

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RESIGNIFICACIÓN DE LA
EMPRESA CARACOL PASTO**

CLAUDIA ORTEGA SARRIA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RESIGNIFICACIÓN DE LA
EMPRESA CARACOL PASTO**

CLAUDIA ORTEGA SARRIA

**Asesor
Esp. NELSON ARTURO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2007

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES	15
1.1 TEMA	15
1.2 TÍTULO	15
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.5 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	16
1.6 OBJETIVOS	16
1.6.1 Objetivo general	16
1.6.2 Objetivos específicos	16
1.7 JUSTIFICACIÓN	16
1.8 MARCO REFERENCIAL	17
1.8.1 Marco teórico	17
1.8.2 Marco conceptual	22
1.9 PROCESO METODOLÓGICO	25
1.9.1 Paradigma y enfoque	25
1.9.2 Tipo de investigación	25
1.9.3 Población	25
1.9.4 Muestra	25
1.9.5 Técnicas de recolección de información	26
1.9.6 Fuentes de información	26
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	27
3. DIAGNÒSTICO	28
3.1 DIAGNÒSTICO INTERNO	28
3.1.1 Encuesta a funcionarios de Caracol Pasto	28
3.1.2 Matriz del perfil de capacidad interna	34

3.1.3 Matriz de evaluación del factor interno	41
3.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	43
3.2.1 Encuesta a comerciantes inscristados en la Cámara de Comercio de Pasto	43
3.2.2 Análisis del macroambiente	44
3.2.3 Perfil de amenazas y oportunidades (POAM)	53
3.2.4 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	57
3.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	58
3.4 MATRIZ DOFA	62
4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA POTENCIALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO.	65
4.1 INTRODUCCIÓN	65
4.2 JUSTIFICACIÓN	65
4.3 OBJETIVO	66
4.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	66
4.4.1 Dirección	66
4.4.2 Estructura organizacional	66
4.4.3 Desarrollo del talento humano	68
4.5 PLAN DE ACCIÓN	85
5. CONCLUSIONES	86
6. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFIA	89
ANEXOS	90

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Síntesis de la situación actual de Caracol Pasto	34
Cuadro 2. Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna	35
Cuadro 3. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	42
Cuadro 4. Proyecciones del DANE Año 2005	45
Cuadro 5. Cobertura en educación Municipio de San Juan de Pasto	45
Cuadro 6. Población de Pasto en edad de trabajar y demás indicadores del mercado laboral.	49
Cuadro 7. Inflación anual, según grupo de bienes y servicios	50
Cuadro 8. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades	54
Cuadro 9. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	58
Cuadro 10. Matriz del perfil competitivo (MPC)	61
Cuadro 11. Matriz DOFA – Cruce de variables	64

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama propuesto	67
Figura 2. Flujograma descripción y perfil de cargos	72
Figura 3. Flujograma programa mejoramiento continuo	84

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta dirigida a funcionarios de Caracol Pasto	90
Anexo b. Encuesta aplicada a clientes	93

RESUMEN

Los medios de comunicación denominados el séptimo poder, ocupan cada vez un lugar más importante en la vida del ser humano. La necesidad de éste de comunicarse y de informarse del diario acontecer con un carácter de inmediatez, hacen a su vez que la radio, se posicione como el mecanismo accesible a todos los grupos sociales, como parte de esta necesidad en el año 1948 nace en Colombia la primera Cadena Radial Colombiana CARACOL, que ha viajado con su ondas sonoras a todos los rincones del país y del exterior, constituyéndose en la actualidad en una de las cadenas más importantes de Latinoamérica, que se extiende a ciudades, y países siendo hoy por hoy el centro de producción radial más importante dotado de la más alta tecnología, sin embargo, en el contexto regional está perdiendo dinamismo, problemática que motivó el desarrollo de esta investigación.

Desde sus inicios, en 1964 la Cadena Caracol Pasto, funciona bajo los lineamientos administrativos y estratégicos de la oficina matriz, situación que en el momento se precisa considerar teniendo en cuenta las estrategias de atención personalizada y las necesidades particulares de cada región, que enfatizan las nuevas teorías administrativas.

Desde esta perspectiva, y bajo los lineamientos de la planeación estratégica, se desarrolla el Plan Estratégico de Resignificación, que propone la transformación y sentido organizacional que permitirá a la Cadena Radial CARACOL Pasto dinamizar y proyectar su competitividad, ya que esta seccional a pesar de la importancia de sus tres emisoras: Caracol Radio Cadena Básica, Radio Reloj y Tropicana, por la falta de direccionamiento, no ha podido cubrir las expectativas regionales.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que el principal desafío que enfrenta la sociedad actual es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran y la administración del Talento Humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones y de acuerdo a los resultados de la investigación se observa que Caracol Pasto, tiene un gran campo de acción con oportunidades atractivas para alcanzar una posición de liderazgo en la ámbito de las radiodifusoras, ya que las falencias encontradas pueden corregirse mediante la aplicación de herramientas administrativas que posibiliten la organización administrativa y permitan un mejor bienestar de todos los funcionarios de Caracol Pasto y una proyección al entorno regional de los productos que ofrece.

ABSTRACT

The denominated media the seventh to be able to, they occupy every time a more important place in the human being life. The necessity of this to communicate and of being informed of the newspaper to happen with an immediate character, they make in turn that the radio, is positioned as the accessible mechanism to all the social groups, like part of this necessity in the year 1948 the first Chain Radial Colombian SNAIL he/she is born in Colombia that has traveled with its sound waves to all the corners of the country and of the exterior, being constituted at the present time however in one of the most important chains in Latin America that extends to cities, and countries being today per today the center of more important radial production endowed with the highest technology, in the regional context is losing dynamism, problematic that motivated the development of this investigation.

From their beginnings, in 1964 the Chain Snail Grass, works under the administrative and strategic limits of the main office, situation that is necessary to consider keeping in mind the strategies of personalized attention and the necessities peculiar of each region that emphasize the new administrative theories in the moment.

From this perspective, and under the limits of the strategic to drift, the Strategic Plan of Resignificación is developed that proposes the transformation and organizational sense that permitirá to the Radial Chain SNAIL Grass to energize and to project its competitiveness, since this sectional one in spite of the importance of its three radiates stations: Snail Radiates Basic Chain, I Radiates you Clock and Tropicana, for the address lack, there am there is not been able to cover the regional expectations.

Therefore, keeping in mind that the main challenge that faces the current society is the continuous improvement of the organizations that you/they integrate it and the administration of the Human Talent exists to improve the contribution from people to the organizations and according to the results of the investigation it is observed that Snail Grass, has a great action field with attractive opportunities to reach a position of leadership in the environment of the radiodifusoras, since the opposing errors can be corrected by means of the application of administrative tools that you/they facilitate the organization administratiion and allow a better well-being of all the officials of Snail Grass and a projection to the regional environment of the products that he offers.

INTRODUCCIÓN

A medida que avanza el tiempo, los medios de comunicación ocupan cada vez un lugar más importante en la vida del ser humano. La necesidad de éste de comunicarse y de informarse del diario acontecer con un carácter de inmediatez, hacen a su vez que la radio, se posicione como el mecanismo accesible a todos los grupos sociales.

De ahí que con el transcurrir de los tiempos en Colombia al igual que en otros países del mundo, la radio se convierte en uno de los principales forjadores de opinión, en la forma de estar en contacto con el mundo y su acontecer. A medida que las comunicaciones avanzan los medios se vuelven más estratégicos para ofrecerle al hombre lo que necesita.

Como parte de esta necesidad en el año 1948 nace en Colombia la primera Cadena Radial Colombiana CARACOL, que ha viajado con su ondas sonoras a todos los rincones del país y del exterior, constituyéndose en la actualidad en una de las cadenas más importantes de Latinoamérica, que se extiende a ciudades, y países siendo hoy por hoy en el centro de producción radial más importante dotado de la más alta tecnología.

La cadena en Colombia está dividida en varias seccionales que agrupan un conjunto de sistemas, y estas emisoras en zonas geográficas del país. Dentro de esta distribución geográfica y organizacional, Caracol Pasto está ubicada en la zona Norte.

Desde sus inicios, en 1964 la Cadena Caracol Pasto, funciona bajo los lineamientos administrativos y estratégicos de la oficina matriz, situación que en el momento se precisa considerar teniendo en cuenta las estrategias de atención personalizada y las necesidades particulares de cada región, que enfatizan las nuevas teorías administrativas.

Si bien es cierto que las empresas deben regirse por las pautas nacionales de la casa matriz, también es importante que dichas pautas y dichos planes deban ser acondicionados a las necesidades específicas del sitio donde se desarrolla la actividad de cada seccional y adaptados en forma detallada al grupo humano que deberá ejecutarlo, así como a las necesidades específicas de los clientes ubicados en la región.

Desde esta perspectiva, se plantea la elaboración de un Plan Estratégico para la resignificación de la Seccional Caracol Pasto, con miras a una ejecución efectiva de lo planeado tanto a nivel nacional como regional.

El trabajo se desarrolló en seis capítulos, el primer capítulo denominado elementos de identificación contiene el problema, su planteamiento, objetivos, justificación, marco referencial a la luz de los diferentes teóricos y continuar con la presentación de la empresa en el capítulo 2.

El diagnóstico, base para el desarrollo del plan de mejoramiento se desarrolló en el capítulo tres. La propuesta de mejoramiento está contenida en el capítulo 4. Se concluye en el capítulo 5 para finalizar con las recomendaciones en el capítulo 6.

1. GENERALIDADES

1.1 TEMA

Importancia del plan estratégico y la resignificación de un sistema administrativo para el fortalecimiento y proyección de las organizaciones empresariales.

1.2 TÍTULO

Diseño del Plan Estratégico para la resignificación de la Empresa CARACOL PASTO

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La seccional de Caracol Pasto, para la prestación de sus servicios en esta ciudad cuenta con tres emisoras: Caracol Radio: forma parte del servicio informativo, considerada la más importante de la organización, se sintoniza en la frecuencia 1.280 AM, Radio Reloj, forma parte del sistema musical e informativo Radio Reloj de Caracol, cuya frecuencia es 1.130 AM y Tropicana Stereo, identificada como el sistema musical más grande de Colombia, en la frecuencia 97.1del FM. Esta seccional de acuerdo a la estructura organizacional nacional depende de la zona norte.

La gran cadena radial para su posicionamiento y desarrollo nacional e internacional ha estado siempre a la vanguardia de todas las modernas teorías de la Administración y ha generado para todo el país el direccionamiento estratégico. Bajo estas generalidades se puede decir que la cadena está articulada en cuanto a su política de manejo, sin embargo, debido la homogenización de las políticas se presentan algunas dificultades administrativas y organizacionales en el plano local, puesto que no se puede comparar el funcionamiento de ésta con ciudades como Cali, Medellín o Bogotá, debido a las variaciones entre los contextos sociales y económicos.

La identidad organizacional está dada por la idiosincrasia del talento humano que la integra, aspecto que no se ha considerado en la seccional de Pasto para alcanzar no sólo los lineamientos de las directrices nacionales, sino satisfacer las expectativas regionales.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El diseño del plan estratégico de resignificación conducirá a la transformación y sentido organizacional que permitirá a la Empresa Caracol Pasto alcanzar mejores niveles de competitividad?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué políticas y estrategias desarrolla el sistema organizativo actual acordes con el entorno regional?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución con las cuáles enfrenta el reto que le impone la modernización administrativa y tecnológica?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno que influyen en el desarrollo organizacional de caracol Pasto?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general. Diseñar un plan estratégico que proponga la transformación y sentido organizacional que permita a la Cadena Radial CARACOL Pasto dinamizar y proyectar su competitividad?

1.6.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el sistema organizativo actual de la seccional
- Diagnosticar el clima organizacional y las funciones en la operatividad de los cargos.
- Diseñar un plan estratégico de resignificación que permita a la Cadena Radial CARACOL Pasto impulsar la competitividad.

1.7 JUSTIFICACIÓN

El entorno de muchas empresas, sea cual fuere su actividad, hoy en día no es muy diferente entre las localidades del planeta: Repentinamente se encuentran con un mercado altamente competitivo, globalizado, con una nueva manera de hacer negocios, con una tecnología que avanza vertiginosamente y una brecha significativa entre sus competidores, factores a los cuales no está exenta la seccional de Caracol Pasto, por eso lo determinante ante esta situación es reaccionar a tiempo, redireccionar la estrategia, formularla si es preciso, desarrollar competencias e identificar los factores claves de éxito, que les permita alcanzar la competitividad.

Desde la teoría y la práctica se expone que una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global, dentro de la cual debe considerarse la competitividad interna y

la competitividad externa, la primera se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Desde esta perspectiva, Caracol Pasto requiere analizar sus fortalezas y debilidades, así como la definición de oportunidades que el entorno le brinde, ejercicio que permite la formulación de un plan estratégico para la resignificación organizacional que contribuya a su posicionamiento, pues la seccional no cuenta con directrices regionales que faciliten su operatividad y determine objetivos a corto y largo plazo, como las estrategias de acción frente a situaciones internas y externas que en un momento determinado se puedan presentar.

La ausencia del plan estratégico hace que la Dirección Regional, oriente todos sus esfuerzos al desarrollo de funciones operativas de reacción ante una eventualidad que se pueda presentar en las jornadas diarias de trabajo, más no desarrolla acciones que le permitan moldear su futuro.

Así, el desarrollo del presente trabajo es importante para el posicionamiento de Caracol Pasto y la proyección de sus tres emisoras como fuente de información, recreación y culturación del pueblo nariñense y prevenir con ello un futuro incierto de la organización, donde los principales afectados serían no sólo los radioescuchas, sino el personal que labora dentro de la seccional.

1.8 MARCO REFERENCIAL

1.8.1 Marco teórico. A la luz de los postulados expuestos por estudiosos de la administración, se concibe esta ciencia como un “conjunto organizado del conocimiento y el arte como el juicio y la creatividad para hacer las cosas”¹, bajo esta perspectiva se tiene que la administración como el arte que busca mejorar las habilidades del administrador para hacer las cosas en la vía de la excelencia, mediante un sistema que por medio de los procesos de planeación, organización, ejecución y control conocido como Círculo PHVA, coordina los recursos humanos, financieros y físicos de la entidad, en función de cumplir su misión, proyectar su visión, cumplir sus objetivos y fines; siendo dinamizado por un sistema básico de comunicación. Los aportes de los teóricos de la administración se constituyen en la guía para desarrollar el presente trabajo, por cuanto la seccional de Caracol Pasto desde su creación no ha diseñado una estrategia propia conforme a las características del entorno, aplicando estos componentes, indispensables para el desarrollo de las organizaciones.

Hoy en día las empresas necesitan un flujo de datos constantes y precisos para tomar las decisiones correctas que les permita hacerles frente a la intensa competencia a las que están sometidas en un ambiente de globalización para enrumbar la entidad al logro de sus objetivos. Por lo anterior es importante

¹ PRIETO HERRERA,, Jorge Alberto. La Administración, El Ejercicio del Poder. México: MacGraw Hill, 1995. p. 15.

considerar lo expuesto por Meigs, cuando afirma: “La magnitud del valor de la información es incalculable, ya que aquellas empresas que cuentan con la mayor cantidad y calidad de datos, podrán tomar las mejores decisiones”², así, el plan estratégico se constituye en una herramienta básica para proyectar el posicionamiento empresarial.

Planeación estratégica. Es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde mediados de la década de los 70’s. El propósito esencial de la planeación estratégica radica en **lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo**; es decir:

Es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución hacia el futuro³.

La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso, que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí, la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere de líderes y esos son los estrategas.

La base de una exitosa Administración Estratégica, es sin lugar a dudas, la planeación, la cual permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de responder), y por consiguiente, puede controlar su destino. Desde siempre el mayor beneficio de la planeación estratégica, ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional, para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante de la planeación estratégica, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de ella está en el proceso, lo que permite estandarizar.

La planeación estratégica consta de tres (3) etapas: La formulación de la estrategia, la Implementación y la evaluación de la estrategia.

² MEIGS, Hukker. Contabilidad La Base para Decisiones Gerenciales. Mc Graw-Hill Interamericana, S. A. 1992. p. 18

³ FERNÁNDEZ SERRRANO, Sarabia. Elementos Constitutivos del Plan Estratégico. Bogotá: Oveja Negra. 1997. p. 18

- **Formulación de la estrategia.** Consiste en elaborar la visión y misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.
- **Implementación de la estrategia.** La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas, la etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la planeación estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica, en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia, lo que implica que el Gerente tiene que ser un líder.

- **Evaluación de la Estrategia.** Los gerentes definitivamente, deben saber cuando no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Las tres actividades fundamentales para evaluar las estrategias son (1): Revisión de los factores internos y externos, que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana!. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

La Planeación Estratégica, así entendida tiene seis (6) componentes fundamentales:

Los estrategas. En general se definen como estrategas, aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembro de Junta Directiva, Presidente o Gerente y los Vicepresidentes), a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado. Por ello, se deben entender como estrategas a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez

tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategias de una empresa.

Por ello el proceso de planeación estratégica, debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores, se sientan comprometidos con la visión, misión, principios corporativos y objetivos de la organización.

Por esto, el estratega, debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial, ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa.

Además debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas, debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros. Debe igualmente conocer su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no solo por el cargo que ocupa.

El direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia a donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran: Los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Principios corporativos. Un proceso de Planeación estratégica se inicia, por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos, son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la Cultura Organizacional, son el soporte de la visión y de misión. En otras palabras, cuando se define la visión y la misión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos, son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Las compañías deben entonces definir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización. Esta filosofía empresarial deberá ser el marco de referencia dentro del cual, cada compañía examine los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado.

Visión. Desarrollar este concepto, es objetivo prioritario dentro de la planeación Estratégica, el ejercicio de definirla, es una tarea gerencial, porque es el señalamiento del rumbo de esa administración uniendo la empresa del presente con la del futuro.

Una visión estratégica, define un camino futuro: “a donde queremos llegar”, “la empresa que queremos ser”. Es mover la gente por emoción, es fuente de inspiración, atracción y reto.

Una visión corporativa puede dirigir el enfoque, motivar, unificar, e incluso conmovir a la empresa para alcanzar resultados superiores, pero la tarea del estratega consiste en identificar y proyectar claramente esa visión.

Misión. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en el propósito de la organización, el cual se ejecuta en la visión.

La misión es la formulación de los propósitos de una empresa, que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, el mercado y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Medio ambiente o entorno. Toda Estrategia referente al futuro se inicia con una evaluación de la situación de la empresa. Un análisis minucioso de la situación requiere prestar atención a estos puntos: cualidades y deficiencias internas, oportunidades y amenazas externas.

Las cualidades de una compañía consisten en recursos financieros y humanos esencialmente. La evaluación de los recursos humanos, no es tarea fácil aunque es evidente que se han convertido en el componente primario de las organizaciones modernas. Cada vez más el capital humano está sustituyendo el capital físico, como factor clave para la ventaja competitiva, incluye ideas, ingeniosidad, patentes, que siendo intangibles son esenciales para la competitividad que solamente los seres humanos pueden aportar a la organización.

Entre los elementos claves del medio ambiente de una organización se incluyen: el entorno socio cultural, los desarrollos tecnológicos, el clima político y las condiciones económicas.

Entorno sociocultural. El cambio en las sociedades modernas es constante. Los planificadores estratégicos, por tanto, han de ser capaces de identificar en todo momento, las condiciones culturales y sociales sujetas al cambio que han de influir en la organización. Lamentablemente son muchas las organizaciones que todavía no han considerado el impacto que dichos cambios han de producir en ellas, o tal vez hayan infravalorado su impacto.

Desarrollos tecnológicos. Los cambios tecnológicos pueden influir en el destino de una organización. La tecnología puede convertirse en una restricción cuando se abren oportunidades pero no se dispone de la tecnología apropiada.

Condiciones económicas. La economía mundial continua siendo progresivamente global y competitiva. Nuevos jugadores entran diariamente a tomar parte en el juego económico en todo el mundo. Nuevas alianzas se conciertan, nacen nuevos bloques comerciales y se debaten nuevas normas para la competencia leal. Consiguen la ventaja competitiva aquellas empresas que están vinculadas con el mundo entero mediante ordenadores y vía satélite.

Clima político. A medida que la democracia se va extendiendo por todo el mundo, pueden esperarse debates más intensos e incluso rencores en el momento en que tanta gente tras un largo periodo de opresión, tiene la oportunidad de participar activamente en la política.

Establecimiento de una finalidad. La Finalidad de una organización es su razón de ser, el propósito fundamental al que está determinada a servir, y que responde a la pregunta: ¿Cuál es el propósito de la Organización, para los empleados, los clientes y otros interesados? Toda empresa existe para lograr algo, la exposición de la finalidad proporciona a los empleados orientación y comprensión del sentido de su actividad. Para definir ésta la empresa ha de tener en cuenta su historia, su área distintiva de competencia y su medio ambiente.

Las organizaciones que se basan en la calidad, trazan estrategias fundadas en la premisa de que la satisfacción del cliente y , mejor aun, el deleite y la lealtad del cliente son necesarias para el éxito duradero.

Las metas estratégicas. La finalidad de una empresa ha de expresarse en metas significativas que especifican concretamente las aspiraciones de la empresa para el largo plazo.

Las metas eficaces pueden convertirse en acciones concretas y en objetivos a corto plazo. Las metas definidas con claridad indican al empleado hacia donde debe dirigir sus esfuerzos, sin dar lugar a dudas acerca de las intenciones de la empresa.

Las metas facilitan el control que han de efectuar los gerentes y sirven de puntos de referencia respecto a los cuales podrán medirse los resultados de la empresa.

El plan de acción. Es un plan general de acción para procurar y conseguir las metas de la empresa y dar cumplimiento a su finalidad.

1.8.2 Marco conceptual. La conceptualización del discurso que maneja la ciencia administrativa es de vital importancia, ya que permite identificar claramente los aspectos relevantes dentro de un trabajo investigativo y facilita la identificación de las estrategias que deben trabajarse.

Resignificación. Es la intervención de un análisis **crítico de cuestionamiento**

y transformación, desde donde se construye un diagnóstico de situación y las estrategias para operar sobre el talento humano, portavoces del diario vivir institucional. Es operar sobre la capacidad de cambio, incidiendo sobre sus condiciones de producción y/o trabajo. Es también la construcción de **dispositivos permanentes de capacitación** en el diagnóstico precoz de situaciones conflictivas en la organización, tiene su pilar fundamental en el proceso administrativo y el desarrollo del talento humano.

Proceso administrativo. Se conoce como proceso administrativo el conjunto de funciones básicas que deben realizarse para el manejo y control de una empresa. Los estudiosos de la ciencia administrativa han considerado que este proceso está compuesto por los elementos: planeación, dirección coordinación y control, para el desarrollo del presente marco, se desarrollarán estas acciones de acuerdo a la secuencia de su aplicación.

Planeación. Es considerada el primer paso y función fundamental dentro de la administración, la escogencia entre futuras alternativas de cursos de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento de ella constituye una sólida base para una acertada organización. Planear es decidir de antemano: Qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, dónde hacerlo, por qué hacerlo, y quién lo hará. Su importancia radica en comparar el presente con el futuro, reducir el grado de incertidumbre, posibilitar la realización de actividades ordenadamente, aprovechar fortalezas y oportunidad, evitar amenazas y disminuir debilidades, mejorar la información en la empresa, facilitar la evaluación y la retroalimentación, racionalizar los recursos disponibles, optimizar la toma de decisiones y fomentar el aprendizaje y mejoramiento continuo del talento humano.

Organización. El término organización se usa en forma diversa en administración

Algunos teóricos de la ciencia del comportamiento consideran la organización simplemente como las relaciones humanas en la actividad de grupo, por su parte, los estudiosos de la organización desde el punto de vista de la estructura, la definen como la agrupación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo con la autoridad necesaria para administrarlas⁴.

Para un adecuado proceso organizativo se requiere del diseño de la estructura orgánica en la que existen cuatro factores determinantes: La estrategia, el talento humano, la magnitud de la empresa y la tecnología

En el nuevo entorno de las organizaciones el Talento Humano se ha constituido en el eje fundamental, como dinamizador de todo proceso, por lo tanto, en la organización empresarial se define:

⁴ DRUKER, Petter. Herramientas Administrativas. Citado por ESCOBEDO. G.J. Elementos de Administración General. Herrero Hermanos. México, 1997. p. 32.

Cultura organizacional. Es el conjunto de presunciones básicas que aparecen en el interior de un grupo determinado en su proceso de aprendizaje y adaptación al entorno y que pueden ser transmitidas, aprendidas e interpretadas como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y actuar de una empresa.

Dirección. Esta función implica que los miembros de la organización actúen en forma tal que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos. Según H. A. Simón la dirección es “el conjunto de decisiones y acciones encaminadas a conseguir que se alcancen los objetivos de la empresa, a través de aportaciones de esfuerzos de todas y cada una de las personas”⁵.

Desarrollo organizacional. Es el esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización, especialmente por medio de una cultura gerencial más eficaz y cooperadora mediante los grupos formales de trabajo y los avances de las ciencias del comportamiento. El trabajo en equipo es una de las técnicas más usadas en el desarrollo organizacional y consiste en la unión de esfuerzos dentro de un clima laboral favorable para lograr resultados comunes y motivadores.

Coordinación. James Money define la coordinación como “el arreglo ordenado del esfuerzo de grupos para obtener unidad de acción en busca de un propósito común”⁶.

Para establecer una buena coordinación se debe tener en cuenta: La jerarquía administrativa, las reglas y procedimientos, las metas y objetivos organizacionales, los sistemas verticales de información, las relaciones laterales, la creación de recursos de holgura y la creación de tareas autónomas,

Evaluación. Es la función que consiste en observar, inspeccionar, verificar, registrar y reajustar la ejecución de un plan de manera que pueda compararse los resultados obtenidos con los planes iniciales y tomar las medidas conducentes para lograr los objetivos institucionales.

Eficiencia y efectividad. Peter Druker sostiene que el desempeño de un gerente se puede medir en términos de eficiencia y efectividad. La eficiencia significa hacer las cosas bien” y efectividad significa “hacer las cosas que se deben hacer”⁷.

⁵ H. A. Simón. Administración Teoría y Práctica, citado por PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. La administración. El Ejercicio del Poder. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Filigrana: Bogotá. p. 58

⁶ MONEY, James. Desarrollo de una Empresa, citado por PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. La Administración. El Ejercicio del Poder. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Filigrana: Bogotá. p. 60.

⁷ Druker. Op. cit., p. 59.

Visto así, un gerente eficiente es aquel que obtiene productos y servicios compatibles con los insumos utilizados y un gerente efectivo es aquel que elige las cosas que se deben hacer.

Competitividad. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico y en la cual juega papel importante el talento humano que integra la organización.

1.9 PROCESO METODOLÓGICO

1.9.1 Paradigma y enfoque. Se utilizará el paradigma cuantitativo y cualitativo con el cual se describe, se recolectan datos, de situaciones de comportamientos de experiencias y actitudes que permitan analizar tabular y establecer una propuesta. El enfoque de la investigación será empírico analítico porque se analizarán las actividades y procesos que se realizan con el fin de diagnosticar y elaborar la estrategia organizacional.

1.9.2 Tipo de investigación. Será descriptivo – analítico, porque se determinaran las principales características del actual sistema administrativo de la seccional de Caracol Pasto para establecer falencias que se presentan y plantear las medidas que puedan llevar a la empresa a lograr un óptimo desarrollo administrativo.

1.9.3 Población. La población es la totalidad de los individuos que son objeto de estudio en la presente investigación y que está representada por el Director y los 14 funcionarios que laboran en las tres estaciones de Caracol Pasto y 345 empresarios inscritos en la Cámara de Comercio, radioescuchas y clientes de las emisoras locales.

1.9.4 Muestra. La muestra por lo reducido de la población será la totalidad de los funcionarios y el director de la seccional.

Para la encuesta que se debe aplicar al sector externo se escogieron las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Pasto, por la amplitud del universo se hace necesario tomar una muestra aleatoria, por lo tanto se acude a un modelo estadístico de muestreo con la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{Z^2 \times p \times q + E^2 + (N - 1)} \quad \text{Donde:}$$

n = Tamaño de la muestra	
N = Tamaño de la población	8.878
p = Probabilidad de éxito (máximo valor)	(0.5)
q = Probabilidad de fracaso	(0.5)
z = Valor tabla normal 95 %	(1.96)
e = Error de muestra	(0.05)
Nivel de confianza	(95%)

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 8.878}{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) + (0.05)^2 * (8.878 - 1)} \approx 344,59 \text{ encuestas}$$

También se aplicará encuesta a :

- 14 funcionarios

1.9.5 Técnicas de recolección de información. Se utilizará como instrumento de recolección de información la encuesta, las cuales se aplicarán así:

- Encuesta a todo el personal de la organización Caracol Pasto, teniendo en cuenta que la Encuesta es un procedimiento para obtener información primaria con una buena aproximación a la realidad de los hechos.
- Encuesta a empresarios inscritos en la Cámara de Comercio de Pasto, quienes además de ser radioescuchas, se consideran clientes activos o potenciales.

Para el análisis de la información se empleará herramientas de la Planeación Estratégica, como son las matrices, las cuales son instrumentos que facilitarán la evaluación y calificación de las variables y permitirán la construcción del comportamiento del sector interno y externo. Contribuirá entonces a la obtención de una síntesis que, por supuesto, estará sustentada en el análisis realizado sobre cada una de las fuerzas descritas.

Es importante insistir en que trata de un instrumento que constituye a la obtención de síntesis y conclusiones, más no son guías que se deben diligenciar con rigidez, puesto, que la naturaleza del trabajo tiene sus propias particularidades en el tratamiento del análisis que le corresponde.

1.9.6 Fuentes de información. Se utilizarán técnicas de información primaria, utilizando la técnica de la encuesta, y además de la información que se extraerá del instrumento, la recopilación de la información básica se llevará a cabo mediante contacto directo con la comunidad, se complementará con información secundaria contenida en los libros especializados y el aporte del asesor de la universidad, proyectos y programas de la región.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa CARACOL PASTO, es una filial de la CADENA CARACOL S.A., tiene como objetivo transmitir y comercializar programación para sus oyentes, emisoras afiliadas y anunciantes, inició sus actividades en la ciudad de Pasto el 24 de agosto de 1964, con la emisora Radio Pasto, actualmente a esta cadena la integran las radiodifusoras Caracol Radio: que forma parte del servicio informativo, considerada la más importante de la organización, se sintoniza en la frecuencia 1.280 AM, Radio Reloj, forma parte del sistema musical e informativo Radio Reloj de Caracol, cuya frecuencia es 1.130 AM y Tropicana Stereo.

Naturaleza jurídica

Nit. : 860079896-4

Matrícula Mercantil :

Domicilio y ámbito territorial: Cra. 27 No. 19 – 30 – Pasto

MISIÓN: Ofrecer información, entretenimiento y servicio con responsabilidad social a través de la radiodifusión y la multimedia, considerando valores fundamentales como la libertad de expresión, la democracia y la libre empresa.

VISIÓN: Se le reconocerá por los nuevos sistemas de radiodifusión y por su presencia en la multimedia; será una empresa líder ante las diferentes comunidades nacionales e internacionales, por su innovación, su sistema informativo, su programación y producción radial, al servicio de sus clientes y la excelencia de su gente.

3. DIAGNÓSTICO

3.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1.1 Encuesta a funcionarios de Caracol Pasto. Se utilizó esta técnica para identificar la situación actual en cuanto a aspectos administrativos de CARACOL Pasto, para formular una estrategia administrativa acorde a los requerimientos de la organización.

Misión y visión de CARACOL S.A. En relación al conocimiento y aprobación de la misión y visión de la organización CARACOL, diseñadas y difundidas para todo el país, 7 funcionarios, que representan el 50%, están de acuerdo con ellas, un 35.71% no la conoce y el 14.29% no están de acuerdo con ellas, al indagar el por qué, expresaron que era necesario que correspondieran más a las expectativas de los funcionarios de Pasto y orientada a la región.

Proceso Administrativo. Aun cuando el proceso administrativo es fundamental para el desarrollo de toda organización porque contiene el conjunto de funciones básicas que deben realizarse para el manejo y control de la empresa, constituido éste por cuatro elementos muy importantes, como son planeación, dirección coordinación y control, Pasto no cuenta con este proceso, de acuerdo a la respuesta consignada en la encuesta por los 14 funcionarios del sistema radial local.

Planeación. Conociendo la importancia de la planeación como función fundamental dentro de la administración, porque la escogencia de alternativas de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento, constituye una sólida base para una acertada organización, se preguntó a los funcionarios con qué periodicidad se efectuaba ésta en la seccional y el 100% respondieron que esta etapa del proceso se ejecuta desde la ciudad de Cali, sin tener en cuenta las condiciones propias al interior de la seccional de Pasto.

Dirección. La organización es un engranaje que para su adecuado funcionamiento requiere de un eje central, que lidere el direccionamiento de la organización, ya que el tejido laboral gira alrededor del talento humano, sin embargo, dentro de Caracol Pasto, no existe este eje, según lo expresa el 100% de los encuestados, quienes expresan que todas sus actividades son ordenadas y coordinadas por la Regional de Cali y que cada uno de ellos debe reportarse a esta oficina.

Organización. Esta función, encargada de agrupar las actividades necesarias

para alcanzar los objetivos de la empresa y un responsable para administrarlas, conocida también como proceso organizativo, requiere del diseño de la estructura orgánica, herramienta que no ha sido considerada por la regional de Caracol Cali para la seccional de Pasto, según lo manifiestan los 14 funcionarios de la cadena radial local.

Control. A la respuesta sobre cómo son los sistemas de control, para un 42.88% son lentos, para el 28.57% no funcionan, sin embargo, un 28.55% considera que son ágiles. Explicaron sus respuesta explicando que son lentos porque en Cali se demoran mucho en la revisión de la documentación que se envía y que muchas veces se cometen los errores por algún tiempo debido a la oportuna revisión; para quienes no funcionan consideran que los controles son papeles y papeles que hay que llenar pero que no dan solución a los problemas que aquí se generan, tal vez lo que si funciona es el control de la plata que se debe consignar. Afirmaciones preocupantes, si se tiene en cuenta que esta función consiste en observar, inspeccionar, verificar, registrar y reajustar la ejecución de un plan de manera que pueda compararse los resultados obtenidos con los planes iniciales y tomar las medidas conducentes para lograr los objetivos institucionales.

Nivel de posicionamiento. Los 14 funcionarios, que representan el 100% de la población responden que la imagen corporativa de Caracol Pasto se encuentra en un nivel medio, porque el enfoque principal de sus estrategias están dirigidas para el centro del país, porque mucha de la programación no representa mayor interés a la población pastusa, porque no se ha identificado con la idiosincrasia nariñense.

Inducción – Capacitación. Según lo expresa el 57.14% de los encuestados, la inducción recibida fue buena, con la aclaración de que la recibieron en Cali y que cómo es lógico de la seccional aun cuando es pequeña, quedó faltando algunos asuntos que tocó que ir aprendiendo en el camino; un 42.86% expresa que fue regular porque sólo se limitó a la entrega del Manual de Inducción.

Herramientas Administrativas. Los 14 funcionarios describieron los formatos que deben diligenciar y remitir a Cali, calificándolos como Herramientas Administrativas de Caracol Pasto.

Sistemas de Control. Los funcionarios en un 35.71% consideraron los sistemas de control ágiles, un 42.86% los consideran lentos porque envían los datos que consignan en los formatos y en Cali se demoran mucho tiempo en revisarlos entonces los errores tardan mucho en corregirse y el 21.43% considera que no funcionan porque no se recibe ninguna respuesta, aspecto muy negativo si se tiene en cuenta que esta función consiste en observar, inspeccionar, verificar, registrar y reajustar la ejecución teniendo como parámetro los planes iniciales.

Imagen corporativa. En relación al nivel de posicionamiento de Caracol Pasto, el 100% de los funcionarios expresa que es alto, porque es una empresa muy

grande en el sector de las comunicaciones y muy conocida por todos los colombianos.

Políticas y estrategias para Caracol Pasto. De acuerdo al 100% de los funcionarios de la seccional, la regional no considera las necesidades regionales para fijar políticas y estrategias, aspecto que incide directamente en el posicionamiento de la Cadena radial en el ámbito regional.

Participación de funcionarios de Caracol Pasto en elaboración de planes y políticas. De acuerdo a lo extractado de la encuesta se observa en un 100% que nunca participan los funcionarios de la seccional en las planes ejecutados por la regional, razón por la cual se tiene que no consideran los aspectos del entorno regional que beneficiaría a la cadena radial en Pasto.

Toma de decisiones. La toma de decisiones dentro de toda organización es de gran importancia para la agilidad en la prestación de los servicios, sin embargo, a pesar de su importancia y de existir dentro de las teorías modernas una herramienta como el empowerment, se observa que en Caracol no ha sido adoptada para la seccional de Pasto, por cuanto no se tiene en cuenta a ningún funcionario en la toma de decisiones.

Evolución de Caracol Pasto. 35.71% de los encuestados considera que la evolución ha sido buena, porque las tres emisoras continúan con su programación normal, que tanto en tecnología como en instalaciones han mejorado. El 64.29% en cambio considera que ha perdido audiencia porque sus estrategias y programación están enmarcadas en el contexto del centro del país y otras cadenas radiales nacionales y regionales han orientado sus estrategias de acuerdo a la idiosincrasia nariñense.

Desarrollo del Talento humano. Las exigencias del mercado y la necesidad de incrementar los niveles de productividad institucionales que conduzcan a una alta competitividad son factores que inciden sustancialmente en la forma como se establece y direcciona una efectiva gestión del talento humano de una institución, hoy en día se reconoce en el capital humano, el principal activo de la organización y factor primordial que conduce al logro de altos niveles de eficiencia y eficacia, de donde se deriva la importancia de establecer parámetros de direccionamiento claros que conduzcan al logro de estos objetivos, requiriéndose entonces el conocimiento y aplicación de herramientas de gestión claras en una efectiva gestión del talento humano como son: el factor motivacional, el trabajo en equipo y el liderazgo y desarrollo de habilidades de dirección, y estrategias de administración de personal como elementos de gestión importantes en para un adecuado desarrollo del talento humano, a pesar de su importancia una organización como Caracol, no ha propiciado en Caracol Pasto esta política de acuerdo a lo expresado por los 14 funcionarios de la organización.

Función dentro de Caracol Pasto. 28.57% de los funcionarios manifiestan que conocen siempre cual es su función dentro de la organización, pero un alto porcentaje representado en el 71.43% expresa que algunas veces, porque como son tan pocos funcionarios en muchos casos a todos les toca hacer de todo para que las emisoras marchen bien.

Organización en la distribución de trabajo. 3 De los funcionarios (21.43%) expresan que casi siempre existe organización en la distribución del trabajo, en tanto que un 57.16% manifiesta que casi nunca, sólo un 21.41% considera que no existe organización en la distribución del trabajo, porque muchas veces se improvisa programación y hay que atenderla el que primero llegó, sea o no sea de su cargo, por ejemplo, los locutores tienen que hacer cubrimientos, pues se convierten en locutores de fútbol, en comentarista e inclusive, los locutores muchas veces tienen que ser reporteros.

Satisfacción del personal. La satisfacción laboral puede considerarse que caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una Organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico – organizativas que se adopten e implementen⁸, ésta, es considerada como la tendencia emocional (o psicológica en general, ya que incluye procesos cognoscitivos y volitivos) de la personalidad a percibir “motivante” la influencia de un conjunto de factores presentes en la actividad laboral y su contexto, dirigida en esencia a satisfacer determinadas necesidades, implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.

La satisfacción laboral también puede ser considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresada en necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra, como sucede al interior de Caracol Pasto, donde se observa como principal factor de satisfacción el estar vinculado a una empresa de carácter nacional (42.85) y en segunda opción (35.71%) el salario que perciben y un 21.44% por el tipo de trabajo que realiza.

Ambiente laboral. El 28.57% de los funcionarios expresa que el ambiente en el lugar de trabajo es de ayuda mutua y apoyo, factor muy importante dentro de toda organización que debe propender por un trabajo en equipo, sin embargo, un porcentaje muy alto (71.43%) expresa que el ambiente laboral es estresante, y dentro de la teoría de la administración del recurso humano expuesta por Chiavenato, se tiene que “si el equilibrio está presente en el medio ambiente laboral, si no se invierte en él, no se estará agregando valor a la gestión empresarial”, pues el individuo no es productivo si el medio ambiente donde se

⁸ Ibid. p. 71

desempeña le es hostil. Es por ello que un empleado con presiones económicas, psicológicas y situacionales, sometido a trabajar bajo presiones, donde el medio es heterogéneo, desequilibrado, con altos niveles de contaminación (auditiva, visual, psicológica), difícilmente ofrece a la empresa el mejor resultado en sus funciones, no es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo. Por lo tanto, el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía, pues el estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador⁹ es de considerar que los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

Es importante resaltar que las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el medio ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y desde luego la calidad de las relaciones humanas¹⁰.

Evaluación de desempeño. Los resultados de la encuesta en un 100% permiten observar que al interior de Caracol Pasto no existe ningún mecanismo que mida el desempeño de los funcionarios, y se debe considerar que la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión, de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; proporciona condiciones de efectiva

⁹ Keith Davis. Comportamiento Humano en el Trabajo. México – Santafé de Bogotá. 1998 .Mc Graw Hill 3ª Edición. México. p.p. 557-587.

¹⁰ Ibid.

participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales, por lo tanto esta evaluación no sólo debe considerar el rendimiento en cifras, es preciso aplicarla al empleado y su relación con el entorno¹¹.

Capacitación. La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al talento humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno, esta actividad no se genera según lo expresan los empleados de Caracol Pasto.

Sistemas de Información. La información es uno de los factores más importantes al interior de una organización, porque de este dependen muchos otros procesos que intervienen en el clima de la misma, de acuerdo a los hallazgos obtenidos, el sistema de información no funciona correctamente, porque existe un porcentaje representativo que expresa que la información sólo se transmite permanentemente en lo que respecta a la programación de pautas nacionales indicando horas de programación y terminación de contratos laborales o vacaciones (57.14%), algunas veces informando cambio en las horas de enlace con las cadenas nacionales o autorizaciones para cubrimientos especiales, (28.57%), no tienen conocimiento 14.29%. El sistema de información debe desarrollarse con más frecuencia y sobre todo en lo referente al canal formal, es decir, la que se emite con un propósito específico y utiliza medios de difusión convencionales, como las reuniones, las cartas, memorandos o personalizados, según sea el caso y su contenido se relaciona con la empresa.

Trabajo en equipo. El trabajo en equipo es más que un método o modelo operativo. Es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una institución con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción entre los miembros y un flujo operacional altamente coordinado.

La química o “dinámica” entre los miembros se fundamenta en la línea de pensamiento de las personas involucradas en el proyecto. Esto significa que el equipo es como las diferentes partes del cuerpo humano y debe “pensar con la misma cabeza”. O sea que aunque desarrollen diferentes funciones están integradas en un organismo y actúan coordinadamente utilizando un cerebro coordinador, afortunadamente al interior de Caracol Pasto, se desarrolla trabajo en equipo, según lo expresa el 78.57% de los funcionarios.

La evaluación relacionada con las Fortalezas, Debilidades y Oportunidades y Amenazas de Caracol Pasto, se sintetiza así:

¹¹ Chiavennato, Op. cit, p. 300.

Cuadro 1. Síntesis de la situación actual de Caracol Pasto

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
De prestigio en el sector de las radiodifusoras	Total dependencia de la Regional	Pasto ha alcanzado muy buen desarrollo tanto en el campo deportivo como en el cultural.	Cadenas nacionales con alto cubrimiento regional.
Tecnológicamente muy avanzada	No existe una dependencia organizada administrativamente	Incremento poblacional que permite captar mayor audición por parte de los radioescuchas.	Nuevas emisoras regionales
Económicamente fuerte	Todas las comunicaciones relacionadas con el trabajo se manejan a través de Avantel	Reconocimiento en el ámbito nacional de la importancia de Nariño	Alta competencia en los costos de las pautas comerciales.
Personal altamente capacitado	Demasiados formatos de control para la función comercial	La radio se ha convertido en una compañía tanto de amas de casa como de oficinistas.	Alta tecnología al alcance de todas las radiodifusoras
	Tarifas muy altas	Funcionamiento de facultades de comunicación en la ciudad de Pasto.	Cadenas Nacionales con seccionales autónomas
	No consideran la programación de acuerdo a la región	Entidades públicas que promueven el desarrollo organizacional a través de Seminarios	Emisoras regionales con fuerte planta de personal muy bien calificado.
	Escaso personal tanto en la parte técnica como profesionales de comunicación	Continua oferta por parte de Entidades públicas y privadas de capacitación empresarial.	
	No hay participación del personal de Caracol Pasto en el desarrollo de estrategias		
	No dan autonomía para innovar programación.		
	Tiempo muy limitado para los cubrimientos de noticias regionales		

3.1.2 Matriz del perfil de capacidad interna. Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización. El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, este análisis permite identificar las estrategias que deben mantenerse, implementarse o mejorar.

Cuadro 2. Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
CAPACIDAD DIRECTIVA						
Planeación						
– Definición de objetivos y metas organizacionales.			X		X	
– Establecimiento de planes de acción.			X		X	
– Direccionamiento estratégico.			X		X	
– Sistema presupuestal			X		X	
Organización						
– Estructura organizativa			X		X	
– Niveles de autoridad			X		X	
– Manual de procedimientos			X		X	
– Claridad de funciones y responsabilidades.				x		X
Dirección						
– Sistemas de recompensas y sanciones.				x		X
– Toma de decisiones			X		X	
– Trabajo en equipo	X				X	
Control						
– Controles Administrat.			X			X
– Controles Tecnológicos	X				X	
– Controles financieros	X				X	
CAPACIDAD COMPETITIVA						
– Estudio de la competencia			X		X	
– Participación en el mercado			X		X	
– Precio			X		X	
– Responsabilidad social	X				X	
– Lealtad y satisfacción del cliente.	X				X	

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
– Sistema de investigación de mercados.			X		X	
– Ubicación de las instalaciones.		X				X
– Imagen corporativa	X				X	
CAPACIDAD FINANCIERA						
– Rentabilidad	X				X	
– Capacidad de endeudamiento.	X				X	
– Liquidez	X					
– Presentación de informes	X				X	
– Rotación de cartera	X					X
– Oferta del producto	X				X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO						
– Nivel académico del talento humano.	X				X	
– Experiencia	X				X	
– Estabilidad	X				X	
– Sentido de pertenencia	X				X	
– Motivación	X				X	
– Nivel de remuneración	X				X	
– Clima organizacional			X		X	

Esta herramienta resume las principales fortalezas y debilidades en cada área de la empresa ya que forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias, por lo tanto, a continuación se presenta el análisis de cada uno de sus factores, de acuerdo a la información que se analizó para su ejecución.

Análisis de la cultura corporativa. “La cultura corporativa es la forma como las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales”¹², es por ello que en este análisis se tendrá en cuenta los siguientes factores:

- **Estilo de dirección.** CARACOL PASTO, no cuenta con los factores fundamentales de la dirección, por tanto carece de una persona responsable de la cadena local, por lo tanto no hay quien lidere la adopción de estrategias. La

¹². GONZÁLEZ, Jairo. Módulo Planeación y Gestión Estratégica. UNAD: San Juan de Pasto. 2003. p. 23.

dirección se ejerce desde la Regional de Cali, oficina a la cual pertenece Caracol Pasto.

- **Claridad de los principios organizacionales.** Los únicos principios que se encuentran establecidos son los operativos.
- **Sistemas de información.** Por la falta de unas directrices administrativas éstos no se han desarrollado, al interior funciona un sistema de información deficiente, conduciendo a malas interpretaciones y a duplicidad de funciones.
- **Sistema de recompensas y sanciones.** Por la ausencia de un líder en Caracol Pasto, que identifique plenamente el desempeño y los logros alcanzados por los funcionarios, este sistema no funciona dentro Caracol Pasto.
- **Direccionamiento.** Caracol Pasto, está sujeta a todas las políticas nacionales y la falta de una estructura local, no ha permitido diseñar estrategias que favorezcan el desarrollo de la cadena radial en Pasto, Cada funcionario de acuerdo a su cargo orienta sus esfuerzos con un enfoque a las actividades del día a día. Se ejecutan actividades operativas, sin la orientación administrativa, por lo que no cuenta con un direccionamiento que le permita definir su horizonte.
- **Trabajo en equipo.** La ausencia de estrategias de comunicación dificulta el trabajo en equipo, sin embargo, gracias al compromiso y sentido de pertenencia sí se observa dentro del personal.
- **Talento humano.** El personal tiene sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad; con un nivel educativo medio, cuenta con la experiencia necesaria para el desarrollo de sus funciones. Su motivación está dada por la satisfacción de pertenecer a una entidad con gran imagen corporativa de reconocimiento nacional y al salario que perciben.
- Se observa, que Caracol Pasto posee un excelente talento humano y por lo tanto un clima favorable.
- **Capacidad directiva.** En este aspecto se tuvieron en cuenta las fortalezas y debilidades que constituyen el proceso administrativo, tales como planeación, organización, dirección y control.
- **Planeación.** Está formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación del futuro, esta fase del proceso administrativo no se tiene en cuenta en la seccional porque se ejecuta desde la regional de Cali y no se tiene en cuenta el personal de Caracol Pasto.

- **Definición de objetivos y metas organizacionales.** Éstos sólo se conocen en la regional de Cali, Caracol Pasto no participa en su definición y los desconoce, se limita a cumplir las órdenes impartidas desde la regional.
- **Establecimiento de planes de acción.** Dentro de Caracol Pasto se desarrollan las actividades del día a día de acuerdo a las órdenes impartidas de la regional, por lo tanto los planes de acción no están formalmente definidos .
- **Direccionamiento estratégico.** Caracol Pasto conoce y cumple los parámetros del Direccionamiento estratégico definidos en la Misión y Visión Nacional de Caracol Radio, sin embargo, no puede decirse que se cumple en la seccional un direccionamiento estratégico, si se tiene en cuenta el desconocimiento que tienen los clientes internos y externos de los lineamientos generales que orientan el desarrollo de Caracol Pasto.
- **Sistema presupuestal.** En Caracol Pasto, se ejecuta el sistema presupuesta emanado de la Regional de Cali y siempre se solicita la autorización de la regional para la utilización de los recursos.
- **Cultura corporativa.** Aún cuando la empresa cuenta con buen talento humano, la falta de planeación y direccionamiento estratégico le ha impedido desarrollar una cultura corporativa como pilar fundamental para su competitividad.

ORGANIZACIÓN

- **Estructura organizativa.** La empresa no posee un organigrama
- **Niveles de autoridad.** Por la ausencia de una organización empresarial y una estructura organizativa en la seccional, que especifique directamente las unidades de mando, el personal únicamente tiene conocimiento de la autoridad que representa la regional de Cali.
- **Manual de procedimientos.** Reposo sin ninguna variación en las Oficinas de Caracol Pasto desde 1998, sin embargo por la falta de dirección, cada funcionario realiza su labor de acuerdo a su criterio, situación que entorpece en muchas ocasiones las actividades.
- **Claridad de funciones y responsabilidades.** Las funciones fueron relacionadas en los contratos de trabajo, no se ha generado el manual correspondiente que permita el conocimiento de funciones, responsabilidades y métodos para la ejecución de los procesos dentro de la seccional, impidiendo la productividad que proporcionan las herramientas necesarias para el buen desempeño.

DIRECCIÓN

Este aspecto tiene que ver con liderar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas de la mejor forma, requiere trabajar directamente con la gente.

- **Liderazgo.** Al interior de Caracol Pasto el liderazgo es generado por la Secretaria, quien posee un liderazgo nato que le ha permitido llegar al personal, ha logrado incentivarlo y motivar el compañerismo. Coordina los envíos de los reportes diarios, semanales, quincenales y mensuales a la regional.
- **Sistemas de recompensas y sanciones.** El sistema implantado por la Regional se fundamenta principalmente en el reconocimiento del buen desempeño, más, que en la reprobación del incumplimiento de las tareas asignadas, se trata de incentivar al personal a mejorar su productividad laboral.
- **Toma de decisiones.** La toma de decisiones es prelación de la regional de Cali.
- **Trabajo en equipo.** El sentido de pertenencia y compromiso se observa en todo el personal, aspecto que conduce a que superando debilidades en sistemas de comunicación, responsabilidades y procesos se puede alcanzar un buen trabajo en equipo.

CONTROL

Las organizaciones existen con un fin, establecen metas, entonces, es necesario que las acciones realizadas estén de acuerdo con lo planeado, y la herramienta que ayuda a lograr este hecho es el control, que permite además corregir situaciones adversas.

- **Control Administrativo.** En la seccional solo funciona el control de asistencia mediante el establecimiento de reloj para control de entradas y salidas del personal, relación que se encarga de despachar la Secretaria de Caracol Pasto, para la liquidación de la correspondiente nómina y el control de pautas de carácter nacional.
- **Control financiero.** Éste se cumple mediante el diligenciamiento de los formatos establecidos por Caracol, que debe ser diligenciado cada 8 días, relacionando los ingresos y gastos, con sus debidos soportes los que han sido previamente autorizados por Caracol Regional.
- **Controles tecnológicos.** La tecnología en el manejo de las organizaciones modernas se constituyen en elemento básico, porque facilita la labor y

desarrolla la competitividad; el uso de esta tecnología coloca a Caracol Pasto en muy buena posición.

CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADEO

Ya que el mercadeo se puede definir como el proceso de anticipar, crear y cumplir las necesidades y deseos de los clientes, la capacidad competitiva está relacionada con el grado de satisfacción que la empresa está en condiciones de ofrecer respecto a la competencia.

- **Estudio de la competencia.** La empresa no ha desarrollado un sistema que analice las estrategias, políticas, fortalezas, debilidades y relaciones con la competencia existente en la región, que le permita obtener información para desarrollar estrategias competitivas.
- **Participación en el mercado.** La empresa, por ser la primera en iniciar la radiodifusión a nivel nacional, su buena imagen corporativa a nivel regional, y la seriedad en el cumplimiento de los contratos, logró una buena participación en el mercado, que por la falta de compromiso regional está perdiendo.
- **Precio.** Los costos de las pautas en Caracol Pasto son altos, pues no se contemplan tarifas acordes al desarrollo regional.
- **Lealtad y satisfacción del cliente.** Los clientes regionales tienen confianza en el producto que les ofrece Caracol y debido a su responsabilidad en el cumplimiento de los contratos ha logrado con ello la lealtad y satisfacción de los clientes.
- **Responsabilidad social.** Esta es una ventaja competitiva frente a las emisoras regionales, ya que a través de los años de experiencia siempre se ha distinguido por cumplir los compromisos en todo el territorio Nacional.
- **Sistema de investigación de mercados.** Caracol Cali no ha desarrollado para Caracol Pasto un área que se encargue de la investigación y el desarrollo.
- **Ubicación de las instalaciones.** Caracol Pasto, se encuentra ubicada en un sector de fácil acceso y zona de parqueo.
- **Imagen corporativa.** La empresa aun cuando no ha utilizado estrategias publicitarias, por ser pionera en el ramo, su largar trayectoria y la calidad de sus productos y servicios ha logrado una buena imagen corporativa, sin embargo, ésta en la región debe fortalecerse, involucrando dentro de sus

estrategias el regionalismo nariñense, teniendo en cuenta que las otras cadenas radiales impulsan el desarrollo regional acorde a los intereses y a la idiosincrasia de la población.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Determina cuáles son las fortalezas o debilidades de Caracol Pasto, relacionadas con el manejo del personal, la satisfacción en el trabajo, la concordancia de los objetivos individuales con los de la cadena radial, el sistema de recompensas y sanciones y las demás herramientas relacionadas con el talento humano.

- **Nivel académico del talento humano.** El personal que labora en Caracol Pasto cumple con el perfil profesional para su eficiente desempeño.
- **Experiencia.** Caracol Regional para la asignación de funciones en Caracol Pasto exige una experiencia mínima dependiendo de la naturaleza del cargo, aspecto que ha permitido, a pesar de la falta de una dirección administrativa mantenerse en una buena posición dentro del entorno de las radiodifusoras.
- **Estabilidad.** Caracol Radio tiene como política nacional ofrecer estabilidad, pues considera que la preparación y experiencia en el desarrollo de una actividad favorece no sólo al talento humano sino a la cadena
- **Sentido de pertenencia.** Los empleados que laboran en Caracol Pasto empresa tienen un gran compromiso con ella, han logrado identificar sus objetivos personales con los de Caracol Pasto.
- **Motivación.** De acuerdo a lo expuesto anteriormente en relación a la estabilidad laboral, el prestigio de laboral en una empresa de reconocimiento nacional, los beneficios extralegales y el reconocimiento de sus labores antes que de sus errores ha despertado sentido de pertenencia y se sientan a gusto desempeñando sus labores.
- **Nivel de remuneración.** La empresa ofrece a sus empleados un sueldo justo, las prestaciones sociales legales y extralegales, préstamos para vivienda y Seguro de vida, entre otros.
- **Clima organizacional.** La falta de una directriz en la regional, donde cada uno desarrolla sus labores en forma independiente y donde no hay espacios de integración no ha sido favorable para construir un ambiente armónico que permite crear un ambiente organizacional favorable.

3.1.3 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI). En su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar las fortalezas y debilidades en cada área de Caracol Pasto
- Seleccionar los factores claves críticos de Caracol Pasto

- Ponderar cada factor clave de la lista, según su importancia relativa, con relación al éxito o fracaso en el sector que se desenvuelve. Los valores van desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
- Clasificar cada valor clave. La escala de valores es:

Debilidad mayor	=	1
Debilidad menor	=	2
Fortaleza menor	=	3
Fortaleza mayor	=	4
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Cuadro 3 . Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERAC.	CALIFICAC.	RESULTADO PONDERADO
1. Organización Administrativa	0.12	1	0.12
2. Estructura Organizacional	0.12	1	0.12
3. Establecimiento de planes	0.10	1	0.10
4. Controles Administrativos	0.08	1	0.08
5. Manuales de Funciones	0.06	2	0.12
6. Toma de decisiones	0.08	1	0.08
7. Clima organizacional	0.08	1	0.08
8. Sistema de Inv. de Mkdos.	0.07	1	0.07
9. Imagen corporativa	0.06	4	0.24
10. Participación en el Mercado	0.05	3	0.15
11. Rentabilidad	0.06	4	0.24
12. Liquidez	0.06	4	0.24
13. Tecnología	0.06	4	0.24
TOTAL	1.0	1	2.30

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejercen para el normal desenvolvimiento de la empresa.

El resultado de los factores internos es de 2.30, lo que demuestra que la empresa posee algunas fortalezas importantes que le han permitido posicionarse y sostenerse en el mercado; pero se ven contrarrestadas por las debilidades y si no se imparten estrategias para superarlas en el mediano y largo plazo pueden traer consigo consecuencias graves para la empresa, por ende, ésta debe aprovechar sus fortalezas para adoptar estrategias administrativas para enfrentarse a los mercados cada vez más competitivos.

3.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

3.2.1 Encuesta a comerciantes inscritos en Cámara de Comercio de Pasto.

Para la elección del diagnóstico externo se eligieron los Comerciantes inscritos en la Cámara de Comercio, porque además de ser radioescuchas, entre este grupo existen clientes actuales y potenciales de Caracol Pasto, quienes pueden aportar con veracidad la información requerida para el análisis del sector externo.

En la selección de la emisora por parte de los encuestados se encuentran diferentes opiniones, así: el 20.21% prefieren RCN Cadena Básica por las Noticias y los programas culturales, el 9.27 seleccionaron Tropicana por la música, 7.24% eligieron Radio Reloj por variedades, el 9.86% sintonizan Santafé Stereo por la música, 11.01% Todelar por las noticias, 13.91% señala Caracol Cadena B. por las noticias, el 4.64% prefiere Cariñosa, Amor Stereo el 7.82% por la música, 7,2% Policía Nacional por el servicio social y la información regional. Correspondiéndole del total de porcentaje un 30.42% a las emisoras de Caracol Pasto y 32.67% a las de RCN.

La publicidad es un factor fundamental dentro de las políticas del mercadeo que exige el mundo moderno y competitivo, pero ésta no ha alcanzado mucho desarrollo dentro del sector empresarial regional, si se tiene en cuenta que de los 345 encuestados sólo un 34.79% siempre la utiliza, un 22% en épocas especiales y un 43% no la utiliza.

Quienes utilizan la publicidad radial en forma continua y esporádica manifestaron en un 17.5% que pautan en Tropicana y Amor Stereo, un 18.33% en Amor Stereo y Todelar; 17.5% en Radio Reloj, 19% en Santafé Stereo y Ecos de Pasto, 12.5% en Todelar y 9.16% en la Cariñosa.

A la variable sobre motivación para elegir las emisoras de Caracol para pautar el 75% de los encuestados respondieron que por seriedad en el cumplimiento de las cuñas y el 25% porque consideran que tiene buena audición.

Se indagó con los encuestados que no pautan en Caracol el motivo por el cual no eligen las emisoras de esta cadena radial y se obtuvieron las siguientes variables: 43% de los encuestados adujo que es muy costosa, 23% expresó que dejan los horarios menos favorables y el 44% expuso que no tiene sentido de pertenencia con la región.

A la pregunta sobre cómo consideran el servicio que reciben de Caracol Pasto, los 120 usuarios que pautan en esta emisoras manifestaron que excelente.

3.2.2 Análisis del macroambiente. Este análisis permite identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de Caracol Pasto, además se trata de analizar el grado y la naturaleza de la influencia y hacer un pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la cadena radial.

Entorno social. El entorno social de la ciudad de Pasto está caracterizado por diferentes elementos que determinan las condiciones de vida de la población, encontrándose que es una ciudad en crecimiento, con una población que para el año 2003 registraba 398.333 habitantes y según las proyecciones del DANE, para el año 2.005 están en 424.283¹³.

Demografía. Una característica importante de la población del Municipio de Pasto es que en el año 1938 la población rural constituía el 50% de la población del municipio, 55 años más tarde (1993) la población rural representa el 12.5% y la urbana el 87.5% (DANE 1993)

El Municipio se ha caracterizado en los últimos 50 años por un aumento progresivo urbano, debido también a inmigraciones de grupos de poblaciones provenientes del resto del Departamento de Nariño principalmente; en efecto el 67.53% de la población pastusa son nacidos en el Municipio, el 25.3% provienen de diferentes municipios del Departamento de Nariño y el 6% de otros Departamento¹⁴. En el momento la población no nativa posiblemente es mayor dada la situación de violencia en toda la región sur del país.

¹³ PLAN DE DESARROLLO. Alcaldía Municipal de Pasto. Pasto Mejor. 2004 – 2007.

¹⁴ DANE. Censo año de 1993.

Cuadro 4. Proyecciones del DANE Año 2005

GRUPOS POBLACIONALES	NUMERO	PORCENTAJE
HOMBRES	207.343	49.89%
MUJERES	208.286	50.11%
< DE UN AÑO	9.492	2.28%
MENORES DE 5 AÑOS	47.250	11.36%
< DE 15 AÑOS	138.521	33.32%
DE 5 A 19 AÑOS	130.384	31.37%
DE 15 A 59 AÑOS	277.112	66.67%
60 Y MAS	31964	7.7 %
MUJERES EN EDAD FÉRTIL	128.658	31%
EMBARAZADAS	12.379	2.97%
TOTAL DE LA POBLACIÓN	415.629	100%

Fuente: DANE

Al analizar los aspectos demográficos en la ciudad de Pasto, se puede encontrar que esta ciudad presenta una tendencia al crecimiento poblacional, atribuida a diferentes factores, como son lo relacionado a la migración del campo a la ciudad, el desplazamiento forzado, el incremento en la esperanza de vida, aspectos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de toda actividad económica.

Las variables que establecen la calidad de vida de una población están determinadas por: condiciones dignas de vivienda, salud, servicios públicos adecuados, escolaridad y oportunidades de empleo que permitan generación de ingresos,

Aspectos educativos. Durante los años 2003 y 2004, los gobiernos departamental y municipal han adelantado una serie de medidas tendientes a mejorar los niveles de cobertura y calidad de la educación pública, como una estrategia que permita generar posibilidades de desarrollo en la región, con recursos provenientes del sistema general de participaciones.

Cuadro 5. Cobertura en Educación Municipio de San Juan de Pasto

AÑO LECTIVO	TOTAL	PREESCOLAR	PRIMARIA	BÁSICA SECUNDARIA
2002-2003	92028	10096	42467	39465
2003-2004	72853	6797	35419	30637

Fuente: Plan Estratégico de la Alcaldía de Pasto.

En lo que concierne al municipio de Pasto, para el año académico 2003-2004 la Secretaria de Educación Municipal, reportó 72.853 alumnos matriculados, 20,83% menos que el año anterior, donde se atendieron a 92.028 estudiantes; en preescolar, la disminución fue de 32.31%, en primaria 16,59% y en secundaria

22,37, lo cual confirma la tendencia de disminución en los niveles de cobertura e incremento de la deserción escolar.

En lo referente a la cobertura y presencia de instituciones del orden público, privado o mixto, se puede afirmar que el Municipio de Pasto ha avanzado significativamente. Esto lo demuestra en forma específica la presencia de 127 programas de pregrado y 32 de postgrado en las instituciones de Educación Superior. No obstante queda una gran incertidumbre cuando se analiza la pertinencia de estos programas con respecto a las características y necesidades de la región¹⁵.

En lo referente a la Educación técnica y con base en información suministrada por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Regional Nariño, en la actualidad, existen tres Programas de Apoyo al cumplimiento misional compuestos por: Promoción y Mercadeo, Empleo y Desarrollo Empresarial.

Ingresos. Nariño, es un departamento con vocación altamente agropecuaria, donde se genera un alto número de empleo en condiciones laborales desfavorables como consecuencia de la inestabilidad del mismo, dados los mecanismos de contratación que se caracterizan por la vinculación de mano de obra a destajo y a la estacionalidad de los productos y por otro, porque la cotización del jornal está por debajo del equivalente al salario mínimo diario que pacta el gobierno con los trabajadores, en un 60% en el mejor de los casos.

La situación laboral en el área urbana es crítica, toda vez que la economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada que salen cada año de las universidades, evidenciando claramente que la gran masa de empleo generado, se desarrolla en ocupaciones de bajo perfil de preparación, como: vendedores del comercio, obreros de la construcción, empleados en servicios personales y trabajadores informales; población predispuesta a ser altamente itinerante, que fácilmente pasa de jornalero a obrero en la construcción, según el auge económico, dando origen al desempleo cíclico.

De esta forma se explica cómo los ingresos de los ocupados cuya tasa alcanzó el 61,3% en el 2001, cerca del 80% de estos no superan los dos salarios mínimos y cerca del 50% subsiste con menos de uno¹⁶.

El deterioro del ingreso de la población es evidente pues las cifras revelan que para 1989 de \$100 que ganaba un colombiano, el nariñense ganaba \$53, mientras para el año 2005 de los mismos \$100 se gana \$42.¹⁷

¹⁵ PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO, 2004-2007

¹⁶ Ibid. p. 62.

¹⁷ Ibid. p. 63.

Salud. En la actualidad se cuenta con un mayor porcentaje de la población municipal afiliada a régimen contributivo; sin embargo es importante tener en cuenta que dada la alta rotación de personal en el índole laboral por no existir en el Municipio fuentes de trabajo estables hace que esta población este fluctuando entre contributiva y subsidiada. Dado este factor la Alcaldía Municipal de Pasto aseguró población de tipo pobre y vulnerable en régimen subsidiado e incluso medio ante el antiguo Ministerio de Salud y el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud para que se estableciese un nuevo régimen de afiliación el cual en el momento se encuentra en fase analítica de éxito o fracaso. Para el año 2003 pertenecían al régimen contributivo 150.381 habitantes, al subsidiado 106.765¹⁸.

Servicios públicos. El Municipio de San Juan de Pasto, en los últimos años en relación a los servicios de agua, luz y teléfono ha sufrido transformaciones que favorecen el desarrollo, son pocos los problemas que se generan en la ciudad de Pasto, gracias a que se ha ampliado la cobertura de servicio y se ha mejorado la calidad de éstos.

Entorno económico. El entorno económico es el conjunto de estructuras, procesos y políticas que soportan la producción, comercialización y transformación de bienes y la prestación de servicios tendientes a satisfacer las necesidades de la población. Por tanto se presenta una caracterización de los principales sectores de la economía: Primario, Secundario y Terciario dentro de un contexto, departamental y municipal, se destaca que el comportamiento de los diferentes sectores productivos locales, están estrechamente vinculados a la dinámica de la economía nacional y por ende con la implementación e instrumentación de políticas macroeconómicas en sus diferentes componentes de orientación.

La dinámica de la economía en la ciudad de Pasto, está representada por los diferentes sectores participantes, primario, secundario, terciario, los cuales están estrechamente vinculados a la dinámica de la economía regional y por ende a las políticas nacionales.

En el entorno económico de toda región inciden diferentes factores que caracterizan su desarrollo, los cuales se conocen a través de diferentes indicadores, dentro de los cuales se destacan el PIB (Producto Interno Bruto), el IPC (índice de inflación), el nivel del ahorro, inversión y otros de similar importancia.

PIB (Producto Interno Bruto). Uno de los indicadores más útiles para conocer del desarrollo económico regional es el Producto interior bruto (PIB), el cual es un concepto económico que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país o región en un determinado periodo (por lo general un año, aunque a veces se considera el trimestre), con independencia de la propiedad de los activos productivos. A través de diferentes estudios adelantados por algunas instituciones es posible conocer cual ha sido el comportamiento y participación de

¹⁸ PLAN LOCAL DE SALUD DEL MUNICIPIO DE PASTO 2004.

los diferentes sectores a la producción interna de Municipio de Pasto y del Departamento de Nariño.

El Municipio de Pasto contribuye con el 57.1% de aporte al PIB Departamental, que expresado en cifras alcanza la suma de \$ 1.618.801.2 millones de pesos corrientes al año 2000, es por tal razón que se cataloga a este municipio como el que mayor aporte realiza al PIB Departamental¹⁹.

La economía local y regional se enmarca en tres grandes sectores en los que se halla comprendida las diferentes ramas de la actividad económica a saber:

- **Sector primario.** comprende las actividades relacionadas con el cultivo, explotación y extracción de recursos naturales, esta compuesto por sector agropecuario, silvicultura, pesca y minería, este sector ocupa el segundo lugar por su aporte al PIB regional, pues en 1989 significaba el 36.8% bajando para el año 2004 al 33.5%.
- **Sector secundario.** Se entiende por industria a toda actividad relacionada con la transformación de materias primas en productos terminados. Dada la dificultad de la industria en la ciudad de Pasto, se vio una disminución en el número de empresas dedicadas a la transformación de materias primas, dado que en el año 2000 fueron 2 las empresas que se disolvieron o se liquidaron y el en 2001 3²⁰. La Industria Manufacturera en el año 2000 aportó al PIB con el 12.% y con un total de 761 establecimientos de mediana y pequeña industria²¹.
- **Sector terciario.** Agrupa las actividades relacionadas con la prestación de servicios, por agentes privados o gubernamentales, compra y venta de mercancías, captación y colocación de recursos, movilización y comunicaciones de carga y pasajeros entre otros. Este sector es el más importante en la economía del Departamento de Nariño aporta mas del 50% del PIB, para el año 2000 alcanzo el 57.3%.

Empleo. La situación laboral en el área urbana es crítica toda vez que nuestra economía no ofrece mayores posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada. Las cifras indican que más del 50% del total de empleos en el Departamento de Nariño se localizan en Pasto, el sector que más genera empleo es el sector servicios con el 44.24% seguido del comercio con el 23.42% y en tercer lugar esta el transporte y comunicaciones con el 8.81% y en cuarto lugar la industria con el 8.78%²².

¹⁹ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan Visión 2030

²⁰ CÁMARA DE COMERCIO de Pasto Informe de Actividades año 2005

²¹ Gobernación de Nariño. Plan Visión 2030. Op. cit.

²² GOBERNACION DE NARIÑO. VISION 2020. Mercado Laboral.

Según los resultados de la Encuesta continua de Hogares, en la ciudad de Pasto, la tasa de desempleo registrada en el segundo trimestre del 2004 se ubicó en 19.7%. Esta tasa es superior a la tasa de desempleo de las trece principales ciudades investigadas en el país. A nivel nacional es importante destacar que al cierre del primer trimestre del 2004, la ciudad con más alto desempleo fue Ibagué con 22.8%, seguida de Pasto con 19,7%.

En el primer semestre de 2004 la población inactiva estuvo constituida por 97.069 personas, cifra superior en 8.9% con relación a la registrada en igual periodo del año 2003, que fue de 89.103 personas. Mientras que para el segundo trimestre de 2004 esta población fue de 98.0000 personas, de las cuales el 46.93%, se encontraban estudiando, 40.81% eran amas de casa, 11,22% se desempeñan en otras actividades y el 1.02% corresponden a incapacitados.

Población económicamente activa. Llamada fuerza de trabajo. Es el conjunto de personas en edad de trabajar, de uno u otro sexo, que durante el periodo de referencia ejercieron o buscaron una ocupación remunerada en la producción de bienes y servicios. Esta población se divide en ocupados, desocupados, subempleados y ocupados temporales.

Cuadro 6 . Población de Pasto en edad de trabajar y demás indicadores del mercado laboral

CONCEPTO	2003	2004
% Población en edad de trabajar	74.4	74.8
Tasa global de participación	66.6	64.9
Tasa de ocupación	54.8	52.2
Tasa de desempleo	17.7	19.7
Tasa de subempleo	33.0	39.8
Población total	364	372
Población en edad de trabajar	271	278
Población económicamente activa	180	181

Fuente: Plan de desarrollo del Municipio de Pasto.

La variable desempleo se presenta como una amenaza para las distintas empresas que ejercen una actividad económica, en especial para empresas que como Caracol Pasto se dedica a actividades que aun cuando son importantes en la vida de la sociedad, no se encuentran ubicadas dentro de las indispensables. Además los altos índices de desempleo generan inseguridad e incertidumbre en todos los sectores económicos impidiendo la inversión en publicidad.

Inflación. IPC (índice de Inflación). Otro de los indicadores económico que posibilita analizar el entorno económico de una región es la inflación, entendida como la continua y persistente subida del nivel general de precios; se mide mediante un índice del costo de diversos bienes y servicios. Los aumentos

reiterados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero y de los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando así serias distorsiones económicas e incertidumbre. El crecimiento de los precios es medido y observado mediante la evolución de los índices de precios.

San Juan de Pasto registró una variación en el índice de precios al consumidor en el mes de junio de 2004 de 0,39 puntos porcentuales con relación a la registrada en junio del 2003, que fue de -0.04%²³.

La variación del IPC de los últimos doce meses, hasta junio de 2004, es de 5.73%, tasa que resulta inferior en 3.92 puntos porcentuales a la registrada en junio de 2003, situada en 9.65.

Cuadro 7. Inflación anual, según grupo de bienes y servicios

AÑOS	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Alimentos	2.98	10.54	4.65	11.28	14.94	5.29
Vivienda	13.15	6.61	4.88	3.57	6.74	5.32
Vestuario	5.27	5.64	6.26	2.47	3.23	3.03
Salud	18.54	11.80	12.08	9.65	8.44	8.97
Educación	21.17	16.13	8.39	6.15	5.33	5.18
Cultura (1)	-	9.40	5.81	10.73	4.58	5.27
Transporte	17.11	16.63	14.13	2.15	12.41	9.02
Costos varios	22.97	17.57	10.34	7.30	8.46	3.54
TOTAL	10.95	11.06	7.59	6.45	9.65	5.73

1. A partir de 1999 el Grupo de Educación, Cultura y Esparcimiento, con la nueva metodología y estructura del IPC se divide en el grupo de Educación y en el grupo de Cultura.

Fuente: Plan Estratégico del Municipio de San Juan de Pasto 2004 - 2007

La inflación que se presenta en la ciudad de Pasto y en el departamento se agudiza más en esta región, puesto que los ingresos de la población son bajos, lo que disminuye su poder adquisitivo, presentándose un desajuste entre los ingresos y el crecimiento de los precios.

Entorno político legal. Antes de la Constitución de 1991, el Estado colombiano se caracterizaba por un gobierno autoritario, donde las decisiones que regían la vida del país eran manejadas por sus gobernantes, posteriormente se ha dado paso a un gobierno participativo, donde el pueblo a través de veedurías ciudadanas y comités de control social interviene en los asuntos de interés general. Por tanto la actual forma de gobierno propicia condiciones para que todos los estamentos de la sociedad participen activamente en los temas de

²³ NARIÑO. Informe de coyuntura económica regional (ICER). 2004. p.18.

interés general del país y de esta manera buscar un mejor futuro y una mejor calidad de vida para los habitantes.

La tendencia de la población a participar en la elección de sus candidatos, posibilita una mayor democracia representativa, que favorece los intereses de la región, comprometiendo a los candidatos a un trabajo más serio y responsable.

Nariño como parte del territorio colombiano tiene que insertarse en el contexto globalizador y para ello debe buscar un mayor crecimiento del PIB y consecuentemente una mayor participación dentro del “PIB Nacional”²⁴, lo cual es posible lograr reactivando los sectores productivos con políticas locales y sectoriales que apunten a mejorar el grado de competitividad y productividad, aprovechando la variedad de productos agropecuarios y su alta aceptabilidad en el mercado.

Las nuevas políticas para la fortalecer la pequeña y mediana Empresa y las empresas Asociativas, a través de distintos programas como el SENA, la Agencia Local de Desarrollo, FOMIPYME, La Ley Galeras es una importante oportunidad para impulsar el desarrollo socio económico de la ciudad.

Los esfuerzos del estado colombiano por lograr un verdadero acuerdo de paz, se presentan como una importante oportunidad para las distintas organizaciones que cumplen una actividad económica y social, puesto que garantiza el desarrollo de sus actividades, su crecimiento y mejoramiento en el entorno donde participa y en especial favorece el desarrollo regional.

Entorno cultural. Nariño es una entidad *sui generis* en el concierto nacional. Sus rasgos distintivos contrastan en su cultura, economía y sociedad, con los de otros complejos del país como el antioqueño, santandereano o valluno, por ejemplo. Sin embargo, la región tampoco es homogénea. Se distinguen, al menos, dos grandes subculturas: la de la zona Andina y la de la llanura y costa del Pacífico. Desde el punto racial la primera tuvo como bases la población indígena y la hispana que, confundidas biológicamente, gestaron un nuevo tipo: el mestizo, elemento que hoy predomina en la región. En ella sobreviven comunidades indígenas agrupadas en resguardos con un reconocimiento y una audiencia política cada vez más significativas. La segunda tiene un sustrato biológico Distinto: el negro, cuya presencia está ligada a la minería de aluvión. Tanto racial como culturalmente, constituye la impronta de la costa del Pacífico. Los ‘blancos’ y los mestizos son franca minoría. Las comunidades indígenas viven en la zona: los awa Kuaiker, y los Embera (eperara siapidara). Por efecto de los cultivos industriales, el narcotráfico, la guerrilla y el paramilitarismo, la región ha tenido una dinámica vertiginosa en los últimos años²⁵.

La población de la ciudad de Pasto está en el tipo Nariñense, el cual demuestra

²⁴ GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Visión 2030

²⁵ GOBERNACION DE NARIÑO. Visión 2030. Op. cit.

sus profundas raíces indígenas, es de temperamento altivo y valeroso, hospitalario y franco, de una gran religiosidad, es apegado a sus tradiciones, muy laborioso y cortes. La herencia cultural, la adaptación a diversos medios, así como la idiosincrasia natural han dado a la población pastusa una característica singular en el sur occidente colombiano.

La identidad cultural de la población de la ciudad de Pasto, se ve reflejada en su trabajo, especialmente en el sector artesanal, donde su inspiración es su historia, costumbres y tradiciones, destacándose la decoración en tamo, talla en madera, barniz de Pasto, arcilla y barro, artesanías en fique, etc.

En el desarrollo de la cultura es indiscutible el impacto que ha generado la radiodifusión, pues es bien sabido que los medios de comunicación son pilares fundamentales para el desarrollo social y cultural de los pueblos, ésta busca el progreso de los pueblos, tomando como marco la constitución Política que rige el país y el respeto por toda la sociedad.

El sector de la radiodifusión en la ciudad de Pasto está en continua evolución y a la fecha existen en esta ciudad 12 emisoras radiales de cubrimiento nacional y regional, el 75% de ellas con equipos de alta tecnología.

Entorno tecnológico. Históricamente se ha planteado la manera de producir bienes al menor costo como soporte del desarrollo, por ello la generación de industria tanto urbana como rural, constituye la prioridad de los países.

En este sentido el crecimiento industrial se considera el factor básico para generar desarrollo, puesto que la industrialización conlleva mayor producción, empleo e ingresos; lo que sin duda constituye un reduccionismo del problema económico a un debate meramente técnico entre la asignación de medios escasos a fines diversos.

A partir de la Ley 29 de 1990, y el Decreto 585 de 1991 por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se establecen las bases normativas para desarrollar los procesos de regionalización de Ciencia y Tecnología en Colombia, a través de las comisiones en todo el país. Esta Ley se constituye como un instrumento fundamental para la generación e impulso de las cadenas productivas.

Una de las mayores fuentes de desarrollo para la ciencia, tecnología e innovación son las cadenas productivas que son aquellos sistemas que relacionan cada una de las diferentes etapas de los procesos productivos, desde los agentes que producen y proveen las materias primas e insumos para la elaboración de los diferentes productos, hasta lograr la comercialización en los mercados competitivos de los mismos.

Actualmente en el Departamento de Nariño se encuentran más de 12 cadenas productivas identificadas dentro de las cuales las de mayor importancia para la región andina son: la cadena de la papa, la cadena de la leche, la cadena del fique, la cadena de la marroquinería, la cadena de la caña panelera. Dentro de la región pacífica se establece la cadena productiva de la pesca, la del turismo y la del cacao.

De acuerdo a los planes de desarrollo se aspira a que Pasto consolide un proceso industrial, con énfasis en los sectores identificados en las cadenas productivas como de mayor competitividad, que se enmarquen dentro de los lineamientos y estrategias consignadas en la propuesta de gobierno y en el plan de desarrollo.

Una vez se proyecten y ejecuten programas de desarrollo industrial, puede generarse oportunidades para los distintos sectores económicos de la región para que se acojan algún programa y pueda alcanzar modernización en sus diferentes actividades.

En la ciudad de Pasto las microempresas, han realizado esfuerzos, por mejorar sus condiciones de producción, varias han desarrollado innovaciones, tanto en maquinaria, productos y procesos, lo cual pone al descubierto que las PYME, se adaptan fácilmente, a los cambios del entorno económico, aunque por limitaciones financieras, más lentamente que las grandes empresas.

En el Departamento de Nariño y en el Municipio de Pasto, se hace uso de tecnologías combinadas, en los procesos de producción de bienes y servicios. El término tecnologías combinadas, se refiere a la utilización de tecnologías modernas y atrasadas, esto debido a la baja inversión en la adquisición de innovaciones tecnológicas y al modelo de desarrollo económico desequilibrado en el territorio colombiano, esto no ha permitido el desarrollo industrial en la ciudad de Pasto, impidiendo la generación de empleo.

En lo relacionado a las comunicaciones, es sorprendente el desarrollo de su tecnología, las emisoras cuentan con los modernos sistemas de telecomunicaciones satelital, las cadenas RCN y Caracol ya poseen la tecnología digital, y los equipos, consolas y controladores están a la vanguardia tecnológica.

3.2.3 Perfil de amenazas y oportunidades (POAM). “Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento. De esta manera se espera obtener como conclusión a este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la entidad”²⁶.

La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización, debe permitir el apoyo más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de CARACOL PASTO; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un período determinado. Por otra parte un adecuado reconocimiento de las

²⁶ Ibid. p. 45.

amenazas que presentan el entorno, debe permitir a la empresa, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa. El análisis del entorno permite anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea.

Teniendo en cuenta el análisis de las amenazas y oportunidades que representan el sector externo para Caracol, se realiza la respectiva clasificación con el impacto correspondiente.

Cuadro 8. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO ECONÓMICO						
– Disponibilidad de crédito	X				X	
– Altas tasas de Intereses			X		X	
– Impuestos			X		X	
– Bajo nivel económico de las empresas nariñenses.			X		X	
ENTORNO POLÍTICO						
– Política salarial			X		X	
– Leyes tributarias			X		X	
ENTORNO SOCIAL						
– Desempleo	x				X	
– Crecimiento de la inseguridad				X		X
– Número de familias	X				X	
– Estilos de vida		X				X
– Regionalismo			X		X	
ENTORNO TECNOLÓGICO						
– Telecomunicaciones	X				X	
– Acceso a la tecnología	X				X	
ENTORNO COMPETITIVO						
– Aumento de la competencia			X		X	
– Precio de la competencia			X		X	

La información aquí registrada se obtiene del conocimiento del entorno en el cual se desenvuelven los actores participantes, al igual que de instituciones como ACOPI, Cámara de Comercio, FENALCO, DANE.

ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

- **Impuestos.** Las políticas tributarias implantadas afectan considerablemente las operaciones de comercialización, pues los productos ofrecidos por Caracol sufren alzas considerables.
- **Disponibilidad de crédito.** Debido a la solvencia y responsabilidad, Caracol tiene acceso a diferentes entidades financieras de las cuales forma parte.
- **Bajo nivel económico de la empresa nariñense.** El nivel de ingresos de la empresa nariñense es relativamente bajo, razón por la cual se invierten los dineros en lo urgente, como son pago de empleados, servicios, proveedores, dejando de lado todo tipo de actividad publicitaria, ya que adicionalmente este pago se lo observa como un gasto, más no como una inversión.

ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO

Las empresas se encuentra dentro de un marco político del cual no pueden ser ajenas, en torno a esto lo que se debe hacer es tratar de aprovechar los beneficios que éste pueda brindar, o buscar la manera de contrarrestar las posibles reformas políticas que afectan directamente al sector.

- **Leyes tributarias.** Este aspecto es uno de los que más afecta al sector empresarial como la principal fuente para genera sus ingresos, es así como las reformas que se hacen periódicamente van creando nuevos impuestos que afectan negativamente la estabilidad del sector empresarial y por ende incrementando el costo de los productos o servicios que ofrece.

ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

Para la supervivencia empresarial el aspecto social es determinante, porque éstas dependen de la comunidad para su existencia, por ello debe tenerse en cuenta los cambios en las variables, en cuanto a la estructura de las familias, la tendencia demográfica, los cambios en los estilos de vida, entre otros.

- **Número de familias.** Cuando las parejas se casan buscan su independencia, esto implica la constitución de otro nicho familiar, hecho que se convierte para la empresa en la oportunidad de incrementar potencialmente el número de clientes.
- **Incremento del índice de desempleo.** Este aspecto afecta a toda la sociedad, pero la empresa podría convertirlo en oportunidad dado que la inactividad de la gente lo conduce a escuchar radio con mayor frecuencia, no sólo para buscar alternativas laborales, sino para disipar el tiempo o encontrar compañía

- **Incremento del índice delincencial.** Este es un factor que además de afectar a la empresa afecta también a la sociedad en general, ya que los delincuentes se convierten en una amenaza en todo sentido debido a que estos se presentan a todo nivel, y los profesionales del periodismo siempre se ven abocados a muchos peligros en el cumplimiento de su labor.
- **Estilos de vida.** La modernidad y la tecnología ha introducido en el mercado múltiples aparatos que captan la atención de la comunidad, entre ellos, la costumbre de las juventudes de escuchar música incesantemente y a la cual pueden acceder en todo momento por los aparatos radiofónicos de diferentes tipos existentes en el mercado.
- **Regionalismo.** A partir de diferentes campañas emprendidas por los Centros de Educación y algunas instituciones locales, se ha despertado en el pastuso un regionalismo favorable para el desarrollo socio económico, situación impulsada con mayor énfasis a raíz de la participación del Deportivo Pasto en los torneos del fútbol nacional e internacional, que ha llevado a los pastusos a evaluar la importancia que en todo aspecto le dan la empresas nacionales a la ciudad y al departamento en general.

ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

- Este análisis permite identificar que en este entorno Caracol Pasto es líder en radio comunicaciones, en una época en la cual la información ha logrado tantos avances a través de la sistematización a través de la informática y los satélites, se encuentra que la radio tiene que competir de manera directa con la televisión (medios en los cuales ha incursionado) con el internet, e incluso con la telefonía celular, pues tanto las pautas publicitarias como la cultura, la música y la información noticiosa se pueden alcanzar a través de estos diferentes medios, lo que convierte la competencia en algo más de cuidado para poder enfrentar y donde las estrategias para captar la atención del radioescucha deben ser cada día diseñadas con mayor habilidad e ingenio.

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

El estudio del entorno competitivo es muy importante para el desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, metas y estrategias de la competencia, realizando interrogantes específicos y especializados para obtener la mayor información, ya que de esto depende el diseño de estrategias efectivas.

- **Aumento de la competencia.** “El Departamento de Nariño y específicamente su capital se ha convertido en atractivo de inversión para muchos sectores de la economía, entre ellas las comunicaciones, ya que existen actualmente 12,

situación que se constituye como amenaza para la empresa ya que esto puede afectar directamente la participación en el mercado”.

- **Precio de la competencia.** El precio se convierte en un punto muy importante para tener en cuenta, ya que los clientes no sólo buscan el mejor servicio, sino también buscan economía.

3.2.4 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE). Es la segunda herramienta incluida en el marco analítico de la formulación de estrategias. Se asimila a la evaluación del factor interno enfocando las amenazas y oportunidades del entorno económico, político, social, tecnológico, competitivo de CARACOL PASTO.

En su elaboración, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- La identificación de las oportunidades y amenazas del entorno
- Selección de los factores claves
- Ponderación de cada factor crítico; los valores van desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan oportunidades o amenazas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
- Clasificación de cada factor así:
 - Amenaza mayor = 1
 - Amenaza menor = 2
 - Oportunidad menor = 3
 - Oportunidad mayor = 4
- Multiplicación de la ponderación por la calificación asignada; de acuerdo al total ponderado de los resultados, se tiene que, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio, un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

Cuadro 9. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERAC.	CALIFICAC.	RESULTADO PONDERADO
1. Disponibilidad de crédito	0.04	4	0.16
2. Desempleo	0.10	4	0.40
3. Demografía	0.12	4	0.48
4. Estilos de vida	0.12	4	0.48
5. Telecomunicaciones	0.05	4	0.20
6. Acceso a la tecnología	0.05	4	0.20
7. Impuestos	0.02	2	0.04
8. Leyes tributarias	0.02	2	0.04
9. Regionalismo	0.10	1	0.10
10. Aumento competencia	0.15	1	0.15
11. Precio competencia	0.10	1	0.10
12. Bajo nivel económico empresas nariñense	0.10	1	0.10
TOTAL			2.54

Los factores externos claves fueron ponderados y clasificados de acuerdo a la influencia que ejercen sobre el entorno en el que se desenvuelve la empresa .

Teniendo en cuenta que el resultado obtenido es 254 se puede observar que se desenvuelve en un ramo con perspectivas de desarrollo, que aun cuando se encuentra frente a un gran número de amenazas que influyen en su desarrollo y podrían afectar su posicionamiento, existen varias oportunidades que la empresa puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el mercado, contrarrestando las amenazas que se constituyen en barreras de crecimiento y desarrollo.

3.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).

“Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa”²⁷.

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de la MPC dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificación.

Los pasos para desarrollar la matriz son:

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria

²⁷ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores, 1994. p. 122.

- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

- La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado total para cada firma. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Para el análisis competitivo de Caracol Pasto, se ha tenido en cuenta las emisoras más representativas de la ciudad de Pasto.

- **Participación en el mercado.** Determina el grado de aceptación y audición y las empresas que pautan en cada una de las emisoras, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de ventas.
- **Imagen corporativa.** Es el concepto que refleja la emisora ante el público en general, se refiere a la solidez y credibilidad que la organización presenta ante los clientes internos y externos, es el producto del trabajo en el interior de la empresa; en el caso de las emisoras se refleja principalmente en la sintonía por parte de los radioescuchas y las empresas que pautan, el costo del espacio

publicitario, la calidad de la emisión y la responsabilidad en la transmisión de acuerdo a los horarios.

- **Competencia de los precios.** Mediante este factor se determina que tan competitiva es la cadena radial en cuanto al precio de sus servicios, este aspecto influye mucho en la decisión de utilizar el servicio en una u otra radiodifusora por parte del cliente.
- **Calidad del servicio.** Este es un factor determinante para la elección por parte de los pautantes; se convierte en una exigencia ofrecer calidad y responsabilidad para ganar mayor número de clientes, la calidad está determinada por la capacidad del personal, los servicios y la disposición del servicio.
- **Posición financiera.** Tiene que ver con la cantidad de dinero representada en bienes, activos con que la empresa cuenta y puede disponer cuando lo considere necesario para determinado fin, este es un factor que genera en gran parte la permanencia en el mercado.
- **Publicidad.** Con esta se pretende posicionar el servicio, la marca y de este depende en gran medida el éxito de la organización. Esta publicidad ayuda a dar a conocer la organización, los servicios, los beneficios del mismo y ante todo posicionarse en la mente del cliente.
- **Estrategias de venta.** Se refiere a sistemas de crédito, descuentos, promociones y son utilizados por las organizaciones para cimentar el mercado. Cuadro 7)

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz MPC, la cadena radial integrada por las emisoras Cadena Básica, Amor Stereo y la Cariño obtuvo el más alto puntaje 3.6, resultado de una sólida imagen corporativa, administración autónoma para el diseño de estrategias de ventas y programación acordes al mercado regional, su falencia radica en el cumplimiento de horarios para las pautas. Para la región es satisfactorio identificar que una Emisora, que podría llamarse chica frente a las cadenas nacionales, como Ecos de Pasto, debido a su información regional y a sus políticas de ventas para las pautas, ocupe el segundo lugar dentro de su posición competitiva con un 2.76; el tercer lugar fue ocupado por Todelar con un puntaje de 2,62. Caracol Pasto, cadena motivo de estudio, integrada por las emisoras Cadena Básica, Tropicana y Radio Reloj se ubica en un cuarto lugar con un puntaje de 2.40, a pesar de que posee Buena imagen corporativa, solvencia económica, calidad en el servicio, en fin muchas fortalezas, pero estas se ven disminuidas posiblemente por la falta de una administración regional que pueda establecer estrategias de ventas y programación de acuerdo a los requerimientos regionales. Las emisoras Santafé Stéreo y Policía Nacional obtuvieron puntajes de 2.20 y 2.12 respectivamente.

Cuadro 10. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERAC	EMISORAS											
		CARACOL Cadena B Tropicana Radio Reloj		RCN Cadena B. Amor Stereo La cariñosa		Santafé Stéreo		TODELAR		ECOS DE PASTO		POLICÍA NAL.	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP	CL	RP	CL	RP	CL	RP
1. Participación en el mercado	0.16	3	0.48	4	0.64	2	0.32	3	0.48	3	0.48	2	0.32
2. Imagen corporativa	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	2	0.28	1	0.14
3. Competencia de los precios	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42	1	0.14	3	0.42	4	0.56
4. Calidad del servicio	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
5. Posición financiera	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
6. Autonomía Reg. Estrategias de ventas	0.14	1	0.14	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56	2	0.28
7. Cubrimiento regional	0.14	1	0.14	4	0.56	1	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42
8. Planta profesional	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
TOTAL			2.40		3.6		2.20		2.62		2.76		2.12

CL = Clasificación

RP = Resultado Ponderado

3.4 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un anacrónico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las amenazas y oportunidades y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas²⁸.

Estrategias FO. Se basan en el uso de las fortalezas internas de la organización, con el objeto de aprovechar las oportunidades del medio.

Estrategias DO. Tiene como objetivo vencer las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategias FA. Se dirige a aprovechar las fortalezas internas para disminuir o eliminar las amenazas externas.

Estrategias DA. Buscan reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

A veces algunos factores internos se comparan con otros externos a fin de generar una estrategia alternativa viable, pero no es absolutamente necesario que se desarrollen estrategias para las cuatro casillas de estrategia de la matriz DOFA²⁹.

En su elaboración, se tuvo en cuenta la información de las matrices MEFI, MEFE y MPC y se siguieron estos pasos:

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- Hacer una lista de amenazas externas claves
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.

²⁸ GONZÁLES, Op. cit., p. 32.

²⁹ GONZÁLEZ. Op.cit., p. 195.

- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Cuadro 11. - Matriz DOFA - Cruce de Variables

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Posee gran capacidad financiera por pertenecer al grupo Bavaria, uno de los grupos más dinámicos de la Economía colombiana</p> <p>F2. La solvencia económica le proporciona una gran capacidad endeudamiento para emprender proyectos y desarrollar las regionales y seccionales.</p> <p>F3. Por su importancia nacional posee dentro de la región buena Imagen corporativa</p> <p>F4. Para el desarrollo de sus actividades posee alta tecnología</p> <p>F5. Su responsabilidad alcanzado la satisfacción del cliente</p> <p>F6. Los productos que se emiten son de alta calidad.</p> <p>F7. El personal vinculado a Caracol Pasto está altamente calificado.</p> <p>F8. El talento humano tiene sentido de pertenencia gracias a las políticas salariales y beneficios convencionales.</p>	<p>D1. Carece de administración local</p> <p>D2. Falta estructura organizacional</p> <p>Políticas administrativas y mercadeo acordes a la región.</p> <p>D3. Manual de Funciones</p> <p>D4. Carece de mecanismos de capacitación y participación del personal en los asuntos de interés de la seccional.</p> <p>D5. Ausencia de actividades de integración y recreación para estimular a los funcionarios y mejorar el ambiente laboral.</p> <p>D6. Ausencia de actividades de mercadeo que dificultan estudiar el mercado y desarrollar estrategias que potencien mayor cobertura. y crecimiento empresarial</p> <p>D7. Escaso personal de periodistas</p>
Oportunidades	FO	DO
<p>O1. Crecimiento poblacional genera mayor cantidad de oyentes</p> <p>O2. Estilos de vida inducen a la utilización de la radio</p> <p>O3. Disponibilidad de crédito permite el desarrollo de estrategias</p> <p>O4. Acceso a la tecnología moderniza tanto la administración como la operaciones de audio</p> <p>O5. Capacitación empresarial por parte SENA – Cámara de comercio . ACOPJ permite cualificación de todo el personal.</p> <p>O6. Facultad de comunicación social en Universidades Regionales facilita el aumento del personal a bajos costos mediante la celebración de convenios.</p> <p>O7. Aumento en el desarrollo cultural en cuanto a eventos culturales y deportivos en la ciudad de Pasto</p>	<p>F1,2,3,4 – O1,2,3,4 Diseñar Portafolio de servicios ()</p> <p>F1,2,3,4 - O1,2,3,4. Diseñar programas de interés regional para captar audición.</p> <p>F1,2,3,4 - O7 Programar cubrimiento de eventos de carácter regional.</p> <p>F1,2,3,4 – O1,2,3,4,7 Desarrollar campañas sociales de cubrimiento regional.</p>	<p>D1,2,3,4 O3,4,5, Implementar sistema administrativo</p> <p>D5 O5,6. Promover la capacitación y cualificación del personal mediante la vinculación a entidades de formación empresarial.</p> <p>D5. O5. Propiciar espacios de participación del personal y mejoramiento de la comunicación mediante encuentros a través de un programa de mejoramiento continuo.</p>
Amenazas	FA	DA
<p>A1. Aumento competencia de nuevas emisoras regionales</p> <p>A2. Cadenas nacionales con cubrimiento regional</p> <p>A3. Costos de la competencia acordes a la economía regional</p> <p>A4. Emisoras existentes en la región con mayor número de profesionales para cubrimiento de todos los eventos.</p>	<p>F1,2,3,4 A1,2,3,4 Diseñar campañas publicitarias alusivas al regionalismo.</p> <p>F1,2,3,4 A1,2,3,4 Redefinir las políticas de precios para la región.</p> <p>F1,2,3,4 – A1,2,3,4. Delegación por parte de Caracol Regional a Caracol Pasto, de autonomía para negociar.</p>	<p>D6 – A1,2,3,4. Realizar investigación de mercados</p>

4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

POTENCIALIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.1 INTRODUCCIÓN

El mundo, las organizaciones y la vida de las personas están siendo sacudidas por un sinnúmero de fuerzas que producen cambios sin precedentes, marcados por crisis que pautan el avanzar o retroceder. Esto implica que las organizaciones deben asumir otra dinámica con nuevos patrones de aprendizajes que conlleven lineamientos estratégicos gerenciales con transformaciones desde su funcionamiento, operacionalidad, estilos de liderazgo y relación con los empleados, clientes externos y proveedores.

Las organizaciones, son entidades permisibles para hacer metáforas y analogías, según lo expone Petter Druker³⁰ al compararla con un ser viviente, al señalar que por tener ciclos de vida en la incansable lucha por la supervivencia y estar sujetas a procesos implacables de selección y ajuste, ellas tienen una personalidad con unas necesidades y un carácter propio, por lo tanto, requieren implementar nuevos estilos de aprendizaje, que lleven hacia nuevos estilos de dirección y desempeño.

Quien dirija estos procesos debe ser un líder que transforme, que posea un perfil que no los lleve a ser santos, héroes o caudillos, sino hombres normales que posean cualidades y defectos, pero que su actuación y orientación están dirigidas hacia la construcción de sí mismos, de sus semejantes y de su mundo, este tipo de liderazgo tiene que implicar más que una posición de mando o poder, debe producir una sinergia o cooperación entre el líder y sus colaboradores, o como lo señalan las estrategias de Kaizen, debe ser el que fortalezca la unión en los equipos de trabajo, el que aumente la motivación y el que refuerza las habilidades y conocimientos de los individuos en las organizaciones³¹

El Kaizen presenta una ecuación de desarrollo que identifica las características del liderazgo que se busca. Esta ecuación está sustentada en la comunicación, el entrenamiento, la motivación, la recompensa y el empowerment.

4.2 JUSTIFICACIÓN

En el mundo actual, con el desarrollo de la Administración de empresas y su globalización, el tejido laboral juega un papel importante alrededor de los factores humanos, económicos y empresariales para la optimización del producto o del Servicio al cliente.

³⁰ DRUKER, Petter. Gerencia para el futuro. El deceno de los 90 y más allá. Colombia: Grupo editorial Norma. 1993. p. 185-190

³¹ BARNES, Tony. Cómo lograr un liderazgo exitoso. Colombia. McGraw Hill. 1997. p. 3-147

Es básico entonces, comprender y aceptar que un sector empresarial moderno debe contar con líderes empresariales adecuados para el direccionamiento del Talento Humano dentro la organización. El proceso de creación, formación y consolidación de una resignificación a la organización, propenderá por el mejoramiento del clima organizacional pieza básica del desarrollo socioeconómico de Caracol Pasto, a la vez que da la oportunidad de crecimiento personal y de autorrealización.

Para ello, es primordial adoptar una administración local que posibilite no sólo el posicionamiento de la cadena radial en el departamento, sino también que ejerza un liderazgo moderno para el diseño de estrategias corporativas acordes a los requerimientos de la región.

4.3 OBJETIVO

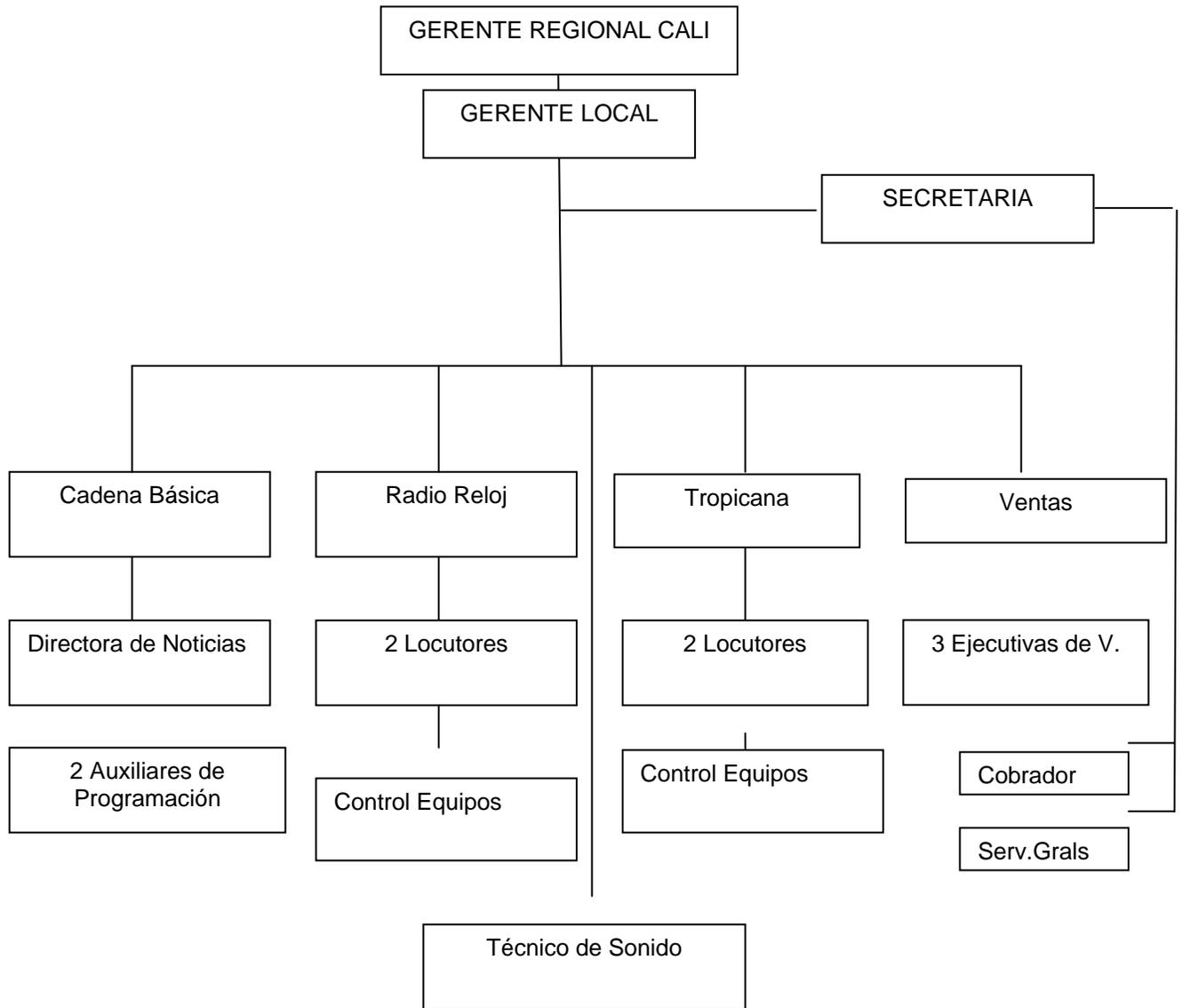
Potencializar el desarrollo del Talento Humano de Caracol Pasto a través del liderazgo gerencial para posicionar estratégicamente las emisoras de Caracol Pasto.

4.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

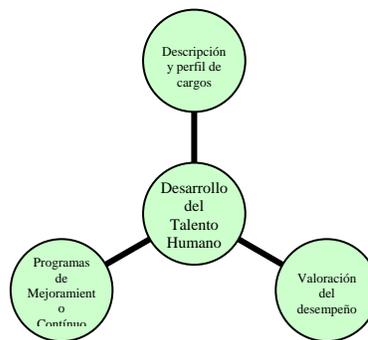
4.4.1 Dirección. El presente trabajo propone el nombramiento de un gerente local, el cual a través de liderazgo planea, organice, dirija y controle procesos que propicien un clima organizacional estético, es decir, finamente sincronizado, pensado y armónico para potencializar el desarrollo del talento humano y el posicionamiento de Caracol Pasto en el ámbito regional.

4.4.2 Estructura organizacional. Para Caracol Pasto se diseña un organigrama de estructura lineal, ideal para empresas pequeñas porque su comprensión es sencilla y todos saben quien es su jefe, además; la autoridad y responsabilidad son fijos y no dan motivo a confusión y las decisiones que se toman son rápidas.

Figura 1. Organigrama Propuesto



4.4.3 Desarrollo del talento humano. Para tener en cuenta los planteamientos teóricos, en cuanto a que todo proceso organizacional tiene como eje dinamizador el talento humano para poderse desarrollar, debe también considerarse que éste, como eje principal también tiene que detectar las debilidades internas y las amenazas del entorno que inciden sobre su desempeño y motivan el cambio de estrategia para el aprovechamiento de las oportunidades y la potencialización de sus fortalezas, se propone para un crecimiento personal y desarrollo armónico del clima organizacional de Caracol Pasto y de acuerdo a los hallazgos de la investigación, integrar los diferentes componentes que afectan el bienestar de los estamentos de la institución, como un solo proceso, así:



Descripción y perfil de cargos. La descripción y perfil de cargos es un proceso que tiene como objetivo dar claridad al personal de la organización sobre los requerimientos que la misma necesita de cada cargo.

El manual de descripción y perfil de cargos debe ser revisado constantemente teniendo en cuenta la importancia de su estudio en los demás procesos; éste es susceptible de cambios, de acuerdo a las exigencias administrativas de la actualidad.

Dentro de este proceso se encuentran una serie de pasos fundamentales para su buen desarrollo

1. Flujograma. Muestra los pasos que deben seguirse para la aplicación del proceso, como son el diseño del manual de funciones que debe levantar la dirección teniendo como base los contratos de trabajo que especifican funciones y en coordinación con la planta de personal.

Posteriormente se crea un formato para hacer la descripción de cargos, al cual se consideró importante agregarle el perfil del cargo en cuanto a las habilidades técnicas, sociales, de resolución de problemas y de contribución a resultados de los procesos, esto se hace con el fin de reconocer la complejidad que tiene un

cargo, o sea de las responsabilidades no solo a nivel funcional sino en relaciones humanas.

Cada cargo tiene su descripción y perfil, y todos ellos reunidos conforman lo que se llama **MANUAL** de descripción y perfil de cargos. Este manual es una herramienta fundamental para los otros procesos y es el eje principal para 2 de ellos: Para la selección de personal y la valoración del desempeño. En el primer proceso y cuando la organización determina que necesita nuevo personal, el gerente local hace un listado de los cargos que necesita ocupar y posteriormente va al manual para saber que características necesita poseer el nuevo candidato para ser parte del proceso de selección y elabora la solicitud a la Regional de Cali, explicando o trasladando lo consignado en el Manual, este procedimiento conducirá a una buena selección y permitirá actuar dentro de la transparencia que requiere el país para su desarrollo y equidad social.

Entrevista al personal de diferentes cargos. Este es el paso a seguir después de haber realizado el formato, se llama a la persona o personas que ocupan un cargo específico y se les realiza las preguntas que aparecen en el formato de descripción y perfil de cargos, esto con el fin de que no es la institución la que impone las características, sino que el personal da su punto de vista en cuanto a los requerimientos del cargo, los cuales después son analizados por la gerencia para finalmente concretar un manual institucional.

También en el proceso de valoración del desempeño se parte del manual, esto quiere decir que se traslada el perfil del candidato a preguntas como: Por ejemplo:

Si en el manual aparece que para el **cargo de secretaria** dentro de la **habilidad social**, se requiere que en el **liderazgo** sea un excelente coordinador y guía de los procesos (referentes a su cargo), con alto sentido de la colaboración, con capacidad prepositiva y argumentativa en lo concerniente a sus metas organizacionales y personales.

Así en la valoración de su desempeño este requerimiento se transformará en pregunta:

¿Percibe usted es, un excelente coordinador y guía de los procesos (referentes a su cargo), con alto sentido de la colaboración, con capacidad prepositiva y argumentativa?

Así se hace con cada habilidad que aparece en el manual, obteniendo así un cuestionario de valoración del desempeño que después de calificado en forma cuantitativa y cualitativa se hace conocer al personal mostrándole las percepciones que tienen sus compañeros de trabajo de los procesos que desarrolla en su cargo y haciendo énfasis en las habilidades en que tiene mas fortaleza y en las que tiene necesidad de redefinir, todo ello leyendo su

descripción y perfil de cargos al tiempo que se analiza la valoración de su desempeño; así se estudiará si se está introyectando el perfil de la institución, si el sello personal o el **core business** (pasión al negocio) se está proyectando a través de quienes construyen Caracol Pasto o sea el personal, y eso se logra teniendo un acercamiento asertivo con el personal para recordarle el mensaje que la institución le quiere dar a la sociedad y que lo hace por medio de ellos y que por eso se examina con ellos como ha sido su proceso de modelamiento³² en la organización.

Creación del manual. Después que ya han sido creados todos los perfiles se crea el manual, este manual debe ser como un libro guía que muestre claramente el por qué fue diseñado. Para su creación se debe contar con un equipo interdisciplinario, una persona que se encargue de revisar los formatos de descripción y perfil del cargo, en el lenguaje utilizado, en los conceptos utilizados, en la forma de redacción, etc. También es necesario que alguien gestione la parte de diseño del manual en la parte grafica.

Socialización del manual. Se realiza un encuentro con todo el personal, se invitará a conocer el manual y a analizarlo por medio de un taller grupal. El personal podrá hacer sugerencias al mismo, las cuales serán analizadas para darle el visto bueno definitivo e imprimir los manuales que se requieran.

Entrega de descripción y perfil de cargos. El manual reposará en la oficina de la gerencia local y a cada funcionario se hará entrega de la descripción del cargo con un resumen de la misma que podrá ubicarlo en su sitio de trabajo.

Reorganización del manual. El manual de descripción y perfil de cargos como cualquier otro documento de Caracol Pasto puede ser redefinido y reconstruido recordando los parámetros y procedimientos que exige la misma en cuanto a la redefinición de documentos. Es necesario que exista compromiso por parte del gerente para que pueda estar al tanto de las innovaciones empresariales y radiales, para así poder estar actualizándose constantemente según las exigencias del siglo XXI.

1. Caracterización. Determina los requisitos principales que contiene el proceso.

Objetivo: Que se quiere lograr con el proceso

Alcance: Donde comienza el proceso, y donde termina

³² Modelar: Capacidad de Transformarse con el Entorno-coevolucionar-dar Forma al universo, mientras el universo también me da forma.

Responsables: Quienes serán los líderes principales que acompañaran en el proceso los Documentos de soporte: Que documentos institucionales y extra institucionales se van a utilizar para estudiar y recrear el proceso.

Formatos: Dar claridad de que tipo de formatos se necesitan para llevar a cabo el proceso.

2. Formato de descripción y perfil de cargos. Creado para conocer cuales son los procesos específicos, las características y habilidades requeridas para cada cargo, teniendo en cuenta:

Descripción del cargo:

Describe los requisitos generales del cargo

Objetivo del cargo: Determina para que ha sido diseñado determinado cargo

Resumen del trabajo: Narra brevemente el quehacer en el cargo

Procesos principales: Enumera los procesos de los cuales son responsables, así como también las actividades anexas al mismo.

Perfil del cargo

Características requeridas: Determina la edad y el sexo que debe tener la persona que ocupa el cargo, ya que hay cargo con mayor exigencia que requiere de fuerza o gran experiencia.

Habilidades:

- **Habilidad técnica.** Da a conocer la habilidad que debe tener quien ocupa el cargo para liderar sus procesos de forma práctica, ágil, dinámica y con sentido de cambio.
- **Habilidad social.** Da a conocer la habilidad que debe tener quien ocupa el cargo para co-actuar o sea para ser parte integral y proactiva de Caracol Pasto.
- **Habilidad para la solución de problemas.** Da a conocer la habilidad que debe tener quien ocupa el cargo para manejar la información dentro y fuera de la cadena radial.
- **Habilidad para contribuir a resultados.** Da a conocer la habilidad que debe tener quien ocupa el cargo para asumir desde un compromiso sincero las responsabilidades que tiene a su cargo.

3. Valoración del proceso. Es un cuestionario para que la comunidad valore el proceso realizado y de nuevas alternativas de redefinición al mismo para su continuo mejoramiento.

Figura 2. Flujograma descripción y perfil de cargos



MANUAL DE DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGOS

POTENCIALIZACION DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: Creación del manual de descripción y perfil de cargos

FECHA: _____

OBJETIVO

Crear el manual de descripción y perfil de cargos

ALCANCE

El proceso de la creación del manual de descripción y perfil de cargos comienza con el estudio del manual de funciones y finaliza con la reorganización del manual.

RESPONSABLE

El responsable de dicha actividad será el GERENTE Local con el visto bueno del Gerente Regional de la institución y seguida del jefe inmediato quien verificará la correcta consecución de este proceso.

DOCUMENTOS DE SOPORTE

Manual de funciones, manual de descripción y perfil de cargos

FORMATOS

Formato de descripción, formato de valoración

FORMATO DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGOS

DESCRIPCION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: _____

CARGO JEFE INMEDIATO: _____

CARGO Y NUMERO DE PERSONAS A CARGO: _____

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: _____

OBJETIVO DEL CARGO: _____

RESUMEN DEL TRABAJO: _____

PROCESOS PRINCIPALES:

PROCESOS:

PERFIL DEL CARGO

FACTORES
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

EDAD: _____

SEXO: _____

HABILIDAD TÉCNICA

CONOCIMIENTOS GENERALES:

USO DEL TIEMPO:

DELEGACIÓN Y CONTROL:

RESISTENCIA A LA PRESIÓN:

CREATIVIDAD:

HABILIDAD SOCIAL

ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES:

PERSUASIÓN:

TRABAJO EN EQUIPO:

LIDERAZGO:

MANEJO DE CONFLICTOS:

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

MANEJO DE LA INFORMACIÓN:

HABILIDAD DE ANÁLISIS:

TOMA DE DECISIONES:

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS

DINAMISMO:

RESPONSABILIDAD:

TIPO DE MOTIVACIONES:

NIVEL DE COMPROMISO:

DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGOS

VALORACION

Este cuestionario de preguntas abiertas ha sido realizado para saber la percepción que ha tenido usted del manual de D.P.C, sea muy sincero en sus respuestas, pues de ello también depende el mejoramiento continuo de la calidad de nuestros procesos.

¿Cómo le pareció el manual de descripción y perfil de cargos?

¿Qué fue lo que mas le llamó a atención del manual?

¿Qué aportes le haría al manual?

**MANUAL DE DESCRIPCION Y PERFIL DE CARGOS
FORMATO DE D.P.C.**

Guía orientadora

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	:	Secretaria
JEFE INMEDIATO	:	Gerente
CARGO - NÚMERO DE PERSONAS A CARGO	:	Cobrador Servicios Generales
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO	:	1

OBJETIVO DEL CARGO

Organizar y dinamizar los procesos administrativos que se adelantan en la institución, acorde con las políticas establecidas por la Gerencia Regional y la Gerencia Local. Es un cargo de manejo, elaboración y supervisión debido a que por intermedio del él se realizan todas las actividades normales, por lo tanto debe contribuir con un sentido objetivo en buen manejo de los recursos de la organización.

RESUMEN DEL TRABAJO

Este puesto está designado principalmente en la práctica como un puesto de carácter administrativo ya que su labor se centra en atender todos los aspectos relacionados con la atención al cliente, manejo de información, correspondencia, organización de archivos, supervisar y controlar todas las operaciones, informes de personal, facturación y planillas contables que deben reportarse.

PROCESOS PRINCIPALES

PROCESOS

- Atención a los clientes internos y externos
- Digitar información secretarial (oficios, cartas, memorandos, listas, etc.)
- Elaboración de informes específicos
- Supervisar y controlar todas los ingresos y egresos
- Recepción y pago de facturas de proveedores.

- Análisis de las necesidades físicas, técnicas y tecnológicas de la institución para realizar el respectivo desembolso para la compra.

ACTIVIDADES Y TAREAS

- Supervisa los registros que deben diligenciar todos los funcionarios y que deben ser remitidos a la regional.
- Verifica y actualiza diariamente las planillas de espacios para pautas publicitarias y envía reportes.
- Supervisa los ingresos y egresos por venta de pautas y cubrimiento de eventos
- Tramites documentarios de la institución
- Recepción, organización y registro de nómina, horas extras, etc.

Entre las actividades de más importancia se puede mencionar la pauta de la publicidad que ha sido contratada y reporta a través del sistema que está enlazado con todas las ciudades del país.

PERFIL DEL CARGO

- Factores

CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS

Con respecto a las aptitudes que debe tener quien ocupa el puesto son coordinación general, capacidad de juicio para analizar las diferentes alternativas frente a un problema o una premura en el tiempo, nivel académico.

EDAD: Indiferente

SEXO: Femenino

HABILIDAD TÉCNICA

Conocimientos generales. En aspectos administrativos y contables, manejo de personal.

Uso del tiempo. Habilidad para utilizar el tiempo de manera organizada y precisa para tener al día sus labores. Coordinar con el gerente local los procesos, tareas y actividades de las cuales es responsable.

Delegación y control. En caso de su ausencia (con anticipado permiso concedido por el jefe inmediato) podrá delegar tareas propias del cargo a _____, mas no responsabilidades.

Resistencia a la presión. Capacidad de asimilación, concertación y puesta en marcha de las necesidades y exigencias que requiere su jefe inmediato.

HABILIDAD SOCIAL

Establecimiento de relaciones. Habilidad expresiva.

Trabajo en equipo. Alta capacidad de concertación de la organización de los procesos, actividades y tareas con todo el personal y autonomía para proponer a su jefe inmediato nuevas alternativas en pro del mejoramiento de la calidad de las funciones del cargo.

Liderazgo. Excelente coordinador y guía de los procesos (referentes a su cargo), con alto sentido de la colaboración, con capacidad propositiva y argumentativa en lo concerniente a sus metas Institucionales y personales encaminadas desde la filosofía Institucional hacia la proyección a la comunidad.

Manejo de conflictos. Alta competencia asertiva para el manejo y la resolución de conflictos.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Manejo de la información. Actitud de lealtad y lato sentido de pertenencia (por la información que maneja de carácter importante).

Habilidad de análisis. Además de tener el cargo de secretaria, debe ser una líder reconocida en la Institución por ser una persona recursiva, que analiza las situaciones y toma decisiones prontamente.

Creatividad. Alta. Capacidad de crear alternativas de solución para diferentes situaciones.

Toma de decisiones. Habilidad de análisis de las diferentes situaciones que se presentan en el desarrollo de sus funciones y exactitud en su debido diligenciamiento para luego ser presentada al jefe inmediato.

CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS

Dinamismo. Habilidad en la gestión de las necesidades a satisfacer (de acuerdo a cada proceso y actividad).

Responsabilidad. Alta. Debido al manejo de los recursos físicos y financieros

Tipo de motivaciones. Capacidad de entrega, voluntad y sentido de pertenencia

Nivel de compromiso. Capacidad para entregarse por completo a su responsabilidades dentro de Caracol Pasto.

Seguimiento. Se realiza en el acompañamiento de los procesos, a través de la valoración del desempeño.

**Cuadro 12. Valoración de desempeño
FORMATO DE SEGUIMIENTO APLICABLE A TODO EL PERSONAL**

PERIODO : _____ ENTREVISTA No. _____

HABILIDADES	EXCELENTE	POR MEJORAR	POR REDEFINIR
HABILIDAD TÉCNICA CONOCIMIENTOS GENERALES: USO DEL TIEMPO: DELEGACIÓN Y CONTROL: RESISTENCIA A LA PRESIÓN: CREATIVIDAD:			
HABILIDAD SOCIAL ESTABLEC. DE RELACIONES: PERSUACIÓN: TRABAJO EN EQUIPO: LIDERAZGO MANEJO DE CONFLICTOS:			
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS MANEJO DE LA INFORMACIÓN: HABILIDAD DE ANÁLISIS: TOMA DE DECISIONES:			
CONTRIBUCIÓN A RESULTADOS DINAMISMO: RESPONSABILIDAD: TIPO DE MOTIVACIONES: NIVEL DE COMPROMISO:			

Valoración de desempeño. En este proceso se valora el desempeño de todo el personal (Gerente, secretaria, Directora de Noticias, Locutores, Auxiliares de emisión, ejecutivas de ventas, locutores, controladores, técnico y personal de apoyo. Tiene como objetivo permitirle al personal un proceso de concientización sobre las necesidades que tienen a satisfacer según las exigencias de la sociedad actual.

Es un proceso que apunta al desarrollo y potencialización del talento y que enfatiza siempre en el mejoramiento continuo, por ello se brindará al personal la oportunidad de conocer la percepción de sus clientes, y así acompañarlos en su mejoramiento continuo.

Entrevista de retiro. Cuando algún miembro del personal se retira por algún motivo es necesario realizar la entrevista de retiro para dejar de manifiesto cuales fueron las causas y bajo que circunstancias se tomó la decisión de no dar continuidad a los procesos del cargo.

Inducción. El proceso de inducción comienza con la bienvenida del nuevo personal a la organización Caracol y específicamente a Caracol Pasto y tiene como fin principal posibilitar un empalme al cargo integral, esto hace referencia a que el nuevo personal tendrá la oportunidad de tener un acercamiento y conocimiento del resto del personal, de los manuales reglamentarios, de la planta física y de las expectativas y del requerimiento del cargo, se entregará una copia del Manual de Inducción emanado de la Dirección Nacional de Caracol S. A. para todo el país.

Formación. Caracol Pasto estará pendiente de las necesidades de formación que requiera el personal tanto a nivel intelectual como administrativo. Esto lo hace posible por medio de cursos, seminarios, especializaciones y demás encuentros creados en pro del fortalecimiento personal.

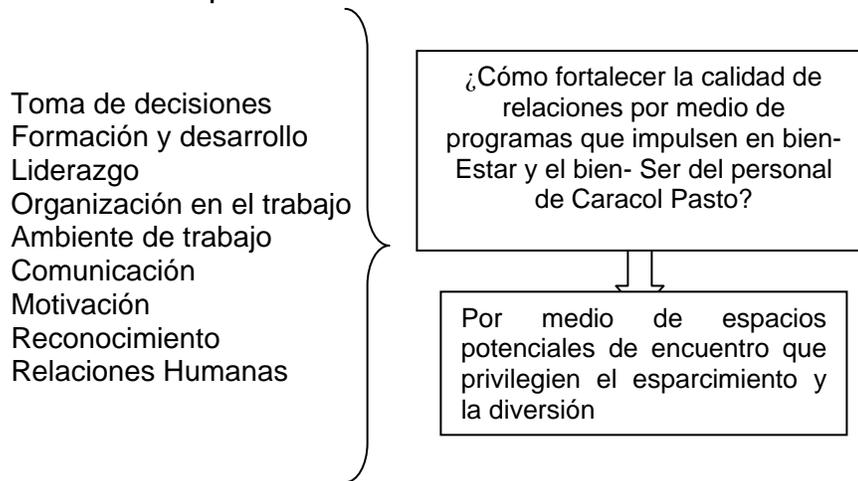
Mejoramiento continuo. Este proceso ha sido diseñado con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales por medio de la dimensión lúdico – estética que todo ser humano requiere como mecanismo de canalización de energía, de esparcimiento emocional, de acercamiento espontáneo con lo que le rodea.

Estos programas potencializan, disminuyen los niveles de estrés y de crisis laboral que puede ser ocasionada por la rutina, por ello este proceso propende por la salud física y mental del personal y/o por su bien estar o su bien ser.

Dentro de este proceso se encuentra una serie de pasos fundamentales para su buen desarrollo.

Flujograma. Muestra los pasos que deben seguirse para la aplicación del proceso, como son:

Diagnóstico de las necesidades de mejoramiento continuo. Se plantean algunas alternativas, teniendo en cuenta el la percepción que se tuvo a través del estudio que se realizó.



Creación de programas: Los programas son creados:

1. Por el gerente local invitando al personal
2. Por el personal invitando a toda la comunidad

Estos programas tienen que ver con fechas especiales: navidad, día de periodista, de la secretaria, cumpleaños, etc.

Planeación anual. Estos programas son ubicados en el cronograma de actividades de Caracol Pasto, para así poder ir dando ideas y formando grupos para darle vida a los planes que se propongan.

Socialización de los programas. Ya ubicados los programas se procede a socializarlos con todo el personal para que todos estén al tanto de que se va a hacer en el año en cuanto a programas de mejoramiento continuo.

Realización de los programas. Se realizan los programas de forma planeada y organizada, para ello debe haber siempre un equipo responsable que lidere la actividad, teniendo en cuenta que se necesita de la colaboración y apoyo del resto del personal.

Valoración del proceso. Después de terminado un evento se crea un formato de valoración para saber cual ha sido la percepción de la comunidad del desarrollo del mismo, para en próximas oportunidades tener en cuenta sugerencias de mejoramiento.

Toma de medidas correctivas. Se analizan las sugerencias realizadas por los funcionarios de Caracol Pasto y se procede inmediatamente a dejar un análisis de los puntos que se deben tener en cuenta para el próximo evento que se vaya a realizar.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Regular la capacitación y desarrollo integral de todo el personal de Caracol Pasto.

Flujograma. Muestra los pasos que deben seguirse para la aplicación del proceso., como son:

Beneficiarios: Todo el personal que labora en Caracol Pasto.

Planeación. Elaborar el inventario de las necesidades de capacitación del personal de Caracol Pasto, teniendo en cuenta tanto los conocimientos y habilidades del personal, así como todos los temas y demás conocimientos que una persona debe tener, adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones a su cargo.

El desarrollo de planes y programas podrán estar a cargo de la Gerencia o utilizar las ofertas o servicios que brinde otro centro de capacitación, universidades, organismos especializados (Cámara de Comercio, ACOPI).

Los planes y programas de capacitación podrán ser ejecutados a través de diversas modalidades, esto es, a través de cursos, talleres, seminarios, diplomados. etc.

Elaborar el plan anual de capacitación, el cual deberá contener:

- Los programas que se van a desarrollar tanto interna como externamente
- Los contenidos que se abordarán en ellos
- Financiación
- Cronograma de actividades tentativo

Todos los programas y planes de capacitación deberán ser evaluados para determinar si la capacitación cumplió con los objetivos planteados así como con las expectativas de los participantes.

Figura 3. Flujograma programa mejoramiento continuo

FLUJOGRAMA



4.5 PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
Nombrar Gerente Local	Lidere procesos de desarrollo organizacional	Posicionar estratégicamente Caracol Pasto a nivel regional	Selección del profesional idóneo	Gerencia Nal y Gerencia Regional	2 meses	\$36.000.000	Posesión de Gerente
Adoptar estructura administrativa	Definir y aprobar estructura administrativa	Diseñar organigrama	Taller de sensibilización	Todo el personal	3 meses		Publicar organigrama
Adoptar proceso administrativo	Planear y organizar procesos en pro de la organización y del desarrollo del talento humano	Elaboración del Plan Institucional	Talleres Reuniones	Todo el personal	3 meses		
Desarrollo del Talento Humano	Creación de los manuales de Funciones y de descripción y perfil de cargos	Descripción de funciones y perfil de cargos	Analizar las funciones Analizar los cargos	Todo el personal de Caracol Pasto Gerente Regional	4 meses		Publicación de manuales
	Programas de Mejoramiento continuo	Lograr un clima organizacional estético	Reuniones Talleres Convivencias	Todo el personal	Permanente	\$2.500.000.	Actividades programadas x No. De participantes
	Plan de Capacitación		Levantar inventario de necesidades de capacitación.	Gerente local Secretaria	Permanente	\$2.500.000	Cualificación del Talento humano
			Elaborar el plan de capacitación	Todo el personal de Caracol Pasto	Permanente		

5. CONCLUSIONES

- El principal desafío que enfrenta la sociedad actual es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del Talento Humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.
- En este sentido, Caracol Pasto, tiene un gran campo de acción con oportunidades atractivas para alcanzar una posición de liderazgo en la ámbito de las radiodifusoras, ya que las falencias encontradas pueden corregirse mediante la aplicación de herramientas administrativas que posibiliten la organización administrativa y permitan un mejor bienestar de todos los funcionarios de Caracol Pasto.
- A través de un liderazgo administrativo se posibilita al talento humano de Caracol Pasto para acoplar la misión, visión y estrategias corporativas a su quehacer, es decir a la convivencia, mediante la adopción de procesos contextualizados útiles, prácticos y de carácter puramente formativos, que permiten que el personal reconozca sus necesidades a satisfacer y potencialice sus talentos.
- Los procesos como son la descripción y perfil de cargo busca la organización y la claridad frente al cargo específico, la selección de personal indaga el perfil mas adecuado para cada cargo, la inducción logra hacer un empalme oportuno donde hay conocimiento de las relaciones que se manejen en la institución y de los procesos de los cuales tiene responsabilidad determinado cargo. Otro proceso en la formación donde se invita al personal a cualificarse según su profesión, gustos e intereses. Los programas de mejoramiento continuo están diseñados para generar ambientes de tranquilidad física y emocional donde el personal pueda divertirse sanamente a través de eventos, encuentros, convivencias etc.; y la valoración del desempeño posibilita en el personal a tener claridad de sus propios procesos desde las percepciones que tienen los demás de su desempeño.
- Así el proceso de talento humano con la interacción de los factores que en él intervienen, realiza un acercamiento estético desde la administración generando la capacidad y el talento de su personal, y al mismo tiempo construyendo de forma organizada un trayecto proyecto que no garantiza pero posibilita una administración idónea.
- Si se analiza cronológicamente la trayectoria de la historia de la administración,

se observa como la misma se mueven en zigzag, de las teorías que hacen énfasis en la tecnología y el factor humano, existiendo una tendencia en la actualidad hacia el eje intermedio.

- Es importante destacar que aunque se ubicaron las teorías en el período de su surgimiento, aún muchas de las formulaciones y técnicas de las mismas se utilizan, lográndose en determinadas teorías un cierto equilibrio entre ambos factores, enfoque que se considera el más acertado en el ejercicio de una adecuada teoría y práctica de la Administración.
- En el desarrollo del trabajo se identificaron amenazas y oportunidades relacionadas con la competitividad y posicionamiento de Caracol Pasto dentro del ámbito regional, para las cuales en el cruce de variables de la matriz DOFA se plantean algunas estrategias que pueden disminuir el impacto de la competencia y que se recomienda sean analizadas.

6. RECOMENDACIONES

La resignificación de la organización presentada parte analizando que no se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que éste es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre.

El talento humano es el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva empresarial, esto significa que debe existir mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Cuanta más tecnología se desarrolle, mayor necesidad de talento humano, con las competencias: técnicas y emocionales. Se debe considerar que los resultados de una organización dependen cada vez más del talento de las personas que trabajan en ella, así, se considera importante sugerir a la gerencia regional de Caracol Cali tenga en cuenta las siguientes recomendaciones .

- Nombramiento del Gerente Local.
- Adoptar el proceso administrativo y difundir su existencia entre el personal de la empresa a fin de establecer líneas de autoridad y delegación.
- Adoptar el plan el presente plan de resignificación como potencialización del Talento Humano.
- Desarrollar Investigación de mercados y dar autonomía a Caracol Pasto para desarrollar estrategias acordes a los requerimientos regionales.
- Dadas las condiciones específicas de las actividades de radiodifusión que se generan en Caracol Pasto, el equipo local para el diseño de las funciones y rediseño de procedimientos, podría solicitar la asesoría de Caracol Regional, de quien maneje propiamente estos factores y pueda levantar en forma adecuada la información.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Plan de Desarrollo. Pasto Mejor 2004 – 2007.

Antecedentes de la Administración. Disponible en Internet. <<http://www.geocities.com/anamospauntes.htm>

Apuntes de Administración y Negocios. Disponible en Internet. <[http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp? categoria=101](http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?categoria=101)

ARTURO, Nelson. Productividad y Competitividad. Pasto: UNARIÑO, 1998. 45 p.

BOTERO, Eduardo M. Estrategias Organizacionales. Colombia: Módulo Universidad de Manizales. 2003.

CHIAVENNATO, Idalberto. Teoría General de la Administración. México : Mc Graw Hill. 1980. p. 670.

DRUKER, Petter. Ambiente organizacional. Barcelona : Terranova, 1988. p. 137.

_____. Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Colombia: Grupo editorial Norma. 1993. 240 p.

KENNEY, Bradford P. Extractos de Estética del Cambio. Barcelona: Anthropos. 1987. 27, 20, 77 p.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración. México : McGraw - Hill, 1990. p. 771.

PRESS, Eduardo C. Clima organizacional. Buenos Aires: McGraw - Hill, 1994. p. 236.

PRIETO HERRARA, Jorge Alberto. La Administración, El Ejercicio del Poder. México: McGraw - Hill, 1998. 82 p.

ROSERO ARTEAGA, Ramiro. Historia de la Radio en Nariño. San Juan de Pasto : Imaginación. 1996. p. 340

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

ANEXO A

Encuesta dirigida funcionarios de CARACOL PASTO

Objetivo. Identificar la situación actual en cuanto a los aspectos administrativos de la Empresa CARACOL formular una estrategia administrativa acorde a los requerimientos de la Empresa.

1. ¿Está de acuerdo con la Visión y Misión definidas por CARACOL RADIO para todo el país?

De acuerdo _____ En desacuerdo _____ No la conoce _____

2. ¿Caracol radio tiene definido un proceso administrativo adecuada para Caracol Pasto para el desarrollo de sus actividades es?

Bien definida ____ Medianamente definida _____ No está definida _____

3. La inducción y/o capacitación recibida por el personal al ingresar a la Institución o al ejecutar un nuevo cargo fue:

- | | |
|--------------------|----------------|
| a) Excelente _____ | b) Buena _____ |
| c) Regular _____ | c) Mala _____ |

4. Describa las herramientas administrativas que se utilizan en Caracol Pasto

5. ¿Cómo considera los sistemas de control?

Ágiles _____ Lentos _____ No funcionan _____

6. En qué nivel de posicionamiento considera usted, se encuentra la imagen corporativa de Caracol Pasto?

Alto _____ Medio _____ Bajo _____

¿Por qué? _____

7. ¿Cómo ha sido la evolución de Caracol Pasto en los últimos años?

Excelente _____ Buena _____ Ha perdido audiencia _____

8. ¿Cómo son las políticas de desarrollo del talento humano en Caracol Pasto?

Excelentes _____ Buenas _____ Deficientes _____ No existen _____

9. ¿El personal tiene claro cuál es su función dentro de la empresa?

Siempre _____ Algunas Veces _____ No la conoce _____

10. ¿El personal en general, está convencido de que a Caracol Pasto le interesa el talento humano que labora en la organización?

Siempre _____ algunas veces _____ Nunca

11. El personal está satisfecho con la remuneración y con los beneficios que ésta le tiene asignado?

Satisfecho _____ Medianamente satisfecho _____ Insatisfecho

12. ¿Se observa organización en la distribución del trabajo en Caracol Pasto?

a) Siempre _____ b) Casi siempre _____
c) Casi nunca _____ d) Nunca _____

13. ¿Cómo considera la asignación de funciones en relación a los cargos existentes en Caracol Pasto?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

14. ¿Caracol Cali para fijar políticas y estrategias para Caracol Pasto tiene en cuenta las necesidades de la región?

- a) Siempre _____ b) Casi siempre _____
c) Casi nunca _____ d) Nunca _____

15. ¿Caracol Cali toma las decisiones para Caracol Pasto teniendo en cuenta el concepto de los funcionarios de Pasto?

- a) Siempre _____ b) Casi siempre _____
c) Casi nunca _____ d) Nunca _____

16. La capacitación y el entrenamiento que le ha brindado la Institución para el desarrollo de su cargo es:

- a) Excelente _____ b) Buena _____
c) Regular _____ d) Mala _____
e) No existe _____

17. ¿Cómo son los sistemas de información en Caracol Pasto?

- a) Ágiles _____ b) Lentos _____
c) Deficientes _____ d) No existen _____

¿Cómo considera en la organización la comunicación por parte de la dirección?

- a) Excelente _____ b) Buena _____
c) Regular _____ d) Mala _____

¿Con qué frecuencia participa en las actividades que programa Caracol Pasto?

- a) Siempre _____ b) Casi siempre _____
c) Casi nunca _____ d) Nunca _____

Para CARACOL PASTO Defina por cada ítem tres apreciaciones:

FORTALEZAS :

DEBILIDADES:

OPORTUNIDADES:

AMENZAS:

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

ANEXO B.

3. ¿Qué le motiva para pautar en las emisoras de Caracol Pasto?

- a. Descuentos _____
 - b. Créditos _____
 - c. Precios _____
 - d. Calidad _____
 - e. Otro _____ Cuál?
-

4. ¿Por qué no pauta en las emisoras de Caracol?

- Precio
- Horarios
- Regionalismo
- Otra _____ Cuál?

5. ¿Cómo considera el servicio que recibe de las emisoras de CARACOL PASTO?

- a. Excelente _____
- b. Eficiente _____
- c. Deficiente _____