras gracias a la implementación de las herramientas. Hasta el momento la herramienta de Incidencias es la que está mejor establecida y la mayoría de los usuarios la manejan sin inconvenientes, haciendo falta el seguimiento.

- Posición esperada o hipótesis

A largo plazo se proyecta que las herramientas serán utilizadas por toda la Corporación, permitiendo generar una cultura en pro de la mejora continua entre los colaboradores. Se espera contar con el apoyo de las diferentes vicepresidencias, para respaldar los resultados y reforzar el seguimiento; para que a partir del 2019 se puedan establecer tendencias, logros y hallazgos importantes, de igual manera asignar presupuesto para la automatización de las herramientas mediante un sistema de información que las integre.

Tabla 7. Tabla de programación, presupuesto y plan de acción etapa 1

Etapas 1: Socialización					
Tareas	Objetivo/Temas	Fechas	Responsable	Recurso	Presupuesto
Envío de memorándum	Formalizar la inducción	Cinco días antes de la inducción	- Desarrollo organizacional	Papelería	
Solicitud de estudio	Reservar el espacio donde se realizará la socialización	Tres día antes de la inducción	- Desarrollo organizacional	N/A	
Solicitud de recursos audiovisuales	Contar con los recursos necesarios para que los encargados realicen la inducción	Tres día antes de la inducción	- Desarrollo organizacional - Departamento de tecnología	Datashow, amplificación de sonido.	
Inducción	Transmitir a los colaboradores las bases de la estrategia de la implementación de las herramientas	Por definir	- Desarrollo organizacional - Vicepresidencia involucrada	Hoja volante con: misión, visión, objetivos y etapas de implementación de las	
Correo corporativo	Informar continuamente sobre las etapas	Tres día antes de la capacitación	- Desarrollo organizacional	N/A	

	previas y posteriores al proceso de capacitación				
--	--	--	--	--	--

Tabla 8. Tabla de programación, presupuesto y plan de acción etapas 2 -6

Etapa 2: Capacitación					
Fases	Objetivo/Temas	Fechas	Responsable	Recurso	Presupuesto
#1	- Importancia - Alcance - Causas y efectos	Por definir	- Desarrollo Organizacional - Organización y métodos	Estudio / sala de juntas, datashow, amplificación de sonido.	
#2	Subdivisión de los usuarios por herramienta para notificar las capacitaciones correspondientes.	Tres días antes de la fase 3	- Organización y métodos	N/A	
#3	Forma de llenar la herramienta Explicación de cada uno de los campos. Explicación del seguimiento de los resultados. Práctica mediante uso de casos. Asignación de manera formal de las responsabilidades vinculadas a cada usuario.	Por definir	- Desarrollo Organizacional - Organización y métodos	- Estudio / sala de juntas, datashow, amplificación de sonido - Manual de uso de las herramientas	

Etapa 3: Ejecución					
Tareas	Objetivo/Temas	Fechas	Responsable	Recurso	Presupuesto
Llenar herramientas de gestión según capacitación	Documentar, medir y evaluar según propuesta #2 de frecuencia de uso de las herramientas de gestión	Según propuesta #2 de frecuencia de uso de las herramientas de gestión	Usuarios de las herramientas de gestión	Computadora y formatos en Excel	
Enviar los formatos llenos	Remitir los formatos al responsable de consolidarlos	Según propuesta # 2 de frecuencia de uso de las herramientas de gestión	Usuarios de las herramientas de gestión	Computadora y formatos en Excel	

Etapa 4: Resultados					
Tareas	Objetivo/Temas	Fechas	Responsable	Recurso	Presupuesto
Recolección de información	Conocer los resultados de la etapa de ejecución	Según propuesta # 2 de frecuencia de uso de las herramientas de gestión	Asistente administrativo del área	- Computadora - Correo electrónico - Hojas de Excel	
Consolidación de información	- Analizar la data a nivel macro - Identificar tendencias - Generar gráficos y resultados sintetizados	Según propuesta #2 de frecuencia de uso de las herramientas de gestión	- Organización y métodos	- Computadora - Correo electrónico - Hojas de Excel	
Remisión de los resultados al equipo directivo	Facilitar la toma de decisiones	Dos días después de la consolidación de información	- Organización y métodos	- Computadora - Correo electrónico - Hojas de Excel	

Etapa 5: Toma de decisiones					
Tareas	Objetivo/Temas	Fechas	Responsable	Recurso	Presupuesto
Identificar y definir los problemas	Priorizar los problemas a resolver	Tres día después de la consolidación de los datos	Equipo directivo	N/A	
Analizar los problemas individualmente	Conocer a profundidad las causas y efectos de la situación	Tres día después de la consolidación de los datos	Equipo directivo	N/A	
Enumerar al menos dos alternativas a evaluar	Contar con posibles soluciones para resolver la problemática	Tres día después de la consolidación de los datos	- Equipo directivo - Usuario clave de la herramienta	N/A	
Elegir la alternativa para integrar al plan de acción	Conformar las acciones a ejecutar en el plan de acción	Tres día después de la consolidación de los datos	Equipo directivo	N/A	
Etapa 6: Plan de acción					
Asignación de responsables de ejecución del plan de acción	Asegurar el cumplimiento del plan de acción	Tres día después de la consolidación de los datos	Equipo directivo	- Correo electrónico para formalización	
Establecer fechas de seguimiento	Evaluar los resultados del plan de acción	Tres día después de la consolidación de los datos	Equipo directivo	- Correo electrónico para formalización	

4.4.3 Propuesta 2: Frecuencia de uso de las herramientas de gestión

Para especificar la frecuencia de uso, retroalimentación y capacitación de las herramientas de gestión, se planteó un esquema que clasifica y diferencia cada herramienta según el tipo de evaluación que realiza y según la frecuencia de emisión del programa asignado.

Tabla 9. Frecuencia de uso de las herramientas de gestión

Herramienta	Frecuencia de Programa	Frecuencia de Uso	Perfil de usuario	Consolidación para seguimiento		Retroalimentación	
				Encargado	Frecuencia	Encargado	Frecuencia
Reporte de incidencias	5 veces a la semana	- Diaria (prioridad alta) - 1 vez semanal (prioridad baja)	- Asistentes de producción - Directores de programa	- Asistente administrativo del área	1 vez semanal	Jefes de áreas involucradas	1 vez al mes
	1 vez semanal	1 vez al mes			1 vez al mes		
	Eventual	Después de evento			2 días después de evento		1 semana después de evento
Medición de Satisfacción del cliente							
Operaciones	5 veces a la semana	- Diaria (prioridad alta) - 1 vez semanal (prioridad baja)	Director de programas, cliente del área	- Asistente administrativo del área	1 vez semanal	Jefes de áreas involucradas	1 vez al mes
	1 vez semanal	1 vez al mes			1 vez semanal		1 vez al mes
	Eventual	Después de evento			2 días después de evento		1 semana después de evento
Producción	5 veces a la semana	- Diaria (prioridad alta) - 1 vez semanal (prioridad baja)	Director de programas, cliente del área	- Asistente administrativo del área	1 vez semanal	Jefes de áreas involucradas	1 vez al mes
	1 vez semanal	1 vez al mes			1 vez semanal		1 vez al mes

	Eventual	Después de evento			2 días después de evento		1 semana después de evento
In-House	5 veces a la semana	Después de recibir servicio	Director de programas, cliente del área	- Asistente administrativo del área	1 semana después de evento	Jefes de áreas involucradas	1 vez cada dos meses
	1 vez semanal						
	Eventual						
Camerino	5 veces a la semana	- Diaria (prioridad alta) - 1 vez semanal (prioridad baja)	Talentos	- Asistente administrativo del área	1 vez al mes	Jefes de áreas involucradas	1 vez cada dos meses
	1 vez semanal	1 vez semanal			Dos días después del evento		
	Eventual	Después de evento					
Indicadores clave de desempeño	5 veces a la semana	1 vez al mes	Coordinador de área	- Coordinador de área	1 vez al mes	- Coordinador de área	1 vez cada dos meses
	1 vez semanal	Después de evento			Después de evento		Después de evento
	Eventual						
Promos entregadas	5 veces a la semana	1 vez al mes	Director de programas	- Coordinador de área	1 vez al mes	Coordinador de área	1 vez cada dos meses
	1 vez semanal	Después de evento			Fin de mes después del evento		
	Eventual						Fin de mes después del evento
Autogestión							
Monitoreo de objetivos	5 veces a la semana	1 vez al mes	Talento, Asistentes de producción, Directores de programa	- Asistente administrativo del área	1 vez al mes	Coordinador de área	1 vez cada dos meses
	1 vez semanal	Después de evento			Fin de mes después del evento		Fin de mes después del evento
	Eventual						
Formato de resultados de objetivos	5 veces a la semana	1 vez al mes	Coordinador de área	- Asistente administrativo del área	1 vez al mes	Coordinador de área	1 vez cada dos meses
	1 vez semanal	Fin de mes después del evento			Fin de mes después del evento		
	Eventual						Fin de mes después del evento

4.4.4 Propuesta 3: Plan de Comunicación

El presente plan de comunicación es una estrategia coordinada de acciones comunicativas que incluye puntos clave que garantizan la emisión del mensaje deseado, de manera efectiva hacia los colaboradores. Dicho plan es para facilitar la gestión de la comunicación según lo establecido en el CMI y con ello eliminar la barrera de la visión entre los colaboradores, a través de la aplicación de los siguientes esfuerzos de comunicación como complemento a la jornada de inducción.

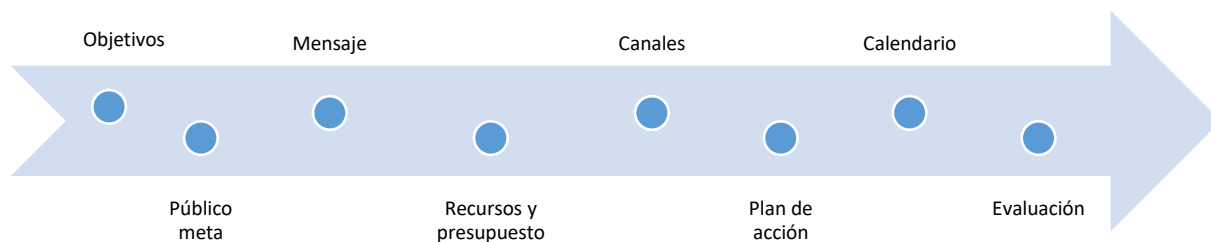


Figura 31. Plan de Comunicación

Tabla 10. Plan de comunicación

Campaña de relanzamiento de las herramientas de gestión	
1	<p>Objetivos: Reforzar la base de administración estratégica de las herramientas de gestión. Dar a conocer de forma clara las ventajas e importancia del uso de las herramientas de gestión. Comunicar las etapas de la implementación de las herramientas de gestión. Hacer del conocimiento de los usuarios los principales logros y mejoras alcanzadas gracias al uso de las herramientas.</p>
2	<p>Público meta: Usuario de las herramientas existentes y potenciales dentro de los diferentes departamentos involucrados, tanto a nivel directivo como operativo y técnico.</p>
3	<p>Mensaje: El mensaje se encuentra dividido en tres segmentos para poder alcanzar efectivamente los objetivos de acuerdo al perfil del público meta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel directivo: Explicar la importancia del uso de las herramientas en la toma de decisiones a nivel macro. - Nivel operativo: Explicar las ventajas de las herramientas directamente en el nivel de satisfacción de

	servicio y reducción de incidencias. - Nivel técnico: Explicar el beneficio del reporte de inconvenientes para argumentar la necesidad de programación de capacitaciones o cambio de equipo técnico utilizado para la producción de contenido televisivo.			
4	Recursos y fijación de presupuesto:			
5	Plan de acción:			
	Objetivo	Tarea	Encargado	Periodicidad
	1. Reforzar la base de administración estratégica de las herramientas de gestión.	- Enviando un correo corporativo - Afiches impresos para pasillos	- Desarrollo organizacional - InHouse	- Trimestralmente
	2. Dar a conocer de forma clara las ventajas e importancia del uso de las herramientas de gestión.	- Afiches impresos para pasillos	- InHouse	- Actualización de diseño semestral
	3. Comunicar las etapas de la implementación de las herramientas de gestión.	Video de infografía animada vía correo electrónico para explicar de manera gráfica las diferentes etapas, reforzando la importancia de la retroalimentación y el seguimiento	- Guion: Desarrollo organizacional, productor voluntario. - Edición: Postproducción - Envío: Desarrollo organizacional	- Actualización semestral
	4. Hacer del conocimiento de los usuarios los principales logros y mejoras alcanzadas gracias al uso de las herramientas.	Video del equipo directivo compartiendo los resultados y mejoras, según la propuesta # 2 de Frecuencia de uso de las herramientas de gestión	- Guion: Desarrollo organizacional, productor voluntario. - Edición: Postproducción - Envío: Desarrollo organizacional	- Actualización trimestral
7	Evaluación: Realizar una encuesta semestral que permita evaluar los objetivos de la campaña de relanzamiento.			

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las herramientas de gestión nacieron de la iniciativa de reestructurar y mejorar los procesos relacionados con los departamentos vinculados a la producción de contenido televisivo. Ha pasado más de un año de su implementación y no han sido rediseñados tomando en consideración la retroalimentación de los usuarios, lo cual genera renuencia en su uso correcto y completo.

A nivel general la funcionalidad de las herramientas presenta deficiencia, esto debido a la falta de capacitación continua, retroalimentación y seguimiento de los resultados de las herramientas de gestión; de igual manera debido a la dificultad de consolidar la información para tomar decisiones.

Entre las oportunidades de mejora a nivel general de las herramientas se mencionan: subjetividad en el llenado ya que en algunos casos la evaluación es cualitativa, carencia de campos para evaluar aspectos específicos, el tiempo extenso requerido para llenar las herramientas mediante un formato en Excel, falta de capacitación a los jefes para definir claramente los objetivos en las herramientas.

En el plan de acción se establecieron propuestas que orienten a la empresa a establecer los objetivos correctos en cuanto al uso de las herramientas, además de planificar el proceso de socialización correcta de las herramientas para que se alcancen los beneficios esperados.

5.2 RECOMENDACIONES

Rediseñar las herramientas de gestión tomando en consideración la retroalimentación de los usuarios con el objetivo de optimizarlas y enriquecerlas de acuerdo a los procesos de evaluación, calidad y satisfacción.

Automatizar las herramientas de gestión mediante el uso de un sistema de información que integre las mismas, con el objetivo de consolidar los datos de una manera más práctica y rápida para agilizar la toma de decisiones y mejorar el contenido televisivo de forma más inmediata. Se sugiere el uso de un CRM (Gestión de relaciones con los clientes) de bajo costo que ayude a la empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada. La empresa Google brinda este servicio de manera amigable y de bajo costo; pero si la empresa no desea destinar ningún presupuesto para este fin, puede hacerse uso funciones más avanzadas de Excel, que permitan integrar las herramientas.

Al realizar un estudio más profundo de cada una de las herramientas y sus funciones se podrían llegar a fusionar algunas y lograr que la información que se llena en tres herramientas distintas, sea unificada en una sola y así facilitar el proceso.

Implementar un plan de capacitación, seguimiento y evaluación del uso de las herramientas de gestión con el objetivo de asegurar que los usuarios finales hagan buen uso de las mismas. Para esto se sugiere hacer uso de los recursos actuales de la empresa, con personal del departamento de

Desarrollo Organizacional y haciendo uso de los medios audiovisuales con los que ya se cuenta, sin incurrir en gastos extra.

Establecer adecuadamente la planeación estratégica para lograr un mejor uso y control de las herramientas, y así generar mayores beneficios además de implementar las evaluaciones o mediciones según la frecuencia de cada programa.

Establecer la utilización de incentivos para motivar entre los colaboradores el uso de las herramientas; esta sugerencia debe ser aplicada después de la etapa de capacitación con el objetivo de reforzar la buena ejecución de los diferentes formatos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión. (2010). *La industria audiovisual en España*.

Recuperado el 26 de Noviembre de 2018, de

<https://books.google.hn/books?id=t3DPbx0pwfIC&pg=PA6&dq=proceso+de+gesti%C3%B3n+en+el+sector+audiovisual&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjcht2FjfHeAhUPvVkKHf4NCngQ6AEIRDAF#v=onepage&q=proceso%20de%20gesti%C3%B3n%20en%20el%20sector%20audiovisual&f=false>

Albornoz, L. A., & Garcia, M. T. (2017). Los mitos y su influencia en los mensajes publicitarios de los artículos de lujo. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, 215.

doi:<http://dx.doi.org/10.5209/CIYC.55980>

Álvarez, J. M. (2011). *La televisión etiquetada: nuevas tendencias, nuevos negocios*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2018, de

https://books.google.hn/books?id=Dv3kCgAAQBAJ&pg=PA127&dq=cadena+de+valor+sector+audisual&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjN6_qB1ozfAhWPzlkKHW9RCjQQ6AEILjAB#v=onepage&q=cadena%20de%20valor%20sector%20audisual&f=false

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de

<https://books.google.hn/books?id=2NMedAshxncC&pg=PP2&lpg=PP2&dq=978-987-1171-63-7&source=bl&ots=YG3-a5gjLd&sig=INVWcMICPg-9ScHZTnAktN-C1A&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi956nQp57fAhXSjFkKHa1OAWgQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=978-987-1171-63-7&f=false>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2018, de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43365/1/S1800083_es.pdf

- Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL). (2016). *Estudio de mercado de los servicios de televisión por suscripción*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <http://www.conatel.gob.hn/doc/indicadores/2016/INFORMEdeEstudiodelServiciodeTelevisionporSuscripcion.pdf>
- Díaz, J. C. (2010). *Introducción al business intelligence*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2018, de <https://books.google.hn/books?id=iU3RAXYQXMkC&pg=PA36&dq=indicador++clave+de+rendimiento&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjcoPftworfAhXM11kKHRiPDTEQ6AEIMzAC#v=onepage&q=indicador%20clave%20de%20rendimiento&f=false>
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de mando integral*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2018, de https://books.google.hn/books?id=09TBkkgG58gC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral+perspectiva&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjN_uCWnIDfAhVh4oMKHZHFBmIQ6AEIMjAB#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral%20perspectiva&f=false
- Gómez, Á. R. (1997). *Comunicación, imagen y sonido*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2018, de <https://books.google.hn/books?id=BYceAgAAQBAJ&pg=PA21&dq=evolucion+del+sector+audiovisual+en+estados+unidos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjlutSdqIrfAhXsqlkKHea8Ao8Q6AEIKjAA#v=onepage&q=evolucion%20del%20sector%20audiovisual%20en%20estados%20unidos&f=false>
- Hung, E. S. (2009). *Transformaciones comunicativas en la era digital*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2018, de <https://books.google.hn/books?id=wrBCDwAAQBAJ&pg=PA131&dq=el+sector+audiovisual+norteamericano&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiQIb-9zIzfAhUKwIkKHRJjDkoQ6AEIOjAE#v=onepage&q=el%20sector%20audiovisual%20norteamericano&f=false>
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de

https://books.google.hn/books?id=1Fp55-1oXv8C&printsec=frontcover&dq=principios+de+la+administracion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiHib_ph9DeAhWnxFkKHYfzCoAQ6AEIMTAB#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion&f=false

Instituto de Acceso a la información Pública (IAIP). (1991). *Reglamento de la ley del Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADF)*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=NDc1NzE4OTM0NzYzNDg3MTI0NjE5ODcyMzQy

Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP). (2013). *Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL)*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP): <https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=338/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2018, de <https://books.google.hn/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&dq=cuales+son+las+perspectivas+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj18tu9u4HfAhUC4oMKHe83CiAQ6AEIKzAA#v=onepage&q=cuales%20son%20las%20perspectivas%20del%20cuadro%20de%20>

Lépiz, C. H. (1986). *La administración y planificación como procesos*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://books.google.hn/books?id=qgct9t0uCLQC&pg=PA153&dq=definicion+de+procesos+en+administracion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjOwtip8MreAhVQ7FMKHZu4BtwQ6AEINTAC#v=onepage&q=definicion%20de%20procesos%20en%20administracion&f=false>

López, L. E. (2017). *Estudio sectorial sobre el mercado de radiodifusión sonora y televisiva*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de

https://www.cdpc.hn/sites/default/files/Privado/estudios_mercado/CDPC_Informe_Final_Mercado_de_Radiodifusion_en_Honduras.pdf

López, M., & Correa, J. I. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de <https://books.google.hn/books?id=O7K85PAyLmMC&printsec=frontcover&dq=PROCESO+DE+PLANEACI%C3%93N+ESTRAT%C3%89GICA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwit0qvhyf3eAhWDMVkkHWQ5AHsQ6AEIPjAE#v=onepage&q=PROCESO%20DE%20PLANEACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA&f=false>

Medina, M. (2015). *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de https://books.google.hn/books?id=nT0hCgAAQBAJ&pg=PT221&dq=problemas+de+gestion+de+herramientas+en+el+sector+audiovisual&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiArovr-_DeAhUw1VkkHcR5ADcQ6AEIKjAA#v=onepage&q=problemas%20de%20gestion%20de%20herramientas%20en%20el%20secto

Montaño, J. J. (2016). *La calidad es más que ISO 9000*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2018, de https://books.google.hn/books?id=uw2MCwAAQBAJ&pg=PT318&dq=cuales+son+los+requisitos+de+los+KPI&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiM9_DFi5zfAhUHqIkKHZO8CgUQ6AEILTAB#v=onepage&q=cuales%20son%20los%20requisitos%20de%20los%20KPI&f=false

Navajo, P. (2009). *Planeación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2018, de https://books.google.hn/books?id=r_H3dpKH5kMC&pg=PA32&dq=ventajas+de+la+planeacion+estrategica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjxha2vwYjfAhUmhuAKHSyBVoQ6AEILTAB#v=onepage&q=ventajas%20de%20la%20planeacion%20estrategica&f=false

Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2018,

de

<https://books.google.hn/books?id=rKaw9hTAa5gC&printsec=frontcover&dq=elementos+de+balance+scored&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi->

[jfGx2YffAhWE458KHfgpDEAQ6AEIXjAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hn/books?id=rKaw9hTAa5gC&printsec=frontcover&dq=elementos+de+balance+scored&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi-jfGx2YffAhWE458KHfgpDEAQ6AEIXjAI#v=onepage&q&f=false)

Pérez, C., Zamanillo, J. M., & López, A. C. (2007). *Sistemas de telecomunicación*. Recuperado el 2018 de Diciembre de 2018, de

<https://books.google.hn/books?id=y5s3XIaE46UC&pg=PA237&dq=que+es+la+transmisi%C3%B3n+analoga&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwiR2MXuu6XfAhUsTt8KHS8zATwQ6AEIWjAI#v=onepage&q=que%20es%20la%20transmisi%C3%B3n%20analoga&f=false](https://books.google.hn/books?id=y5s3XIaE46UC&pg=PA237&dq=que+es+la+transmisi%C3%B3n+analoga&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiR2MXuu6XfAhUsTt8KHS8zATwQ6AEIWjAI#v=onepage&q=que%20es%20la%20transmisi%C3%B3n%20analoga&f=false)

Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2018, de

<https://books.google.hn/books?id=TwnmlLyBJIYC&pg=PA245&dq=Principios+de+la+planeaci%C3%B3n&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwi65qmegv7eAhUDTN8KHW3xCr0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=Principios%20de%20la%20planeaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.hn/books?id=TwnmlLyBJIYC&pg=PA245&dq=Principios+de+la+planeaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi65qmegv7eAhUDTN8KHW3xCr0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=Principios%20de%20la%20planeaci%C3%B3n&f=false)

Sainz, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2018, de

<https://books.google.hn/books?id=69YzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+de+planeacion+estrategica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjFn9->

[v5oXfAhUJj1kKHTM3CJY4ChDoAQgmMAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hn/books?id=69YzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+de+planeacion+estrategica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjFn9-v5oXfAhUJj1kKHTM3CJY4ChDoAQgmMAA#v=onepage&q&f=false)

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Recuperado el 06 de Diciembre de

2018, de https://books.google.hn/books?id=W0GICgAAQBAJ&pg=PR6&lpg=PR6&dq=978-84-7978-492-8&source=bl&ots=_EOFTkpfDE&sig=mCC4tCBHOGnrEuYnUhbJ5u5wS5o&hl=es-

[419&sa=X&ved=2ahUKEwjTv7T-](https://books.google.hn/books?id=W0GICgAAQBAJ&pg=PR6&lpg=PR6&dq=978-84-7978-492-8&source=bl&ots=_EOFTkpfDE&sig=mCC4tCBHOGnrEuYnUhbJ5u5wS5o&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTv7T-)

[rZ7fAhUi1lkKHTaCDGoQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=978-84-7978-492-8&f=false](https://books.google.hn/books?id=W0GICgAAQBAJ&pg=PR6&lpg=PR6&dq=978-84-7978-492-8&source=bl&ots=_EOFTkpfDE&sig=mCC4tCBHOGnrEuYnUhbJ5u5wS5o&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTv7T-rZ7fAhUi1lkKHTaCDGoQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=978-84-7978-492-8&f=false)

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado el

19 de Noviembre de 2018, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://books.google.hn/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&dq=978-968-880-685-2&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj59sHD8tzeAhUlWfKkHYfZCygQ6AEINTAC#v=onepage&q&f=false>

Tomasi, W. (2003). *Sistemas de comunicaciones electrónicas*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2018, de https://books.google.hn/books?id=_2HCio8aZiQC&pg=PA667&dq=que+es+la+transmisi%C3%B3n+digital&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwimm5LmuqXfAhVBSN8KHctVAz4Q6AEINzAB#v=onepage&q=que%20es%20la%20transmisi%C3%B3n%20digital&f=false

Vásquez, R. (2006). *Técnicas de mando y dirección de equipos*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2018, de <https://books.google.hn/books?id=BleMzJZtMBQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

ANEXOS

Anexo 1: Carta de autorización de la Corporación Televicentro

Tegucigalpa, Fracisco Morazán, 15 de octubre del 2018


Lic. Ingrid Villela Erazo
Vicepresidente de Planeación y Desarrollo Organizacional
Corporación Televicentro
Boulevard Suyapa, Tegucigalpa


Estimada Ingrid:

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnas de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial.

Hemos seleccionado como tema "PLAN DE MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTENIDOS DE TELEVICENTRO", por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar encuestas y entrevistas cara a cara con algunos colaboradores de la empresa.

A la espera de su aprobación, me suscribo deusted. Atentamente,


Aida Elizabeth Lara Bertrand
11643152


Kenia Gissel Martinez Figueroa
11643041

Por estemedioCorporación Televicentro autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antesmencionado.


Lic. Ingrid Villela
Departamento de Desarrollo Organizacional



Anexo 2: Visto bueno Asesor metodológico



Rv: Aprobación para entrega de Trabajo Final de Graduación
Kenia Figueroa to: Kenia Figueroa
Please respond to "kenia_mf07@yahoo.com"

28/12/2018 05:46 p.m.
[Show Details](#)

[Enviado desde Yahoo Mail para Android](#)

----- Mensaje reenviado -----

De: "Kenia Figueroa" <kenia_mf07@yahoo.com>
Para: "Kenia Figueroa" <kenia.martinez@baccredomatic.hn>
Enviado: jue., 27 de dic. de 2018 a la(s) 11:53 a. m.
Asunto: Re: Aprobación para entrega de Trabajo Final de Graduación

[Enviado desde Yahoo Mail para Android](#)

El mié., 19 de dic. de 2018 a la(s) 10:47 p. m., RIVERA A RIVERA VIANNEY PATRICIA <patricia_villalta@unitec.edu> escribió:

Señores
Facultad de Postgrado

Estimados señores:

En mi condición de docente de la asignatura de Proyecto de Graduación, sección **10433**, por este medio hago constar que el Trabajo Final de Graduación "**PLAN DE MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTENIDOS DE TELEVICENTRO**", sustentada por **AIDA ELIZABETH LARA BERTRAND** y **KENIA GISSEL MARTÍNEZ FIGUEROA**, previa a la investidura del título de **MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

MSc. Patricia Villalta
Docente de Proyecto de Graduación
Facultad de Postgrado
Cel. 3179-3322

Anexo 3: Visto bueno Asesor temático



Fwd: Aprobación de documento de Tesis
Aida Lara to: kenia.martinez, kenia_mf07

28/12/2018 04:24 p.m.
[Show Details](#)

Security: To ensure privacy, images from remote sites were prevented from downloading. [Show Images](#)

----- Forwarded message -----

From: Ingrid Patricia Vilella Erazo <vilella@televicentro.hn>
Date: Thu, Dec 27, 2018, 5:26 PM
Subject: Aprobación de documento de Tesis
To: aida.ideas@gmail.com <aida.ideas@gmail.com>

Señores

Facultad de Postgrado

Estimados señores:

En mi condición de asesora temática del Proyecto de Graduación "PLAN DE MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTENIDOS DE TELEVICENTRO" de la sección 10433, por este medio hago constar que el Trabajo Final de Graduación, sustentado por **AIDA ELIZABETH LARA BERTRAND** y **KENIA GISSELLE MARTÍNEZ FIGUEROA**, previa a la investidura del título de **MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

Ingrid Patricia Vilella Erazo
Vice- Presidencia de Planeación y Desarrollo Organizacional
Vice- Presidencia de Planeación y Desarrollo Organizacional
Corporación Televicentro
Edificio Televicentro, Bulevar Suyapa, Colonia Florencia
Contiguo a Emisoras Unidas, Tegucigalpa, Honduras, C.A.
PBX: (504) 22075514 / 22680125
Cel:
vilella@televicentro.hn

Anexo 4: Formato de la Herramienta de Monitoreo de objetivos

FICHA DE SEGUIMIENTO DE CONTENIDOS
VICEPRESIDENCIA DE PROGRAMACIÓN

CONTENIDOS /

DIRECTOR DE PROGRAMA:

FECHA
7 AL 29 NOVIEMBRE

1- Sin acciones ni resultados
2- Acción realizada sin resultados aún presentes
3- mejoras/ Resultados no consistentes
4- Mejoras consistentes en varios días
5- completamente Logrado

PROGRAMA/ CONTENIDO	OBJETIVO / FORMATO	ACCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	NIVEL DE LOGRO	OBJETIVOS DIRECTOR	ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	NIVEL DE LOGRO	OBJETIVOS EQUIPO DE PRODUCCION	ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
	Replantear de manera					1		

MONITOREO DE DIRECTOR EQUIPO DE PRODUCCION TALENTOS

Anexo 5: Formato de la Herramienta Formato de resultados de objetivos de contenidos

FICHA DE SEGUIMIENTO DE CONTENIDOS
VICEPRESIDENCIA DE PROGRAMACIÓN

CONTENIDOS / LOS DEL CUARTO

FECHA


Factores	%
1- Sin acciones ni resultados	0%
2- Acción realizada sin resultados aún presentes	30%
3- mejoras/ Resultados no consistentes	50%
4- Mejoras consistentes en varios días	80%
5- completamente Logrado	100%

% de Logros Realizados

N°	OBJETIVO	CALIFICACIÓN DE LOGROS DE OBJETIVOS							PROMEDIO	ESTADO	Observaciones	SEMANA 1						
		Director de Contend	Coordinador de Director	Director DEL PROGRAMA	produccion ferick	CM YENERFIT H	Produccion etmer											
1		4	4	4					4	! 80%								
2		3	3	4					3	X 50%								
3		4	4	4					4	! 80%								

Anexo 6: Formato de la Herramienta de Incidencias


INFORME DE INCIDENCIAS DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS
VICEPRESIDENCIA DE PROGRAMACIÓN / CONTENIDOS



RESPONSABLE:	Aída Lara	FECHA	12/11/2018
CARGO:	Director de Programa		
PROGRAMA:	La cocina de Keyla		

N°	TIPO DE INCIDENCIA	RESPONSABLE	CARGO	HORA	FECHA	AREA	DESCRIPCION DE LA INCIDENCIA	OBSERVACIONES	IMPACTO
1	EQUIPO			10:00 AM	30/10/2017	PRODUCCION	SteadyCam en mal estado		BAJO
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									

Anexo 7: Formato de la Herramienta de Indicadores Clave de Desempeño



Indicadores Claves de Desempeño

Actividad	KPI	Fórmula
LAS MAÑANAS DEL 5	Incremento de Share	$\frac{\text{Share Nuevo}}{\text{Share Anterior}}$
	Grupos focales	Nota asignada
	Facebook	Nota asignada
	Twitter	Nota asignada
	Instagram	Nota asignada
	Cumplimiento de objetivos	Nota asignada
SHOWTIME	Incremento de Share	$\frac{\text{Share Nuevo}}{\text{Share Anterior}}$
	Grupos focales	Nota asignada
	Facebook	Nota asignada
	Twitter	Nota asignada

Anexo 8: Formato de la Herramienta de Promos Entregadas

REPORTE DE PROMOCIONES ENVIADAS

							TOTAL DE PIEZAS ENVIADAS
Nº	CANAL	PROGRAMA / TRANSMISION	TIPO DE PIEZA	CANTIDAD DE PIEZAS	FECHA DE ENVIO	OBSERVACION	
1	TSI	SIMPLEMENTE VOS	SEMANAL	1	31/07/2018		1
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Anexo 9: Formato de la Herramienta de Satisfacción Del Cliente – Camerino



Evaluación camerinos TVC y CNT

Nuestro objetivo es brindarle un mejor servicio; necesitamos conocer su nivel de satisfacción sobre los servicios que recibe en los Camerinos de TVC y CNT, marque la respuesta que considere más acertada para usted. Apreciamos su sinceridad y reiteramos que su opinión es estrictamente confidencial.

* Required


¿En cuál edificio te maquillaste hoy? *

- CNT
- TVC

¿Qué maquillista le atendió? *

- Claudia Funes Urbina
- Flor Elena Bueso
- Trinidad Saraí Zerón López

Anexo 10: Formato de la Herramienta de Satisfacción del Cliente – Producción

FORMATO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO


DEPARTAMENTO _____
 PROGRAMA _____
 FECHA DE EVALUACIÓN _____

Marque con una X indicando su grado de satisfacción en el servicio según los siguientes criterios de evaluación:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE	OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5		
Tiempo de respuesta a solicitudes						1	
Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad						5	
Ejecución de requerimiento						2	
Criterio de selección de personal						1	
Cumplimiento en el tiempo de entrega de solicitudes						5	
Capacidad para brindar soluciones a problemas y/o retos						4	
Capacidad para ayudar y responder a las necesidades de requerimientos de colegas y compañeros						1	

Anexo 11: Formato de la Herramienta de Satisfacción del Cliente - Operaciones

FORMATO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO


DEPARTAMENTO _____
 PROGRAMA _____
 FECHA DE EVALUACIÓN _____

Marque con una X indicando su grado de satisfacción en el servicio según los siguientes criterios de evaluación:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE	OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5		
Tiempos de respuesta a la solicitud						#DIV/0!	
Logística (Equipos de reportería)						N/A	
ITBroadcast (LiveU, Rotuladora, Salas de Edición, Graficación, Redes ITB)						N/A	
Producción Operativa (Audio, Iluminación, Estudios, Master Emisión, Recepción Satelital)						N/A	
Técnica (Unidades Móviles, patrullas, microondas, RF, Aires Acondicionados, eléctricos)						N/A	
Cordinación Administrativa (

Anexo 12: Formato de la Herramienta de Satisfacción del Cliente – In House

FORMATO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO



DEPARTAMENTO _____
 PROGRAMA _____
 FECHA DE EVALUACIÓN _____

Marque con una X indicando su grado de satisfacción en el servicio según los siguientes criterios de evaluación:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE	OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5		
Tiempo de respuesta a solicitudes	X					1	
Cumplimiento en el tiempo de entrega de solicitudes					X	5	
Calidad técnica de las piezas (Audio, video, ortografía)		X				2	
Cumplimiento de los requerimientos o mandatorios solicitados				X		4	

Anexo 13: Entrevista a los diseñadores de las herramientas de gestión



DISEÑADORES DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN TELEVICENTRO

1. ¿Qué carencias se busca contrarrestar con el uso de herramientas de gestión en Televisión?
2. ¿Cuáles fueron los aspectos analizados al momento de desarrollar las herramientas de gestión?
3. ¿Cuáles fueron los departamentos involucrados durante el desarrollo de las herramientas de gestión?
4. ¿Cuál es el objetivo principal de las herramientas de gestión utilizadas en Contenidos?
5. Del 1 al 100, ¿con cuánto calificaría hasta la fecha el cumplimiento del objetivo con el cual fueron creadas las herramientas de gestión?
6. ¿Cuándo y cómo inició el proceso de implementación de herramientas de gestión en Televisión?
7. ¿Cuál ha sido el resultado de la implementación de las herramientas de gestión hasta la fecha? ¿Han visto mejoras tangibles?
8. ¿Cuáles han sido las principales barreras encontradas en cuanto al uso de herramientas de gestión?

Anexo 14: Instrumentos para Encuestas



HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN TELEVICENTRO

Como estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC, estamos realizando una investigación sobre el uso de herramientas de gestión en el departamento de Contenidos de Televisión.

Deseamos obtener información sobre su experiencia de uso, por lo que agradecemos su tiempo al contestar esta encuesta, tomando en cuenta que sus respuestas son totalmente anónimas.

INSTRUCCIONES: Encierre con un círculo la respuesta que usted considere correcta.

Evaluación de las herramientas de gestión en general

1. ¿Cuáles son las herramientas de gestión que utiliza? Puede encerrar varias opciones.
 - a. Reporte de incidencias
 - b. Medición de Satisfacción del cliente
 - i. Operaciones
 - ii. Producción
 - iii. In House
 - iv. Camerino
 - c. Indicadores clave de desempeño
 - i. Promos entregadas
 - ii. Contenido para redes sociales
 - d. Autogestión
 - i. Monitoreo de objetivos
 - ii. Formato de resultados de objetivos

2. ¿Con cuántas herramientas de gestión interactúa?
 - a. 1-3
 - b. 4-5
 - c. 6-8

3. ¿Cómo considera que ha sido la implementación de estas herramientas en Televisión?
 - a. Muy útil
 - b. Útil
 - c. Me es indiferente
 - d. Poco útil
 - e. Nada útil

4. ¿Cuál es la mayor ventaja que percibe del uso de estas herramientas de gestión?
 - a. Mejoran la calidad del contenido en pantalla
 - b. Permiten identificar oportunidades de mejora y la implementación rápida de soluciones
 - c. Ayudan a mejorar el desempeño de los empleados
 - d. Favorecen la eliminación de barreras entre secciones y departamentos
 - e. Convierten los objetivos corporativos en responsabilidades para cada empleado
 - f. Ayudan a la toma de decisión
 - g. Otra: _____

5. ¿Cuál es la mayor desventaja que percibe del uso de estas herramientas de gestión?
 - a. El llenado es en ocasiones complejo
 - b. No hay retroalimentación
 - c. No se le da seguimiento a los problemas encontrados
 - d. Toman demasiado tiempo
 - e. Piden información repetitiva
 - f. No se cuenta con un sistema de información automatizado para facilitar su uso
 - g. Resistencia generalizada de los colaboradores
 - h. Otra: _____

6. ¿Cuál considera que es el objetivo de utilizar estas herramientas de gestión?
 - a. Evaluar el rendimiento laboral
 - b. Mejorar la calidad del contenido televisivo al aire
 - c. Estructurar los procesos
 - d. Otros: _____

7. De acuerdo a su percepción ¿Las herramientas de gestión cumplen con el objetivo para el cual fueron creadas?
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Para qué departamento considera que son más importantes estas herramientas de gestión?
- a. Contenidos
 - b. Desarrollo Organizacional
 - c. Producción
 - d. Operaciones
 - e. In-House

Evaluación Individual De Las Herramientas De Gestión

Autogestión – Monitoreo De Objetivos

9. ¿Con qué frecuencia hace uso de esta herramienta de gestión?
 - a. Diariamente
 - b. Tres veces a la semana
 - c. Semanalmente
 - d. Mensualmente

10. ¿Está de acuerdo con esta frecuencia de uso?
 - a. Si b. No ¿Porqué?_____

11. ¿Cuánto tiempo semanal dedica al uso de esta herramienta de gestión?
 - a. 1 hora o menos
 - b. De 1 a 3 horas
 - c. De 3 a 5 horas
 - d. Más de 5 horas

12. ¿Cómo considera el nivel de información evaluada con esta herramienta?
 - a. Básica
 - b. Intermedia
 - c. Avanzada

13. ¿Considera que la herramienta es práctica y fácil de usar?
 - a. Si b. No ¿Porqué?_____

14. ¿Esta herramienta de gestión le ha ayudado a la mejora del contenido al aire?
 - a. Nunca
 - b. Pocas veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre

15. ¿Cree que la manera en que se evalúa si se alcanzaron o no los objetivos de contenido, es certera y objetiva?
 - a. a. Si b. No ¿Porqué?_____

16. ¿Considera que los encargados de recibir la información, dan el seguimiento oportuno a los resultados generados por esta herramienta de gestión?
 - a. Si b. No

17. ¿Cree que el medio por el cual se realiza esta evaluación, es el más apropiado?
a. Si b. No ¿Porqué?_____
18. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de los usuarios?
a. Baja
b. Intermedia
c. Alta
19. ¿Con qué frecuencia se desarrollan reuniones de retroalimentación sobre esta herramienta de gestión?
a. Nunca
b. Semanalmente
c. Mensualmente
d. Trimestralmente
e. Anualmente
20. ¿Recibió una capacitación adecuada sobre el uso de esta herramienta de gestión?
a. Si b. No
21. ¿Qué considera que se debería mejorar en esta herramienta o su uso?

Autogestión – Formato De Resultados De Objetivos

22. ¿Con qué frecuencia hace uso de esta herramienta de gestión?
- Diariamente
 - Tres veces a la semana
 - Semanalmente
 - Mensualmente
23. ¿Está de acuerdo con esta frecuencia de uso?
- Si
 - No ¿Porqué?_____
24. ¿Cuánto tiempo semanal dedica al uso de esta herramienta de gestión?
- 1 hora o menos
 - De 1 a 3 horas
 - De 3 a 5 horas
 - Más de 5 horas
25. ¿Cómo considera el nivel de información evaluada con esta herramienta de gestión?
- Básica
 - Intermedia
 - Avanzada
26. ¿Considera que la herramienta es práctica y fácil de usar?
- Si
 - No ¿Porqué?_____
27. ¿Esta herramienta de gestión le ha ayudado a la mejora del contenido al aire?
- Nunca
 - Pocas veces
 - Frecuentemente
 - Siempre
28. ¿La manera en que se evalúa si se alcanzaron o no los objetivos de contenido, es certera y objetiva?
- a. Si
 - b. No ¿Porqué?_____
29. ¿Esta herramienta le ha facilitado la gestión del personal que supervisa?
- Nunca
 - Pocas veces
 - Frecuentemente
 - Siempre

30. ¿Cree usted que el medio por el cual se realiza la evaluación, es el más apropiado?
a. Si b. No ¿Porqué?_____
31. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de los usuarios?
a. Baja
b. Intermedia
c. Alta
32. ¿Con qué frecuencia se desarrollan reuniones de retroalimentación sobre esta herramienta de gestión?
a. Nunca
b. Semanalmente
c. Mensualmente
d. Trimestralmente
e. Anualmente
33. ¿Recibió una capacitación adecuada sobre el uso de esta herramienta de gestión?
a. Si b. No
34. ¿Qué considera que se debería mejorar en esta herramienta o su uso?

Incidencias

35. ¿Con qué frecuencia hace uso de esta herramienta de gestión?
- Diariamente
 - Tres veces a la semana
 - Semanalmente
 - Mensualmente
36. ¿Cuánto tiempo semanal dedica al uso de esta herramienta de gestión?
- 1 hora o menos
 - De 1 a 3 horas
 - De 3 a 5 horas
 - Más de 5 horas
37. ¿Cómo considera el nivel de información incluida en esta herramienta?
- Básica
 - Intermedia
 - Avanzada
38. ¿Considera que esta herramienta de gestión, incluye todas las áreas o campos necesarios para notificar correctamente una incidencia?
- Si
 - No
- *Si su respuesta es no ¿Cuál agregaría?_____
39. ¿Considera que la herramienta es práctica y fácil de usar?
- Si
 - No
- ¿Porqué?_____
40. ¿Esta herramienta de gestión le ha ayudado a la solución de problemas o ver mejoras en los servicios recibidos?
- Nunca
 - Pocas veces
 - Frecuentemente
 - Siempre
41. ¿Considera que los encargados dan el seguimiento oportuno a la información recopilada por esta herramienta de gestión?
- Si
 - No
42. ¿Cree usted que el medio por el cual se notifican las incidencias es el más apropiado?
- Si
 - No
- ¿Porqué?_____

43. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de quienes notifican las incidencias?
- a. Baja
 - b. Intermedia
 - c. Alta
44. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de quienes reciben las notificaciones de incidencias?
- a. Baja
 - b. Intermedia
 - c. Alta
45. ¿Con qué frecuencia se desarrollan reuniones de retroalimentación sobre esta herramienta de gestión?
- a. Nunca
 - b. Semanalmente
 - c. Mensualmente
 - d. Trimestralmente
 - e. Anualmente
46. ¿Recibió una capacitación adecuada sobre el uso de esta herramienta de gestión?
- a. Si b. No
47. ¿Qué considera que se debería mejorar en esta herramienta o su uso?
-

Indicadores Clave De Desempeño

48. ¿Con qué frecuencia hace uso de esta herramienta de gestión?
- Diariamente
 - Tres veces a la semana
 - Semanalmente
 - Mensualmente
49. ¿Está de acuerdo con esta frecuencia de uso?
- Si
 - No ¿Porqué? _____
50. ¿Cuánto tiempo semanal dedica al uso de esta herramienta de gestión?
- 1 hora o menos
 - De 1 a 3 horas
 - De 3 a 5 horas
 - Más de 5 horas
51. ¿Cómo considera el nivel de información evaluada con esta herramienta de gestión?
- Básica
 - Intermedia
 - Avanzada
52. ¿Considera que la herramienta es práctica y fácil de usar?
- Si
 - No ¿Porqué? _____
53. ¿Esta herramienta de gestión le ha ayudado a la mejora del contenido al aire?
- Nunca
 - Pocas veces
 - Frecuentemente
 - Siempre
54. ¿Los datos reflejados en esta herramienta de gestión le han ayudado a la toma de decisión?
- Nunca
 - Pocas veces
 - Frecuentemente
 - Siempre
55. ¿Esta herramienta le ha facilitado la gestión del personal que supervisa?
- Nunca
 - Pocas veces
 - Frecuentemente

- d. Siempre
56. ¿Cree usted que el medio por el cual se realiza la evaluación, es el más apropiado?
- a. Si
 - b. No ¿Porqué?_____
57. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de los usuarios?
- a. Baja
 - b. Intermedia
 - c. Alta
58. ¿Con qué frecuencia se desarrollan reuniones de retroalimentación sobre esta herramienta de gestión?
- a. Nunca
 - b. Semanalmente
 - c. Mensualmente
 - d. Trimestralmente
 - e. Anualmente
59. ¿Recibió una capacitación adecuada sobre el uso de esta herramienta de gestión?
- a. Si
 - b. No
60. ¿Qué considera que se debería mejorar en esta herramienta de gestión o su uso?

Promos Entregadas

61. ¿Con qué frecuencia hace uso de esta herramienta de gestión?

- a. Diariamente
- b. Tres veces a la semana
- c. Semanalmente
- d. Mensualmente

62. ¿Está de acuerdo con esta frecuencia de uso?

- a. Si
- b. No ¿Porqué? _____

63. ¿Cómo considera el nivel de información evaluada con esta herramienta de gestión?

- a. Básica
- b. Intermedia
- c. Avanzada

64. ¿Considera que la herramienta es práctica y fácil de usar?

- a. Si
- b. No ¿Porqué? _____

65. Considera que esta herramienta de gestión incluye todas las áreas o campos importantes que deben ser evaluados?

- a. Si
- b. No

*Si su respuesta es no ¿Cuál agregaría? _____

66. ¿Esta herramienta de gestión le ha ayudado al cumplimiento de la entrega de promos en el tiempo requerido?

- a. Nunca
- b. Pocas veces
- c. Frecuentemente
- d. Siempre

67. ¿Cree usted que el medio por el cual se envía este informe es el más apropiado?

- a. Si
- b. No ¿Porqué? _____

68. ¿Consideraría útil la automatización de esta herramienta?

- a. Si
- b. No ¿Porqué? _____

69. ¿Qué considera que se debería mejorar en esta herramienta o su uso?

Satisfacción Del Cliente - Camerino

70. ¿Con qué frecuencia hace uso de esta herramienta de gestión?

- a. Diariamente
- b. Tres veces a la semana
- c. Semanalmente
- d. Mensualmente

71. ¿Cuánto tiempo semanal dedica al uso de esta herramienta de gestión?

- a. 1 hora o menos
- b. De 1 a 3 horas
- c. De 3 a 5 horas
- d. Más de 5 horas

72. ¿Cómo considera el nivel de información evaluada con esta herramienta de gestión?

- a. Básica
- b. Intermedia
- c. Avanzada

73. ¿Considera que esta herramienta de gestión incluye todas las áreas o campos importantes que deben ser evaluadas sobre este servicio?

- a. Si
- b. No

*Si su respuesta es no ¿Cuál agregaría?_____

74. ¿Considera que la herramienta es práctica y fácil de usar?

- a. Si
- b. No ¿Porqué?_____

75. ¿Esta herramienta de gestión le ha ayudado a la solución de problemas o ver mejoras en el servicio recibido?

- a. Nunca
- b. Pocas veces
- c. Frecuentemente
- d. Siempre

76. ¿Considera que los encargados de recibir la información dan el seguimiento oportuno a los resultados generados por esta herramienta de gestión?

- a. Si
- b. No

77. ¿Cree usted que el medio por el cual se realiza la evaluación es el más apropiado?

- a. Si
- b. No ¿Porqué?_____

78. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de los clientes?
- Baja
 - Intermedia
 - Alta
79. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de quienes brindan el servicio?
- Baja
 - Intermedia
 - Alta
80. ¿Con qué frecuencia se desarrollan reuniones de retroalimentación sobre esta herramienta de gestión?
- Nunca
 - Semanalmente
 - Mensualmente
 - Trimestralmente
 - Anualmente
81. ¿Recibió una capacitación adecuada sobre el uso de esta herramienta de gestión?
- Si
 - No
82. ¿Qué considera que se debería mejorar en esta herramienta o su uso?
-

Satisfacción Del Cliente – Producción

83. ¿Con qué frecuencia hace uso de esta herramienta de gestión?
- Diariamente
 - Tres veces a la semana
 - Semanalmente
 - Mensualmente
84. ¿Cuánto tiempo semanal dedica al uso de esta herramienta de gestión?
- 1 hora o menos
 - De 1 a 3 horas
 - De 3 a 5 horas
 - Más de 5 horas
85. ¿Cómo considera el nivel de información evaluada con esta herramienta de gestión?
- Básica
 - Intermedia
 - Avanzada
86. ¿Considera que esta herramienta de gestión incluye todas las áreas o campos importantes que deben ser evaluadas sobre este servicio?
- Si
 - No
- *Si su respuesta es no ¿Cuál agregaría?_____
87. ¿Considera que la herramienta es práctica y fácil de usar?
- Si
 - No ¿Porqué?_____
88. ¿Esta herramienta de gestión le ha ayudado a la solución de problemas o ver mejoras en el servicio recibido?
- Nunca
 - Pocas veces
 - Frecuentemente
 - Siempre
89. ¿Considera que los encargados de recibir la información dan el seguimiento oportuno a los resultados generados por esta herramienta de gestión?
- Si
 - No
90. ¿Cree usted que el medio por el cual se realiza la evaluación es el más apropiado?
- Si
 - No ¿Porqué?_____

91. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de los clientes?
- a. Baja
 - b. Intermedia
 - c. Alta
92. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de quienes brindan el servicio?
- a. Baja
 - b. Intermedia
 - c. Alta
93. ¿Con qué frecuencia se desarrollan reuniones de retroalimentación sobre esta herramienta de gestión?
- a. Nunca
 - b. Semanalmente
 - c. Mensualmente
 - d. Trimestralmente
 - e. Anualmente
94. ¿Recibió una capacitación adecuada sobre el uso de esta herramienta de gestión?
- a. Si b. No
95. ¿Qué considera que se debería mejorar en esta herramienta o su uso?
-

Satisfacción Del Cliente – Operaciones

96. ¿Con qué frecuencia hace uso de esta herramienta de gestión?
- a. Diariamente
 - b. Tres veces a la semana
 - c. Semanalmente
 - d. Mensualmente
97. ¿Cuánto tiempo semanal dedica al uso de esta herramienta de gestión?
- a. 1 hora o menos
 - b. De 1 a 3 horas
 - c. De 3 a 5 horas
 - d. Más de 5 horas
98. ¿Cómo considera el nivel de información evaluada con esta herramienta de gestión?
- a. Básica
 - b. Intermedia
 - c. Avanzada
99. ¿Considera que esta herramienta de gestión incluye todas las áreas o campos importantes que deben ser evaluadas sobre este servicio?
- a. Si
 - b. No

*Si su respuesta es no ¿Cuál agregaría? _____

100. ¿Considera que la herramienta es práctica y fácil de usar?
- a. Si
 - b. No ¿Porqué? _____
101. ¿Esta herramienta de gestión le ha ayudado a la solución de problemas o ver mejoras en el servicio recibido?
- a. Nunca
 - b. Pocas veces
 - c. Frecuentemente
 - d. Siempre
102. ¿Considera que los encargados de recibir la información dan el seguimiento oportuno a los resultados generados por esta herramienta de gestión?
- a. Si
 - b. No
103. ¿Cree usted que el medio por el cual se realiza la evaluación es el más apropiado?
- a. Si
 - b. No ¿Porqué? _____

104. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de los clientes?
- Baja
 - Intermedia
 - Alta
105. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de quienes brindan el servicio?
- Baja
 - Intermedia
 - Alta
106. ¿Con qué frecuencia se desarrollan reuniones de retroalimentación sobre esta herramienta de gestión?
- Nunca
 - Semanalmente
 - Mensualmente
 - Trimestralmente
 - Anualmente
107. ¿Recibió una capacitación adecuada sobre el uso de esta herramienta de gestión?
- Si
 - No
108. ¿Qué considera que se debería mejorar en esta herramienta o su uso?
-

Satisfacción Del Cliente – InHouse

109. ¿Con qué frecuencia hace uso de esta herramienta de gestión?
- Diariamente
 - Tres veces a la semana
 - Semanalmente
 - Mensualmente
110. ¿Cuánto tiempo semanal dedica al uso de esta herramienta de gestión?
- 1 hora o menos
 - De 1 a 3 horas
 - De 3 a 5 horas
 - Más de 5 horas
111. ¿Cómo considera el nivel de información evaluada con esta herramienta de gestión?
- Básica
 - Intermedia
 - Avanzada
112. ¿Considera que esta herramienta de gestión incluye todas las áreas o campos importantes que deben ser evaluadas sobre este servicio?
- Si
 - No

*Si su respuesta es no ¿Cuál agregaría?_____

113. ¿Considera que la herramienta es práctica y fácil de usar?
- Si
 - No ¿Porqué?_____
114. ¿Esta herramienta de gestión le ha ayudado a la solución de problemas o ver mejoras en el servicio recibido?
- Nunca
 - Pocas veces
 - Frecuentemente
 - Siempre
115. ¿Considera que los encargados de recibir la información dan el seguimiento oportuno a los resultados generados por esta herramienta de gestión?
- Si
 - No
116. ¿Cree usted que el medio por el cual se realiza la evaluación es el más apropiado?
- Si
 - No ¿Porqué?_____

117. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de los clientes?
- a. Baja
 - b. Intermedia
 - c. Alta
118. ¿Cómo cree que ha sido la aceptación de esta herramienta de gestión por parte de quienes brindan el servicio?
- a. Baja
 - b. Intermedia
 - c. Alta
119. ¿Con qué frecuencia se desarrollan reuniones de retroalimentación sobre esta herramienta de gestión?
- a. Nunca
 - b. Semanalmente
 - c. Mensualmente
 - d. Trimestralmente
 - e. Anualmente
120. ¿Recibió una capacitación adecuada sobre el uso de esta herramienta de gestión?
- a. Si
 - b. No
121. ¿Qué considera que se debería mejorar en esta herramienta o su uso?
-

Datos Generales

122. ¿Hace cuánto labora en Televisión?
- a. Menos de 1 año
 - b. 1 – 3 años
 - c. 3 – 5 años
 - d. Más de 5 años
123. ¿A qué departamento pertenece?
- a. Contenidos
 - b. Desarrollo Organizacional
 - c. Producción
 - d. Operaciones
 - e. In-House
 - f. Otro
124. ¿Cuál es su cargo? _____
125. ¿Tiene personal a su cargo?
- a. Si
 - b. No