



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE LA REINGENIERÍA
AL PROGRAMA DE RADIO POLÉMICA.**

Edgar Alexander Villagrán Aldana
Asesorado por el Ing. Juan Carlos Barillas Rosales

Guatemala, mayo 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE LA REINGENIERÍA AL
PROGRAMA DE RADIO POLÉMICA.**

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

EDGAR ALEXANDER VILLAGRÀN ALDANA
ASESORADO POR ING. JUAN CARLOS BARILLAS ROSALES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÒMINA DE JUNTA DIRECTIVA

Decano	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Vocal II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
Vocal III	Ing. Julio David Galicia Celada
Vocal IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
Vocal V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
Secretaria	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÒ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Decano	Ing. Julio Ismael González Podszueck
Examinador	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
Examinador	Ing. Oscar Eduardo Maldonado de la Roca
Examinador	Ing. Edgar Saúl Barrios Gómez
Secretario	Ing. Francisco Javier González López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE LA REINGENIERÍA AL
PROGRAMA DE RADIO POLÉMICA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, con fecha enero de 2004.

Edgar Alexander Villagrán Aldana

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS** Por su amor constante, su fidelidad y tener entre sus planes para mi vida, el alcanzar esta meta, estando en todo momento conmigo, ya que sin él nada sería posible. Gracias por ser maravilloso para mí, a Dios sea la honra y la gloria.
- MIS PADRES** Rubén Villagrán Paiz y Emerita Aldana de Villagrán, por su esfuerzo y manifestarme siempre su amor y darme el privilegio de honrarlos a través de este triunfo.
- MIS HERMANOS** Geovanny, Leyli, Haroldo, Jorge, Evelyn y Vanessa, por su apoyo. Crean que con Dios todo es posible.
- MI CUÑADO** Edinzon Guerra, gracias por sus atenciones.
- MIS CUÑADAS** En especial a Cristy por su constante motivación, bendiciones.
- MIS SOBRINOS** Marcela, Jonathan, Edito, Danny, Haroldito, Pablito, Kevin, Isabelita, Samuelito y Valerie que sirva de ejemplo y motivación para sus vidas.
- MIS TÍOS** En especial a mi tía Tomasita, por su cariño.

AGRADECIMIENTO A:

Ing. Juan Carlos Barillas R.

Por su asesoría y apoyo en la realización de este trabajo de graduación.

Radio Fabulosa

Por brindarme la oportunidad de realizar el presente trabajo de graduación en especial a Carolina de Barrera y Jorge Barrera.

Wendy Franco

Por su apoyo y amistad, bendiciones sobre su vida.

Y a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron en la realización de este trabajo, muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. CONCEPCIÓN DE LA NECESIDAD DE MEJORAR EL PROGRAMA	
POLÉMICA	1
1.1 Período Historio de la radio	1
1.1.1 Antecedentes del Programa	3
1.1.2 Estado actual del programa POLÉMICA	3
1.2 Formato actual del programa	4
1.2.1 Desarrollo actual del programa	5
1.3 Reconocer la necesidad de mejorar	5
1.3.1 Establecer la necesidad de mejorar	6
1.3.2 Descubrir las causas por las cuales surge la	
Necesidad	7
1.3.3 Por qué y cuándo hacer reingeniería	7
1.4 Esquema del proceso actual	12
1.5 Equipo de reingeniería	13

2. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA

POLÉMICA		15	
2.1	Identificación del problema	15	
	2.1.1	Especificación del problema	16
2.2	Desarrollo del programa POLÉMICA	16	
2.3	Identificación del modelo actual	17	
	2.3.1	Definir expectativas	18
2.4	Procesos operativos del programa	19	
	2.4.1	Representación grafica de los procesos	20
2.5	Modelar clientes del proceso	20	
	2.5.1	Comprensión total de los clientes	22
2.6	Diagrama de procesos del programa actual	22	
2.7	Diagrama de flujo del programa actual	24	
2.8	Definir y medir el rendimiento actual	25	

3. PROCESO DE REINGENIERÍA DEL PROGRAMA POLÉMICA		27	
3.1	Estructura del proceso	28	
3.2	Actividades de valor agregado (AVA)	29	
	3.2.1	Estado actual del programa	31
	3.2.2	Planteamiento para el programa	32
	3.2.3	Actividades del programa	32
	3.2.4	Actividades que agregan valor	33

3.3	Diseño técnico	34
3.4	Diseño social	35
4.	TRANSFORMACIÓN Y REDISEÑO DEL PROCESO	41
4.1	Descripción del proceso	41
4.2	Rediseño del proceso	43
4.3	Diagrama de procesos método rediseñado	48
4.4	Diagrama de flujo método rediseñado	49
5.	SEGUIMIENTO DEL PROCESO REDISEÑADO	51
5.1	Evaluación del proceso rediseñado	51
5.2	Medición del proceso rediseñado	54
5.3	Acciones a seguir para una mejora continua del Proceso	56
5.4	Elementos del control del proceso	60
	CONCLUSIONES	63
	RECOMENDACIONES	65
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXO	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Aplicación de las herramientas de la reingeniería Relación	9
2	fundamental	11
3	Actividades previas al inicio del programa	12
4	Personas que integran el equipo de reingeniería	14
5	Proceso del diseño del programa	20
6	Las necesidades del oyente	21
7	Diagrama de procesos del programa actual	23
8	Diagrama de flujo del programa actual	24
9	Entidades para el desarrollo del programa	26
10	Interrelación entre los actores del programa	28
11	Actividades de valor agregado	30
12	Flujo del diseño del nuevo programa	47
13	Diagrama de procesos rediseñado	48
14	Diagrama de flujo rediseñado	49
15	Sistema de gestión de la calidad	59

TABLAS

I	Guión radiofónico	4
II	Implementación del diseño técnico	34
III	Implementación del diseño social	36
IV	Cronograma de Capacitación	40

GLOSARIO

Actividad	Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.
Análisis	Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios, elementos, etc.
Anuncio	Espacio, programa, anuncio publicitario, Acción y resultado de dar noticia o aviso de alguna cosa.
Calidad	Conjunto de cualidades de una persona o cosas, que agregan valor.
Comunicación	Acción de comunicar o transmitir un mensaje, medios a través de los cuales las personas se relacionan.
Conjunto de programas	Conocido en Ingles por Software, programas que puede ejecutar una computadora.
Control	Comprobación, inspección durante el desarrollo de una serie de actividades.
Diseño	Actividad creativa y técnica encaminada a idear objetos útiles y estéticos que puedan llegar a producirse en serie.
Epílogo	Conjunto, compendio, conclusión de una actividad.
Formato	Dar forma de acuerdo a un modelo establecido.

Guión	Texto en que se expone, con los detalles necesarios para Su realización, el contenido de un filme o de un programa De radio o televisión.
Intercomunicación	Comunicación recíproca, Comunicación telefónica entre las distintas dependencias de un edificio o recinto.
Justo a tiempo (JAT)	Es una forma de organización industrial que se basa en la idea de comparar y producir solo lo necesario, cuando sea necesario.
Mercadeo	Es el análisis de un mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo y cómo comunicar nuestro mensaje y la logística de la distribución del producto.
Proceso	Conjunto de operaciones lógicas y aritméticas ordenadas, cuyo fin es la obtención de resultados determinados.
Programa	Cada uno de los bloques temáticos en que se divide una emisión de radio o de televisión.
Ranking	De más alta categoría, de mayor graduación, de un mayor nivel de audiencia
Reingeniería	Es la revisión técnica fundamental y el diseño radical de Procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Sistema de comparación Conocido en Ingles como Benchmarking; se basa en la innovación de los procesos que se puede conseguir al comparar las actividades con las que realizan otros competidores.

Visión Capacidad para plantear el mejor diseño posible para el proceso.

RESUMEN

Como el mundo es cambiante y las sociedades mucho más complejas y exigentes, no se debe de olvidar que los medios de comunicación están obligados a asumir su liderazgo, transmitiendo información interpretativa que dé sentido a las complejidades y las haga comprensibles para generar opinión.

Actualmente, el programa mantiene un formato que llena las expectativas de la audiencia en cierta forma, en cuanto al contenido y los temas a tratar. El desarrollo actual del programa no es del todo competitivo, en cuanto a la calidad y armonía del mismo. Por tal situación, se propone a Radio Fabulosa un proceso de reingeniería orientado a mejorar el rendimiento del programa Polémica, estableciendo y corrigiendo las causas que generan los diferentes problemas.

La presente investigación esta basada en la necesidad de rediseñar el proceso del programa Polémica, para agregarle valor a su programación y satisfacer con ello las necesidades del público radioyente en la República de Guatemala.

Al momento de establecer una meta, asumimos la necesidad de tener una visión. Dentro del marco del proyecto de reingeniería que se realiza al proceso del programa Polémica.

OBJETIVOS

General

Mejorar el servicio al Radioyente que participa en el Programa “Polémica” de Radio Fabulosa.

Específicos

- 1 Determinar las causas que originan el servicio deficiente.
- 2 Mejorar el control en las llamadas telefónicas para no desviar la atención del conductor del mismo.
- 3 Establecer los procedimientos para determinar que personas son conocedoras del tema que se está tratando, para que se cumpla con los propósitos respectivos.
- 4 Establecer un procedimiento para las llamadas que ingresan en forma simultánea.
- 5 Aplicar Reingeniería al servicio que se presta al radioyente del programa.
- 6 Determinar el desarrollo actual de todo el programa.
- 7 Dar a conocer la nueva estructura del programa.

INTRODUCCIÓN

Las modernas formas de la administración de la empresa expresan, cada vez más, nuevas teorías e hipótesis con relación al manejo de este campo. No hay reglas específicas que permitan comprender el crecimiento de una empresa o su declive, todo depende de que estrategias se empleen para llevar una empresa al éxito.

Lo que sí es cierto es que cada vez más el empresario busca ideas nuevas y métodos para llevar a la cima a la compañía que dirige. El hombre y sus proyectos le abrirán las puertas a un mundo, cada vez, más competitivo, tendrá que vencer los retos para poder alcanzar la cima. El reto es aplicar las herramientas de la reingeniería al proceso del programa “POLÉMICA” de Radio Fabulosa, convertirlo en un programa eficaz al auditorio.

El presente trabajo de tesis, cuyo contenido se basa en cinco capítulos, la cual guía al equipo de reingeniería a prepararse, identificar el proceso que se ha de rediseñar, visualizar un avance decisivo del rendimiento, diseñar una solución, capaz de realizar dicha visión y transformar el trabajo para implementar la solución, y poderle dar un seguimiento al proceso rediseñado.

1. CONCEPCIÓN DE LA NECESIDAD DE MEJORAR EL PROGRAMA POLÉMICA

Como el mundo es cambiante y las sociedades mucho más complejas y exigentes, no se debe de olvidar que los medios de comunicación están obligados a asumir su liderazgo, transmitiendo información interpretativa que dé sentido a las complejidades y las haga comprensibles para generar opinión. De esa forma, se crea el compromiso del periodista y por ende, del medio a explicar a fondo con veracidad y objetividad, las noticias o información determinadas y revelar la verdad del asunto en cuestión.

En la actualidad se considera que la aplicación de las herramientas para hacer reingeniería hace presión en todos los mercados internacionales, para poder ser más competitivos. En este proceso de reingeniería se ve específicamente el programa Polémica.

1.1 Período histórico de la radio

Nació la radio en Guatemala en el año de 1929, cuando se hicieron las primeras pruebas de transmisiones radioeléctricas en el país, que según los registros históricos proporcionados de forma verbal por el locutor Federico González Campo, las realizó el radio-operador Julio Caballeros, hijo de un experto en radiotelegrafía guatemalteco.

La primera radio fue fabricada por manos guatemaltecas, y entre los primeros locutores se mencionan al propio Federico González Campo, Jorge Toriello, Miguel Ángel Mejicanos Novales, entre otros.

La radio de forma como la conocemos fue fundada por el locutor Miguel Ángel Mejicanos Novales, quien instaló la Radio TGX con un transmisor traído desde Estados Unidos. Castillo Hermanos tienen el registro histórico de haber fundado la radio TGC Vidaris bajo la dirección de Guillermo Andreu Corzo. Se afirma que una radio fue instalada por orden del mandatario Lázaro Chacón, pero que finalmente fue inaugurada por el empresario Carlos Castillo y el general Jorge Úbico Castañeda, gobernante de la época. Posteriormente se ordenó por parte del gobierno que se importara equipo de radio para una emisora estatal, que luego fue la radio Nacional TGW.

Otras radios funcionaron en la capital, como la Radio Morse que estuvo en el edificio de Correos y Telégrafos. Radios Nacionales fueron instaladas en el interior de la república como TGQ en Quetzaltenango y TGQA en ondas larga y corta, En Mazatenango, Totonicapán y San Marcos funcionaron igualmente radios nacionales.

El nacimiento de “Diario del Aire” se produjo en el ámbito de una dictadura, la de Jorge Úbico. El segundo radioperiódico de Guatemala fue “Radio-Reporter” fundado por el periodista Humberto Maradiaga, esto se produjo en 1944. a partir de esta época se da el auge de los radioperiódicos, surgieron Atalaya, Noticiero Continental, Guatemala Flash, entre otros.

1.1.1 Antecedentes del programa

Sale al aire el 14 de Abril del año 2000, con el nombre de Polémica, su significado es programa de discusión y análisis, con la finalidad de hacer auditoria social y permitir que lo haga la población a través de la línea telefónica. Fundado por el Licenciado Rene Armando Murillo.

Luego de una reestructuración de la programación de Radio Fabulosa 88.9 f.m y la inclusión de nuevos programas. Surge en un horario de 14:30 a 16:00 horas, “Polémica” comenzó a ser difundido con la misma modalidad en su estructura original.

1.1.2 Estado actual del programa Polémica

Actualmente el programa mantiene un formato que llena las expectativas de la audiencia en cierta forma, en cuanto al contenido y los temas a tratar. El desarrollo actual del programa no es del todo competitivo, en cuanto a la calidad y armonía del mismo.

Eventualmente los ejecutivos de la radio podrían recurrir a medidas improvisadas y temporales para enfrentar la problemática, y obtener mediante ello la falsa sensación que esta resolviendo y que pudiera evolucionar hacia más radioescuchas.

Por tal situación, se propone a Radio Fabulosa un proceso de reingeniería orientado a mejorar el rendimiento del programa Polémica, estableciendo y corrigiendo las causas que generan los diferentes problemas.

1.2 Formato actual del programa

En la actualidad el programa de radio polémica cuenta con una serie de actividades a realizar durante los noventa minutos que el programa esta al aire, como se muestra en la siguiente tabla:

En la tabla I, se muestra el Guión Radiofónico, con cada una de las actividades del programa, que dan inicio desde las 14:30 horas a 16: 00 horas, como a continuación se detalla:

Tabla I. Guión radiofónico

GUIÓN RADIOFÓNICO	HORARIO	
	INICIO	FIN
Presentación grabada	14:30	14:35
Introducción del locutor	14:35	14:38
Presentación de los panelistas e invitados	14.38	14:40
Introducción del tema	14:40	14:45
Exposición del tema o debate	14:45	15:05
Información y noticias	15:05	15:10
Anuncios	15:10	15:12
Retorno al programa	15:12	15:13
Exposición del tema	15:13	15:20
Anuncios	15:20	15:21
Exposición del tema	15:21	15:30
Noticias del la media hora	15:30	15:35
Periodo de preguntas y respuestas	15:35	16:00

1.2.1 Desarrollo actual del programa

Actualmente el programa de radio POLÉMICA cuenta con un equipo técnicamente aceptable (departamento de producción, operadores, técnicos de estudio y técnicos de radio) en cuanto a la producción de audio, se tiene el control que el sonido de cada producción debe escucharse igual en estudio de grabación que en el aire, que tenga la misma calidad. Sin embargo, el equipo y el conocimiento de su personal resultan subutilizados, cuando la ausencia de un proceso de producción adecuado y de programas de capacitación se constituye en barreras que restringen su expansión. Eventualmente, los ejecutivos de la radio podrían recurrir a medidas improvisadas y pasajeras para enfrentar la problemática y obtener mediante ello la falsa sensación de que se está resolviendo y que podría evolucionar hacia más radioescuchas. Sin embargo, se trata de una solución temporal y el éxito de corta duración.

1.3 Reconocer la necesidad de mejorar

Uno de los factores que motivan a mejorar el programa, es el hecho de que la temática diaria, muchas veces se agota, además hay temas cuya discusión se reduce rápido, otros en cambio, se pierden o no generan mucho interés.

El programa “POLÉMICA” difundido por Radio Fabulosa, está llegando a una situación en la que hace falta un reacomodo de espacio y una transformación en el tratamiento de los temas, ya que están cayendo en un proceso repetitivo y carente de calidad continua y también que le permita ir de la mano con la opinión pública y los criterios de opinión al día con el auditorio que es al que se debe.

“POLÉMICA” Tiene un formato de programa que lo ubica como de opinión pública, que difunde diariamente temas de interés general, políticos, económicos, sociales y de otro orden.

1.3.1 Establecer la necesidad de mejorar

Se considera que hoy en día la globalización esta haciendo presión, en todos los medios de comunicación nacionales, para adaptarse a la tecnología. Esto quiere decir que tenemos que ser vanguardistas en la medida que nuestra institución lo sea, debiendo asimilar los cambios para hacerle frente a la competencia, con lo cual el público será el más beneficiado.

Se espera que la comunicación interna satisfaga las necesidades que tiene la radio y cumpla sus objetivos para que el personal se incorpore en su trabajo más eficientemente. Y en suma, posicionar al programa Polémica como uno de los programas mas importantes y beneficiosos de opinión publica para la población guatemalteca.

1.3.2 Descubrir las causas por las cuales surge la necesidad

Entre las causas por las cuales surge la necesidad de mejorar el programa Polémica, se pueden mencionar:

1. Pérdida de tiempo al inicio del programa por noticias y anuncios o posibles atrasos en la programación.
2. En el período de preguntas y respuestas, las llamadas telefónicas a veces se desvían del tema, y por lo tanto se pierden minutos valiosos para el programa.
3. Se pierde a veces la continuidad del tema durante las llamadas de los radioyentes.
4. A veces en algunos programas el contenido es poco sustancioso.
5. Hay un espacio de tiempo que se pierde, debido a la excesiva cantidad de anuncios.

1.3.3 Por qué y cuándo hacer reingeniería

Ante las causas mencionadas en el punto 1.3.2 el programa Polémica no ha alcanzado el ranking deseado logrando un nivel de audiencia del 25%, según la encuesta realizada en la ciudad de Guatemala. Esto lleva a los ejecutivos de la Radio a pensar en cambios sustanciales encaminados a mejorar la calidad del programa. Tal situación obliga a hacer algo para evitar un trastorno, por lo cual se debe planificar y desarrollar los cambios rápidamente, y con ello se logrará desarrollar ventajas ante los competidores.

Se necesita de la aplicación de las herramientas de la reingeniería en el programa Polémica, como por ejemplo:

- ✓ Calidad Total
- ✓ Benchmarking (para identificar las oportunidades de mejoras con otras empresas, la innovación de los procesos se puede conseguir al comparar las actividades con las que realizan otros competidores).
- ✓ Tecnología de Punta
- ✓ Marketing
- ✓ El Justo a Tiempo (JAT)
- ✓ El mantenimiento productivo total (TPM)

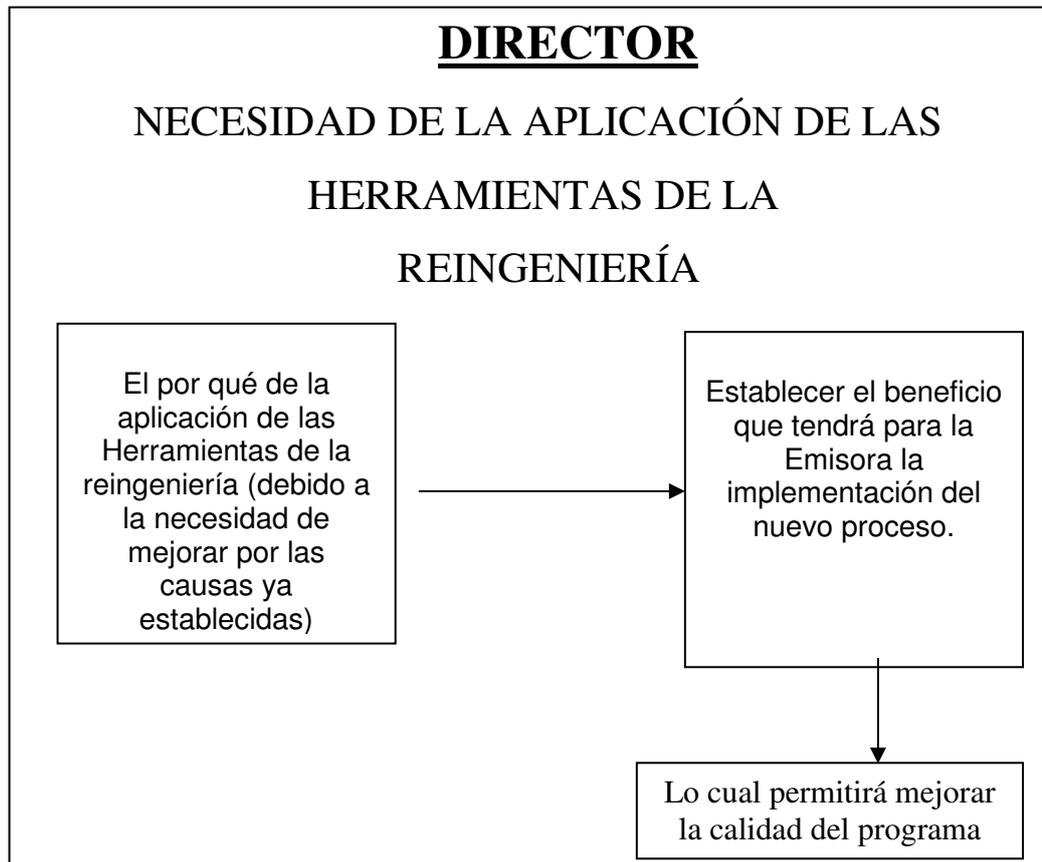
Con en fin de agilizarlo y mejorar la calidad del mismo. Luego de proporcionar los problemas que se afrontan en el programa, también es factible ahora enumerar lo que debe ser modificado o sometido a reingeniería, de modo que existan posibles soluciones a efectuarse en el proceso:

1. Tiempo entre anuncios.
2. Tiempo entre un corte y otro. De anuncios y noticias.
3. Tiempo de las noticias o reducción de su número.
4. Distribución de los anuncios pautados dentro del tiempo del programa.
5. Tiempo de las intervenciones del público.
6. Control de llamadas para bloquear los que no tengan que ver con el tema en cabina.

Entonces si se quiere desarrollar un programa de radio capaz de satisfacer las demandas de los radioyentes, se cree que es necesario del uso de las herramientas de la reingeniería. Lo cual es una necesidad para mejora del programa como se aprecia a continuación:

La siguiente figura establece al director del programa como la persona indicada, para establecer el por qué de la necesidad de aplicar las herramientas de la reingeniería, y trasladar a los ejecutivos de la radio los beneficios que tendrán para el programa.

Figura I. Aplicación de las herramientas de la reingeniería



El momento oportuno para realizar la reingeniería, la proporcionará el diagnóstico a realizar al programa actual, identificar claramente los problemas a corregir:

El proceso de reingeniería que se busca realizar, persigue principalmente mejorar en todo sentido el programa Polémica, para ello se ha determinado ubicar varios objetivos y expectativas y poder así arribar a un nivel de compromiso de quienes trabajan en la organización de este programa.

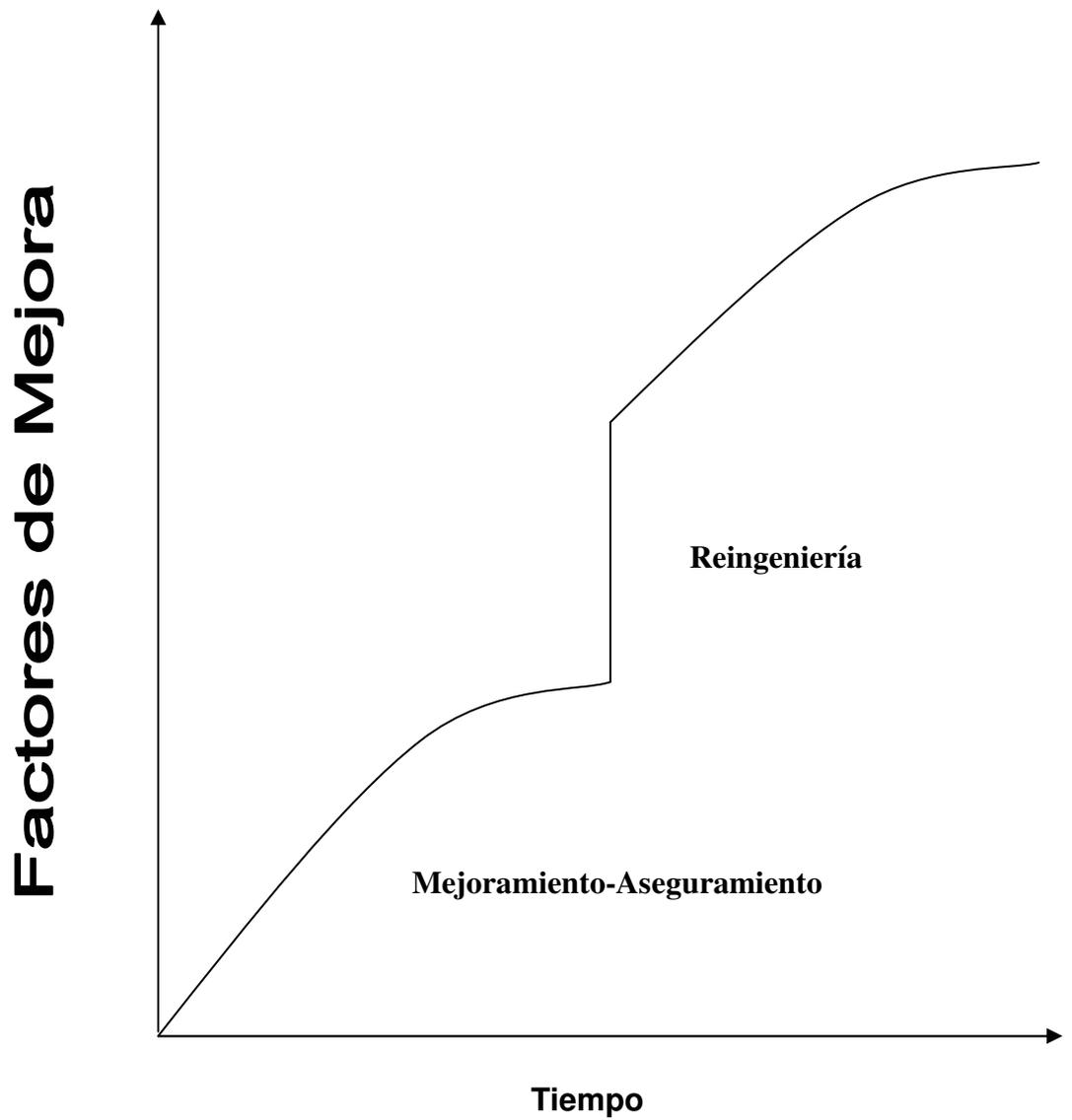
Los objetivos primarios son:

1. Mejorar a todo nivel el contenido del programa.
2. Optimizar el tiempo de duración del programa.
3. Someter el programa a un proceso de análisis interno.

(Obsérvese la Figura 2, el cual muestra la relación fundamental)

Figura 2. Relación fundamental

Relación entre las variables de los factores que contribuirán a la mejora del programa, en un intervalo de tiempo.

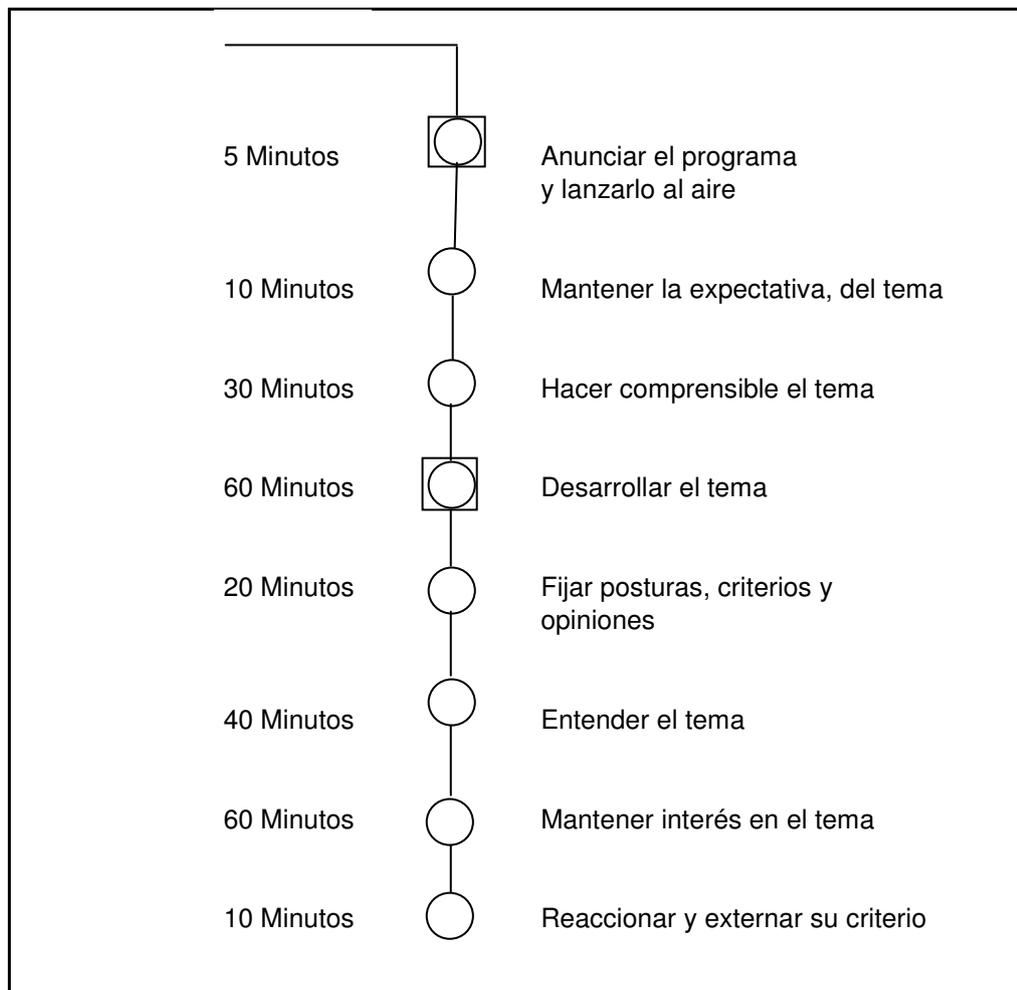


1.4 Esquema del proceso actual

Dentro del desarrollo del proceso actual se realizan actividades de comunicación, para despertar mayor interés en el público objetivo, como a continuación se muestra:

Actividades a realizar previas al inicio del programa y durante el tiempo que el programa este en el aire con la finalidad de establecer un mejor control.

Figura 3. Actividades previas al inicio del programa



1.5 Equipo de reingeniería

Al realizar el proceso de reingeniería, se pone en evidencia que trabajando en equipo con tecnología de punta se pueden llenar las expectativas de los clientes actuales y potenciales.

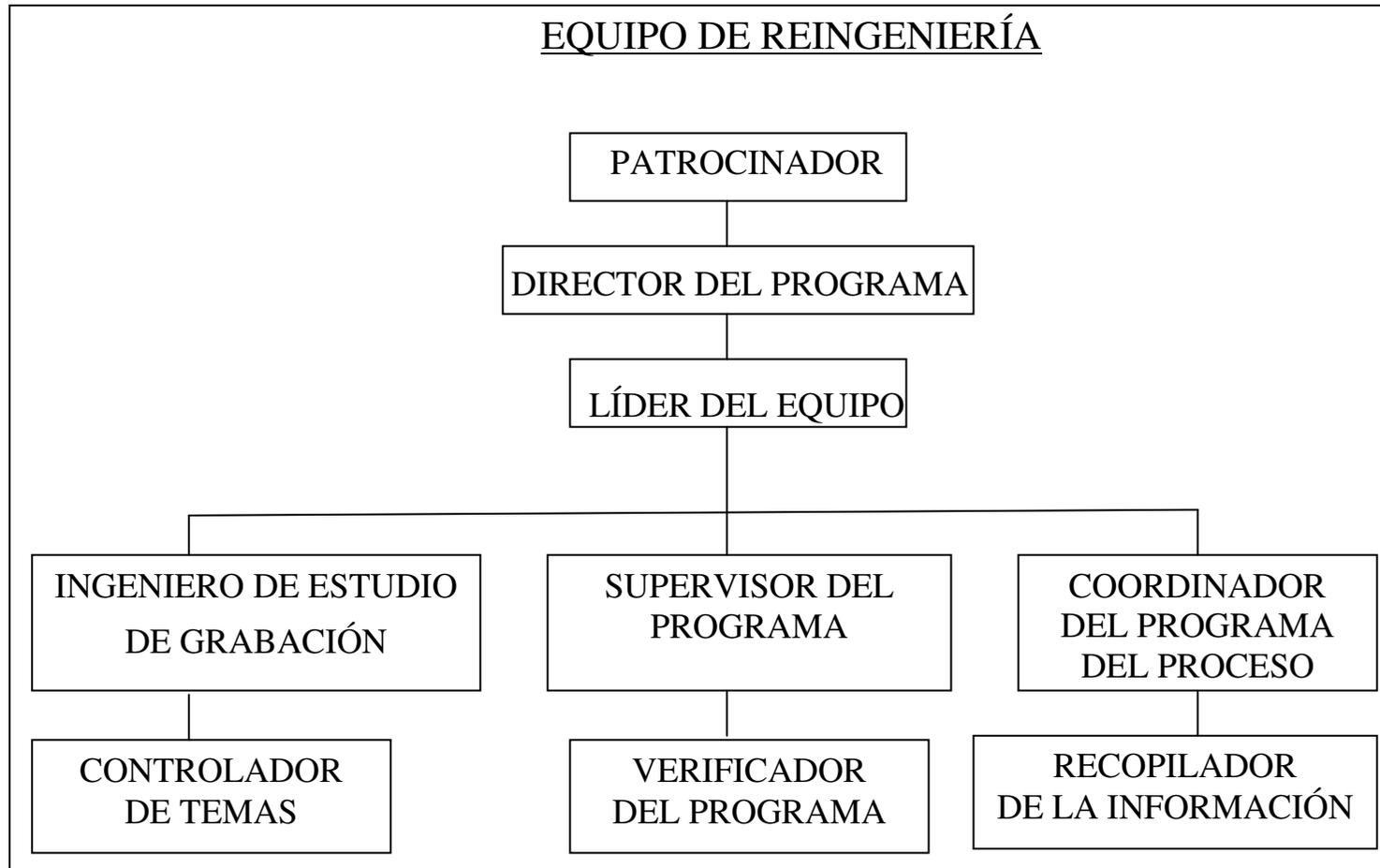
Los ejecutivos están concientes del compromiso adquirido, para realizar un cambio profundo en donde el beneficiado principal es el público en general. Esa visión de cambio ya es un logro para erradicar el conformismo y el tradicionalismo.

Para incorporar al personal involucrado en el proceso del programa Polémica, se desarrollara un plan de comunicación en el cual se detallará que es la reingeniería, por qué es necesaria realizarla, cuál es su alcance, que se pretende lograr con ella, quienes figuran en el equipo de reingeniería, qué ocurrirá dentro del proyecto y cuándo, cuáles son sus implicaciones, que se espera de los empleados y cuando se les seguirá informando sobre el avance del proyecto.

El Equipo de referencia (ver Figura 4) esta integrado de la siguiente manera:

- Patrocinador
- Director del programa
- Líder del equipo
- Ingeniero de estudio de grabación
- Supervisor del programa
- Coordinador del programa del proceso
- Controlador de temas
- Verificador del Programa
- Recopilador de la información

Figura 4. Personas que integran el equipo de reingeniería



2. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA POLÉMICA

Identificar la situación actual del desarrollo del programa observando aquellas actividades que agregan valor dentro del proceso. En este capítulo se desarrolla un modelo de cómo funciona el programa polémica y los procesos destinados a satisfacer las necesidades del cliente.

2.1 Identificación del problema:

El problema se origina por las siguientes razones:

1. Personas desorientadas o desconocedoras del tema, que llaman haciendo perder la continuidad del diálogo en ese momento.
2. Llamadas telefónicas que desvían al conductor del programa.
3. Falta de tiempo para atender llamadas simultáneas.

La presente investigación esta basada en la necesidad de rediseñar el proceso del programa Polémica, para agregarle valor a su programación y satisfacer con ello las necesidades del público radioyente en la República de Guatemala. Esta etapa abarca el desarrollar y comprender un modelo del negocio con procesos orientados al cliente.

2.1.1 Especificación del problema

El presente trabajo de graduación tendrá como objetivo corregir las causas antes descritas, por las cuales se establece la necesidad de aplicar las herramientas de la reingeniería, mencionadas en el punto 1.3.3 del capítulo 1.

En la propuesta se diseña un proceso de producción de programas de la Radio Fabulosa, al utilizar las técnicas propias, con el propósito de agilizar y optimizar dicho proceso, agregarle valor y con ello satisfacer al público radioyente, también lograr un avance decisivo del rendimiento de la empresa.

2.2 Desarrollo del programa Polémica

Hay cuatro etapas concebidas en el desarrollo del programa, se refiere exactamente a la forma como se transmite el programa al aire. Las etapas son las siguientes:

Etapas I

- ✓ Grabar spot
- ✓ Transmitir el spot durante el día
- ✓ Buscar tema a debatir
- ✓ Diseñar programa

Etapas II

- ✓ Introducción.
- ✓ Detalle de los antecedentes del tema.
- ✓ Presentación de los invitados. Dando lectura a un breve currículum o biografía.

Etapas III

- ✓ Introducción a la fase de interrogatorio de los invitados.
- ✓ Habilitación del acceso al público oyente.
- ✓ Permisividad de opiniones, dudas, críticas y discernimientos.

Etapas IV

- ✓ Apertura de espacio para las respuestas del público (retroalimentación).
- ✓ Búsqueda de conclusiones, recomendaciones, reflexiones, sobre los temas.
- ✓ Epílogo.

2.3 Identificación del modelo actual

El programa está creado como un medio para el manejo de opinión; su forma de proyección es a través de diálogos, entrevistas, foros y debates, donde se abordan temas, y se desglosan por medio de críticas, análisis, experiencias, etc.

¿Quiénes tratan los temas?

Son profesionales, expertos, académicos, trabajadores, y una diversidad de invitados, que según los temas acuden para hablar de ellos.

2.3.1 Definir expectativas

- ✓ Ordenar y agilizar los procesos de producción, especialmente el de preproducción. Además de contar con buena producción de programas y que la programación sea la mas indicada para satisfacer la demanda de los clientes actuales y potenciales.

- ✓ Despertar mayor interés en nuestros oyentes, pretendiendo incrementar nuestro nivel de audiencia, y convertir el programa en un espacio de discusión, influencia y análisis.

- ✓ Acerca de nuestras metas; se quiere elevar el nivel de conocimiento que el programa pueda difundir, que el oyente se identifique con el programa.

- ✓ Mantener el perfil político neutral del programa.

Para estar a la vanguardia en el mercado de la radiodifusión se toma en cuenta la administración de las tres C.

C1 = El cliente será: La población guatemalteca;

C2 = La competencia serán: las radios que quieran imitar formatos de producción de Radio Fabulosa;

C3 = El Cambio que dará la radio para el desempeño de su transformación.

2.4 Procesos operativos del programa

Procesos operativos Primarios:

El programa está diseñado en fases. El control central es el ente que rige la transmisión al aire, y su mecanismo es un centro de operación de audio, micrófonos presentaciones grabadas, viñetas, mezcla de sonidos y voces. Su manejo es necesario a través de un operador de radio.

El siguiente proceso, está definido por quienes le dan mantenimiento a los equipos, siendo éstos los técnicos, que se encargan de verificar el buen funcionamiento de todos los aparatos destinados a facilitar la transmisión. Y también se encargan del enlace entre los equipos de las comunicaciones telefónicas para que el oyente pueda interactuar, participar y opinar sobre los temas que se abordan.

Procesos Operativos Complementarios:

Los procesos complementarios también son de apoyo administrativo, la conformación de equipos de trabajo, nuevas medidas de desempeño y nuevos enfoques hacia la automatización, motivación y comunicación.

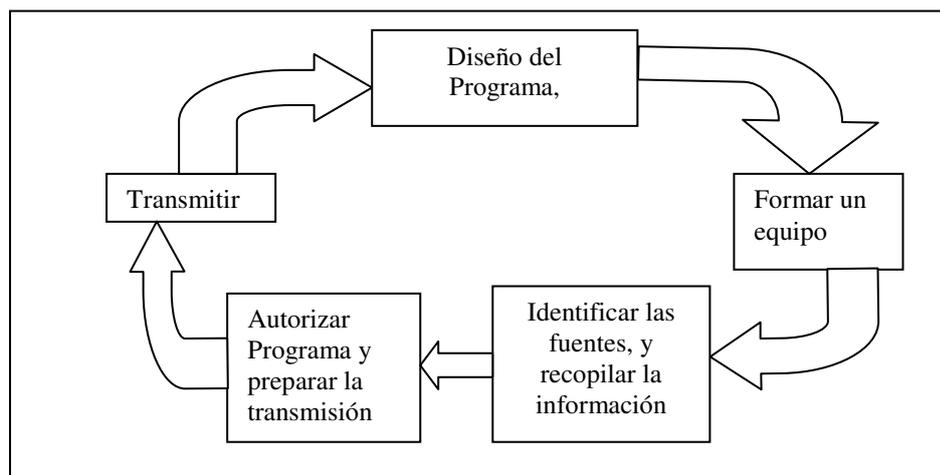
El personal encargado de contactar a los personajes que participarán como ponentes, en analizar, proponer y deliberar los temas que se aborden, debe estar al día con los acontecimientos, coordinar una agenda de profesionales y sus respectivos teléfonos, entidades, organizaciones, institutos, colegios profesionales y en fin una rama de especialistas en los diversos temas a abordar en un futuro cercano, ordenar archivos proponer una agenda de temas y sus posibles participantes.

2.4.1 Representación gráfica de los procesos

Objetivo del Proceso: Producir un programa con alta fidelidad, calidad y contenido educacional para el radioyente, lo cual se puede apreciar en la siguiente figura:

El proceso a seguir es repetitivo iniciando por el diseño del programa, luego formar un equipo encargado de identificar las distintas fuentes de información, luego autorizar y preparar el programa para su transmisión, como a continuación se muestra:

Figura 5. Proceso del diseño del programa



2.5 Modelar clientes del proceso

Es en razón directa de lo que se espera obtener para los radioyentes y de los intereses de los directivos de la radio, por lo que se convierte a los clientes en consumidores finales del programa.

En el caso del programa Polémica, los clientes potenciales se dividen de la siguiente manera:

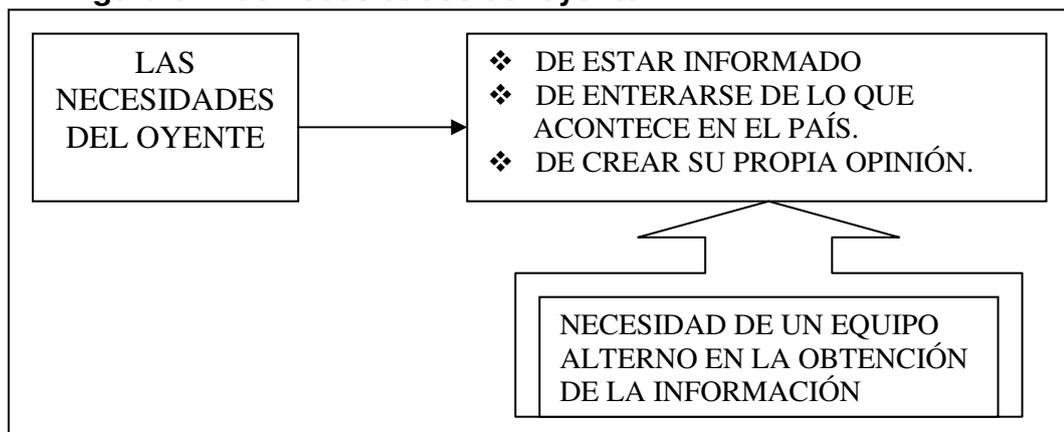
- ✓ Familias guatemaltecas.
- ✓ Empresas, instituciones gubernamentales.
- ✓ Organizaciones no gubernamentales.

Las necesidades del oyente son muchas, pero se pueden enumerar algunas, por ejemplo; la necesidad de estar informado, de enterarse de lo que acontece en el país, su vocación por escuchar y poner atención en lo que se dice, de hecho se supone que el interés del oyente está fundamentado en que para poder tener opinión debe escuchar alternativas de los temas de mayor trascendencia.

Lo anterior nos lleva a mantener un interés constante en la problemática nacional, que se logra a través de la investigación, el análisis, el estudio, la recopilación de información por medio de los reporteros, que son el equipo alterno en la obtención de la información.

Establecer las necesidades del oyente y crear un equipo específico para obtener y tabular toda la información de la siguiente forma:

Figura 6. Las necesidades del oyente



2.5.1 Comprensión total de los clientes

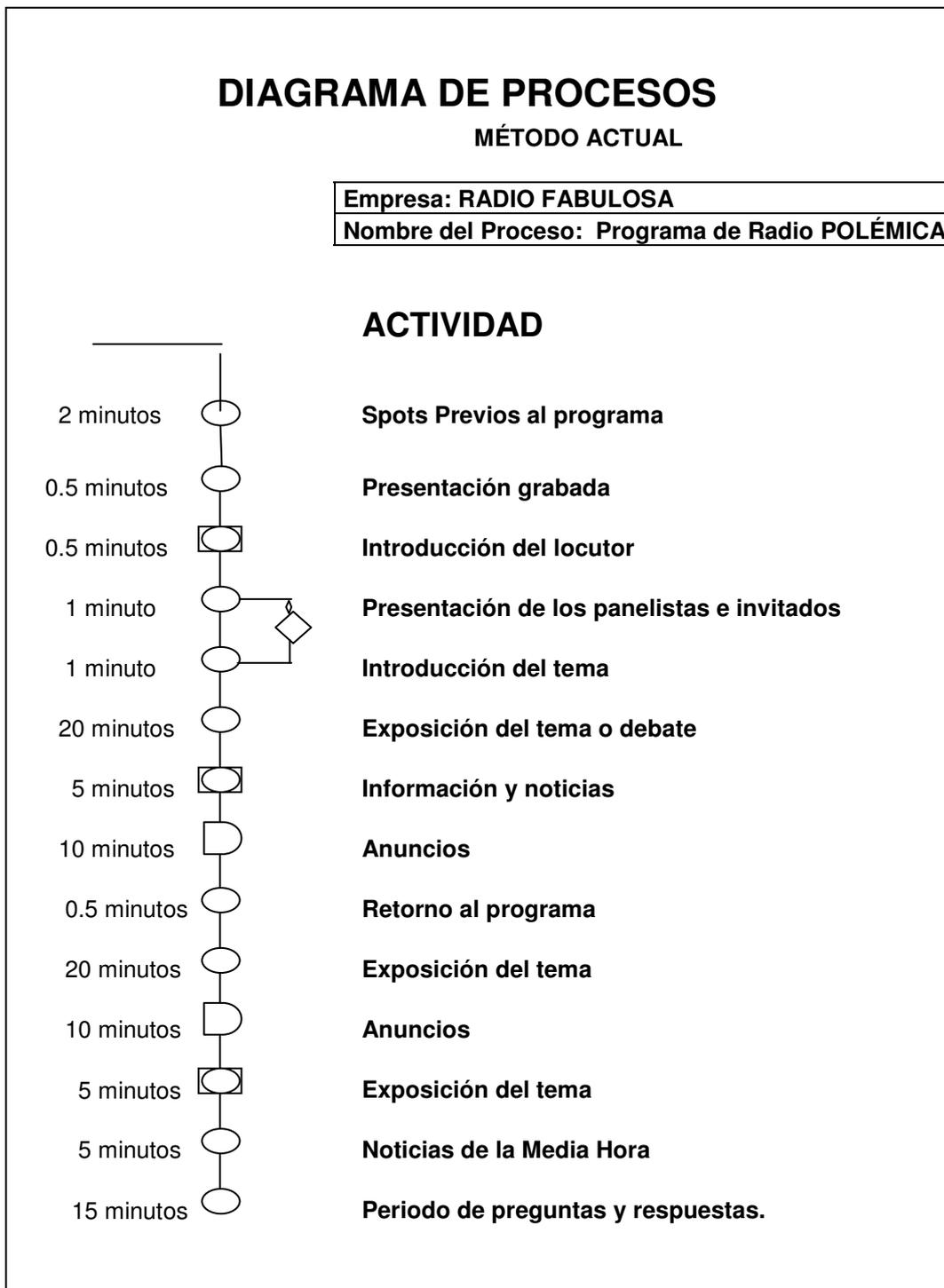
En la actualidad el programa se desarrolla con la comprensión de los radioescuchas. Al cliente se le brinda un programa de calidad, que cumpla con los requerimientos y que garantice su confiabilidad y veracidad de los temas sometidos a opinión pública. Se le hace ver la finalidad de mejorar con el propósito que sea un programa que genere mayor satisfacción, siendo algo fundamental debido al formato de programa Polémica.

2.6 Diagrama de procesos del programa actual

Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones para realizar el programa, desde la concepción de la idea del tema a discutir hasta la transmisión del mismo. Antes que se pueda mejorar un diseño se deben de examinar primero los dibujos que indican el diseño actual del programa.

El Diagrama de procesos del método actual, permite ver con claridad el problema, pues si no se plantea correctamente difícilmente podrá ser resuelto.

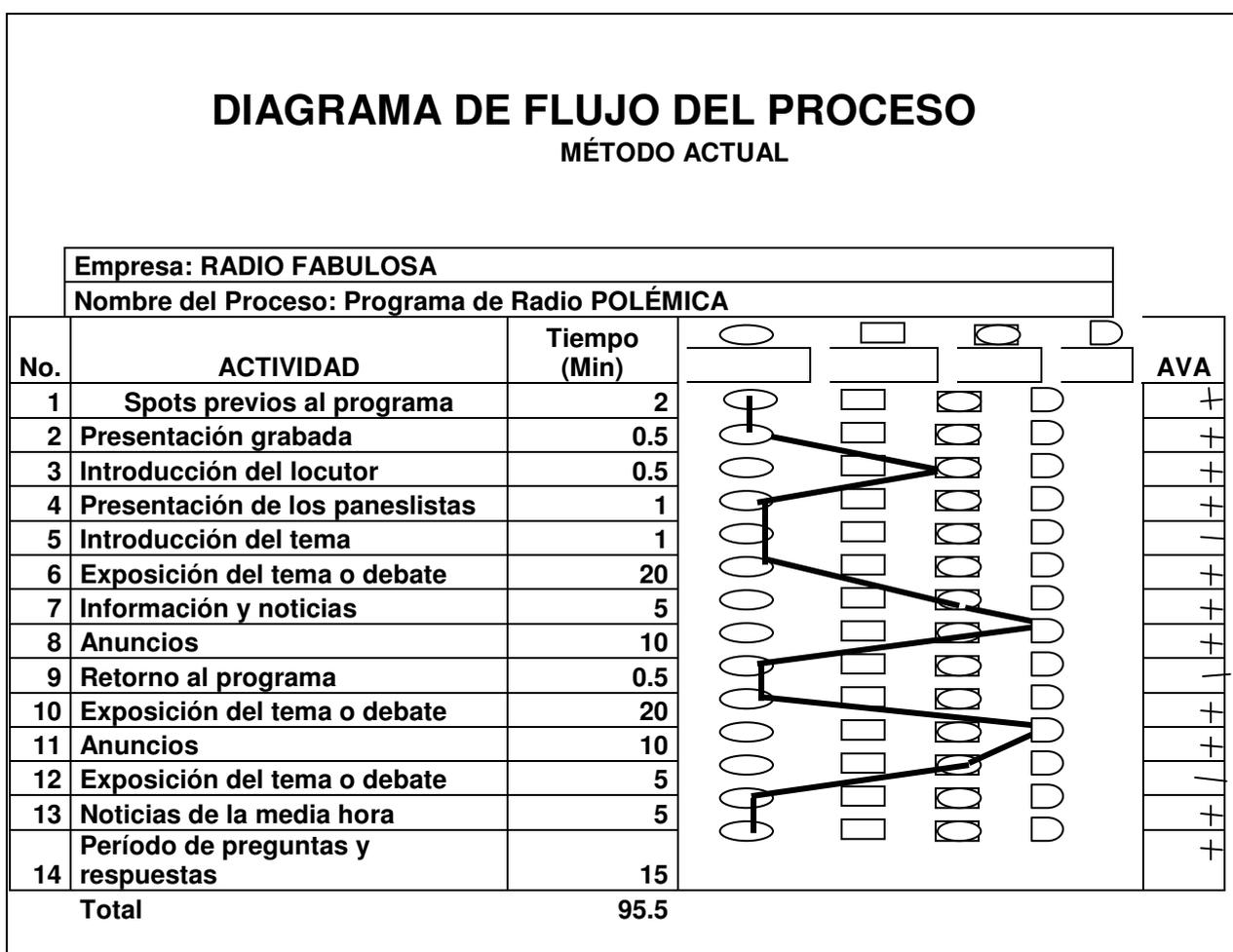
Figura 7. Diagrama de procesos del programa actual



2.7 Diagrama de flujo del programa actual

Este diagrama contiene, en general, muchos más detalles que el de operaciones. Es un instrumento de análisis para determinar los costos ocultos a los cuales se esta incurriendo en la transmisión del programa, lo cual se muestra en el siguiente diagrama.

Figura 8. Diagrama de flujo del programa actual



2.8 Definir y medir el rendimiento actual

Para poder medir y referenciar el rendimiento, se decide elegir a la radio Sonora y Emisoras Unidas, debido a que estas realizan programas de opinión pública. El proceso para medir el rendimiento actualmente es: la preproducción. Ambas empresas cuentan con este proceso, pero lo realizan de forma diferente.

Actualmente el rendimiento del programa Polémica se establece por medio de la medición de las llamadas telefónicas que ingresan al mismo y del interés que generen los participantes en la mesa de diálogo.

El rendimiento también está aplicado en el tiempo aprovechado en el programa y en el manejo de su contenido. De esa forma se obtiene un método para cuantificar la proyección del programa determinando si se está cumpliendo con el cometido, además de buscar incrementar siempre su audiencia, que son las formas para determinar si se está caminando acorde a lo que se ha propuesto.

Impulsores del Rendimiento:

- ✓ Fuentes de problemas y errores
- ✓ Capacitadores del rendimiento del proceso
- ✓ Disfunciones e incongruencias
- ✓ Fragmentación de actividades u oficios
- ✓ Lagunas de información y demoras

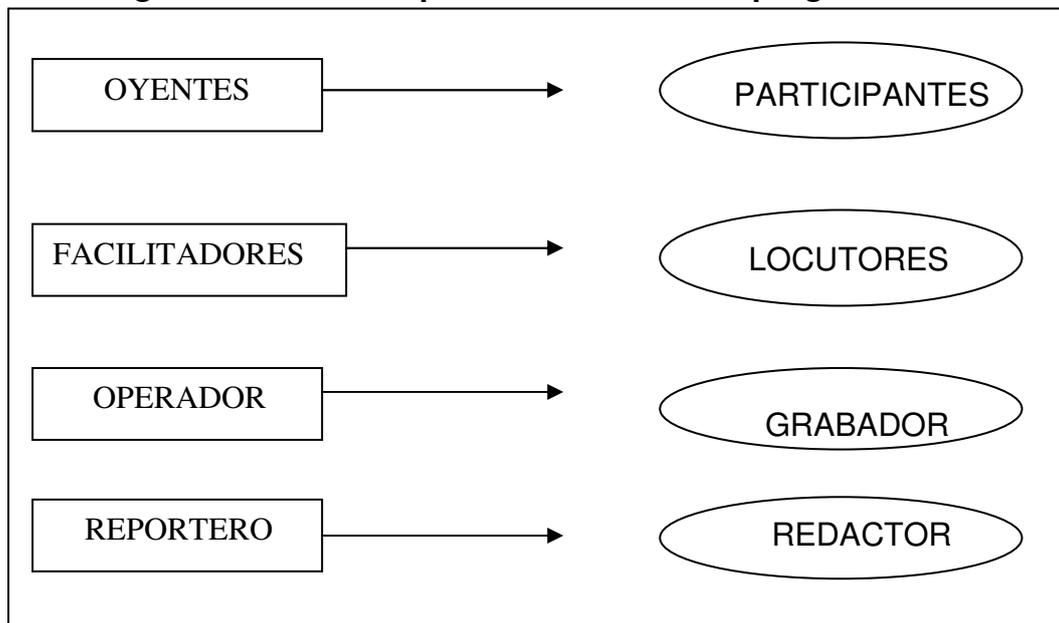
La tarea de determinar los impulsores del rendimiento identifica los factores, características y elementos del proceso que son responsables de sus deficiencias y evalúa su impacto.

Definir entidades

Las entidades o factores más relevantes para el desarrollo del programa son las siguientes:

- ✓ Clientes (oyentes participantes): Los radioescuchas son entidades importantes, ya que son indispensables para el desarrollo dinámico del programa.
- ✓ Empleados (staff y operativos): La entidad empleados define cómo está constituida la Radio y que responsabilidades corresponden a cada persona dentro de la misma, para que éstas funciones en buena forma y optimicen sus recursos de la mejor forma posible.
- ✓ Directivos: influyen poderosamente en los procesos.

Figura 9. Entidades para el desarrollo del programa



3. PROCESO DE REINGENIERÍA DEL PROGRAMA POLÉMICA

Al momento de establecer una meta, asumimos la necesidad de tener una visión. Dentro del marco del proyecto de reingeniería que se realiza al proceso del programa POLÉMICA. Se identifican los elementos existentes del proceso, tales como organizaciones, sistemas, flujo de información y problemas. También se producen medidas comparativas del rendimiento actual de los procesos, las oportunidades de mejoramiento y los objetivos, una definición de los cambios que se necesitan, y una visión del nuevo proceso.

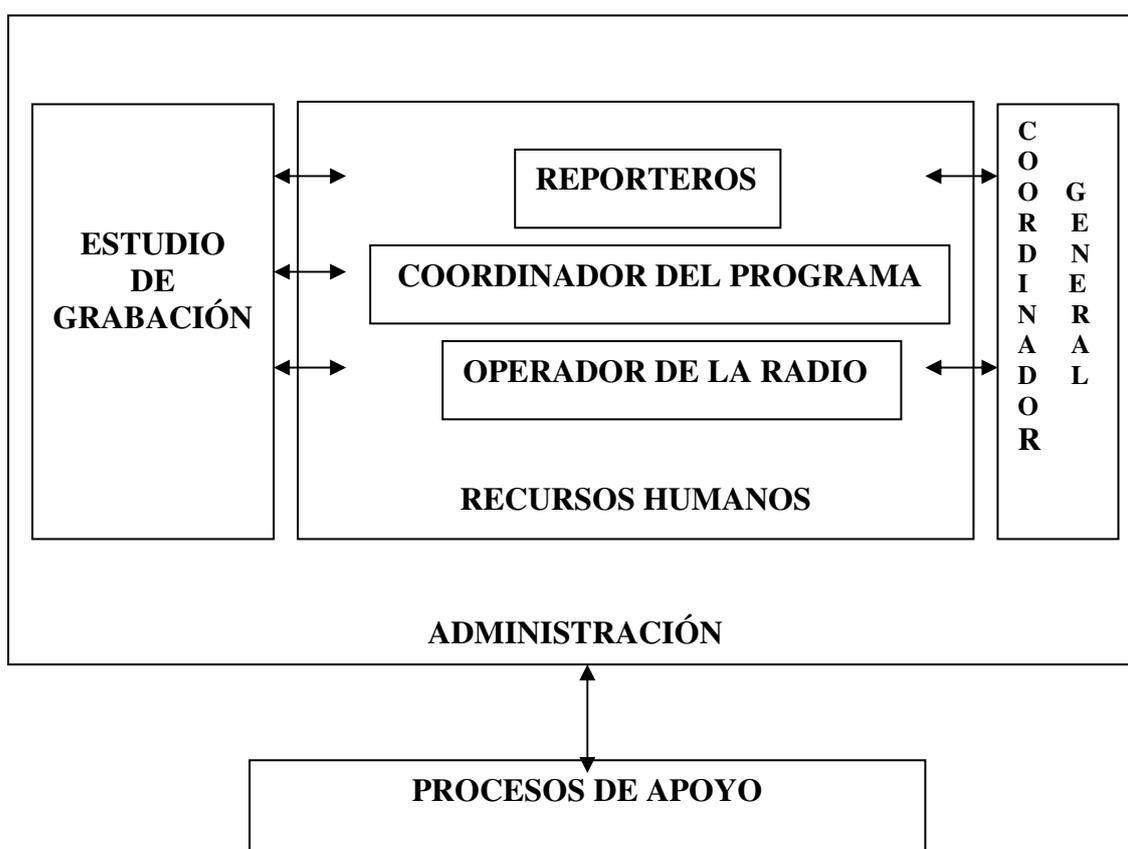
Esto significa que se revisarán los temas que se abordan, se evaluará por medio de sondeos al azar, el nivel de audiencia y determinar cuáles son los temas que mayor interés despiertan en los oyentes. Se pretende definir una visión del proceso de preproducción a través de la cual se logre que dicho proceso progrese de forma significativa en su rendimiento.

Una visión más amplia, es la de lograr un mayor nivel de audiencia. El producto es un programa de radio, y bajo esta premisa se desarrollará este capítulo.

3.1 Estructura del proceso:

Una vez conociendo a todas las personas involucradas dentro del proceso del desarrollo del programa, se establece una estructura de la siguiente manera:

Figura 10. Interrelación entre los actores del programa



Como se observa, estos siempre se relacionan entre sí, no existe un orden correlativo comprensible.

Alternativas para estabilizar el programa:

Aquí se evalúan e identifican los casos especiales necesarios en el proceso de producción del programa. Hay diversas formas de mejorar el programa, algunos con aspectos temáticos, otros con aspectos técnicos, y luego las alternativas en cuanto a la participación y difusión de los diálogos. A continuación se presentan las opciones a desarrollar por el equipo de reingeniería:

Opciones sugeridas:

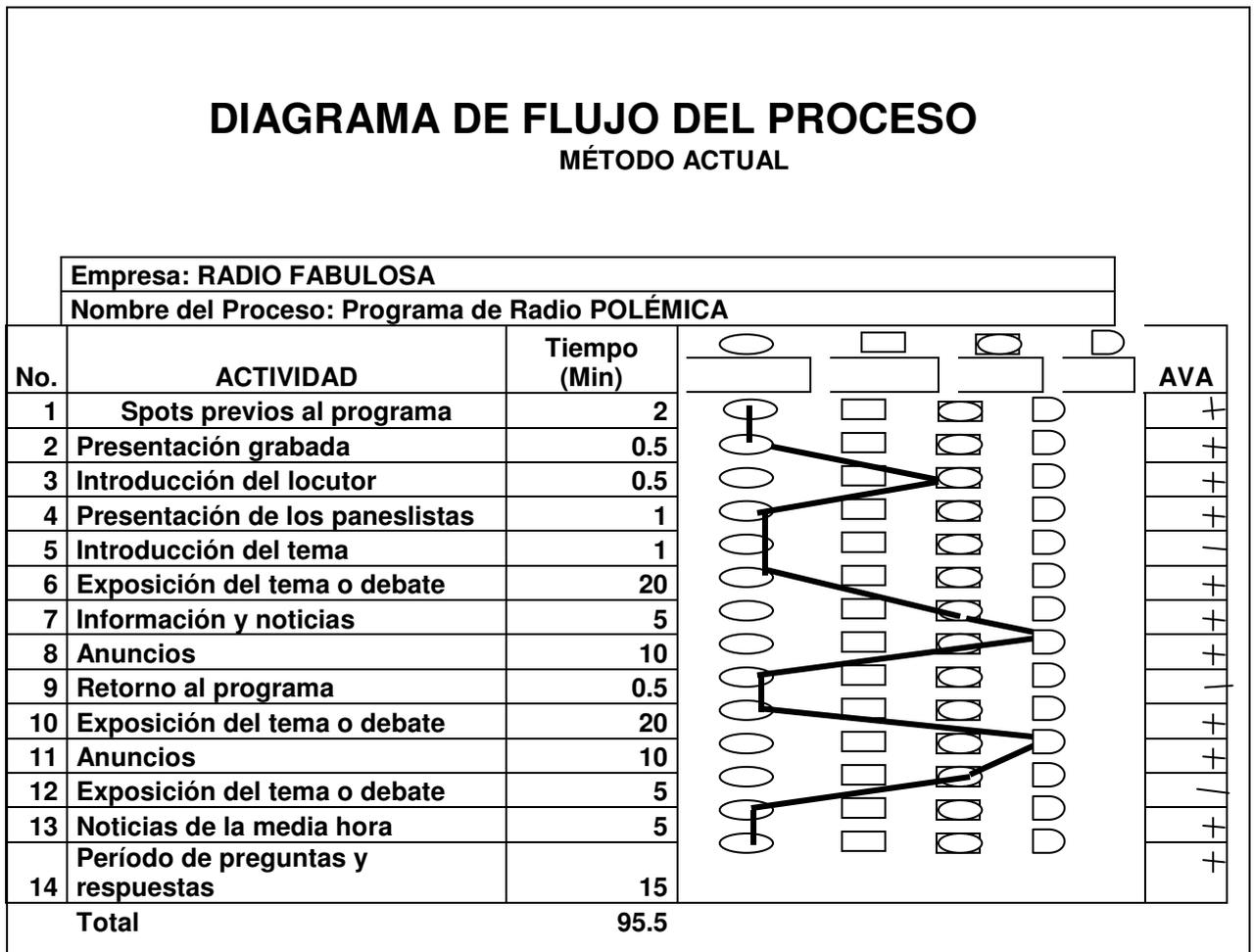
- ✓ Entrevista desde el despacho de personajes.
- ✓ Tema abierto al público oyente.
- ✓ Conferencia telefónica desde diversos puntos.
- ✓ Transmisiones en vivo desde lugares de actividades, relacionadas con el tema en discusión.
- ✓ Estudio de mercado en forma periódica.
- ✓ Plan de comunicación externa y servicio al cliente.
- ✓ Una transmisión dinámica, ofreciendo incentivos para el radioyente.

3.2 Actividades de valor agregado (AVA)

Para establecer las actividades de valor agregado, es necesario establecer el estado actual del programa, luego dar un planteamiento para el programa, escribir las actividades del programa y conocer aquellas actividades que agregan valor.

Se evalúa el impacto de cada actividad del proceso sobre la medida de rendimiento externo para identificar actividades que agregan valor, las que no lo agregan y las que son puramente de control interno. Además, se identifican cuales son necesarias y cuales no lo son, las cuales se aprecian en el diagrama del análisis del proceso actual:

Figura 11. Actividades de valor agregado



3.2.1 Estado actual del programa

En el nuevo programa Polémica se trabaja para el público, se toman en cuenta sus opiniones e inquietudes, se tiene canales abiertos de comunicación para con éste y se posee una programación más actual y productiva. Además, se implementa un programa de mejora continua.

Considerando que la tecnología es uno de los capacitadores claves de la reingeniería de procesos y que la nueva visión del proceso del programa Polémica, tiene que ser formada por un conocimiento de los actuales usos, capacidades y limitaciones de la tecnología, se describen las aplicaciones de tecnología en dicho proceso.

Así las principales aplicaciones de tecnología en la reingeniería del proceso de producción para el programa Polémica son:

- ✓ Analizar: impresiones del radioyente, sugerencias.
- ✓ Captar y Documentar: definiciones del radioyente, tendencias, actualidad nacional e internacional.
- ✓ Comunicar: comunicación de dos vías con el público a través de Internet, telefónica, fax, correspondencia, web site.
- ✓ Control: control de programación, retroalimentación.
- ✓ Administrar: sistemas de audio, sistemas de transmisión.
- ✓ Dar movilidad: teléfonos celulares, equipo de transmisión móvil, grabadora manual, red interna y externa.
- ✓ Compartir Información: bases de datos, servicios de información externos e internos, reuniones de trabajo, círculos de calidad.

3.2.2 Planteamiento para el programa

Se plantea en mejora del programa, otras actividades que podrían agregar valor al mismo. Hay otros conceptos que pueden ser elementales para lo que se requiere, formar un banco de datos, programas auxilio bibliográfico de otras organizaciones, institutos y entidades de investigación social, económica y política.

En esta fase se debe desarrollar un plan preliminar para implementar los aspectos técnicos y sociales del proceso de producción rediseñado, indicando las adquisiciones, instalaciones, implantaciones, contrataciones, capacitación y la reorganización, con las fechas en que se realizan donde se establece la programación de la etapa de transformación del proyecto de reingeniería.

3.2.3 Actividades del programa

En este punto se debe identificar las actividades propias que se realizan diariamente en el desarrollo del programa:

- ✓ Análisis diario de la temática actual:
Conocer la problemática actual del país, en temas que generen opinión pública.
- ✓ Sugerencias para nuevos programas:
Contar con un banco de sugerencias para el desarrollo de nuevos programas tomando en cuenta las sugerencias de los radioyentes.
- ✓ Establecer nuevos contactos.
Fuentes que generen información a través del área de corresponsalía.

- ✓ Mantener comunicación con profesionales para invitarlos a participar.
- ✓ Tener buena comunicación con diversas personalidades, las cuales pudieran ser requeridas en su momento.

3.2.4 Actividades que agregan valor

En este punto se debe considerar aquellas actividades que le darán un mejor nivel de aceptación en cuanto a la calidad del programa:

- ✓ Auxilio con material pregrabado.
- ✓ Aporte de investigaciones en otras materias.
- ✓ Reportajes concebidos para el programa.
- ✓ Realización de conferencias exclusivas para el programa
- ✓ Invitación a instituciones para que aporten conocimientos.
- ✓ Aceptación de las sugerencias de temas de los oyentes.
- ✓ Ampliación del número de participantes.
- ✓ Aprovechamiento al máximo del tiempo del programa.
- ✓ Para la reingeniería realizada al proceso de producción del programa Polémica, se realizan prácticas de benchmarking competitivo y funcional, con empresas como la BBC de Londres, IMVAL de argentina, Radio Antena 3 de España. Visiblemente mas exitosas tanto por su tiempo de producción, su porcentaje de radioyentes, la efectividad y productividad de su programación y la popularidad de la radio en su medio.

3.3 Diseño técnico

Las técnicas administrativas, las herramientas de informática, avances tecnológicos a utilizar en el programa de reingeniería que hemos estado abordando, nos permitirán mejorar el trabajo.

Se busca entonces ubicar los procesos para identificar dónde podemos realizar cambios. Asimismo la informática permitirá determinar dónde también se necesita capacitación y así implementar los cambios necesarios, como a continuación se detallan:

Tabla II. Implementación del diseño técnico

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR
INFORMÁTICA	Adquirir un Hardware y un Software, crear un archivo.	Para guardar programas, guiones, voces, y material radiofónico.	Contar con un Banco de programas anteriores
GUIONES	Grabaciones de información de los Temas.	Realizar mejoras, acorde a los conocimientos del Tema en discusión.	Evitar rutinas
TRANSMISIÓN	Implementar enlaces vía telefónica Desarrollar un plan Pregrabación de Programas Programas ya difundidos Salir de Cabina y transmitir desde un foro, convención, u otra actividad	Preferencias del radio-escucha. Supervisar la transmisión Plan de contingencia Mantener la consistencia del programa. Contar con alternativas	Análisis de participación Calidad en la señal La falta de invitados al programa. Estar al aire Realizar el programa
CONDUCCIÓN	Reestructurar el proceso de enlace entre las personas.	Mantener relación con el radio-escucha.	Poca participación

	Esquematar cada parte del Programa.	Que las personas tengan Tiempo para hablar del Tema.	Mantener la expectativa del programa
	Reuniones de Los Conductores	Mantener una línea de pensamiento uniforme	Uniformidad de criterios
TIEMPO DE ANUNCIOS	Realizar Spot del Programa	Darlo a conocer	Publicidad continua
	Contar con patrocinadores	Mayor promoción	La audiencia
	Control en el tiempo de anuncios no exceda los cinco minutos	Mantener la secuencia del tema.	No perder la Continuidad

3.4 Diseño social

El propósito del Diseño Social es especificar las dimensiones del proceso de producción en el programa Polémica. En este punto se proponen descripciones de la organización de producción, dotación del personal, cargos, planes, e incentivos que se emplean en el proceso de producción rediseñado del programa en estudio. Además, aquí se puede visualizar y verificar los planes preliminares del estudio, capacitación, reorganización, volúmenes de trabajo, reorganización y nueva ubicación del personal.

La toma de decisiones dentro de la estructura de un programa no puede estar en una sola persona, sino que con la participación de otras, de hecho se considera que la participación de más empleados, técnicos y conocedores de la materia es un acto social en el que se involucra a todos. La razón que más personas se involucren en el trabajo que se realiza, más, provoca que se conviva que se ejecuten acciones en conjunto, en grupo, y que por ende sea más enriquecedor. Se pretende que ideas se conjuguen, para llevar un trabajo final que es lo más importante, con el debido premio que será un éxito frente al auditorio.

Por ello, delegar características al diseño social del programa Polémica, reviste una característica especial, ya que no es sólo agregar ideas, sino el talento de quienes tienen habilidades especiales, ello realmente es lo que busca el diseño social.

Asimismo el diseño social está comprendido entre los factores de la etapa de soluciones, a los problemas encontrados dentro del programa, y que motiva a someterlo a un proceso de reingeniería, lo que a continuación se muestra:

Tabla III. Implementación del diseño social

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR
RECURSOS HUMANOS	Evaluación del desempeño del personal.	Identificar las capacidades y habilidades de los empleados con relación a aspectos	Eficiencia y Eficacia del Personal
	Delegación de responsabilidades	Definir cargos a grupos afines por conocimiento de una misma rama.	Mayor aprovechamiento del recurso humano.
ADMINISTRATIVA	Capacidad de los profesionales que integran el programa. Estructurar el programa Diseñar los diagramas de organización	Definir necesidades de destreza. Definir como esta estructurado gerencialmente el programa. Conocer las funciones	Unidad de criterios Evitar actividades que no agregan valor al programa. Proceso continuo
DESARROLLO	Diseñar planes de carreras	Compensar la capacidad y destreza de los empleados.	Plan de incentivos
CORRESPONSALÍA	Crear un Banco de contactos	Colaborar en el contacto de los invitados.	Personas conocedoras del tema
EQUIPOS DE TRABAJO:			
<u>Equipo No. 1</u> Reporteros Redactores	Contactos	Aplicar para contactos con invitados al programa	Fuentes de información

<u>Equipo No. 2</u>			
Operadores de Radio, Técnicos de estudio y de radio.	Control de la Calidad de la Señal	Mejora continua de la señal.	Monitoreo de la Señal
<u>Equipo No. 3</u> Conductores Moderadores Panelistas	Control del contenido del programa	Mejorar la calidad del contenido	Mejorar el nivel de audiencia.

APLICACIÓN DEL ESQUEMA DEL DISEÑO SOCIAL AL PROGRAMA.

Papel de los Corresponsales.

La tarea del personal de Corresponsalía es una de las más importantes, porque ellos son los que sirven de enlace entre los redactores de noticias, los coordinadores, y los reporteros. Inician una fase de intercomunicación que aplicado al programa POLÉMICA serviría de mucho, por ejemplo, un equipo similar destinado al programa podría iniciar en pocos minutos un contacto telefónico con personas que van a ser invitadas al mismo, su papel entonces facilitaría que la planificación siempre estuviera llena y sin problemas de ausencia de invitados.

Ellos mismos serían los encargados de mantener ese contacto, a través de recordatorios. Sabemos que en el programa Polémica sería imposible que le asignaran dos o tres personas para esa función, por lo que se ha estimado que dentro del proceso de reingeniería las mismas personas de este Departamento de Corresponsalía colaboren con el programa.

Función de los Operadores.

Como la aplicación del diseño social es ubicar o descubrir facultades o habilidades de los operadores, se puede explotar este recurso, siempre se ha tenido conocimiento que los operadores de radio, tienen habilidades para el trabajo técnico. Por ello, su capacidad les ha llevado a conocer de aspectos técnicos como el uso de técnicas de micrófonos, audio, colocación de equipo de sonido, etc. Por lo antes escrito se considera su función esencial en el proceso del programa.

Función de los Redactores y Reporteros:

Este equipo, formado así como se plantea funciona como enlace para enriquecer la presencia de invitados o expertos en muchas materias y diversifica nuestra área temática.

Los reporteros tienen la facilidad de trabajar en la calle y conocen a personas de todo estrato social, desde gente con mucho dinero hasta el que posee escasos recursos económicos, conocen al experto en determinados temas, desde el obrero que sabe operar una máquina, hasta los expertos o especialistas en distintas disciplinas, ellos al formar parte del equipo de enlaces para temas del programa, enriquecen el mismo, los cuales sirven de enlace con los corresponsales y los redactores, partiendo que el formato del programa de radio Polémica, es un formato de opinión pública, razón por la cual la función de los corresponsales, redactores y reporteros es indispensable para mantener un programa de calidad y puede satisfacer las necesidades del radioescuchas.

Función de los Técnicos de Estudio y de Radio.

Si el equipo anterior es clave para el enriquecimiento de temas, el equipo presente es elemental para la abundancia de aspectos de edición, audio, sonidos, voces, calidad de audio, en fin, de una serie de aspectos que muy pocas veces un programa los tiene, por ejemplo los técnicos de audio, pueden facilitar recursos tecnológicos para una mejor calidad de programas.

Su función va encaminada a mantener la continuidad en la transmisión del programa y con ello garantizar la calidad, en el formato establecido.

Los técnicos de radio contribuyen en la mejora de la calidad de transmisión de los programas, pueden facilitar otros aspectos tecnológicos como acceso a líneas telefónicas en el estudio. Su capacidad es ilimitada en aspectos técnicos.

Mejorar la Calidad Lingüística de los Conductores.

La única forma que tenemos para mejorar la calidad de dicción y conducción del programa a través de los conductores, panelistas o moderadores, es que su preparación intelectual, profesional, sea una de las más excelentes. No sirve únicamente saber conducir un programa, sino saber hacia dónde va el objetivo del programa, la dicción es muy importante. Por eso se recomienda que en este aspecto del diseño social, quienes conducen el programa especializar o versarse en temas de amplio espectro, quizás, mas en los temas que suelen ser cotidianos en el programa, asistiendo a seminarios de relaciones humanas impartidos por instituciones como por ejemplo Intecap, etc.

FASE DE DOCENCIA:

Esta fase se desarrollaría de la siguiente manera:

Tabla IV. Cronograma de capacitación

DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES	TIEMPO
ADMINISTRATIVO	Conferencias al personal acerca temas de actualidad	1 Semana
TÉCNICO (productores, operadores y grabadores)	Capacitación en cuanto a aspectos de radio	4 Semanas
LOCUTORES	Exposiciones para transmitir conocimientos técnicos a cerca de la conducción del programa	4 Semanas
PRODUCCIÓN	Realización de ejercicios y evaluaciones para definir los niveles de conocimiento para actividades formativas.	2 Semanas

4. TRANSFORMACIÓN Y REDISEÑO DEL PROCESO

El objetivo de este capítulo es realizar los cambios necesarios en el proceso del programa Polémica. Al implementar el nuevo diseño del sistema, se desarrollan planes de prueba y de introducción, se evalúa al personal y se produce una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso del programa rediseñado y mecanismos de cambio continuo durante su desarrollo.

4.1 Descripción del proceso

Dentro de los propósitos del proceso de reingeniería a realizar para buscar la mejora continua del programa POLÉMICA, es posible identificar las actividades prioritarias de mejora.

El proceso actual consta de las siguientes actividades:

- ✓ Idea del programa: para la creatividad del programa se debe de identificar la necesidad del público, elaborar texto, clasificación del programa, si hay cambios, realizarlos.

- ✓ Modelo de diseño: Una vez concebida la idea del programa, viene el modelo del diseño en el cual se debe desarrollar un diseño que cumpla con los objetivos del público.

- ✓ Revisión del programa: Verificar personas participantes, confirmarlos, anotar en agenda de programación, evaluar los puntos a tratar dentro del desarrollo del programa.
- ✓ Modelo de producción: para la producción del programa se cuenta con el equipo necesario, el locutor y conductor del programa, personas conocedoras del tema a desarrollar. Durante el tiempo de transmisión del programa hay un formato ya establecido (ver el punto 1.2 del capítulo 1) en un tiempo de 90 minutos de duración, el proceso de producción del programa se ha extendido al consumidor final del mismo, que es el cliente y razón de ser del programa, en el horario de transmisión del programa se pone a la orden del público radioyente una línea de teléfono específica para que exponga sus puntos de vista acerca del tema que se está desarrollando para enriquecer el mismo y lograr así como producto final un desarrollar un programa que despierte el interés en el público.
- ✓ Autorización para producción: Para la autorización del programa se le entrega el modelo al director de la radio, quien revisa y autoriza el programa.
- ✓ Transmisión: Preparar y coordinar los guiones del locutor, pauta, presentar programa, desarrollarlo y despedir el programa.

- ✓ Archivo: una vez transmitido el programa queda grabado y guardado en un archivo de la radio.

4.2 Rediseño del proceso

En radio Fabulosa se identifica a todos los empleados que son parte del proceso de producción, como personas interesadas, así como los clientes de la radio.

La reducción de actividades no se logra simplemente, aminorando tiempos, sino generando un movimiento de anuncios, lo cual se reduce en tiempo, los cortes publicitarios son más cortos, para permitir que el flujo de opiniones aumente.

El Primer interesado es el Director, a que como máxima autoridad en la radio Fabulosa, su actividad principal es la de autorizar la producción y la transmisión de los programas. Debido a que con el proceso de producción rediseñado se elimina ésta última actividad (autorizar programas), se debe proporcionar empoderamiento al equipo de producción, para que controle la calidad de los programas, previo a su transmisión.

El Segundo interesado es el Supervisor de producción y **el Tercero** es el productor. Ya que en el proceso rediseñado, ambos tienen una mayor responsabilidad en el control de calidad y de autorización de los programas.

El Cuarto interesado es el pre-productor ya que su actividad se ve incrementada al efectuar una demostración pública preliminar, ya que pondera los gustos y preferencias del cliente en cuanto a producción de programas.

El Quinto interesado es el operador y **el Sexto** es el grabador, ya que ambos deben recibir capacitación en cuanto al uso de la tecnología de radiodifusión y aplicar sus conocimientos en la producción de programas. Por otro lado, el grabador ve agilizada su labor al tener disponible un librería de temas de opinión.

El Séptimo interesado es el locutor, a que debe seguir los nuevos parámetros que le indique el pre-productor, basado en el análisis de las inquietudes del público.

El proceso de producción del programa, permitirá una rápida y sencilla identificación de los problemas. Y poder implementar las mejoras permitentes para una rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta y ser capaz de adaptarse al exigente y cambiante mercado de la radio.

La modificación o cambio del desarrollo del programa Polémica, cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales, sin que afecte al resultado final, por lo que el programa, ha de cumplir con las expectativas y necesidades del resto de procesos de la radio.

Los recursos técnicos con los que cuenta radio Fabulosa son completamente eficaces y eficientes. Se dispone de los recursos y conocimientos técnicos mas adecuados, para mejorar el programa, y otros aspectos de la organización, como las relaciones entre los miembros de la organización.

Una mejora tecnológica en esta radio produce resultados exponenciales. Mientras que una mejora de la organización, sigue una pauta directamente proporcional. Las mejoras tecnológicas, producirán resultados inmediatos. Mientras que la mejora de la organización, produce resultados en el tiempo. Todo esto dependerá del proceso del programa.

Para conseguir la máxima satisfacción en el radioescucha. Se ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable, pues los beneficios son inmediatos, tomando en cuenta que en la actualidad las llamadas simultáneas vía telefónica afectan el desarrollo del programa. Y mejorar la organización en el resto de los casos, que produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización, manteniendo así una armonía en el desarrollo del programa.

Este enlace de mejoras de tecnología con la organización contribuirá a obtener menores costes y ciclos de tiempo más cortos mediante el uso efectivo de los recursos. Al tener una organización optimizada, pueden aprovecharse y obtener mejor uso de los recursos de la radio. Esto, además, permite aprovechar las oportunidades cuando se presenten sin involucrar costos adicionales.

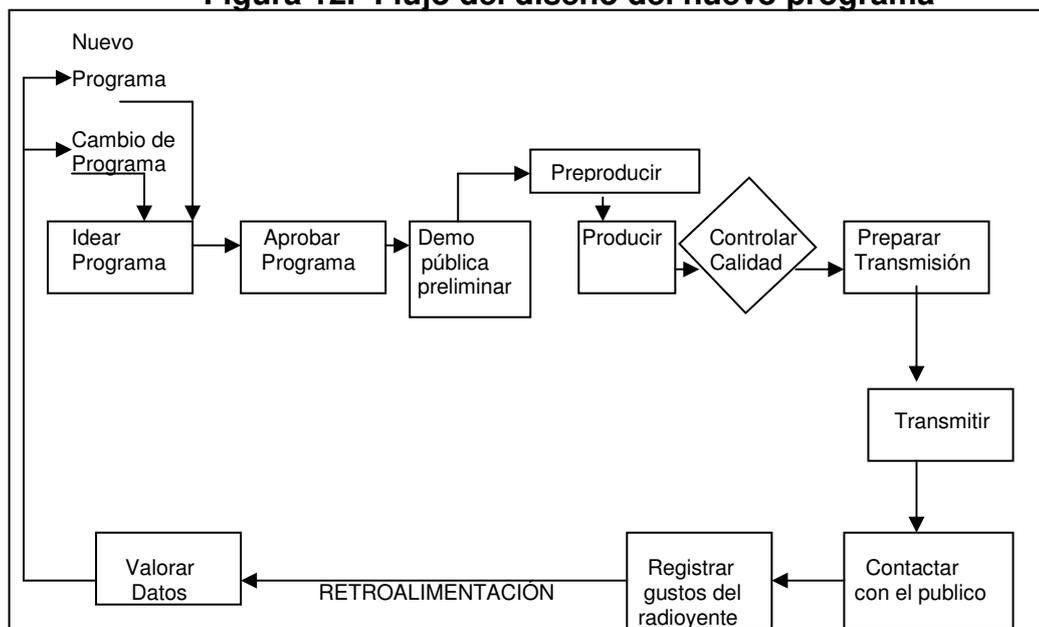
Conocida cómo funciona la radio Fabulosa, y lo que es capaz de lograr. Es posible aplicar fórmulas matemáticas objetivas que obtengan resultados exactos y predecibles gracias a la mejora de la información. Con ello, se eliminan incertidumbres, y permite lograr metas y objetivos.

El enfoque hacia el proceso de Polémica, consigue unos datos de mayor calidad. Es más sencillo hacer planes, tomar decisiones, igualmente modificar y mejorar los procesos individuales para adecuarse al plan global de la radio.

Al adecuar las actividades que requieran ser modificadas para aprovechar las oportunidades permite obtener ventajas y mejores resultados, consiguiendo así una transformación que permite desarrollar un programa de calidad, como se muestra en la siguiente figura.

Esta figura describe el flujo que seguirá el proceso para la creación del programa de radio polémica, como idear el programa, la transmisión del programa al aire, manteniendo un mayor control de calidad.

Figura 12. Flujo del diseño del nuevo programa



4.3 Diagrama de Procesos método rediseñado

Una vez rediseñado el proceso a través de la aplicación de las herramientas de reingeniería el programa polémica, tiene un desarrollo distinto lo cual se aprecia en el siguiente diagrama:

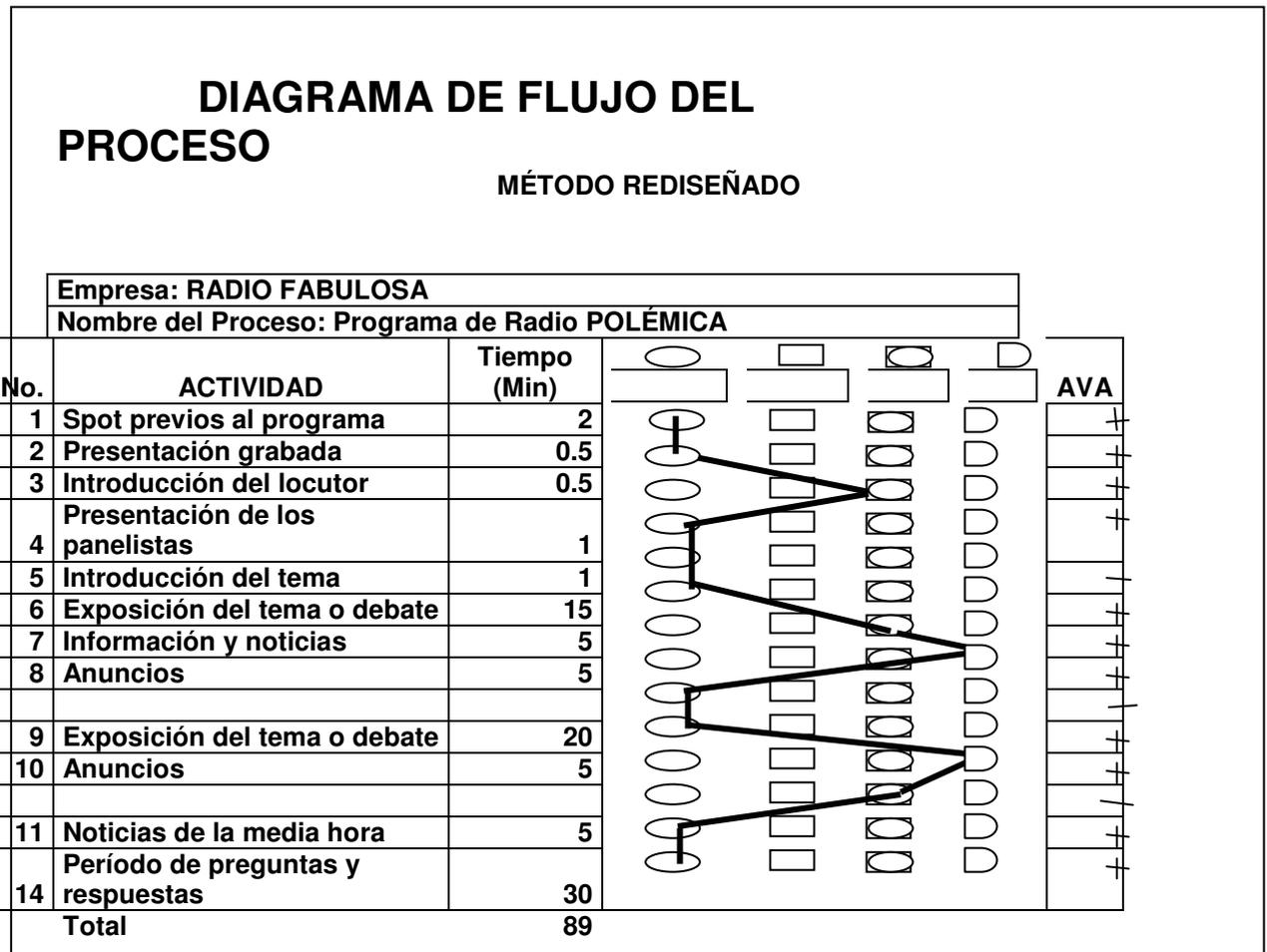
Figura 13. Diagrama de procesos rediseñado



4.4 Diagrama de Flujo método rediseñado

Al igual que el diagrama de operaciones, el diagrama del flujo del proceso es modificado en sus actividades prevaleciendo aquellas que agregan valor al programa, que es lo que se muestra gráficamente:

Figura 14. Diagrama de flujo rediseñado



RESUMEN

TOTAL DE OPERACIONES DEL PROCESO REDISEÑADO	11
TOTAL DE OPERACIONES DEL PROCESO ANTERIOR	14
OPERACIONES REDUCIDAS	3
TIEMPO EN MINUTOS DEL PROCESO REDISEÑADO	89
TIEMPO EN MINUTOS DEL PROCESO ANTERIOR	93.5
TIEMPO REDUCIDO EN MINUTOS	4.5

5. SEGUIMIENTO DEL PROCESO REDISEÑADO

El objetivo de este capítulo es mantener la visión de una mejora continua del proceso del programa Polémica, al implementar los rediseños. Durante el seguimiento del proceso ya rediseñado, se hará una evaluación al nuevo proceso, con la finalidad de ver su nuevo desarrollo, además realizar mediciones del nuevo proceso, observando su rendimiento; Establecer las acciones a seguir para obtener una mejora continua del proceso, y por último los elementos del control del proceso, para poder producir un programa con alta fidelidad, calidad y contenido de orientación para el radioyente.

5.1 Evaluación del proceso rediseñado

En la evaluación del nuevo proceso se realizan visitas periódicas a la Radio, reuniones con el equipo de reingeniería, además se evalúa por medio de encuestas de opinión como es recibida la reingeniería por el personal de producción y por la dirección.

Prueba piloto del nuevo proceso:

La prueba piloto del proceso de producción rediseñado se realiza durante las tres primeras semanas, para identificar mejoras o correcciones necesarias para el nuevo proceso.

El recurso humano que se utiliza pertenece al personal fijo de radio Fabulosa. Para realizar esta prueba piloto, se instruye previamente al jefe de atención al cliente y a la representante de atención al cliente, de acuerdo a técnicas de comunicación específicas para recabar y analizar toda clase de datos relacionados con el producto de la radio.

Para la evaluación del nivel de aceptación y de comprensión del empleado hacia el proyecto de reingeniería se utiliza las siguientes herramientas:

- ✓ Encuestas confidenciales a empleados de cada dependencia.
- ✓ Reuniones de grupo con los involucrados en los procesos de producción.
- ✓ Seguimiento de sugerencias, comentarios y preguntas.
- ✓ Entrevistas a personal clave del proyecto, como locutores, productores y directivos.
- ✓ Realizar una evaluación por teléfono a los clientes de radio Fabulosa.
- ✓ Responder a la evaluación con base en las cartas, correos electrónicos y faxes que reciba.
- ✓ Realizar una tabulación de las evaluaciones al final de cada semana.

Estudiando el proceso rediseñado, es más sencillo comprender y analizar las capacidades de la radio. Permitiendo establecer la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo determinada acción, identificando y definiendo cómo específicas actividades dentro de un sistema que pueden operar de forma coordinada.

Por su parte con la evaluación del proceso rediseñado se mejora el conocimiento global y específico de los elementos de la radio, ahora es más sencillo conocer las posibilidades de acción, adaptación y mejora continua del sistema.

Para los conductores del programa se aplica el método de enseñanza-aprendizaje para lograr los objetivos de una manera económica y efectiva. Se espera respuestas que se trabajen y estén verificadas por un sistema riguroso.

Con una división y segmentación en procesos, es más sencillo implantar la mejora continua al programa aplicándolo a los procesos, para ello, tendremos instrumentos de medida, y medios de evaluación objetivos, consistentes y eficaces.

Se pueden centrar los esfuerzos con menos coste en los procesos que se desea mejorar.

Simplemente, hay que tener los conocimientos en la materia para que los líderes y sus analistas, puedan realizar predicciones de futuro que beneficien a la radio y mejoren la calidad del programa.

Además, se implanta un sistema de gestión válido y consistente en toda la radio. Debe de documentarse y los datos e información, estarán a disposición de todos los miembros de la organización.

La integración y alineación -buena marcha- del programa, alcanza los resultados deseados. El nuevo proceso funciona de tal forma, que se adapta, cumpliendo siempre con las expectativas y necesidades del resto de procesos.

5.2 Medición del proceso rediseñado

En otras radios se incorpora a la etapa de preproducción un estudio de mercado a través de los resultados obtenidos de la comunicación del público con la radio, se tienen líneas telefónicas, de fax, dirección de correo electrónico, así como un sitio en la red (Web Site) de la empresa, a donde el usuario se puede abocar y hacer llegar sus sugerencias, solicitudes, impresiones y felicitaciones. Además, se apoyan y se organizan promociones para hacerse del favor de la opinión pública, posicionarse en el mercado y mantener interesado al público. Asimismo, se mantiene comunicación de dos vías con el radioescucha y se le agrega valor a sus transmisiones, al contestar al aire o de forma directa, las preguntas y observaciones del público.

La medición del proceso del programa polémica se realiza a través de un análisis de comparación con otras radios a nivel nacional que dentro de su programación tengan programas de opinión pública con un formato similar al del programa polémica, y así poder establecer el nivel de aceptación. Con esto se pretende desarrollar un proceso rediseñado con un nivel óptimo de aceptación.

La producción de este programa tiene un carácter social, pues está desarrollado por miembros con un mismo objetivo común, con esto se pretende mejorar la marcha de las relaciones de la radio con los demás procesos de los distintos programas que se producen y poder conseguir los objetivos y metas, del programa.

Otra de las mediciones se determinara a través de encuestas dirigidas al grupo objetivo del programa con la finalidad de establecer si se esta produciendo y transmitiendo un programa que despierte y agrade a los radioyentes, y poder establecer si se esta transmitiendo un buen programa en cuanto a la frecuencia, si el tema a tratar se mantiene dentro de una secuencia lógica, si la voz del locutor es agradable, de esta forma se podrá establecer como esta llegando el programa a la audiencia radial.

Se realizaran mediciones con los radioyentes que participan en preguntas o aportaciones del programa manteniendo una comunicación de dos vías con el propósito de conocer cuales son los temas de interés en la actualidad y así poder producir programas de opinión publica que sean aceptables para el radioyente.

Debe de existir concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la radio, han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del programa. No han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.

5.3 Acciones a seguir para una mejora continua del Proceso

Ordenar y agilizar los procesos de producción, especialmente el de preproducción. Además de contar con una buena producción de programas, y que la programación sea la mas indicada para satisfacer la demanda de los radioyentes actuales y potenciales. Lograr eficiencia en el desempeño de trabajadores del área de producción y que cada uno quede asignado en el área que sea mas competente. En definitiva, lograr una productividad eficiente y efectiva, y que se tracen los objetivos para que radio Fabulosa cuente con un rendimiento total del proceso de producción significativamente mayor.

Para llevar a cabo la mejora continua, se forma un equipo que velara por verificar y solucionar los problemas que se presenten.

Dentro de las acciones a seguir se pueden mencionar:

- ✓ Analizar: estudios de mercado, tendencias, impresiones del cliente, sugerencias.
- ✓ Captar y documentar: definiciones del cliente, tendencias, actualidad nacional e internacional, stock o base de datos de personas conocedoras de temas que generan opinión publica.
- ✓ Comunicar: comunicación de dos vías con el público a través de la red, telefonía, fax, correspondencia.
- ✓ Control: control de programación, retroalimentación.
- ✓ Informar: a través de un sitio electrónico (Web Site) de la radio, transmisión y medios de comunicación.
- ✓ Compartir información: bases de datos, servicios de información externos e internos, reuniones de trabajo, círculos de calidad y redes.

En general, que el producto final sea mas competitivo con el desempeño de las otras radios, que se tenga visión para un publico segmentado, se reestructuren los procesos para compenetrar al personal en la visión general que quiere el programa Polémica.

Las personas que integran el equipo de mejora continua son: el director del programa, el líder del equipo de reingeniería, el supervisor del programa y el coordinador del programa, debido a que ellos son las personas que realizan esta actividad.

La continúa mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización, en tal sentido se debe implementar la fase de servicio que a continuación se muestra

Fase de servicio técnico profesional:

- ✓ Consulta bibliográfica de apoyo a temas radiofónicos.
- ✓ Evaluación del desempeño a los trabajadores del programa.
- ✓ Para los trabajadores se debe utilizar el método de enseñanza aprendizaje para lograr los objetivos técnicos de una manera económica y efectiva.
- ✓ Se espera que las respuestas que se trabajen, estén verificadas por un sistema riguroso. Para esto se debe utilizar el método científico.

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, que permita el avance en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la radio, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y redunde en una mejora de la calidad del programa. Que equivale a la satisfacción que el oyente obtiene de su producto o servicio.

Dentro de las acciones a seguir para mantener una mejora en el desarrollo del programa polémica se debe de proveer al radioyente de programas que lo informen, orienten y eduquen; asimismo, brindarle una programación ágil, variada, moderna e innovadora con temas de opinión publica de la actualidad y de interés general.

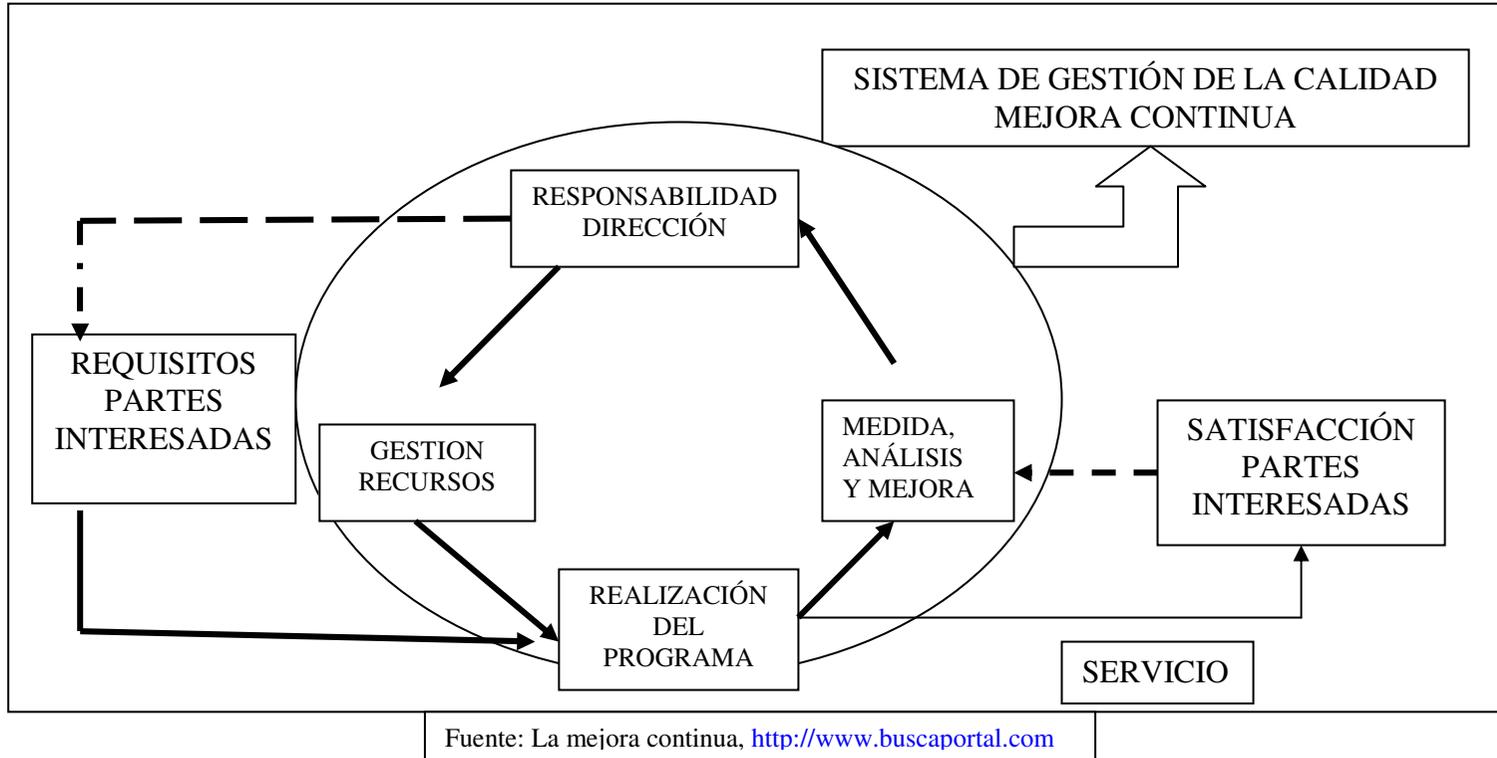
Por otro lado, lograr que cuente con un programa que mantenga comunicación abierta y participativa a través de distintos canales, con su público, que escucha sugerencias y observaciones y con base en ellas, elabora su programación.

En resumen, sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad, ni tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos. Gráficamente se puede apreciar un sistema de gestión de la calidad en la figura 15, de la siguiente manera:

Figura 15. Sistema de gestión de la calidad

Diagrama a seguir para la gestión de la calidad, manteniendo una mejora continua en el proceso del programa.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD MEJORA CONTINUA



5.4 Elementos del control del proceso

Dentro de los elementos de control se pueden mencionar aquellas actividades o pases indispensables para el desarrollo del programa:

- ✓ Idear programa

Luego de una tormenta de ideas de que tema o secuencia de temas se han de tratar en necesario establecer un control para determinar la mejor idea con la finalidad que el tema a tratar sea de actualidad y que genere opinión pública.

- ✓ Aprobar programa

La necesidad de aprobar el programa se establece tomando en cuenta la mejor idea seleccionada, observando aquellos aspectos que agreguen valor al proceso.

- ✓ Producción

En el proceso de producción es indispensable la supervisión y de un control minucioso debido a la necesidad de producir un programa con un nivel óptimo de calidad, y con ello minimizar los posibles errores durante la transmisión.

- ✓ Calidad

Evaluar periódicamente la calidad del programa que se este produciendo para no caer en errores del pasado, garantizando un programa agradable al radioyente.

- ✓ Preparar transmisión
Verificar si todos los aparatos de transmisión están en óptimas condiciones como por ejemplo: micrófonos, líneas telefónicas.

- ✓ Transmitir
Monitorear la transmisión del programa al momento de estarlo transmitiendo para garantizar que este en el aire.

- ✓ Contactar con el público
A través de las líneas habilitadas para el programa polémica, se puede contactar la aceptación del público radioyente.

- ✓ Registrar gustos del cliente
Con el contacto establecido con el público se puede crear un archivo con el registro de los gustos y preferencias del radioyente, haciendo un control de los gustos actuales del público.

- ✓ Valorar datos
Controlar los datos obtenidos en la aceptación del público, tomándolos en cuenta dándoles valor ya que es por ellos en parte que el programa se mantiene en el aire.

Es necesario establecer los requerimientos y procedimientos del sistema productivo del programa Polémica para que se puedan tomar decisiones mas acertadas en la solución de problemas, definir con mayor precisión y rendimiento las necesidades y posibilidades de cada proceso.

Establecer claras responsabilidades y obligaciones para manejo de las actividades clave, que necesiten de una mayor rigurosidad en su estudio y análisis, por afectar de forma importante al resto del proceso.

El proceso, ha de ser analizado para poder obtener información, con la que se pueda cumplir las necesidades del sistema de gestión. Conocidas cuales son las fuerzas y debilidades del programa Polémica, es posible realizar predicciones, y prever fallos.

Identificar los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de la radio, cada miembro ha de saber cual es su grado de responsabilidad e implicación en el proceso del programa Polémica del que forma parte y ejercer el liderazgo en su tarea. Sabe lo que se necesita y se espera de él, y no se entromete en otros procesos mas allá de lo que le requiera la organización de la radio. Es posible seguir la secuencia de acontecimientos programados para encontrar el proceso con deficiencias.

Centrándose en factores como los recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la radio, es posible obtener un mejor aprovechamiento de los recursos, y conseguir una asignación óptima de los elementos que requieran para lograr sus objetivos.

CONCLUSIONES

Antes de la reingeniería, los subprocesos del proceso de producción del programa POLÉMICA contaban con actividades innecesarias que retardaban su ejecución, lo cual dificultaba la eficiencia, efectividad y el incremento en la audiencia de este programa.

El desglosar uno a uno los aspectos que componen los procesos, permitió interiorizar en detalles que a simple vista no son detectados, pero que al conocerlos en detalles, como ya se dijo, facilitó encontrar pequeños elementos que necesitaban de reingeniería.

Otra conclusión arribada, fue que el programa POLÉMICA, necesitaba de una reingeniería durante el proceso del desarrollo del programa. Se creyó que se iban a presentar complicaciones, en cuanto a la implementación del nuevo proceso, pero al momento de someterlo al consenso de empleados y las personas que iban a trabajar en la reingeniería, se facilitó por muchos de los trabajadores que acordaron cooperar en el proceso.

La necesidad de conocer los temas de interés de los oyentes del programa Polémica da como resultado la creación de un equipo de personas capaces de evaluar la necesidades de los radioescuchas, lo que, a su vez, proveerá información indispensable para mejorar la calidad en la producción y enriquecer el programa.

RECOMENDACIONES

A la empresa, propietaria del programa POLÉMICA, sujetarse al proceso de reingeniería realizado, supervisado y transformado por el equipo participante. Que los procesos sometidos a reingeniería sean respetados, para que el proceso diario de transmisión del programa siga su patrón con los aspectos revisados y comprobados.

Conocer a través de la evaluación que se realice por el representante de atención al cliente, los gustos, preferencias y necesidades de los clientes del programa POLÉMICA, lo cual servirá de materia prima al equipo de preproducción en la elaboración de nuevos contenidos que llenen las expectativas de la audiencia del programa POLÉMICA.

Al equipo encargado de realizar la reingeniería, únicamente, que tome en cuenta que la comprensión misma de los conceptos vertidos en este documento nos puede llevar a que se realice una reingeniería completa y sin contratiempos, además de exitosa.

Crear un equipo de personas capaces de evaluar las necesidades de los radioescuchas, lo que, a su vez, proveerá información para mejorar la calidad en la producción de los temas a desarrollar en el programa.

BIBLIOGRAFÍA

Manganelli, Raymond, Klein Mark. **Como Hacer Reingeniería**. Editorial Norma, Bogotá Colombia. 1995. 349 páginas.

Hammer, Michael y Champy, James. **Reingeniería**. Editorial Norma, Bogotá Colombia. 1994. 226 páginas.

Goodstein, Leonardo; et. Al. **Planeación Estratégica Aplicada**. Editorial McGraw-Hill interamericana, S.A., Bogotá Colombia. 1998. 442 páginas.

Hernández, Sampieri, Roberto et. Al. **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill interamericana, México. 1995. 356 páginas.

Sallenave, Jean- Paúl. **La Gerencia Integral**. Editorial Norma. Bogotá Colombia. 1994. 449 páginas.

De León, Víctor Hugo. **La Información en Radio**. Colección Guatemala, Volumen XXXI, Serie Adrián Recinos 3. Tipografía Nacional. 1985.

Dessler, Gary. **Administración de personal**. 4ta. ed. México: Prentice-Hall, 1967.

Diccionario enciclopédico océano. España: Océano.

Koontz, Harold y Heinz Wehrich. **Administración una perspectiva global.**

11va. ed. México: McGraw, 1998.

REFERENCIA ELECTRÓNICA

La mejora continua. <http://www.buscaportal.com>. Junio-
Septiembre de 2005.

Anexo A

CONCEPTOS GENERALES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

QUE ES LA RADIO

Sean McBride

“Un solo mundo, voces múltiples”, la radio es el medio de comunicación mas definido.

“No hay ningún otro medio de comunicación que pueda llegar eficazmente a un numero tan grande de personas, con fines de información y de enseñanza.

Con esta definición, McBride, intenta presentarnos un panorama acerca de la radio que nos indica que desde su aparición, en la década de 1920, formó parte del entorno de la sociedad, es un medio de comunicación que abarca aspectos inherentes al desarrollo del lenguaje y la difusión de ideas hacia las masas.

La radio, es diferente a los medios de comunicación escritos y televisados, en nuestro medio, ya que, es la que mejor cobertura brinda al consumidor, dígase oyente, en el caso de la radio, ya que su forma de difusión es masiva, los publicistas han encontrado en la radio un medio efectivo para llegar a todo tipo de personas, contrario a la televisión en Guatemala, cuya alcance no es en el área rural, puesto que en muchas regiones del país no se cuenta con energía eléctrica, pero si con un radio de baterías. Los medios escritos llegan poco, quizás en el interior de la república su presencia, únicamente, alcanza a las áreas urbanas no así la rural.

JULIAN HALE, DE LA BBC DE LONDRES

“Es el único medio de comunicación masiva que resulta imposible detener”.

El concepto también de Hale, uno de los locutores de la BBC de Londres, Inglaterra, indica que la Radio a través de sus ondas, lograr penetrar en vastas regiones de los países donde esta funciona, en Guatemala, se ha comprobado que es la radio el único medio que se hace presente en la vida de las comunidades.

Su cobertura le permite influenciar a sus oyentes o bien transmitirles los conceptos que los publicistas o los periodistas quieren hacerle llegar.

Los conceptos vertidos anteriormente permiten hacer de la radio el análisis respecto a que su área de influencia en el oyente puede hacer pensar que se puede llegar más lejos en cuanto a prestar servicios a quienes nos escuchan, es en sí el medio ideal para que nuestras ideas, principios y conceptos podamos canalizarlos hacia el oyente.

VENTAJAS

Lo dijimos en los conceptos anteriores vertidos por McBride y Julián Hale, respecto a lo masivo que resulta la radio.

Ha sido incluso un medio de difusión político para intentar mediatizar al oyente, sin embargo, es, también, un medio efectivo para orientar e infundir conceptos ajenos a los fines políticos.

La Radio permite ventajas que muy pocos medios tienen, excepto la Televisión, que en muchos casos, también, ha logrado avanzar en la efectividad hacia el público.

Las personas suelen estar al tanto de lo que informa la Radio, incluso, cuando a veces los usuarios comentan algún acontecimiento, dicen “lo escuché en la radio” impregnando así, el concepto de que el medio influye de manera espontánea, mucho más rápido que la influencia que ejercen la Televisión y los medios escritos.

A continuación una breve glosa de las ventajas de cada uno de los medios que en Guatemala se conoce con mayor difusión.

LA PRENSA

- La prensa es cara y no esta al alcance de los ingresos de mucha gente.
- Es inaccesible para los analfabetas.
- La prensa es de distribución engorrosa, sobre todo en las poblaciones campesinas.

LA TELEVISIÓN

- Es mucho mas cara que la radio y su alcance se limita a nivel local o nacional.
- Exige concentrarse en ese medio.

VENTAJAS DE LA RADIO

- Compañía. Es el medio de comunicación que siempre quiere estar con nosotros.
- Inmediatez. Ofrece la noticia al momento en que se produce.
- Creatividad. Dado que la radio penetra por el oído, deja libre nuestra imaginación.

LIMITACIONES

- Fugacidad.
- Unisensorialidad. La radio solo penetra por el oído.
- Unidireccionalidad.

LA PERSONALIDAD DE LA RADIO

Reside en el sonido de la voz humana. Distinta a la Televisión, ya que es únicamente la voz la que se difunde y expande, la otra en cambio permite mezclar audio, voz e imagen. Ha sido el medio de comunicación “tradicional” por excelencia, las personas se van a la radio cuando necesitan escuchar cualquier información. Conocen que la Radio mantiene un constante proceso de información, en la Televisión, los espacios noticiosos tienen un horario y no manera de cómo enterarse de los acontecimientos.

Desde Antaño, los abuelos encendían la radio para conocer las noticias, en la actualidad esta tradición se mantiene.

CARACTERÍSTICAS DE LA NOTICIA EN RADIO

Noticia: un suceso novedoso que afecte a la sociedad.

3 ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS DE LA NOTICIA

- Un suceso que implica algún género de acción.
- Una información donde se describe o relata la acción en términos comprensibles.
- Un público al cual se dirigen esas noticias a través de los medios de comunicación.

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES

- Vehículo de información.
- La inmediatez.
- Participación del oyente.
- La no permanencia de los mensajes radiofónicos.
- La brevedad.

DIFERENTES TIPOS DE LA NOTICIA RADIOFÓNICA

- La noticia estricta: De entrada debe de ser breve y sencilla, que ha sucedido y quien es el protagonista.

En la entrada incluiremos los dos datos más importantes.

En ella se encontrará la respuesta al “que” y quizás al “quien”, o al “como”.

La estructura de la noticia concluye con un cierre, el cual recupera lo esencial de la noticia, de forma atractiva.

LA NOTICIA CON CITAS

Algunos de los datos son expresados por la voz del protagonista de los hechos o por la fuente.

LA NOTICIA CON ENTREVISTAS

- Contiene una entrada atractiva en la que habrá la respuesta al “quien” invariablemente y habitualmente contendrá la respuesta al que.

LA ENTREVISTA

Es una de las formulas mas ágiles para dar a conocer una información o para profundizar en el conocimiento de los hechos y sus consecuencias, así como para acercarse a la personalidad de los protagonistas de las historias.

TIPOS DE ENTREVISTAS

PRIMER NIVEL DE DIFERENCIACIÓN

- la entrevista en directo.
- La entrevista en diferido.
- Fase expositiva y fase redundante.

SEGUNDO NIVEL DE DIFERENCIACIÓN

- La entrevista de carácter. Tiene como eje la personalidad del entrevistado.
- La entrevista "noticiosa". Interesa mas la información que se da que quien la suministra.

LA ENTREVISTA NOTICIOSA SE DIVIDE EN

- De información estricta.
- Información en profundidad.
- Las declaraciones o "falsa entrevista".

FORMA DE REALIZAR UNA ENTREVISTA EN RADIO

- Investigación y documentación.
- Elaborar un esquema.
- Concentración.
- Las preguntas deben ser claras, cortas y concisas.
- No hay que monopolizar el micrófono.

EL REPORTAJE

Una agrupación de presentaciones fragmentarias de la realidad que, en conjunto, dan una idea global de un tema.

PRIMERA DIVISIÓN

- Reportaje simultaneo.
- Reportaje diferido.

ESTRUCTURA DE LA NOTICIA RADIOFÓNICA ESTRICTA

ENTRADA

- Dos datos.
- Los más atractivos.

PARRAFO A

- Uno o dos datos nuevos.
- Un dato redundante.
- Otro dato nuevo.

PARRAFO B

- Un dato nuevo.
- Un dato redundante.
- Otro dato nuevo.

PÁRRAFOS C, D ETC.

- El mismo esquema hasta agotar los datos.

CIERRE

- El dato o datos que ayuda a fijar el hecho.
- Mantiene el interés.

CUALIDADES DEL LOCUTOR INFORMATIVO

GENERALES

- Voz
- Dicción
- Cultura
- Naturalidad; Estética del error; consiste en la repetición de términos y la emisión de pequeños titubeos predeterminados.

ESPECIFICAS

- La Vocalización: facilita la comprensión de un texto.
- La Entonación: debe describir una curva variable.
- El Ritmo: no puede ser constante.
- La Actitud.
- La Audibilidad: determinada por el interés que el oyente tenga del tema y por los recursos expresivos y su combinación.