

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**Reingeniería de una Empresa Familiar: Cambios Radicales  
e Implementación de Criterios Técnicos en las Áreas  
Administrativa, Operativa y de Ventas.**

**Estudiantes:**

**Irene Brenes Barahona  
Carné 960489  
Henry Rodríguez Moreno  
Carné 923202**

**Profesor Guía:**

**Carlos Carranza, MBA**

**Profesora Coordinadora:**

**Flory Fernández, M.Sc**

**San José, Costa Rica**

**Diciembre del 2001**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo y la maestría se las dedico a Papi, Mami, Sofía, Amelia y al resto de mi familia; ya que gracias a su cariño y apoyo he llegado a donde estoy.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Doña María de los Ángeles Barahona, por su colaboración, compañía, apoyo e inquebrantable sustento moral.

A los Directores y Personal del Grupo Reloj, por su colaboración y apoyo a lo largo de la realización de este proyecto.

Al señor Carlos Carranza, MBA; por su guía, amistad y aportes en este trabajo.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto se realiza en el GRUPO RELOJ, empresa familiar de gran trayectoria en el sector de medios de comunicación. Ésta contaba con un estilo de administración típico de una empresa familiar, la cual no le permitía afrontar los nuevos retos que trae el mercado.

GRUPO RELOJ requería un replanteamiento de su esquema global de operación y administración, que le permita explotar a plenitud los recursos con que cuenta y trazar un camino guiado por un verdadero sentido administrativo-empresarial.

El objetivo de este trabajo es diseñar y proponer una nueva estructura de funcionamiento y manejo gerencial de la empresa GRUPO RELOJ, a partir del desarrollo de un proceso de reingeniería comprensivo de las principales áreas de la empresa, persiguiendo mejorar la posición competitiva y los resultados de la compañía.

La reingeniería implica un estudio profundo de la organización objeto de cambio, aparejado de metas radicales y ambiciosas que, como tales, deben notarse y contrastarse a corto y mediano plazo. Por medio de la reingeniería, se podrá diseñar el plan de trabajo para que la empresa se transforme de una empresa familiar a una altamente profesional y eficaz, convirtiéndola en una de las más exitosas del mercado.

Se tratará de desarrollar un análisis crítico-descriptivo sobre la situación de una empresa de carácter familiar en la cual se han iniciado cambios radicales de orden

administrativo y operativo con miras a practicar un proceso de reingeniería que permita transformar a ésta organización en una empresa eficiente y altamente competitiva.

Se analiza la situación actual de GRUPO RELOJ, realizando un estudio del entorno, análisis FODA, y un diagnóstico descriptivo de las tres áreas a tratar: administrativa, operativa y mercadeo y ventas.

Luego se presenta un análisis de los problemas que aquejan a la organización, señalando aquellos puntos en los que se debe centrar labor de reingeniería para el cumplimiento de los fines de la organización.

Por último, se plantean una serie de recomendaciones y propuestas diseñadas para cada área específica de interés, las cuales se realizarán en el marco de un proceso de reingeniería y a partir de los preceptos de éste enfoque gerencial. Lo anterior teniendo en cuenta la especial naturaleza familiar de la empresa objeto de estudio.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESA FAMILIAR, REINGENIERÍA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS TEÓRICAS</b>	<b>7</b>
1.1 <i>La empresa familiar: sus principales elementos y características</i>	7
1.2 <i>¿Qué es reingeniería? ¿Hacia dónde marchan las nuevas organizaciones?</i>	16
1.3 <i>Reingeniería en la administración: una nueva forma de gerencia</i>	27
1.4 <i>El Desarrollo Organizacional (DO)</i>	38
 <b>CAPÍTULO II</b>	
<b>GRUPO RELOJ: SU HISTORIA Y CONTEXTO</b>	<b>45</b>
2.1 <i>Su Génesis</i>	45
2.2 <i>Su larga presencia en los años 60's a 80's</i>	51
2.3 <i>El estancamiento en la década de los 90's</i>	52
 <b>CAPÍTULO III</b>	
<b>LA SITUACIÓN ACTUAL DE GRUPO RELOJ</b>	<b>59</b>
3.1 <i>Descripción funcional de la empresa</i>	59
3.2 <i>Análisis del Entorno</i>	62
3.3 <i>Análisis FODA</i>	67

3.3.1	Fortalezas	67
3.3.2	Oportunidades	69
3.3.3	Debilidades	71
3.3.4	Amenazas	72
<b>3.4 Diagnóstico Área Administrativa</b>		<b>73</b>
<b>3.5 Diagnóstico Área Operativa</b>		<b>76</b>
<b>3.6 Diagnóstico Área Mercadeo y Ventas</b>		<b>80</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROBLEMAS</b>		<b>84</b>
<b>4.1 Problemas Centrales</b>		<b>84</b>
<b>4.2 Área Administrativa</b>		<b>87</b>
4.2.1	Estructura organizativa	87
4.2.2	Perfil de Recursos Humanos	87
4.2.3	Toma de decisiones centralizada	89
4.2.4	Falta de comunicación interna	89
4.2.5	Gestión financiera	90
<b>4.3 Área Operativa</b>		<b>91</b>
4.3.1	Estructura organizativa	91
4.3.2	Recargo de funciones en producción	92
4.3.3	Papel de la actividad periodística	93
4.3.4	Déficit en los sistemas de información	94
<b>4.4 Área Mercadeo y Ventas</b>		<b>94</b>
4.4.1	Estructura organizativa	94

4.4.2	Papel del Director	95
4.4.3	Enfoque de mercadeo	95
4.4.4	Posición ante cambios de actitud en el mercado	96

## ***CAPITULO V***

### ***UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO A PARTIR***

#### ***DEL PROCESO DE LA REINGENIERÍA*** 98

##### ***5.1 Consideraciones en torno a la naturaleza familiar de la empresa: de la empresa familiar artesanal a la empresa familiar competitiva y estratégica*** 99

##### ***5.2 Un nuevo enfoque sobre los problemas: es necesario una reingeniería integral*** 108

##### ***5.3 Misión, visión y objetivos*** 114

##### ***5.4 Propuesta para el Área Administrativa*** 120

5.4.1 Un nuevo enfoque de liderazgo 120

5.4.2 Nueva estructura de la organización 124

5.4.3 Definición del perfil de trabajador de la empresa 131

##### ***5.5 Propuesta para el Área Operativa*** 134

5.5.1 Delimitación de procesos: una estructuración funcional 134

5.5.2 Diseño de un canal eficiente de información interno 136

5.5.3 Redefinición de perfil de proyectos e inversiones (Presupuesto base cero): nueva metodología de trabajo 139

5.5.4 Definición de políticas de planificación estratégica 145

##### ***5.6 Propuesta para el Área de Mercadeo y Ventas*** 147

5.6.1	Diferenciación e identificación de perfil de cliente para cada emisora: una estrategia de llegada _____	147
5.6.2	Determinación de una nueva imagen ante el mercado: visión profesional _____	150
5.6.3	Explotación de nuevos proyectos comerciales _____	151
5.6.4	Manejo comercial de las tarifas comerciales _____	152
<b>CONCLUSIONES</b> _____		<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> _____		<b>159</b>
<b>ANEXOS</b> _____		<b>166</b>

## INTRODUCCIÓN

Costa Rica, por las condiciones de su mercado y características de producción, es un país en el cual la empresa familiar se encuentra ampliamente difundida y constituye un agente de gran peso dentro de la estructura económica nacional. Lo anterior se ve respaldado por el hecho de que no cuenta con un mercado de capitales desarrollado, en el cual el noventa por ciento de los instrumentos negociados constituyen títulos de deuda pública, circunstancia que dificulta que las empresas puedan difundir y abrir su capital a terceros, permaneciendo éste, entonces, en manos de sus fundadores o descendientes.

La empresa familiar responde entonces a un entorno económico y condiciones de mercado que propician su existencia y permanencia, siendo ésta una institución que por sus características particulares merece un enfoque, como objeto de estudio, distinto del de una empresa no familiar. El punto en cuestión reviste especial importancia para los efectos del presente estudio toda vez que la empresa escogida es de naturaleza familiar, hecho que será analizado con especial atención en el curso de la investigación.

En concreto y en cuanto al caso de interés, se ha seleccionado a la empresa objeto de estudio al GRUPO RELOJ. Esta empresa tiene 55 años de fundada, y desde entonces ha sido dirigida como una empresa familiar, operando con esquemas de administración que responden a necesidades y realidades muy distintas de las que se viven actualmente.

Básicamente, la empresa se desenvuelve en el área de los medios de comunicación, a través de tres frecuencias radiales, a saber: 94.3 FM y 730 AM, RADIO RELOJ; 106.7 FM y 1120 AM, OPINE FM, y 103.5 FM, PUNTO 5. En razón de lo anterior, puede

describirse la actividad de empresa, a grandes rasgos, como la información y entretenimiento de los radioescuchas, brindando servicio, credibilidad y profesionalismo. Los ingresos de la organización son captados por medio de la venta de publicidad, tanto por medio de agencias de publicidad como de clientes directos.

Según se indica, la problemática objeto del presente estudio gira alrededor del proceso de transformación que debe sufrir GRUPO RELOJ, para estar en capacidad de afrontar con éxito las nuevas condiciones del mercado. Llama la atención, en primera instancia, el hecho de que la empresa cuente con la mejor infraestructura y recursos del medio nacional, sin que sea líder, actualmente, en todos los campos en que se desempeña.

Lo anterior se debe, principalmente, a que la toma de decisiones y estructura administrativa gira alrededor de una sola persona, que carece de una preparación en el área de administración y, por tanto, aplica un sistema de dirección que prescinde de criterios técnicos. Por demás, y bajo este orden de ideas, GRUPO RELOJ requiere un replanteamiento de su esquema global de operación y administración, que le permita explotar a plenitud los recursos con que cuenta y trazar un camino guiado por un verdadero sentido administrativo-empresarial.

El presente trabajo tratará de desarrollar un análisis crítico-descriptivo sobre la situación de una empresa de carácter familiar en la cual se han iniciado cambios radicales de orden administrativo y operativo con miras a practicar un proceso de reingeniería que permita transformar a ésta organización en una empresa eficiente y altamente competitiva.

De conformidad con lo expuesto, se pretende realizar un marco conceptual así como la puesta en práctica de un proceso de reingeniería de una empresa familiar, tomando en cuenta no sólo la reingeniería de procesos, sino también la administrativa.

El objetivo de este trabajo es diseñar y proponer una nueva estructura de funcionamiento y manejo gerencial de la empresa GRUPO RELOJ, a partir del desarrollo de un proceso de reingeniería comprensivo de las principales áreas de la empresa, persiguiendo mejorar la posición competitiva y los resultados de la compañía.

Específicamente se pretende cubrir los siguientes puntos:

- Desarrollar desde el punto de vista teórico los temas de la empresa familiar, la reingeniería, tanto de procesos como administrativa y el desarrollo organizacional.
- Describir el origen, estado actual y entorno de la empresa GRUPO RELOJ.
- Diagnosticar el estado de funcionamiento operativo, organizacional y administrativo del GRUPO RELOJ a enero del año 2001.
- Evaluar el funcionamiento del estado operativo, organizacional y administrativo, así como las políticas de la toma de decisión y de la redefinición de objetivos, misión y visión de la empresa.

- Proponer un nuevo modelo de desarrollo organizacional del GRUPO RELOJ como resultado del proceso de reingeniería y a partir de la propuesta de cambios en las áreas administrativas, de producción y de ventas y mercadeo de la empresa.

Como metas del proyecto, se planea cumplir con la aplicación real de las medidas propuestas, aparejado a un estricto control de resultados que permita evaluar en forma comparativa las situación antes y después de la implementación de los cambios sugeridos.

Como puede observarse, el tema escogido, por su amplitud, permite operar bajo un marco de acción flexible, aplicando los conocimientos gerenciales adquiridos en forma plena. La reingeniería implica un estudio profundo de la organización objeto de cambio, aparejado de metas radicales y ambiciosas que, como tales, deben notarse y contrastarse a corto y mediano plazo.

Para los proponentes, esta necesidad de resultados reales implica un reto verdadero, tanto al conocimiento, como a las habilidades de administración y dirección, ya que por medio de la reingeniería, se podrá diseñar el plan de trabajo para que la empresa se transforme de una empresa familiar a una altamente profesional y eficaz, convirtiéndola en una de las más exitosas del mercado.

Esta empresa es seleccionada ya que existe una estrecha relación profesional con la misma, específicamente en las áreas de dirección de operaciones y legal. Por lo anterior, existe un nexo de confianza que promueve la participación activa y fructífera en el plano del aporte de ideas y propuestas para la solución de los problemas que se diagnostiquen a lo largo de este trabajo. En este orden de ideas, existe un escenario propicio para el aprendizaje efectivo y la creación de un vínculo interactivo entre los fines de la empresa y su administración y los perseguidos por este estudio.

En cuanto a los alcances del tema de estudio, el mismo será desarrollado en la totalidad de la organización seleccionada, tendiendo un completo respaldo de la empresa para el análisis de los principales indicadores internos que permitan la más acertada toma de decisiones. En cuanto a las limitaciones que el estudio enfrenta, es claro que la primera y más importante la constituye el tiempo, así como el hecho de que se debe afrontar, como el principal obstáculo para la consecución de los resultados deseados, una cultura organizacional muy arraigada y de vieja data.

En cuanto al aporte que éste trabajo pretende ofrecer, se encuentra el hecho de constituirse en instrumento útil de análisis de la realidad de un fenómeno nacional (la empresa familiar), sirviendo de guía para su estudio en tanto éste tipo de organizaciones comparte características y defectos que les son comunes por naturaleza y sobre los cuales es factible desarrollar un trabajo con base en criterios técnicos que redunden en la supervivencia de la organización en un medio cada vez más competitivo.

Así las cosas, la finalidad de éste estudio es desarrollar un análisis exhaustivo de la empresa seleccionada, tomando en cuenta su especial circunstancia de empresa familiar y creando un modelo de desarrollo de la organización que se base en las máximas de calidad, optimización de los recursos, flexibilidad y cambio, permitiendo a la organización asumir una posición de liderazgo en el mercado sin abandonar su estructura de propiedad accionaria.

Para lograr lo anterior, se estructurará el estudio en cinco capítulos. El primero de ellos contendrá el marco teórico del estudio, contemplando los temas de la empresa familiar, la reingeniería y el desarrollo organizacional. Esto en cuanto a los aspectos y

elementos que interesen a la investigación y que sean útiles para los efectos de alcance de sus objetivos.

El Capítulo II contendrá una reseña de la historia de GRUPO RELOJ y su evolución a través del tiempo, desde sus inicios, hasta la empresa que es hoy en día.

En lo que respecta al Capítulo III, en éste se analiza la situación actual de GRUPO RELOJ, realizando un estudio del entorno, análisis FODA, y un diagnóstico descriptivo de las tres áreas a tratar: administrativa, operativa y mercadeo y ventas.

En el Capítulo IV se presentará un análisis de los problemas que aquejan a a organización, señalando aquellos puntos en los que se debe centrar labor de reingeniería para el cumplimiento de los fines de la organización.

Por último, el Capítulo V contendrá las recomendaciones y propuestas diseñadas para cada área específica de interés, las cuales se realizarán en el marco de un proceso de reingeniería y a partir de los preceptos de éste enfoque gerencial. Lo anterior teniendo en cuenta la especial naturaleza familiar de la empresa objeto de estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA FAMILIAR, REINGENIERÍA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar un marco teórico que sirva de sustento y referente de los temas a tratar, los cuales guiarán y servirán de fundamento en la elaboración del presente trabajo. Así las cosas, se desarrollará, desde una perspectiva teórica y en los aspectos que sean de interés para los efectos de la investigación, los temas de la empresa familiar y la reingeniería, tanto en lo tocante a procesos como en la administración.

#### **1.1 LA EMPRESA FAMILIAR: SUS PRINCIPALES ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS**

La familia constituye un centro de dominación pero también de interacción social, el cual es un complejo organizacional ya que es punto de revelaciones personales, intercambio de valores y de socialización. Cuando la familia se amplía basado en una cierta cohesión social que permita ampliar su ámbito hacia otras esferas sociales. Se convierte en un primer momento en el producto de fuerza de trabajo, pero luego crea condiciones para sus propias acciones llevando desde microempresas hasta la consolidación de las empresas familiares.

Se reconocen como familiares aquellas empresas en las que el origen de su capital se ubica en el núcleo de una familia o grupo de éstas, al tiempo que su diseño y composición, desde el punto de vista de gestión, se apoya en una estructura de naturaleza

familiar. Son el tipo predominante de empresas en todo el mundo. Están ligadas a la vida económica y social, naciendo con base en una gran idea que está en manos de su mentor original. Son una especie de "compromiso personal" y una inversión de los emprendedores y sus parientes.<sup>1</sup>

En primer término, y a modo de introducción al tema, se realizará un comentario general de la materia de interés resultado de la lectura selectiva de distintos textos que se ocupan del tópico, para luego desarrollar aspectos puntuales a partir de los aportes específicos de distintos autores.

Es usual que la empresa familiar sea asimilada a empresa mediana o pequeña, lo cual a todas luces es un error; se equipara una cualidad esencial con un atributo que se refiere a una dimensión relativa.

La empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa (institución económica vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas) es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social de trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.

La familia (institución previa a la empresa, de significación social más amplia, con proyección temporal por medio de la acción procreadora y educativa) no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del individuo constituyendo una comunión de personas en la que éstas participan en forma

---

<sup>1</sup> Herrero Arbizu, Carlos, “GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES”, [www.marketreal.net/debate/gestiónfamiliar.htm](http://www.marketreal.net/debate/gestiónfamiliar.htm), 23 de febrero del 2001.

plena mediante lazos y relaciones fundamentalmente afectivos y sus diferentes relaciones sociales.

La empresa es un instrumento creado por el hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza y para transformarla. Por su parte, la familia tiene una esencia radicalmente opuesta y en ésta diferencia radica lo sustancial de la problemática de la empresa familiar.

Mientras la empresa debe satisfacer los requisitos de racionalidad instrumental de manera que asegure su viabilidad como agente económico, la familia, como célula social básica, tiene exigencias de mantenimiento y de expresión mucho más amplias y vastas. Conforme a lo anterior, la empresa familiar no puede enmarcarse, para su caracterización, dentro de un criterio de tamaño, ni con una manera particular de gestión. Lo llamativo y esencial de las empresas familiares es el hecho de contar con la presencia de una referencia a la familia en su identidad pública, en la determinación de sus políticas y en la definición de sus modalidades de gestión, afectando todos éstos elementos la propia vida familiar.

El vínculo que se forma alrededor de una empresa familiar es más estrecho y complejo que el presente en una empresa común; aspectos patrimoniales, ocupacionales, afectivos y profesionales se mezclan para formar una institución que supera en mucho las capacidades de un frío análisis de la administración de negocios.

Con base en lo dicho es posible afirmar que empresa familiar es tanto un emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar, como la pequeña unidad económica en la que trabajan en forma personal todos los miembros de un grupo familiar. Sus problemas específicos están asociados al hecho de entremezclarse las

cuestiones familiares con las decisiones empresariales; ello trasciende lo jurídico, lo económico y lo administrativo.

Es claro que la administración y gestión de negocios requiere de decisiones inteligentes, la decisión inteligente es producto de una acción de ejercicio racional del pensamiento, el ejercicio racional del pensamiento requiere objetividad y la objetividad presupone la liberación de pasiones, emociones, afectos y temores, factores todos que disminuyen la capacidad de raciocinio.

Pues bien, la empresa familiar, en la que no puede eliminarse el elemento afectivo del seno de su gestión, padece, en mayor grado que las empresas comunes, la tendencia a conducirse con base en decisiones que abandonan los postulados de la administración para convertirse en una directriz que refleje el interés familiar en un momento y caso dado. Este es pues, un elemento de la empresa familiar que no puede ser obviado en la total comprensión de su alcance y existencia.

Es difícil conceptualizar en forma precisa y comprensiva el fenómeno de la empresa familiar. Pese a lo anterior, llama la atención la definición dada por Robert G. Donnelley en su artículo “La empresa familiar” publicado en la revista Harvard Business Review número 21 de 1974, citada por Martínez Nogueira, en la que propone la siguiente:

*“...Una compañía se considera como empresa familiar cuando ha estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia, y cuando ésta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de compañía y sobre los intereses y objetivos de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia...”<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Martínez Nogueira, Roberto. **EMPRESAS FAMILIARES: SU SIGNIFICACIÓN SOCIAL Y SU PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL**. Primera edición, Buenos Aires: Editorial Ediciones Macchi,

El autor referido, señala que ésta relación (empresa-familia) está presente cuando existe una o más de un grupo de características, que pueden enumerarse como sigue:

- La relación familiar es el factor que determina la sucesión en la gerencia;
- El consejo director está formado por miembros de un grupo familiar;
- Los valores institucionales de la empresa están identificados con los de la familia, lo cual se manifiesta por medio de tradiciones organizacionales;
- La actuación de un miembro de la familia se refleja en la reputación de la empresa;
- Los familiares involucrados retienen sus acciones más allá de las razones financieras, aún cuando hay pérdidas;
- La posición del funcionario familiar en la empresa determina su importancia en la familia, y;
- Un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al determinar su profesión y carrera.

En refuerzo a lo anterior, señala Ginebra<sup>3</sup>, como elementos que determinan el carácter de la empresa familiar en sentido propio, los siguientes:

- Un grupo constituido por padres e hijos, es decir, que se extienda a dos generaciones físicas.
- Que el control accionario real lo posea la familia.
- Que la familia sea el grupo que dirige, y;

---

1984, p. 34.

<sup>3</sup> Ginebra, Joan. **LAS EMPRESAS FAMILIARES: SU DIRECCIÓN Y SU CONTINUIDAD.** Primera Edición, México D.F.: Panorama Editorial, 1997, p. 23.

-Que los activos familiares comprometidos en la empresa supongan al menos un 25% del patrimonio familiar total. Este último punto, aunque de un alto contenido subjetivo, se consigna por cuanto es reflejo del hecho de que en la empresa familiar existe una línea muy sutil entre los bienes y activos de la empresa y los que son de la familia, pues los miembros de ésta se identifican plenamente con aquella, al punto de someter partes inusuales de sus patrimonios personales a la suerte de la empresa.

En el contexto de las definiciones de la empresa familiar, se encuentran conceptos que la entienden como:

*“...aquella que en la práctica es controlada por los miembros de la familia. Esto incluye tanto a las sociedades más cerradas en que habitualmente todas las acciones pertenecen a los miembros de una familia como a las sociedades que cotizan en bolsa en que la distribución de acciones hace que la familia tenga un control efectivo...”<sup>4</sup>*

Sin importar el concepto que se adopte sobre un fenómeno de tanta complejidad, sí es viable extraer cuatro elementos<sup>5</sup> que se presentan en las empresas de estudio.

Como primer punto, destaca la relación entre la dirección de la empresa familiar y los miembros de la familia. La participación de la familia puede, en muchos casos, sobrepasa la dirección y abarca también los niveles operativos, privando en no pocas ocasiones el vínculo familiar más que la idoneidad para el desempeño del puesto.

---

<sup>4</sup> Barry, Bernard. “LA EMPRESA DE FAMILIA”. **REVISTA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, Buenos Aires, Tomo VII-B, Octubre de 1976 a marzo de 1977, p. 589.

<sup>5</sup> Arroyo Angulo, Ester. “**LAS EMPRESAS FAMILIARES EN COSTA RICA SITUACIÓN ACTUAL Y PROYECCIONES**”. Memoria de Graduación para Optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de Costa Rica, San José 1992. p. 43.

En segundo lugar, se puede citar la relación entre capital social y patrimonio familiar, sinónimo de titularidad de las empresas, sus recursos y valores. Esta titularidad, que debe ser al menos mayoritaria, implica control.

Como tercer punto básico, se encuentra la relación de traslado de poder entre generaciones, lo cual es una de sus características definitorias así como uno de sus principales problemas. Este es un elemento fundamental y crítico para el mantenimiento de la empresa y de su manejo depende fuertemente el que una empresa sobrepase las diferencias generacionales y cumpla así con el objetivo de empresa en marcha.

*“...El problema de la sucesión en una empresa familiar es pues, particularmente difícil porque concurren en ella tres circunstancias:  
-Una tendencia a ver los problemas a corto plazo;  
-Una necesidad de preparar la sucesión a muy largo plazo;  
-Y un carácter trascendental en el paso sucesorio, del que depende la vida futura de la empresa...”<sup>6</sup>*

De la anterior cita se puede deducir que el problema de la sucesión es una cuestión del largo plazo, el cual puede darse de dos maneras<sup>7</sup>: en forma directa, es decir, que el padre transmita directamente a su sucesor la dirección de la empresa, y la otra, haciendo uso de cuadros de mando, los cuales actuarían como intermediarios en tal proceso.

Como último elemento a mencionar, se debe citar el grado de control como factor determinante en la definición de empresa familiar. Si los puestos de alta gerencia son ocupados por personas unidas por un vínculo familiar, es muy probable que las decisiones que giren a su alrededor sean movidas por sus intereses, lo cual llevará ineludiblemente a

---

<sup>6</sup> Font, Pascual y Gallo, Miguel. **LA EMPRESA FAMILIAR**. S.E., Barcelona: Estudios y Ediciones IESE, S.A., 1989, p. 35.

<sup>7</sup> Arroyo Angulo, Ester. Op. Cit., p. 54.

que la empresa permanezca subordinada a ellos. Esta situación, si bien es cierto que sería peligroso catalogarla como negativa per se, sí puede ser referida como portadora de un riesgo adicional para la actividad empresarial, del cual se sustraen las empresas no familiares.

Merece especial atención el criterio externado por el autor Miguel Ángel Gallo<sup>8</sup>, quien realiza un análisis acerca de las dificultades y fortalezas que deben afrontar y aprovechar, respectivamente, las empresas familiares.

En cuanto a las dificultades y debilidades de las empresas familiares, incluye el autor en mención la confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir; la propiedad no implica capacidad de dirección.

Como segunda dificultad se indica el hecho de no seguir las leyes del mercado, ya que se retribuye por debajo del mercado a los miembros de la familia, por considerar que al ser la empresa propia ya lo cobrarán más adelante.

Como tercera dificultad, señala el autor la confusión de los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de una empresa. La empresa y la familia son instituciones que tienen finalidades distintas; la empresa está para crear riqueza y la familia está para generar felicidad.

La cuarta dificultad se encuentra en el hecho de retrasar innecesariamente la sucesión. Una sucesión bien preparada significa haber formado uno o varios sucesores,

---

<sup>8</sup> Gallo, Miguel Angel. **LA EMPRESA FAMILIAR**. Primera edición, Barcelona: Ediciones Folio S.A., 1997, p. 17.

desarrollando al mismo tiempo un equipo directivo con una pirámide de edades y de capacidades equilibradas.

La quinta dificultad trata sobre el hecho de creerse inmunizado, es decir, pensar en que no se caerá en ninguna de las dificultades antes dichas, porque se poseen los conocimientos adecuados y se tienen las actitudes contrarias.

En lo que se refiere a las fortalezas de la empresa familiar señala Gallo, como la primera, la unidad entre las personas miembros de la familia que trabajan o no en la empresa familiar. Esto por cuanto poseen intereses comunes, se da una autoridad reconocida, hay una confianza mutua, comunicación, compenetración y flexibilidad.

Como segunda fortaleza, se resalta el compromiso, el cual es una de las motivaciones más importantes que puede tener una empresa, ya que los miembros se entregan a un ideal, exigen lo mejor, se da un sacrificio personal y tienen una pensamiento a largo plazo.

En conclusión y de conformidad con lo expuesto, es válido afirmar que la empresa familiar es un fenómeno complejo y multifacético, para cuyo entendimiento no bastan los conocimientos en administración y sí es necesaria una considerable dosis de amplitud de criterio y sensibilidad. La familia y la empresa como dos contrapesos en una misma balanza hacen que las decisiones en las empresas en cuestión no resistan un análisis técnico y profesional, por encontrarse involucrados elementos emocionales que constituyen muchas veces campo vedado para el frío análisis racional.

Los elementos aquí reseñados como definitorios y característicos de la empresa familiar conforman un panorama que implicará un reto adicional en el desarrollo de éste trabajo; por tanto, el elemento familiar será referente obligatorio en el tratamiento, elaboración y consecución de los objetivos trazados.

La empresa familiar debe en cierto momento trasladar sus opciones hacia nuevas estructuras con una estrategia, misión y visión más claras. Este salto cualitativo exige rescatar los avances y a la vez plantear alternativas nuevas y definir nuevas organizaciones. Este enlace entre empresa familiar y corporación en la comunicación se puede lograr con la reingeniería como un instrumento de construcción de nuevas formas de gestión y organización, cimentando la empresa en las ideas de calidad, flexibilidad y oportunidad.

## **1.2 ¿QUÉ ES REINGENIERÍA? ¿HACIA DÓNDE MARCHAN LAS NUEVAS ORGANIZACIONES?**

A efectos de realizar una breve reseña histórica sobre la reingeniería, y de conformidad con lo señalado por Jofré Vartanián<sup>9</sup>, es posible identificar al menos cinco etapas de desarrollo hasta la fecha de éste enfoque-modelo de desarrollo de las organizaciones.

La reingeniería cubre en diez años casi todas las etapas por la que pasan los distintos enfoques gerenciales. De la etapa emergente se pasa rápidamente a la fase de alto impacto y diseminación a lo ancho del mundo empresarial, colocándose posteriormente en su fase crítica en la que se critican seriamente muchos de sus postulados. Actualmente se encuentra

---

<sup>9</sup> Jofré Varatarián, Arturo. **ENFOQUES GERENCIALES MODERNOS**. Primera Edición, San José: Editorial Servicios Profesionales Delphi de Costa Rica, 1999, p. 226-227.

en su fase madura, donde la experiencia acumulada enriquece sustancialmente la aplicación del enfoque disminuyendo a la vez el riesgo de fracaso.

En la década de los ochenta se da la primera fase, en la que varias empresas dan un vuelco radical a sus negocios por medio del rediseño de sus procesos. Se trata de la época de aparición del enfoque y su ámbito de aplicación se circunscribe a algunas empresas norteamericanas.

La segunda fase se inicia en 1993, al publicarse los casos de las empresas que aplican el modelo y que han rediseñado con éxito sus procesos así como la forma en que lo consiguen. Michael Hammer y James Champy, por medio de su libro “Reingeniería”, permiten la divulgación masiva y rápida del rediseño. Durante éste período, las empresas de muchos países inician procesos de reingeniería y el enfoque tiene una expansión extraordinaria. Breve tiempo después siguen el camino de la reingeniería hasta las empresas más conservadoras, dando pie a la tercera fase.

La cuarta fase se da a partir de 1995, cuando se da una fuerte crítica a la reingeniería. Se encuentran limitaciones del modelo, las que se evidencian mediante cuestionamientos tanto a nivel académico como profesional. Consultores, investigadores universitarios y ejecutivos se avocan a determinar los factores que atentan contra el éxito del modelo.

La quinta fase surge al concluir los años noventa, en la cual se replantea el rediseño en un clima menos influido por la moda y dejando de lado la crítica superficial. Los principios en los que se basa la reingeniería revolucionan actualmente y en forma radical la

forma en que se diseña el trabajo de la empresa en la actualidad, constituyendo una alternativa permanente de efectividad organizacional para los ejecutivos.

En resumen, actualmente la reingeniería se encuentra en una fase de madurez y opera como un instrumento gerencial vigente y valioso para las organizaciones de cualquier tipo.

Previo a definir lo que es reingeniería, cabe señalar, siguiendo a Hammer<sup>10</sup>, lo que ésta no es. La reingeniería no es *downsizing*, tampoco es reestructuración, tampoco es innovar, ni algo más de lo mismo. Es una revolución, lo más importante en la era de los negocios desde la revolución industrial hace 150 años.

En lo tocante a la definición del enfoque, Hammer y Champy proponen el siguiente concepto de reingeniería:

*“...reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez....”<sup>11</sup>.*

La anterior definición contiene cuatro palabras claves: fundamental, radical, espectacular y procesos. Por fundamental debe entenderse qué debe hacer una compañía y cómo debe hacerlo; se debe olvidar por completo de lo que es y concentrarse en lo que debe ser. En cuanto a radical, éste término refiere la necesidad de llegar hasta la raíz de las cosas, es decir, descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras

---

<sup>10</sup> Hammer, Michael y Stanton, Steve. **THE REENGINEERING REVOLUTION**. Primera Edición, Nueva York: Editorial Harper Collins, 1995, p. 10.

<sup>11</sup> Hammer, Michael y Champy, James. **REINGENIERÍA**. Séptima reimpresión, Bogotá: Editorial Norma S.A., 1995, p. 34.

enteramente nuevas de realizar el trabajo. Al decirse que la reingeniería debe ser espectacular, implica que no basta con hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Por último, la palabra “procesos” implica un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Las personas de negocios están enfocadas en tareas y oficios, pero no en los procesos.<sup>12</sup>

Hay tres tipos de empresas que emprenden la reingeniería. Las primeras son aquellas que se encuentran en graves dificultades y no tienen más remedio; cuentan con costos más altos que los de la competencia y mal servicio a los clientes.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se avecinan problemas. En el mercado existen nuevos competidores, requisitos o características cambiantes de los clientes o un ambiente reglamentario cambiante. Estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñarse antes de caer en la adversidad.

El tercer tipo de empresas constituyen aquellas que están en óptimas condiciones, simplemente la administración tiene aspiraciones y energía de realizar los cambios; ven la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Institute of Industrial Engineers. **MÁS ALLÁ DE LA REINGENIERÍA: TÁCTICAS DE SUPERVIVENCIA PARA EL SIGLO XXI**. Primera Edición. México: Compañía Editorial Continental, 1995, p.20.

<sup>13</sup> Hammer, Michael y Champy, James. Op. Cit., p. 36.

Cada vez más, las empresas se animan a incursionar en nuevos escenarios motivadas por las tres “C”<sup>14</sup>: clientes, competencia y cambio, elementos críticos de éxito en toda actividad empresarial.

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de “el cliente”, ahora es “este cliente”, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información. Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no aparece otro para reemplazarlo.

En cuanto a la competencia, la globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción extra de mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Bajo ésta tesitura, el cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo

---

<sup>14</sup>[www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/16.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/16.htm), 23 de febrero del 2001.

disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Se debe reconocer, como principio de los negocios, que los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera de sus expectativas.

*"...La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización..."<sup>15</sup>*

La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. Significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos. Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente. La separación de los conceptos de posicionamiento y reingeniería es importante por varias razones.

En primer lugar, es mejor determinar de manera muy amplia el alcance del posicionamiento, ya sea de toda la empresa o de una división independiente. La reingeniería funciona mejor cuando se limita a un proceso o grupo de procesos.

En segundo lugar, el reposicionamiento implica un ambiente favorable y de confianza que aumenta en gran medida la eficiencia de los esfuerzos de la reingeniería subsiguientes.

---

<sup>15</sup> Manganeli, Raymond y Klein, Mark. **CÓMO HACER REINGENIERÍA**. Primera Edición, Bogotá: Editorial Norma, 1995, p. 8.

Las normas de ingeniería se aplican a los proyectos de reingeniería; se realizan por fases: análisis, diseño, comprobación y comparación de las opciones de diseño, selección e implementación. Como tal, la aplicación de reingeniería ha captado la atención de los gerentes, dada la habilidad de éste enfoque para hacer a las empresas más competitivas y además porque puede brindar una nueva medida de orden a los negocios en general.

Para que un proceso de reingeniería llegue a un feliz término, existen siete condiciones necesarias<sup>16</sup> que deben ser cumplidas, a saber:

-Habilidad para orientar el proceso de acuerdo con una metodología sistemática y amplia. Debe darse el uso de una metodología de trabajo preestablecida en la cual se elaboren, como guía, diagramas detallados del proceso de negocios vigente.

-Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas. Las operaciones de negocios deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, debe permitir cambios sobre la marcha, es decir, ser flexible.

La reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y pretende convertirse en una metodología para el cambio, una estandarización de modificación de procesos. En atención a lo anterior, puede incluir todos los componentes del negocio, tales como marketing, planeación corporativa, iniciativas de calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información e incluso planta física que permita alcanzar los objetivos propuestos. Estos factores deben idealmente estar coordinados en el

---

<sup>16</sup> Morris, Daniel y Brandon, Joel. **REINGENIERÍA COMO APLICARLA CON EXITO EN LOS NEGOCIOS**. Primera edición, Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A., 1994, p. 12-15.

proceso de rediseño; el enfoque más eficaz consiste en ubicar la labor de reingeniería y todas las actividades de cambio en un marco general de administración.

-Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua. La reingeniería de los procesos se topa por lo general con dos grandes problemas. El primero de ellos se refiere al tamaño mismo de los proyectos, que tienden a ser muy grandes. La reingeniería pareciera arriesgar el futuro de la compañía, sin embargo, se acerca al futuro de la empresa.

La segunda dificultad se refiere al breve tiempo en el cual las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva. Para ambos problemas debe existir una solución. La reingeniería puede desarrollarse sobre una base continua, implementando una serie de proyectos pequeños que alteren la empresa paulatinamente, reduciendo el riesgo y la demora en percibir las utilidades, posibilitando una estabilidad a mediano y largo plazo y permitiendo que el programa de calidad de la empresa y el proceso de reingeniería se integran completamente.

-Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos. Dado que los procesos cruzan líneas organizacionales, un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales. Es necesario comprender todas las relaciones entre organización, operación, funciones de negocios, planeación, políticas, recursos humanos y apoyo de los servicios de información.

-Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos. Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se

proponen, pues éste recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos.

-Habilidad para utilizar los modelos sobre una base continua. Los costos del proceso de reingeniería son demasiado altos y los diseños demasiado valiosos; por tanto, deben implementarse y darse una continuidad en el monitoreo de su desempeño y resultados.

-Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la empresa. Para comenzar el proceso de reingeniería, el equipo del proyecto requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos de negocios en que se va a trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de las funciones. Tan importante como los datos para el proyecto, es la relación entre éstos aspectos.

Como puede observarse, de conformidad con las condiciones antes enumeradas, el proceso de reingeniería pretende, ante todo, alcanzar resultados radicales en la empresa a partir de un cambio programado y que responda a las exigencias y particularidades de cada organización.

Es claro que el objetivo central de la reingeniería es eliminar en la medida de lo posible el elemento aleatorio de los procesos de manera que se garantice que toda actuación individual y concatenación de actos (procesos) respondan a una idea predeterminada de operación en busca de resultados-meta.

La reingeniería, como enfoque empresarial que pretende el cambio de los paradigmas organizacionales, se rige por principios, a los cuales se aferra para guiar su

curso. Así las cosas, se parte de la idea de que la calidad solo se puede alcanzar mediante un proceso de mejoramiento continuo.

El cambio mismo debe mirarse como un proceso continuo, ya que la empresa debe verse desde una perspectiva de evolución. Estos cambios deben evaluarse por medio de modelos y caracterizarse sólo como la diferencia entre las operaciones antes y después del nuevo diseño operacional. Ahora bien, los esfuerzos de cambio no pueden ser aleatorios; por el contrario, deben basarse en un exhaustivo entendimiento de los procesos de la compañía.

Aunado a lo anterior, la reingeniería parte de la idea de que las iniciativas de calidad deben instaurarse, únicamente, construyéndolas dentro de la trama de cada proceso. La eficiencia y la reducción de costos se logran mediante la reducción del despilfarro a todos los niveles, identificando áreas y actividades que implican deseconomías con el fin de eliminarlas. Por último, los modelos de operación que se instauren deben ser flexibles y poder cambiar, es decir, deben saber responder al entorno.

Es menester indicar que se omite intencionalmente, en éste capítulo, estructurar un esquema de pasos a seguir en el rediseño de procesos, toda vez que se considera que éste aspecto varía según el autor que se estudie y de seguro lo hará en relación con el objeto de estudio (empresa seleccionada). Es necesario señalar que la reingeniería carece de una metodología bien establecida y científicamente determinada, falta normalización y no se cuenta aún con un esquema claro, preciso y uniforme acerca de cómo representar y modelar los procesos.

Sí está claro que este concepto puede cobrar vida y constituirse en un aporte en cualquiera de los procesos en que el ser humano se encuentra presente, sea en el ámbito profesional, académico o familiar. En todos ellos es posible preguntarse: ¿es necesario hacer lo que se está haciendo? ¿Es necesario hacerlo así? ¿Qué sobra y qué falta en la organización?

En el caso de la empresa, la reingeniería de procesos exige un esfuerzo de todos sus niveles, donde no existen recetas ni milagros, todo es posible y responderá a una solución propia. El proceso de reingeniería lo llevan a cabo las personas y las tecnologías y bajo éste orden de ideas los pasos a tomar en el proceso que pretende proponer éste estudio estará en total conformidad y consonancia con la empresa seleccionada.

De lo expuesto en éste apartado puede concluirse que la reingeniería de procesos es un modelo relativo, que varía en cuanto a sus pasos según la organización a la que se aplique y considerando las condiciones y cualidades específicas que cada empresa posea.

La aplicación del modelo debe responder a una previa evaluación del desempeño de cada uno de los procesos de la empresa y enmarcarse dentro de un esfuerzo de la organización por mejorar su rendimiento; así las cosas, requerirá no sólo un estudio objetivo de los mecanismos de trabajo y sus componentes, sino a la vez de aquellos elementos subjetivos de la organización (trabajadores y colaboradores).

El proceso de reingeniería debe planearse con el objetivo de dotar a la organización de un modelo de acción para afrontar el cambio, no por una vez y con condiciones dadas y preestablecidas, sino en cualquier momento y bajo cualesquiera condiciones. Así las cosas, la reingeniería no sólo se agota en la producción de cambios de sentido cortoplazista, sino

que debe preparar a la empresa para asumir una estructura flexible y maleable con miras a transformarse tanto cuanto lo exija el entorno organizacional.

Por todo lo dicho, el proyecto objeto del presente trabajo, deberá necesariamente reunir los requisitos de fondo que la reingeniería, para su eficiencia, requiere. No bastará entonces la propuesta de un modelo estático de operación, siendo menester el ir más allá de la visión inmediata de los problemas que aquejan a la organización para plantear esquemas de operación que se orienten hacia la consecución de los objetivos empresariales en la mayor cantidad de escenarios posibles.

### **1.3 REINGENIERÍA EN LA ADMINISTRACIÓN: UNA NUEVA FORMA DE GERENCIA**

Para lograr el éxito y metas de la reingeniería, reseñadas en el apartado anterior, es necesario que los gerentes cambien su manera de pensar y hacer las cosas, esto se convierte en un punto crítico para el éxito. No basta entonces con rediseñar el trabajo, es indispensable rediseñar también la administración.

El ambiente de los negocios cambia radicalmente con gran rapidez. Ya no es posible gestionar el cambio gradualmente, con planificación cuidadosa, creación de un amplio consenso y ejecución controlada. Ello provoca la creación de una forma de administración donde todo se cuestiona (jerarquías, remuneración, etc), todos tienen que cambiar (no sólo en lo que se hace, sino también en lo que se es) y en donde toda organización tiene que estar preparada para abandonar todo lo que hace.

*“...Los negocios enfrentan una paradoja, tienen oportunidades nunca vistas para aprovechar los nuevos mercados, y entre tanto, los mercados tradicionales, cambian de manera sustancial reduciéndose o haciéndose altamente competitivos...”<sup>17</sup>*

La reingeniería ha llevado la responsabilidad gerencial hacia todos los niveles de la organización a medida que el trabajo se hace más autogerenciado y se cuestiona la necesidad de muchos gerentes en las organizaciones. Actualmente, la empresa no puede concentrarse en actividad sino en resultados. Ha ocurrido un desplazamiento interno del poder para corresponder al externo, de la administración hacia afuera, al mercado libre.

La reingeniería enseña a hacer mucho más con mucho menos, dilema central de toda organización, proponiendo lograr un efecto multiplicador al uso de los recursos. Lo que debe ser abandonado por la nueva administración es toda una ideología, todo un modo de pensar sobre el poder. El poder se desplaza hacia los clientes, que cada vez más inteligentes consumidores, han fundado una verdadera democracia de consumidores que votan con su dinero y que por tanto provocan la creación de una meritocracia de productores.

Uno de los aspectos que más duda genera a la hora de implementar la reingeniería, es el control. Y ésta duda es de los administradores, cuya posición jerárquica y rígida en la empresa inevitablemente tendrá que cambiar. Junto con lo anterior, se deben asumir nuevos modelos de pensamiento, que incluyen los siguientes principios de suma importancia<sup>18</sup>:

---

<sup>17</sup> Tapscott, Don. **CAMBIO DE PARADIGMAS EMPRESARIALES**. Primera Edición, Bogotá: McGraw Hill, 1997, p. 4.

<sup>18</sup> Champy, James. **REINGENIERÍA EN LA GERENCIA**. Primera edición, Bogotá: Editorial Norma, 1995, 31-33.

-Abandonar el modo de pensar perfeccionista de la empresa, para asumir el modo experimental.

-Abandonar el credo “hacerlo bien y seguir por ese camino, y adoptar la idea de “hacerlo bien y luego hacerlo mejor, mejor y mejor” e incluso “hacer otra cosa distinta”.

-Abandonar todo sentimiento de desesperanza con respecto a las personas, consecuencia de la fantasía de la organización perfecta y adoptar una firme fe en el ser humano, en el entendido de que todos poseen ansias de aprender y pueden ser responsables. Si a las personas se les dan las herramientas y la capacitación, hacen el trabajo.

-La autoridad viene dada no por un lugar en el organigrama, sino por la capacidad de hacer un trabajo mejor para el cliente. Demasiados controles y supervisión ahogan las habilidades e iniciativas de las personas.

-La mejor manera de medir el valor del negocio es someterlas al juicio del cliente, cuyas consideraciones muchas veces exceden lo meramente numérico.

-A las personas debe permitírseles cometer errores, en el tanto aprendan de ellos.

-Junto con la devoción al crecimiento debe existir una devoción al servicio. Se debe buscar no solo lo mejor para la empresa, sino también para el cliente.

-Se debe ver a las personas como seres de múltiples destrezas y a los departamentos de una sola función como equipos polivalentes.

-Abandonar la idea de una disciplina corporativa y concentrarse en el espíritu corporativo; ya no basta la simple obediencia, ahora se requiere una cultura de voluntad aprendida y responsabilidad individual, y

-Aceptar que, en grandes momentos de peligro u oportunidad, la única manera de ganar el control es renunciando a él.

Los anteriores preceptos reúnen tres premisas: ambición, atención y acción. Se debe reconocer una nueva realidad de la gerencia, a la que se exige asumir un papel protagónico en el proceso de cambio que requiere la reingeniería. El gerente debe ser parte integral de las transformaciones, cambiando en forma absoluta su propio rol en beneficio de la empresa; se asume un nuevo rol funcional y se abandona una perspectiva personalista que poco aporta a una empresa que requiere cambiar y obtener beneficios radicales de éste cambio.

Estas nuevas premisas exigen la disposición al cambio sustancial y radical, aceptando que lo que hoy es bueno talvez no lo sea mañana. Se debe asumir que no se puede ser fiel a un plan si el plan no es fiel con la empresa.<sup>19</sup>

La reingeniería es una manera particular de utilizar la mente, de ponerla al servicio de los negocios y cualquiera la puede aprender. Es una forma de experimentalismo radical, de invención y reinención, frenada únicamente por las realidades de lo práctico. Así las cosas, la reingeniería propone una nueva perspectiva de la mente, en donde el administrador se cuestione sus propias conclusiones, sea un escéptico preparado, con

---

<sup>19</sup> Kriegel, Robert y Patler, Louis. **SI NO ESTÁ ROTO, RÓMPALO**. Primera edición, Bogotá: Editorial Norma, 1993, p. 264.

apertura hacia las posibilidades e incluso imposibilidades y que posea una actitud hospitalaria hacia nuevos puntos de vista. Por demás, le pide que sea indagador pero optimista, crítico de los procedimientos, los procesos y las personas, con una línea de conducta que se vea regida por los resultados y, principalmente, abierto al cambio.

Se ha hablado hasta ahora de una mentalidad. Ahora bien, ésta mentalidad debe perseguir fines, y éstos fines están definidos por preguntas<sup>20</sup>, con las cuales deben vivir los administradores, sin importar el giro comercial o tipo de negocio objeto de la empresa y cuyo orden de prioridad es el siguiente:

-¿Para qué es éste negocio? Pregunta que se justifica tanto por los cambios espectaculares, como las implicaciones de éstos a lo interno de la empresa y la función del liderazgo en la empresa. La reingeniería tiene como imperativo estratégico prever o mejor aún, iniciar, las corrientes y contracorrientes de las demandas, las necesidades y los deseos del cliente. Estas corrientes son externas a la empresa, por lo que la reingeniería le pide a los gerentes que salgan de sus puestos de mando, del organigrama y se desplacen al lugar donde está el verdadero mundo de los negocios (el mercado). Sólo así se percibe el cambio.

Cabe preguntarse: ¿Cuándo se debe rediseñar? Sólo hay dos razones para que una empresa emprenda reingeniería: la ambición y el miedo. Y es claro que la más poderosa de ambas es el miedo. Una empresa en dificultades tiene razones de sobra para rediseñarse y el proceso de toma de decisiones es menos difícil. Ahora bien, lo realmente difícil es rediseñar cuando las cosas andan bien, pues convencer de efectuar cambios drásticos cuando la situación es satisfactoria, es mucho más complicado. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que la satisfacción de sí mismo lleva a la mediocridad y ésta conduce al fracaso.

---

<sup>20</sup> Champy, James. Op. Cit., p. 39-43.

-¿Qué tipo de cultura se quiere? Tiene que ver con los valores y el comportamiento y exige a los gerentes. Los gerentes deben modelar el comportamiento, capacitarlo y educarlo, sacando a la superficie lo que tiene esperanza de encontrar en sus colaboradores. Los gerentes deben cambiarse a sí mismos e iniciar el viaje experimental.

La realidad predominante exige una cultura de obediencia, pero la autoridad a la que se obedece es totalmente distinta. Ya no se agota en la jerarquía de poderes; la nueva autoridad reside en los mercados y en los clientes. Esto no significa que las cadenas de mando desaparezcan, pero sí lo deben hacer las capas de burocracia, la rígida segmentación de funciones y las desigualdades sociales; esto lo castiga el mercado. La respuesta a éste problema no es eliminar toda ésta burocracia, sino reacomodar la calidad de la adhesión de las personas, tanto a su trabajo como a las personas.

Para conseguir éste objetivo, es necesario diseñar declaraciones de valores.

*“...A medida que una mayor proporción de miembros de la organización participa más directamente en la toma de decisiones, toman un carácter vital las actitudes, valores, preceptos e ideologías que compartan sobre la participación en el trabajo...”<sup>21</sup>*

Los valores son el vínculo entre la emoción y la conducta, la conexión entre lo que se siente y lo que se hace. Los valores son los instrumentos de navegación moral, son los elementos no cambiantes en medio de un entorno cada vez más complicado. Estos valores deben incluir tanto valores de trabajo como virtudes humanas.

---

<sup>21</sup> Bittel, L. y Ramsey, J.. “Estructura y Organigrama de una Organización”. En: **ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT**, Primera Edición, 1995, p. 548

Ahora bien, tratándose de valores, la comunicación es la actividad crítica, como lo es siempre en la reingeniería, la cual se enseña comunicando, se hace comunicando y se vive comunicando. Para modificar el comportamiento de una comunidad de personas, es necesario expresar con claridad una meta común. Asumir nuevos valores implica un cambio cultural, que no es fácil de lograr ni siquiera en una familia. Es indispensable, entonces, que los líderes de la empresa asuman una responsabilidad muy personal en el cambio cultural; éste debe verse como una sinergia positiva: estimulante de progreso y superación individual y organizacional. El cambio y la reingeniería no son factibles si la alta gerencia se resiste, y sólo puede resistirse por dos motivos: el éxito y la existencia de un mercado protegido, síntomas de un obstinado conservatismo.

*“...Convencer a todos en la empresa de que el cambio no es una amenaza, se convierte de inmediato en una de las grandes ventajas... puesto que cuando no se le teme, el cambio se convierte en el centro de los esfuerzos corporativos, y se ve como una oportunidad para controlar el destino de la compañía...”<sup>22</sup>*

-¿Cómo hacer el trabajo? Este es el tema central de la reingeniería en la parte operativa. Ahora conviene preguntarse lo mismo en la parte administrativa.

Cada empresa debe identificar cuáles son sus procesos centrales con el fin de reacomodar el trabajo que se ejecuta en ellos en concordancia con la misión básica de la empresa y así podrá esperar resultados tanto rápidos como espectaculares (promesa de la reingeniería).

Todo proceso debe ser cuestionado en la empresa a efectos de determinar si realmente agrega valor al negocio y de esto no escapa la función del administrador. La

---

<sup>22</sup> Morris, Daniel. Op. Cit., p. 270.

función del administrador, con todo lo que se ha dicho, pareciera que se debilita; sin embargo, en éstos tiempos de cambio vertiginoso, señala Champy<sup>23</sup> que existen cinco procesos, de carácter administrativo, que son indispensables en cualquier empresa, a saber:

i. Movilizar: significa llevar a la empresa y sus trabajadores y colaboradores, a aceptar cambios. Para tal fin, el administrador debe asumir un proceso de franca persuasión por medio de la razón y un cuadro convincente de futuro. Los individuos necesitan, para adherirse al cambio, una descripción honrada y detallada del argumento en favor del cambio y una visión de futuro mejor que el presente.

Lo anterior cobra importancia en el tanto la reingeniería, a efectos de resolver problemas de los sistemas operativos de la empresa, por lo general promueve el achicamiento de la compañía, aún cuando no sea éste su objetivo. Debe entenderse que el achicamiento es una consecuencia del rediseño de los sistemas operativos y que reducir por reducir, sin rediseñar, implica un casi seguro fracaso para la empresa.

ii. Facultar: no basta movilizar a los trabajadores hacia un nuevo enfoque de empresa; hay que darles instrumentos para asumir ese nuevo rol y enfrentar su nuevo papel en la compañía. La reingeniería reconoce dos tipos de autoridad: la nominal, que se la da al individuo su título y el lugar que ocupa en el diagrama organizacional (que no dice nada sobre sus habilidades y liderazgo) y la existencial, que se deriva de la forma en que uno lleva a la práctica sus habilidades personales y su aptitud de liderazgo en un proceso operativo o administrativo específico.

---

<sup>23</sup> Champy, James, Op. Cit., p. 130-148.

La reingeniería pondera mayormente la autoridad existencial, soslayando y hasta eliminando la nominal. Lo anterior exige que los gerentes renuncien a algo: no al poder, sino al mando y al control. Esto es indispensable si se quiere que los gerentes faculten a los empleados para realizar el nuevo trabajo operativo y para hacer lo que se necesite a fin de atender los requerimientos del cliente.

iii. Definir: se refiere a determinar las aspiraciones de la compañía, a los objetivos de la misma. Tratándose de reingeniería, los objetivos deben ser radicales, espectaculares (incrementos en los rendimientos entre un 50 y un 75%). No basta ya preguntarse cómo se puede hacer mejor una operación, sino que se debe iniciar por la pregunta de si se debe o no hacerla.

iv. Medir: implica ponderar variables de importancia para la empresa. La reingeniería propone abandonar la dependencia numérica contable y financiera (característica de la compañía maquinista) para intentar obtener datos que reflejen mejor la situación de la empresa logrando una expresión de resultados reales. Debe abandonarse la posición tradicional de enfocarse hacia adentro e iniciar un enfoque hacia afuera, hacia el cliente.

v. Comunicar: acerca del argumento del cambio, acerca del propósito de movilización, acerca del cumplimiento de objetivos y el por qué las cosas se hacen de tal o cual manera. Se deben evitar las distorsiones que se produzcan en éste campo, propiciando flujos de comunicación profunda. En relación con lo anterior, debe cuestionarse sobre el recurso humano existente.

-¿Con qué clase de personas se quiere trabajar? Se deben buscar las destrezas de las personas en función de los objetivos de la compañía y de los resultados deseados.

*“...La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que ésta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto. Cuando el proyecto comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado; surgirá la conciencia de que la clave para el éxito está en la fuerza laboral...”<sup>24</sup>*

El propósito, la cultura, el proceso y las personas reemplazan a la estrategia, la estructura y los sistemas como las cuestiones superiores de la empresa.

A la administración de hoy se le exige algo más que inteligencia; se le exige carácter y la mejor muestra de carácter para los fines de la reingeniería, es retener dos ideas buenas y contradictorias y actuar sobre ellas (constancia y descontento).

La reingeniería exige que se contraten personas para trabajar como parte de una comunidad que comparte aspiraciones, ideales y confianza. La habilidad para desempeñar una tarea no basta; hoy se necesitan personas que agreguen valor a todos los procesos que tocan y que aporten valores a la compañía. Para tal efecto, es menester rediseñar los procesos de escoger, juzgar y recompensar a los trabajadores de acuerdo con sus talentos, habilidades y destrezas.

Debe reconocerse que, a la larga, los empleados son la única ventaja competitiva. La nueva fuerza de trabajo exige empleados con múltiples habilidades, ya que sólo éstos sirven a los fines de una empresa cambiante y que promueve la experimentación.

---

<sup>24</sup> Ibid, p. 248.

Ningún cambio es posible si no se cuenta con el respaldo y participación decidida de la gerencia, la que también debe cambiar su papel y funcionamiento dentro de la organización.

En el caso concreto y habiéndose calificado a la empresa objeto de estudio como “familiar”, es claro que éste punto adquiere una importancia vital. La redefinición de aspectos tan delicados como el sentido y orientación del negocio, cómo hacer el trabajo, la cultura organizacional y el perfil de trabajador requerido para la consecución de los objetivos de la empresa son temas que necesariamente deben provenir y emanar, en cuanto a dirección y control, de la gerencia.

En éste sentido, la gerencia no sólo debe asumir un total compromiso con el cambio, sino que debe afrontar la difícil tarea de eliminar la intromisión de la familia directora en los procesos de toma de decisiones, los cuales deben basarse necesariamente en criterios técnicos idóneos en las distintas áreas corporativas de interés.

Estos aspectos cuestionarán en forma absoluta lo llevado a cabo por la familia-directora, por lo que el papel del gerente no sólo deberá enfocarse a lo interno de la organización y en cuanto a sujeto de cambio, sino que a la vez es el llamado a ejercer el papel de facilitador, patrocinador, promotor y defensor de los cambios requeridos frente a la estructura familiar asentada en la empresa, la que necesariamente deberá ser diluida para los fines de la reingeniería. Es claro, entonces, que el éxito del proceso de reingeniería depende de la voluntad de los propietarios de dar libertad de acción y decisión a una persona que actúe apegada a criterios técnicos de administración, tomando decisiones objetivas e imparciales en busca del beneficio de la organización.

## 1.4 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Por desarrollo organizacional, en adelante “DO”, se entiende el conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por sí mismas, principalmente por medio de la administración del cambio.

*“El término desarrollo organizacional, aunque en ocasiones se refiere a todo tipo de cambio, se enfoca de modo sustancial en técnicas o programas para cambiar de su puesto a la gente y la naturaleza y calidad de relaciones interpersonales en el trabajo.”<sup>25</sup>*

El DO no es un solo concepto fácilmente definible. Por el contrario, es una expresión que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

*“El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación. El agente de cambio puede ser dado a ordenar en el DO; sin embargo, se insiste mucho en la colaboración. Se tienen en poca estima conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coerción entre los agentes de cambio del DO.”<sup>26</sup>*

---

<sup>25</sup> Robbins, Stephen. **ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y PRÁCTICA**. Cuarta edición, México D.F.: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1994, p. 410.

<sup>26</sup> Robbins, Stephen. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TEORÍA Y PRÁCTICA**. Séptima edición, México D.F.: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996, p. 736.

El concepto de DO está íntimamente ligado con los de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Para entender el DO es necesario conocer sus presupuestos, los que Chiavenato<sup>27</sup> sintetiza como sigue:

-Concepto de Organización: entendida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

-Concepto de cultura organizacional: la organización es un sistema dentro del cual los hombres viven y trabajan. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma determinada de interacción y de relación. La cultura determina el clima organizacional y todo cambio debe sobreponerse a las barreras culturales.

-Concepto de cambio organizacional: el entorno actual de las empresas, sin importar su actividad, varía en forma incesante y rápida. Ello requiere de las organizaciones una gran capacidad de respuesta ante éstas transformaciones como condición indispensable para poder sobrevivir. El cambio puede darse tanto por reacción a fuerzas exógenas como endógenas.

-Necesidad de adaptación y cambios permanentes: el cambio no puede ser aspecto aleatorio dentro de la organización, debe ser planeado.

---

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Segunda edición, Médico D.F.: Editorial McGraw Hill, 1994, p. 449-452.

-La interacción organización ambiente: la organización y el ambiente están ligados indefectiblemente. En razón de lo anterior, la organización debe ser sensible en lo que a detectar los cambios en el ambiente se trata.

-La interacción individuo-organización: debe partirse de la premisa de que toda organización es un sistema social. El DO parte de una filosofía del hombre a partir de la cual se entiende que éste es capaz de producir y el ambiente de la organización determinará la medida en que ésta capacidad-facultad es aprovechada e incentivada.

-Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales: se parte de la idea de que es posible conciliar las metas individuales con las de la organización, de manera que la consecución de las metas individuales lo sea también de las de la organización y viceversa.

De conformidad con lo anterior, Chiavenato entiende el DO como:

*“un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como una totalidad. El DO es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, en particular, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, o mediante el uso de la teoría y de tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional. En la esencia del DO están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos.”<sup>28</sup>*

---

<sup>28</sup> Ibid, p. 452

En éste orden de ideas y en cuanto al contenido axiológico del DO, siguiendo a Robbins<sup>29</sup>, los siguientes puntos identifican brevemente los valores subyacentes en la mayoría de esfuerzos del DO:

-Respeto por las personas: debe verse a las personas como responsables, meticulosas y serviciales; por tanto, se debe exigir un trato digno y respetuoso en todos los niveles.

-Confianza y apoyo: debe existir franqueza, confianza, autenticidad, y un clima de apoyo y solidaridad.

-Igualdad de poder: se resta énfasis a la autoridad y la jerarquía.

-Confrontación: se propone enfrentar los problemas abiertamente; nunca ocultarlos o posponerlos.

-Participación: las personas afectadas por un proceso de cambio son los primeros llamados a involucrarse en las decisiones que lo rodean; de tal forma, se verán comprometidas con su implantación.

Como complemento a los valores que fundamentan el DO, cabe agregar la posición de Guízar<sup>30</sup>, quien identifica los siguientes valores subyacentes de éste enfoque:

-El Hombre es esencialmente bueno.

-Concepto de los individuos como seres humanos.

-Los seres humanos pueden desarrollarse.

-Aprovechamiento de las diferencias individuales.

-Uso de la posición para fines de la organización.

---

<sup>29</sup> Robbins, Stephen. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TEORÍA Y PRÁCTICA**. Op. Cit, p. 736.

<sup>30</sup> Guízar Montufar, Rafael. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL PRINCIPIOS Y APLICACIONES**. Primera edición, México D.F.: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A., 1998, p. 9.

- Disposición para aceptar riesgos.
- Utilizar una conducta auténtica.

La puesta en práctica de los valores antes citados se logra mediante la implementación de técnicas del DO, las que poseen como elemento común el hecho de procurar efectuar cambios en o entre el personal de la organización. Dentro de las técnicas más populares se pueden citar las siguientes:<sup>31</sup>

-Capacitación en sensibilidad: es un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo. Se genera la oportunidad para que el personal exprese sus ideas y sentimientos, en foro libre y abierto.

-Retroalimentación de encuestas: consiste en una técnica para evaluar actitudes, identificar discrepancias y resolver las diferencias.

-Proceso de consulta: mediante la participación de un consultor externo, se intenta identificar los procesos que requieren ser cambiados y se espera que éste entrene al administrador para tal fin.

-Construcción de equipo: por medio de la interacción entre los miembros de equipos de trabajo, se persigue aprender cómo cada miembro piensa y trabaja.

Por último, merece mención el criterio de Schein<sup>32</sup> referente a los elementos esenciales de todo esfuerzo de DO, los que se pueden resumir como sigue:

- La orientación a largo plazo.

---

<sup>31</sup> Robbins, Stephen. **ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y PRÁCTICA**. Op. Cit, p. 410-411.

<sup>32</sup> Schein, Edgard. "Behavioral Sciences for Management". En: **CONTEMPORARY MANAGEMENT: ISSUES AND VIEWPOINTS**. Primera Edición, Nueva York: Prentice-Hall, 1974, p. 25

-La generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no sólo de una parte de ella, y;

-Los pasos de diagnóstico y de intervención deben desarrollarlos de manera conjunta tanto los gerentes de línea como el consultor.

Siguiendo la opinión de French y Bell<sup>33</sup>, puede afirmarse que la fortaleza del DO descansa en su sensibilidad humana, en su predisposición para facilitar el cambio, enfocar el trabajo desde una perspectiva motivadora, entrenar a las personas hacia un modo de liderazgo positivo y participativo y utilizar a terceras partes calificadas.

A lo anterior debe agregarse que el DO es un enfoque enteramente compatible con el medio político y gubernamental, pues fomenta un trato humanista hacia los recursos humanos y fomenta la libre participación de los trabajadores en la toma de decisiones en los distintos niveles, por lo que constituye un medio de fomentar los ideales democráticos.

En atención a lo expuesto y como conclusión de éste apartado, es válido afirmar que el DO y la reingeniería pueden y deben utilizarse en conjunto. Sus puntos de vista opuestos les permiten superar parte de las debilidades de uno con respecto al otro.

La unión de ambos enfoques permite destacar beneficios fundamentales: de la reingeniería se deben aprovechar la habilidad para determinar resultados, evaluar procesos, desempeño e impacto de los cambios en la organización; del DO se deben aprovechar el compromiso de la fuerza laboral, el aumento del desarrollo individual y el trabajo de equipo. Lo anterior debe facilitar la evolución y movilización hacia el cambio, adoptando

---

<sup>33</sup> French, Wendell y Bell, Cecil. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**. Primera edición, México DF: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996, p. 356.

una nueva cultura organizacional que sirva a los intereses de la empresa y que a la vez encaje dentro de los objetivos y propuestas de que el presente estudio desarrolle.

El presente capítulo contiene el contenido teórico necesario para guiar el presente estudio con base en los temas que en él se incluyen. Los preceptos aquí conceptuales servirán de base para el análisis crítico de la situación de la empresa de interés y serán fundamento en el diseño de propuestas específicas para cada una de las áreas seleccionadas al efecto en GRUPO RELOJ.

## **CAPÍTULO II**

### **GRUPO RELOJ: SU HISTORIA Y CONTEXTO**

#### **2.1 SU GÉNESIS**

En Costa Rica, la radio nace en el año de 1907, mediante un contrato entre el gobierno y la United Fruit Company, producto del cual instalan las dos primeras estaciones de la telegrafía sin hilos, como primeramente se le llama a la radio. En ese momento solo se instalan dos estaciones, una en Puerto Limón y otra en Boca del Toro. Diecisiete años más tarde se instala la tercera en Barra del Colorado. Esto despierta un gran interés por éste tipo de comunicaciones.

No es hasta 1926 que se inaugura la primera estación donada por el Gobierno de México y se ubica en La Sabana. Consta de dos torres, una de 160 metros de altura y la otra de 90 metros y se utilizan equipos de telegrafía y telefonía.<sup>34</sup>

La historia de RADIO RELOJ<sup>35</sup> tiene sus orígenes en una finca ubicada entre los pueblos de Grecia y Naranjo. En esta finca, rodeados de la calidez del clima y la frescura de las montañas, crecen los nueve hermanos de la familia Barahona Gómez, siete hombres y dos mujeres.

Allí viven pues es la zona donde don Isaac Barahona Suárez, el padre de la familia, desarrolla su actividad como músico y director de las Filarmonías de ambos pueblos. Los varones, siguiendo sus pasos también se hacen músicos y los dos mayores, Róger y Lubín, llegan a integrar una de las orquestas más importantes en la historia de la música popular costarricense, la orquesta del maestro Julio Barquero.

Por esta razón tienen que viajar constantemente a la ciudad de San José para cumplir compromisos musicales con el maestro Barquero y en cierto modo se convierten en los emisarios que vuelven a la familia con las últimas noticias del acontecer social de la principal ciudad en la Costa Rica de aquellos años cuarenta.

Cuando Lubín forma su propia orquesta todos sus hermanos la integran y la familia en pleno empieza a viajar cada vez más hacia la capital. Su padre finalmente vende la finca y todos se trasladan a vivir a San José. Una vez instalados meditan a qué otra cosa se

---

<sup>34</sup> Cámara Nacional de Radio. "LA HISTORIA DE LA RADIO EN COSTA RICA". **RADIO CANARA INFORMA**, San José, número 1/88, febrero y marzo de 1988, p. 6.

<sup>35</sup> Zúñiga Montero, Alberto, "**HISTORIA**", <http://www.radioreloj.co.cr/historia.asp>, mayo 22 del 2001.

podrían dedicar y que en cierto modo tuviera afinidad con su oficio, o sea músicos. Fue así como surge la idea de tener una radio, de esta manera podrían presentar y promocionar a la orquesta de Lubín Barahona y sus Caballeros del Ritmo.

En 1945, Róger Barahona Gómez cuenta con un capital de ₡ 15.000,00 para comprar una pequeña emisora que opera en San Juan de Tibás. Cuando empieza a investigar sobre la manera de hacer el negocio sabe de otra más potente que pertenece a un empresario de origen norteamericano, Mr. Girton. La emisora es América Latina y su precio es el doble de lo que él cuenta para pagar en ese momento. Es así como reúne a su padre y a sus hermanos y les plantea la posibilidad de financiar toda la compra. Finiquitada la operación, se piensa entonces en dónde instalar los estudios de la radio.

El primer local se ubica en el edificio Feoli, al costado oeste de dónde está el Banco Central; es el primer estudio de Radio Crystal, nombre del primer eslabón de lo que llega a ser el Sistema Radiofónico HB (Hermanos Barahona).<sup>36</sup>

Las programaciones comienzan y entre ellas la gran novedad es la presentación en vivo de la orquesta de Lubín Barahona y sus Caballeros del Ritmo. Definitivamente aquellas transmisiones colman de alegría y entretenimiento a muchas personas de la época.

La planta transmisora se ubica en Cinco Esquinas de Tibás y ahí permanece durante un año. En el mes de Junio de 1946, un domingo por la noche, un incendio se desata en el Edificio Feoli y las llamas alcanzan el segundo piso donde están instalados los estudios de Radio Crystal. Aquello es un contratiempo, pero no un final.

---

<sup>36</sup> Barahona Gómez, Enrique. **ENTREVISTA CON ENRIQUE BARAHONA GÓMEZ**. Socio fundador de Roger Barahona y Hermanos. Entrevistado por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 20 de mayo del 2001.

Después de unos días fuera del aire se instala un estudio provisional en la sala de la casa de don Isaac. Desde ahí la señora Claudia Montes de Oca de Barahona, en compañía de Francisco (Kiko) Barahona, quien es el locutor de la emisora, radia un gustado programa de recetas de cocina con el seudónimo de "La tía Elena" mientras que, en el corredor de la casa, Lubín Barahona y sus Caballeros del Ritmo interpretan melodías de moda.

En ese mismo año, los hermanos en unión con su padre, adquieren el Centro Social El Bambú que queda en el pleno centro de la capital, exactamente 150 metros al este de dónde hoy está ubicado el Club Unión y ahí acondicionan un funcional estudio para la emisora. En aquellos estudios se transmiten todos los eventos bailables con la Orquesta y es en este lugar donde posteriormente se da a conocer Luis Cartín, célebre locutor deportivo de Costa Rica.

Radio Crystal vuelve a tomar fuerza y eso fue posible porque la emisora ya tiene un prestigio que precisamente le permite continuar, como se cita en la Revista Panorama de la Cámara Nacional de Radio:

*“Podría asegurarse que la emisora de Don Róger fue la primer empresa en “hacer” realmente radio en Costa Rica, pues aprovechó las ventajas técnicas del medio y la versatilidad que ofrecía. Radio Crystal cambió la rutina radial costarricense, pues implantó programas y secciones nunca escuchadas. Por ejemplo, estrenó programas en vivo con cantantes, conjuntos y orquestas nacionales.”*<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Cámara Nacional de Radio. “ROGER BARAHONA: SUS IDEAS REVOLUCIONARON NUESTRA RADIODIFUSIÓN”. **RADIO CANARA INFORMA**, San José, número 1/87, febrero y marzo de 1987, p. 13.

En 1949 los estudios de Radio Crystal se trasladan a un local diagonal al Liceo de Costa Rica. La emisora ya ha adquirido una madurez ya que cuenta con una línea de programación definida y una audiencia establecida y va creciendo su influencia en el ambiente nacional.<sup>38</sup>

Dos programas acaparan la sintonía: "Costa Rica y sus artistas" y "Deportes en Costa Rica". El primero sirve para dar a conocer a muchos de nuestros cantantes, conjuntos y orquestas de la época que luego alcanzan fama y un buen ejemplo de ello es el bolerista Gilberto Hernández. El segundo permite tener la primeras transmisiones deportivas en Costa Rica de los campeonatos nacionales de fútbol y de igual manera forjar periodistas deportivos de renombre como Felo Ramírez.

En 1951, en aquel mismo edificio, se construye una planta alta para acondicionar debidamente los estudios: cabina de control, cabina para el programa deportivo y un estudio para presentar orquestas. En el primer piso se ubica la recepción y una gran sala para entrevistas y ensayos de la orquesta de Lubín.

En 1952 entra a operar el transmisor de onda corta (6.006 Khz en la banda de 49 metros) que es construido por don Róger Barahona, quien ya se ha dedicado a profundizar en los conocimientos de la electrónica. Para ello es asesorado por el técnico Ángel Alfaro y muy pronto comienzan a recibirse reportes de muchos lugares.

Se amplían las transmisiones al exterior con otra planta en la banda de 60 metros y la frecuencia 4.832 Khz, cubriendo así todos los continentes. Francisco Barahona es quien se encarga de responder los miles de reportes que llegan y lo hace por medio de cartas

---

<sup>38</sup> Barahona Gómez, Enrique. Op. Cit.

personales o por medio de las tarjetas QSL, que son las que coleccionan los diexistas o personas aficionadas a escuchar emisoras del exterior.

En el mes de enero de 1958, se habla de imprimir a Radio Crystal una fisonomía diferente y hasta un cambio de nombre. Se quiere dar un paso en grande y revolucionario que sea trascendente en la radiofonía nacional. Se busca un nuevo formato de programación y de hacer radio que nunca se hubiera hecho en Costa Rica. En los continuos viajes que la orquesta de Lubín Barahona y sus Caballeros del Ritmo realizan por muchos lugares de mundo, conocen otras radioemisoras. Es así como llegan a escuchar a las RADIO RELOJ de Colombia, Cuba, Panamá y México. Todas tienen un formato diferente y el que más les gusta es el del país suramericano.

Alfonso Salazar Patiño, un colombiano quien es el presentador de la orquesta, es quien más les motiva a realizar un cambio en Crystal. Este cambio se da en el mes de febrero con una programación de 24 horas diarias en la que entre disco y disco se ofrece a los oyentes la hora correcta, se incorpora el servicio social y entre otras novedades se brinda el servicio de despertador a los oyentes, cosa que es toda una sensación en el medio y le da a la nueva emisora una personalidad como pocas lo han logrado. Es así como nace RADIO RELOJ.<sup>39</sup>

Al momento de salir al aire, la costumbre en nuestro país es la de pautar una docena de anuncios y luego un disco. Con RELOJ se reduce el espacio publicitario a sólo dos minutos lo que obliga a aumentar el precio de la publicidad, pero también, se incorporan los servicios sociales, la hora, las noticias y un novedoso sistema de hacer radio que hace de

---

<sup>39</sup> Cámara Nacional de Radio. "RADIO RELOJ EXTIENDE SUS FRONTERAS". **RADIO CANARA INFORMA**, San José, número 2/87, Setiembre de 1987, p. 17.

esta emisora la de mayor prestigio, nacional e internacional, del país, diferenciándola de la competencia por su formato y contenidos.

Durante el mes de julio de 1958 todas las instalaciones de RADIO RELOJ se trasladan a un edificio propio a Tiribí, carretera a Desamparados. Un edificio de magnífica construcción ha de albergar la cabina de locución, cabina para el Radioperiódico, sala de grabación, teletipos, oficinas y sala de espera. Es ahí donde están instalados los transmisores de onda media, onda corta y donde comienza a operar el primer equipo de Frecuencia Modulada de Centroamérica.

## **2.2 SU LARGA PRESENCIA EN LOS AÑOS 60'S A 80'S**

RADIO RELOJ crece, se agiganta y ocupa uno de los primeros lugares de sintonía. Su afán de servicio la distingue y la convierte en la preferida del público y con aquel prestigio y aquella fisonomía tan propia, llega RADIO RELOJ al año de 1962. Es en este año que la empresa de los hermanos Barahona adquiere las plantas y los derechos de frecuencia de Radio Excelsior y así nace Radio Popular con lo que logra consolidarse el Sistema Radiofónico H.B. Radio Popular opera un sistema muy diferente a RADIO RELOJ.

Posteriormente la empresa importa un transmisor de 10.000 watts, pues con aquel afán de servir que desde un inicio caracteriza a la empresa, la meta es llegar a todos los rincones del país, hasta el más alejado y remoto.

Los programas deportivos se amplían, se adquiere la primera unidad móvil para transmitir sucesos desde el propio lugar de los hechos y el Radioperiódico se consolida como el número uno en el país.

Las emisoras del Sistema Radiofónico H.B. gozan del favor del público y RADIO RELOJ ha alcanzado el primer lugar de sintonía extendiéndose a 26 años consecutivos, sobre todo tomando en cuenta que su sintonía abarca todos los niveles sociales.

El 1 de diciembre de 1967 se inauguran los estudios frente al Parque Central. Es necesario un lugar de más fácil acceso para el público para servirle mejor con su Servicio Social. Ahí mismo se instala Radio Éxitos F.M., la primera emisora de frecuencia modulada, totalmente independiente sin anuncios, que llega a llenar una necesidad para los amantes de las melodías suaves.<sup>40</sup>

En el mes de septiembre de 1970 se inaugura “Aeronoticias”, un servicios directo desde el Aeropuerto Juan Santamaría, dando cuenta de todas las llegadas y salidas del Servicio Aéreo, nacional e internacional. Así los oyentes tienen una información completa en este sentido.

Para los años de 1987 y 1988, RADIO RELOJ concreta su proyecto de llevar sonido local a todo el país evitando la penetración de ondas foráneas, poniendo a funcionar repetidoras en San Carlos, Liberia, la Zona Sur y Limón.

### **2.3 EL ESTANCAMIENTO EN LA DÉCADA DE LOS 90'S**

---

<sup>40</sup> Barahona Gómez, Enrique. Op. Cit.

La década de los años noventa significa un estancamiento para la empresa hoy denominada GRUPO RELOJ.<sup>41</sup> Junto con los problemas que GRUPO RELOJ enfrenta como empresa y que serán reseñados a continuación, se presenta la coyuntura de que la televisión goza de un auge importante en detrimento de la radio como medio de comunicación y entretenimiento. Por demás, la tendencia publicitaria se dirige a enfocar sus campañas hacia los medios visuales, configurando un difícil entorno comercial para la radio.

Al momento de la muerte de Don Róger Barahona Gómez, la empresa cuenta con tres emisoras, a saber: RADIO RELOJ, Sonido 11-20 y Radio Popular.

Los proyectos de ampliación de cobertura se estancan, se pierde seguimiento al desarrollo de los programas existentes y a la creación de nuevos y los formatos son los mismos durante más de cuatro años. Ciertamente, la sustitución de Don Róger no es un elemento fácil de asimilar para la empresa y esto se refleja por entero en su desempeño y crecimiento.

Durante la década de referencia, la competencia se mantiene alerta a los cambios que exige el mercado, circunstancia que contrasta con la actitud pasiva del GRUPO RELOJ, lo cual hace perder audiencia en nichos específicos, como amas de casa, adultos jóvenes, etc.

---

<sup>41</sup> Barahona Montes de Oca, María de los Angeles. **ENTREVISTA CON MARÍA DE LOS ANGELES BARAHONA MONTES DE OCA.** Presidente Roger Barahona y Hermanos Sociedad Anónima. Entrevistada por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 22 de mayo del 2001.

Aunque el entonces administrador, Hernán Barquero Montes de Oca, trabaja ocho años junto a Don Róger y asume el reto de la dirigir la empresa a su muerte, se topa con el inconveniente de no estar preparado en las áreas de administración así como en sus conocimientos de radio. Esta es una conclusión que sólo puede extraerse en retrospectiva, pues en ese momento se considera lo más conveniente que la sustitución la ejerciera don Hernán.

La empresa afronta graves problemas en ventas, sobre todo en lo concerniente a las emisoras Sonido 11-20 y Radio Popular.<sup>42</sup> En éste campo, a pesar de que los tiempos cambian y exigen la aplicación de criterios técnicos en materia de mercadeo y ventas, se mantiene un esquema informal, sin controles específicos de desempeño, ventas, calidad de los productos y comportamiento del personal, todo lo cual se refleja en el bajo nivel de ventas del Grupo.

La empresa no aprovecha su ingreso a la década de los noventas como número uno en el mercado y se ocupa únicamente de continuar en un ejercicio de inercia en su giro comercial, ajena a lo que el mercado exige de un medio como RELOJ. No existe planificación táctica ni estratégica, no existe una política para la toma de decisiones, siendo entonces que la empresa es dirigida por la Jefa de Recursos Humanos y un asistente de contabilidad.

En ésta parte se puede afirmar que las emisoras del Grupo salen adelante únicamente porque la imagen de la empresa permite en parte subsanar, hacia el exterior, los defectos internos de administración. En concordancia con lo anterior, tampoco existe una

---

<sup>42</sup> Cruz Monge, Leticia. **ENTREVISTA CON LETICIA CRUZ MONGE**. Actual Encargada de Recursos Humanos Roger Barahona y Hermanos Sociedad Anónima. Entrevistada por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 25 de mayo del 2001.

división de funciones ni especialización dentro de la empresa, lo que propicia una dilución de responsabilidades. Durante todos estos años se mantienen las mismas estructuras que tiene la empresa. Se contrata una asesoría en el área de ventas pero los cambios propuestos nunca se llevan a cabo.<sup>43</sup>

En 1995, se construye un edificio en los terrenos ubicados en San Francisco de Dos Ríos. El cambio de planta física representa una oportunidad para plantear un relanzamiento del Grupo, sin embargo, esto no se aprovecha sino hasta finales de la década.

En 1996, se conforma el equipo de Deportes Reloj, campo en el cual RADIO RELOJ ha incursionado pero sin ningún éxito. Hasta ésta fecha RADIO RELOJ no cuenta con participación alguna en espacios deportivos, segmento de gran arraigo en el pueblo costarricense que está siendo explotado por la competencia desde vieja data. Este hecho constituye un punto de quiebre en la producción de la emisora RELOJ, que con el paso del tiempo va adquiriendo mayor importancia dentro de la organización de la empresa, como se relatará posteriormente.

En 1997, la frecuencia que ocupa Radio Popular se transforma en PUNTO 5, una emisora totalmente computarizada con música de los años 80's y 90's, en inglés y en español, con un formato comercial de cortes cada media hora, con cinco comerciales máximo por corte y los domingos libres de comerciales. Esta emisora representa la entrada del Grupo en la competencia por la audiencia joven, un segmento de consumo que representa una oportunidad de venta de publicidad atractiva y que a la vez diversifica la actividad y contenido de la oferta del Grupo.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Avila Montanaro, Nils. “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y NECESIDAD DE PLAN DE MERCADEO-ROGER BARAHONA Y HERMANOS S.A.”. San José, septiembre de 1994. p. 4.

<sup>44</sup> Barahona Montes de Oca, María de los Ángeles. Op. Cit.

En 1998, se cambia el equipo de ventas y la forma de comercializar las emisoras. Se procede a la contratación del actual Director Comercial de la Empresa, lo cual implica un cambio en el Departamento de Ventas de la empresa. Como primera acción, se procede a revitalizar las relaciones con las agencias de publicidad, así como a retomar el tema de las relaciones públicas con los clientes directos de la empresa e iniciar un proceso de refrescamiento de la imagen de GRUPO RELOJ como empresa. Luego, se renueva el equipo de ventas, depurándolo hasta llegar a completar el equipo que trabaja actualmente.

Cabe indicar que el personal con que cuenta la empresa en éste campo está constituido sobre una base empírica, por personas que conocen el medio radial y que saben cómo vender radio; sin embargo, y tal como se analizará en su momento, esto representa una debilidad en lo que respecta al tema de adopción de criterios técnicos de venta y segmentación.

En 1999, en la frecuencia que antiguamente transmite 11-20 y que luego se utiliza para retransmitir RELOJ, se funda OPINE F.M., la primera emisora interactiva de Costa Rica. Esta emisora constituye la primera en su género en el país y por tanto ha resultado un producto de difícil colocación y aceptación por parte de las agencias de publicidad.

En éste mismo año, el 12 de julio, GRUPO RELOJ abandona la Cámara Nacional de Radio, por considerar que la misma ha perdido sus objetivos originales, convirtiéndose en una agrupación de respaldo a un grupo de radiodifusores específicos, no representando por tanto los intereses de una colectividad.

---

También en 1999, se publica la Revista de Deportes Reloj, La Máquina, convirtiéndose el GRUPO RELOJ en la primera emisora en tener una revista gráfica. Dicha revista es producida por los mismos periodistas deportivos y ha tenido un gran éxito en su género.

El año 2000, se inicia asumiendo la producción del noticiero de RADIO RELOJ. Se nombra a un nuevo Director Periodístico quien tiene por misión dar un giro a la producción periodística del Grupo y en forma paulatina rediseñar el espacio de noticieros a efectos de modernizar sus formatos y forma de presentación al público.

El siglo XXI inicia con un replanteamiento profundo y global del giro del GRUPO RELOJ. Se ha entrado en una etapa de reflexión y cuestionamiento generalizado que abarca todas las áreas de la organización. La empresa ha entrado en un proceso de inversión en tecnología, equipos y productos.<sup>45</sup>

Iniciando el año 2001, se firma un contrato con Representaciones Televisivas de Centroamérica Sociedad Anónima, donde se adquieren los derechos en exclusiva para radio de los Campeonatos Mundiales Sub 17, Sub 20 y Mayor, además de una serie de torneos como Copa Confederaciones, Copa América, entre otros.

Se está implementando nueva tecnología, tanto en cobertura como en las formas de llevar a cabo las transmisiones, para así brindar a los oyentes y anunciantes un producto de excelente calidad.

---

<sup>45</sup> Ibid.

Las emisoras se están reprogramando con criterios técnicos a través de la consideración de encuestas y elaboración y puesta en marcha de *focus groups*. Es precisamente la adopción y puesta en marcha de criterios técnicos y profesionales en las distintas áreas de la empresa lo que nos ocupará en adelante, para lo que se realizará un diagnóstico exhaustivo de la situación de la empresa en todas sus facetas para proceder luego a realizar las recomendaciones que se estimen pertinentes.

El capítulo que concluye deja en evidencia el carácter familiar de la empresa objeto de estudio, circunstancia que será tomada en cuenta en el diseño de las estrategias y funcionamiento del proceso de reingeniería que se pretende alcanzar.

Así las cosas, los capítulos que suceden contendrán un alto grado de consideración en cuanto a la naturaleza familiar del GRUPO RELOJ, concibiendo estrategias y políticas que sean coincidentes y concordantes con las características propias de la organización y que han sido detalladas conceptualmente en el capítulo primero.

## **CAPÍTULO III**

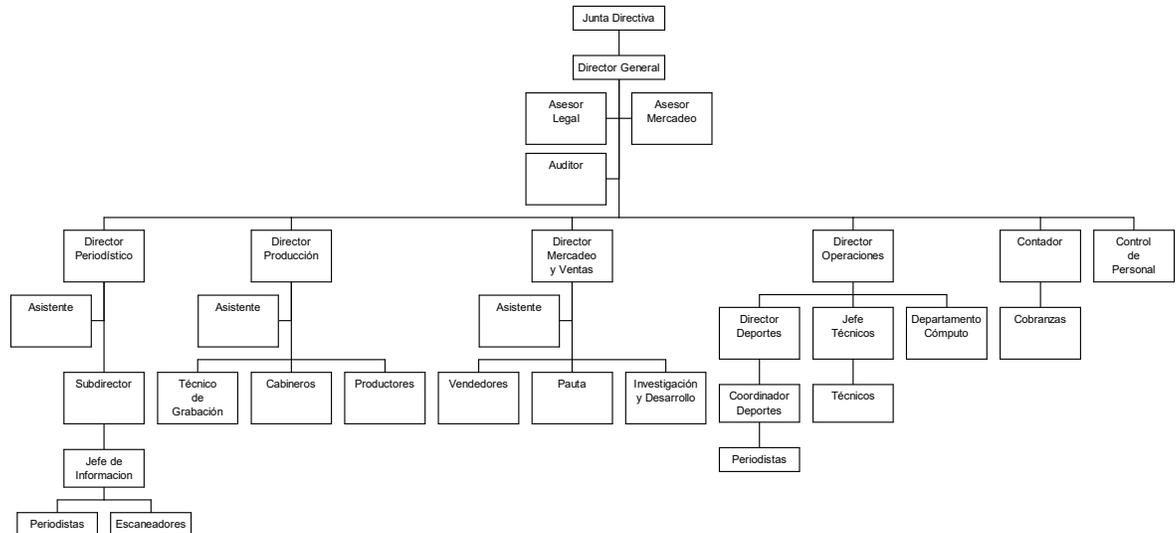
### **LA SITUACIÓN ACTUAL DE GRUPO RELOJ**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA**

El GRUPO RELOJ es una empresa altamente jerarquizada y en la que incluso se cuenta con personal que no calza dentro del organigrama. Lo anterior, según se verá en el desarrollo de éste capítulo, obedece a la existencia de una forma de organización empírica, informal, en la que existen puestos de trabajo que no cuentan con un superior claro ni pueden ser encasilladas en un departamento o dirección específica. Tanto el problema de la jerarquía como de éste personal “flotante” en la empresa será objeto de estudio y diagnóstico en el presente capítulo, siendo parte de los aspectos que deberán ser corregidos si se desea dotar a la organización de una estructura administrativa ordenada y eficiente.

Previo a proceder a un análisis pormenorizado de cada área por separado, conviene realizar una reseña general de carácter descriptivo en lo que atañe a la estructura organizativa del GRUPO RELOJ.

ORGANIGRAMA GRUPO RELOJ



La organización de la empresa gira en torno a la Dirección General, Departamento unipersonal en el que la toma de decisiones se encuentra centralizada y cuyo principal ejercicio actual consiste en formar una estructura de mando definida que imprima orden en la empresa e imponga criterios de trabajo amparados a principios técnicos, procurando eliminar la improvisación en la medida de lo posible.

De la Dirección General dependen cuatro Direcciones, a saber: Operaciones, Mercadeo y Ventas, Periodística y Producción.

La Dirección de Operaciones tiene la función de la planificar, organizar y coordinar los aspectos técnicos y logísticos para el funcionamiento de la empresa. Debe controlar los aspectos técnicos tanto en la parte de las transmisiones especiales como el de la cobertura

de las emisoras. Controla además el área de informática, así como la coordinación de todos los detalles entre las direcciones para llevar a cabo cualquier proyecto específico.

Actualmente, la Dirección de Operaciones tiene como recargo el manejo administrativo del Departamento de Deportes, ya que éste no cuenta con una figura definida en su dirección. Además tiene a cargo la coordinación de todos los eventos relacionados con las transmisiones de los Campeonatos Mundiales, Regionales y Locales de Fútbol y los demás eventos deportivos.

La Dirección de Mercadeo y Ventas maneja toda la comercialización de las emisoras del GRUPO RELOJ a través de sus agentes de ventas. Estos agentes tienen la función de dar apoyo a las agencias de publicidad y clientes en forma directa para la compra de los anuncios en el nicho específico de cada anunciante.

Adicionalmente, la Dirección de Mercadeo y Ventas supervisa el Departamento de Investigación y Desarrollo el cual apoya a los vendedores suministrándoles información acerca de los anunciantes y la inversión publicitaria que estos realizan. Por último, ésta Dirección tiene a su cargo el Departamento de Pauta, que es el encargado de introducir los mantenimientos, promociones y comerciales dentro de la programación de las emisoras del Grupo.

Por su parte, la Dirección de Producción tiene a su cargo el desarrollo de formatos, promociones y mantenimientos de las tres emisoras del GRUPO RELOJ. En éste orden de ideas, debe vigilar todas las grabaciones, tanto de programas como de comerciales y así controlar la calidad y el contenido de los mismos. Por último, supervisa directamente a los locutores, cabineros y productores de los distintos programas.

En cuanto a la Dirección Periodística, ésta tiene como principal recargo la sección de noticias del GRUPO RELOJ, la cual es la de mayor importancia ya que el noticiero Radioperiódicos Reloj es el de mayor audiencia en el país. Además de dirigir este departamento, el cual cuenta con un subdirector y un jefe de información que se relacionan directamente con el cuerpo de periodistas, ésta Dirección supervisa, desde el punto de vista periodístico, los demás programas que tenga la emisora excepto en lo que toca a deportes.

Cabe destacar, como aspecto de interés, que no existe en estos momentos una Dirección Financiera; en su lugar, la empresa cuenta con un contador, quien posee una asistente y entre ambos se encargan del trabajo contable de la compañía. Tampoco se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos y en sustitución se posee una persona la cual se encarga de llevar el control de los expedientes de personal y de planillas obrero patronales. Estas dos áreas al no tener la figura de direcciones reportan directamente al Director General.

En cuanto a los servicios que se contratan en forma externa, la empresa posee asesores en lo que respecta a la parte comercial y legal. Cuenta también con un auditor que en conjunto se está tratando de arreglar las cosas para que caminen como deben ser.

### **3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

En estos momentos, la radio como medio de comunicación está viviendo un despertar en comparación con otros medios de comunicación. Empresas fuertes de mucha trayectoria en el país se están fijando en la radio y han invertido fuertes sumas de dinero en el medio como es el ejemplo de La Nación S.A. También se han hecho públicas muchas

negociaciones en cuanto al verdadero valor de una frecuencia como ha sido el caso de Radio María.

Por su parte, en la televisión y prensa escrita el liderazgo de ciertas empresas es muy marcado por lo que es muy difícil hablar de que se lleve a cabo algún cambio importante.

Es por esto que el medio radial es el que últimamente se ha visto con más movimiento y ha hecho que muchos radiodifusores tomen decisiones importantes en cuanto a alianzas o venta de emisoras.

A pesar de esto la radio sigue siendo el segundo medio en importancia según los hábitos de consumo de los medios de comunicación. Esto lo refleja la última encuesta de la Cámara Nacional de Radio en donde el 90,6% de las personas consumen televisión, el 80% consume radio, el 63,9% lee periódicos, 30,8% lee revistas y el 14,8% va al cine.<sup>46</sup>

La radio ha estado adormecida por mucho tiempo si se compara su desempeño con lo hecho por los medios escritos y televisivos y permite que la televisión tomara una brecha importante en el campo de medios de comunicación. Esto se refleja en la asignación de recursos de las agencias de publicidad. Así lo percibe el señor Alberto Zúñiga, Director de Producción de GRUPO RELOJ:

*“Existe un ángulo de caída de la TV en materia de información y opinión, esto es una oportunidad. En el transcurso de la próximos años, si se hacen las cosas bien, la radio va a repuntar en el mercado general de*

---

<sup>46</sup> Cámara Nacional de Radio de Costa Rica. **ESTUDIO OFICIAL SOBRE HÁBITOS DE CONSUMO Y EXPOSICIÓN DE RADIO**. San José, Costa Rica. Mayo 2001.

*medios. Aquí va a venir una reasignación de recursos por parte de los anunciantes y las agencias de publicidad.”<sup>47</sup>*

Para efectos de trabajo y necesidades de crecimiento que tiene la empresa, el verdadero problema es la poca cultura de radio que tiene el país; el mercado le destina un 11% del presupuesto general de publicidad y son 78 emisoras comerciales; a la televisión le destina un 40% y son dos canales, y a la prensa le destina un 48% y es prácticamente un medio. Esta situación la describe el señor Russell Víquez:

*“Ya no se puede crecer a costillas de la radio, porque de todas maneras es un mercado sin crecimiento. Viendo el contexto de la empresa, de necesidad de mayores volúmenes de inversión, con la media de radio va a ser muy difícil; el mayor problema es entonces que la radio es la tercera alternativa para el anunciante.”<sup>48</sup>*

Sobre éste punto, cabe reseñar el siguiente criterio:

*“La situación que se apunta nace de los mismos radiodifusores, que no han valorado el medio de la radio y han escogido el camino fácil, es decir, vender barato, incluso vendiendo espacios dentro de su propia emisora o creando competencia de la emisora dentro de la misma emisora.”<sup>49</sup>*

---

<sup>47</sup> Zúñiga Montero, Alberto. **ENTREVISTA CON ALBERTO ZÚÑIGA MONTERO.** Director de Producción de GRUPO RELOJ. Entrevistado por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 29 de mayo del 2001.

<sup>48</sup> Víquez Salas, Russel. **ENTREVISTA CON RUSSEL VÍQUEZ SALAS.** Director Comercial de GRUPO RELOJ. Entrevistado por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 29 de mayo del 2001.

<sup>49</sup> Brenes Fallas, Luis. **ENTREVISTA CON LUIS BRENES FALLAS.** Gerente General de GRUPO RELOJ. Entrevistado por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 1 de junio del 2001.

Debe tomarse en cuenta, por demás, que la radio es en el país un ambiente desordenado; las amenazas vienen dadas en mucho por la percepción de informalidad y desorden que presenta el medio radiofónico ante la empresa y agencias de publicidad del país.

*“Debe visualizarse a la emisora como empresa, no como pulpería, que sólo ve la plata que entra y que dé para el gasto. Así se ha manejado tradicionalmente la radio.”<sup>50</sup>*

Es por esto que las agencias de publicidad menosprecian a los medios de radio y las negociaciones por venta de espacios publicitarios pueden incluso ser calificadas de groseras, con comisiones de hasta el 50%. Las Agencias se han encargado, amparadas en la misma informalidad en que se ha manejado el medio tradicionalmente, de transmitir a los clientes la idea de que la radio es lo último en lo que pueden invertir. Por tal razón, hay que educar en cuanto al valor de la radio y de las oportunidades que brinda como medio.

En cuanto a la competencia directa del GRUPO RELOJ, ésta puede resumirse, en esencia, como sigue:

*“Los principales competidores de la empresa son televisión y prensa. La radio no es la competencia.”<sup>51</sup>*

*“...visualizo la competencia en los otros medios. Nosotros lo hemos logrado a medias, por ejemplo con el mundial; los anunciantes lo han comprado quitando presupuesto de la TV o de la prensa. La idea es volvernos tan especializados, que el anunciante que desee llegarle a las amas de casa se vea tan tentado por el producto que tiene RELOJ, que agarre el presupuesto de donde sea para entrar a ese proyecto. Esa*

---

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ibid.

*competencia es la que nos relega, la que nos hace sufrir. Si se quiere manejar un concepto macro y una idea de crecimiento, se deben atacar a la prensa y a la TV.*<sup>52</sup>

Según expresa el señor Elbert Durán Hidalgo:

*“en cuanto a la competencia en la radio, siento que los otros medios han perdido credibilidad; incluso existiendo franca discrepancia pública entre el medio informativo y la empresa. En RADIO RELOJ existe una fusión y la voz del noticiero es la voz de la radio.”*<sup>53</sup>

En refuerzo a lo anterior, cabe agregar la opinión del señor Luis Brenes Fallas, quien en éste punto menciona:

*“La principal competencia que tenemos es La Nación y la TV. La Nación porque tienen prensa y radio y creo que ya entendieron qué tenían que hacer, juntando todo lo que tienen y formando un monstruo. Y TV porque las agencias ganan más con un anuncio en TV y los mismos empresarios tienen su ego y les gusta ver más sus anuncios en TV; en radio a veces ni los oyen.”*<sup>54</sup>

Como puede observarse, existe un consenso de que el medio radiofónico no debe ser el marco de referencia para fijar las metas de crecimiento de la empresa, pues éste es ya muy reducido, pequeño en importancia dentro del mercado de medios y con un mínimo porcentaje de recursos asignados en cuanto al gasto general de publicidad.

---

<sup>52</sup> Entrevista Russell Viquez Salas, Op. Cit.

<sup>53</sup> Durán Hidalgo, Elbert. **ENTREVISTA CON ELBERT DURAN HIDALGO.** Director Periodístico de GRUPO RELOJ. Entrevistado por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 1 de junio del 2001

<sup>54</sup> Entrevista Luis Brenes Fallas, Op. Cit.

Es claro también que una competencia directa, en cuanto a calidad de producción con medios como los escritos y televisivos, incidirá directamente en un crecimiento pronunciado dentro del sector radiofónico, lo cual es un efecto esperado y deseado, reflejo de una estrategia de crecimiento en el mercado general de medios.

### **3.3 ANALISIS FODA**

Una vez descritos la estructura funcional de la empresa y el entorno general en el que se desenvuelve, conviene reseñar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden sobre la organización y que será complemento ideal y necesario para la determinación de un marco general de diagnóstico de la situación actual del GRUPO RELOJ.

#### **3.3.1 Fortalezas**

Dentro del análisis de las fortalezas con que cuenta el GRUPO RELOJ, cabe citar, en primer término, que cuenta con el noticiero más escuchado del país, a saber Radioperiódicos Reloj. El poder de comunicación, difusión y proyección que éste hecho brinda a la empresa es de un alto valor, porque debe ser aprovechado de la mejor manera.

La filosofía con que cuenta la empresa en estos momentos es de proyectar una etapa de crecimiento y agresividad comercial. Muestra de esto es la adquisición de los derechos de transmisión en exclusiva de los Campeonatos Mundiales de Fútbol y otros eventos, así como el cambio de la forma normal de transmitir a través de fibra óptica y otros equipos digitales no usados antes en el país.

Merece especial atención la compra en exclusiva de los derechos de transmisión por radio para el territorio de Costa Rica (por primera vez en la historia de la radio en nuestro país), de los eventos organizados por la Federación Internacional de Fútbol Asociado. Efectivamente, mediante suscripción de contrato de cesión de derechos de transmisión con la empresa Representaciones Televisivas Repretel Sociedad Anónima de fecha 31 de enero del año 2001<sup>55</sup>, el GRUPO RELOJ adquiere, entre otros, los siguientes eventos:

- 64 partidos de la fase final del Campeonato Mundial de Fútbol Japón-Corea 2002.
- 32 partidos de la fase final del Campeonato Mundial Sub-17 de Fútbol 2001.
- 52 partidos de la fase final del Campeonato Mundial Juvenil Sub-20 del 2001.
- 16 partidos de la Copa Confederaciones-FIFA 2001.
- 32 partidos de la Copa Mundial de Fútbol Femenino 2003.
- Copa América Colombia 2001, y;

-Todo aquel evento que la empresa Representaciones Televisivas Repretel S.A. adquiera en exclusiva para Costa Rica y en el cual se incluyan los derechos de transmisión por radio.

Tal y como puede deducirse, el contar con eventos de ésta magnitud, en exclusiva, y en un país con una cultura futbolística tan arraigada, representa para GRUPO RELOJ una fortaleza frente a la competencia y una fuente de ingresos considerable. Asimismo, es una oportunidad de crear una brecha de mercado y de capital muy importante con respecto a las emisoras que posean una sección de deportes dentro de su oferta. Este punto, por su importancia y alcances, será analizado con más detenimiento posteriormente.

---

<sup>55</sup> Contrato de Cesión Exclusiva de Derechos. Representaciones Televisivas Repretel S.A. y Roger Barahona y Hermanos S.A., San José, Costa Rica, 31 de enero del 2001.

Por último, en lo que respecta a las fortalezas, cabe mencionar el cambio de mentalidad en la Gerencia General y Junta Directiva de la empresa, los cuales están enfocados en cimentar una estrategia de crecimiento sostenido de la organización. Esto se pretende lograr separando la propiedad de la empresa de la administración, persiguiendo que la gerencia se guíe por criterios técnicos y profesionales de gestión y estrategia.

### **3.3.2 Oportunidades**

En lo que respecta a oportunidades, el contexto de la organización presenta circunstancias que, de ser aprovechadas, permitirían al GRUPO RELOJ crecer y avanzar hacia la consecución de sus objetivos.

El tener en exclusiva los derechos de transmisión de los eventos mencionados en el apartado anterior, aunado a las clasificaciones de las distintas Selecciones Nacionales a los diferentes Mundiales, propicia una posición de preeminencia de las emisoras del Grupo y de sus programas y coberturas en todo el territorio nacional, tanto frente a las agencias de publicidad y anunciantes directos como al oyente y consumidor final del producto.

A raíz del cierre de Radio María, el nicho de las amas de casa que se había venido perdiendo, puede ser recuperado y así obtener de nuevo el liderazgo como una emisora para amas de casa. Esto se puede lograr a través de cambios en la programación tendientes a satisfacer la demanda específica de amas de casa.

Debido a las inversiones de los eventos deportivos, se ha encontrado una nueva forma de transmisión a través de fibra óptica y enlaces digitales los cuales brindan un sonido excepcional y se les brinda a los oyentes una mejor calidad de sonido. Esto

diferenciará a la empresa en los distintos segmentos a los que se dirige, a saber: amas de casa, noticias y deportes.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta las posibilidades reales de crecimiento que presenta el medio radial actualmente. Debido a los cambios que se han dado en el mercado, referidos en la evaluación del entorno, la radio tiene la oportunidad de sacudirse y retomar el lugar que le corresponde. En síntesis, podemos reseñar ésta idea en palabras del señor Russell Víquez Salas:

*“El mercado ya existe y no va a crecer porque un medio necesita crecer. La radio puede crecer, la prensa no tiene hacia donde; cualquier cosa es ganancia para la radio. No se trata de tener más anunciantes, sino más porción vía tarifaria, con mejores producciones.”<sup>56</sup>*

Es claro que el medio radial presenta oportunidades importantes. Estas oportunidades deben ser aprovechadas para obtener una gran atención de los distintos segmentos de mercado de interés, propiciando entonces una incursión fuerte del GRUPO RELOJ en el mercado general de medios.

### **3.3.3 Debilidades**

El tema en cuestión merece ser tratado con especial atención y sentido crítico. El GRUPO RELOJ, como organización, se ve sujeto a circunstancias actuales que representan

---

<sup>56</sup> Entrevista Russell Víquez Salas, Op. Cit.

debilidades de la empresa y que pueden incidir, en caso de no eliminarse o disminuirse a su mínima expresión, en la no consecución de los objetivos deseados.

Muchas de las debilidades a tratar se han visto reflejadas en la última encuesta de la Cámara Nacional de Radio, las cuales indican los aspectos que se deben mejorar para recuperar el liderazgo y que de seguido se rescatan.

RADIO RELOJ pierde el segundo lugar en amas de casa, pasando al quinto lugar. Por su parte, en materia de deportes se continúa con el tercer lugar, tanto en transmisiones de eventos como en programas deportivos.

Desde el punto de vista de producción, las transmisiones deportivas no se han innovado. Estas continúan con el mismo formato de su nacimiento, se presenta el mismo estilo de narración y la locución comercial no es la adecuada para la comunicación del mensaje del anunciante. Por último, no se elaboran mantenimientos ni jingles nuevos desde hace cinco años.

En cuanto a las otras emisoras, PUNTO 5 tiene poca actividad promocional y cuenta con los mismos mantenimientos musicales desde hace tres años.

Por último, OPINE F.M. no tiene un buen posicionamiento dentro de los anunciantes. Ello se debe a la falta de apoyo por parte de la Dirección de Mercadeo y Ventas, que se ha inclinado por cumplir con las cuotas de ventas por medio de los productos que ofrece RADIO RELOJ y PUNTO CINCO, dejando de lado el esfuerzo necesario que requiere la venta de espacios en una emisora, que por su naturaleza (de opinión) es de vanguardia en Costa Rica. Este punto, por supuesto, debe ir aparejado a una

evaluación severa de los programas que constituyen la oferta de ésta emisora, con el fin de consolidarla dentro del mercado radiofónico y que se convierta en una emisora rentable y no subvencionada por las otras emisoras.

Por otra parte, y en lo que atañe al aspecto organizativo, la empresa presenta un cuadro deficiente de comunicación entre departamentos, los proyectos no se comunican con tiempo, ocasionando desconocimiento en muchas ocasiones de las personas indicadas con el tiempo necesario. Asimismo, se incurre en duplicidad de labores y en un inadecuado aprovechamiento de los recursos de la empresa, sobre todo en lo que a personal humano se refiere.

Por último, en cuanto al tema de las debilidades, es importante indicar que, tradicionalmente, la empresa no utiliza estudios de mercado para el diseño y puesta en marcha de sus programas, lo que implica trabajar con una alta presencia del elemento aleatorio y, por tanto, incurriendo en un grado importante de riesgo de mercado.

### **3.3.4 Amenazas**

En cuanto a las amenazas que presenta la empresa, Rússell Víquez plantea lo siguiente:

*“La peor amenaza que tiene ésta emisora es la actitud del mercado ante la radio; en realidad el problema de la radio es que no existe una cultura, y las mismas emisoras no se han preocupado de crearla. Hay problemas tarifarios, un ambiente de informalidad.”<sup>57</sup>*

---

<sup>57</sup> Ibid.

En éste sentido, es válido agregar, en opinión del señor Elbert Durán, que:

*“Una amenaza es la televisión y la comercialización de la información, que redundan en pérdida de confianza. Abundan las revistas vanidosas de las noticias y la gente pierde confianza. Si hay que hacer espacios vanidosos, coquetos, corronguísimos, los hacemos, pero sin confundir eso con la médula misma de la información. Hay que identificar ésta amenaza y convertirla en una oportunidad.”<sup>58</sup>*

Como se ve, las amenazas vienen dadas por factores externos que pueden incidir directamente y en forma negativa en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La imagen de informalidad, los esfuerzos de los otros medios de comunicación, así como la inversión extranjera, son elementos que llaman a implementar una estrategia agresiva de producción e inversión, procurando crear una cultura de calidad en el desempeño de las actividades de la organización.

### **3.4 DIAGNÓSTICO ÁREA ADMINISTRATIVA**

Al área administrativa corresponde las labores de diseño organizativo de la empresa, y fijación de estrategias de funcionamiento de las distintas Direcciones, así como de creación de una estrategia general del GRUPO RELOJ ante el mercado.

Esta área recae en la persona del Director General, quien, ante las carencias de la organización, debe asumir en la actualidad un papel preponderante en materia de contratación de recursos humanos y manejo financiero. Por lo anterior, el puesto del Director General se encuentra, debido a limitaciones particulares de la empresa, restringido en su campo de acción.

---

<sup>58</sup> Entrevista Elbert Durán Hidalgo, Op. Cit.

En éste sentido, según comenta el señor Luis Brenes Fallas, actual Director General:

*“En lo financiero estamos mal. Había un desorden organizado; organizado a conveniencia de quienes estaban administrando la empresa, porque no les convenía que fuera fácil obtener información clara. Eso lo estamos solucionando con el sistema de cómputo. El contador que ahora hace a medias el trabajo financiero, no está preparado; le falta conocimiento y malicia. Siento que es la parte que está peor de la empresa. A corto plazo vamos a tener que contratar una persona financiera, porque el contador siento que no da la talla.”<sup>59</sup>*

Asimismo, se ha intentado abandonar un viejo esquema de mando, el cual no era el más adecuado para el correcto desempeño de labores. En éste sentido, la actual Dirección General ha tratado de delegar al máximo y el resultado ha sido que el personal no estaba preparado para ello. La administración anterior era todopoderosa y decidía temperamentalmente. Era una administración por ocurrencias y todo dependía del carácter del gerente.

En contraposición a lo anterior, se ha implementado el sistema de invitación a los directores a una reunión semanal para discutir los problemas y hallar soluciones, reuniones en las que, a criterio del señor Brenes Fallas, aún es palpable el temor de los Directores de área en el proceso de toma de decisiones y ejecución de éstas.

En cuanto a la división de funciones, en opinión de la Dirección General, ésta se encuentra clara y bien diseñada. Únicamente resta, para completar el cuadro, que el técnico tenga más preponderancia y el Director de Producción más beligerancia.

---

<sup>59</sup> Entrevista Luis Brenes Fallas, Op. Cit.

Actualmente, la Dirección General, al igual que la empresa misma, se encuentran inmersas en un proceso de transición de los viejos esquemas hacia la implementación de una nueva filosofía gerencial. En éste orden de ideas, señala el señor Brenes Fallas:

*“Todavía es muy temprano para establecer objetivos. Los objetivos urgentes son mantener el primer lugar en noticias, subir en deportes y sacar a Opine de donde está. Carecemos de comunicación, nos falta todavía terminar de hacer el equipo, nos falta más seguridad, que los directores se sientan más tranquilos, más seguros, que sientan que pueden hacer las cosa.”<sup>60</sup>*

La Dirección General reconoce que existe una oportunidad grande en noticias y en deportes. En éste sentido, se está iniciando la estrategia de venta directa al cliente, haciendo visitas a los clientes y diseñando estrategias diferentes para cada uno. Esto se logra a través de un cruce de información con el Departamento de Investigación y Desarrollo y un trabajo posterior que arroja un producto para un cliente específico, lo cual conlleva un beneficio adicional en ventas y mejora la imagen de la empresa.

En conclusión, en lo que respecto a éste punto, se cita nuevamente al señor Brenes Fallas:

*“Lo que necesitamos es acabar con los problemas que tenemos, en deportes sobre todo, y después hacer un trabajo de motivación y de formación, y eso lo vamos a conseguir con instructores que trabajen en técnicas de motivación. Tenemos a los mejores en su campo, lo que hace falta es afinarlos, ponerlos en la misma frecuencia.”<sup>61</sup>*

---

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid.

### 3.5 DIAGNÓSTICO ÁREA OPERATIVA

Dentro del diagnóstico del área operativa se incluye el análisis de la situación actual en lo que respecta a producción, cómputo, técnico y periodístico.

En lo que respecta a producción, a criterio del Director General,

*“tenemos un buen productor, pero le falta carácter para enfrentar a la gente. Se le deben exigir resultados porque si no se pierde”<sup>62</sup>*

La empresa se ha vuelto tan grande que falta personal de producción; hay una carencia de personal para estar a tiempo en la demanda de producción. Debería contarse con personal suficiente para poder dividir la labor de producción por áreas (noticias, comerciales, deportes, etc.)

En cuanto a los recursos humanos relacionados con producción, cabe mencionar que el trabajador de radio en Costa Rica por lo general se hace sobre la marcha, por lo que no hay mucha profesionalización. Se presenta entonces la necesidad de contar, cada vez más, con personas que posean estudios formales y con los que se pueda trabajar en forma eminentemente profesional; debe también tenerse en cuenta que en materia de producción, la capacitación del personal va aparejada con los recursos técnicos con que cuente la empresa.

Tomando en cuenta los anteriores aspectos, y avalando el criterio del señor Alberto Zúñiga, Director de Producción, es válido afirmar que en cuestión de producción, GRUPO

---

<sup>62</sup> Ibid.

RELOJ posee un personal aceptable para el medio; pese a lo anterior, es indudable que la calidad del personal puede y debe ser mejorada en un futuro.

*“Hay que nivelar al personal en su formación. La diferencia se siente entre el personal que está estudiando y el que no. No hay homogeneidad. Es necesario lograr un nivel similar, homogéneo de personal. Las emisoras juveniles lo logran”*<sup>63</sup>

Un aspecto a tomar en consideración para el desarrollo de éste tema es que en el GRUPO RELOJ se puede hablar de cinco emisoras, pues RELOJ debe contarse por tres al poseer, en una misma emisora, una variedad de programación que incluye deportes, noticias y música.

En cuanto a los problemas que actualmente enfrenta la producción en la empresa, se puede citar el del espacio físico, pues a criterio del Director de Producción falta un segundo estudio y mejorar el equipo de grabación. Esto afecta directamente la calidad de la producción.

En cuanto a la comunicación entre departamentos para efectos de la producción, se debe mejorar ya que no está muy clara y se presentan ciertas fallas.

*“Es necesario articular mejor el funcionamiento de los departamentos; hay una especie de incendios constantes que hay que ir a apagar y apenas se apaga sale otro.”*<sup>64</sup>

En lo que respecta a la parte técnica, ésta ha adquirido una atención preponderante de la nueva administración, ya que se entiende que la cobertura de los eventos y el

---

<sup>63</sup> Entrevista Alberto Zúñiga Montero, Op. Cit.

<sup>64</sup> Ibid.

desarrollo de los proyectos que posee la empresa exigen contar con tecnología de punta que permita a la empresa ofrecer un producto de alta calidad.

Por último, y en lo que corresponde al área periodística, se cuenta con una figura central y de renombre en la Dirección. Pese a ello, a criterio de la Dirección General, la Dirección Periodística falla en los aspectos administrativos, tema inevitable y de innegable importancia cuando se dirige un departamento.

En ésta área, la última decisión recae en la persona del Director, existiendo una total independencia de criterio periodístico con respecto a la Dirección General.

En cuanto al tema de recursos humanos, en ésta área, a criterio de su Director, señor Elbert Durán Hidalgo:

*“estamos muy bien pero se les puede exigir más, siempre y cuando tengamos cosas más puntuales sobre las cuales trabajemos.”<sup>65</sup>*

En cuanto al funcionamiento del área que dirige, agrega el señor Durán Hidalgo:

*“Hay una parte del departamento que no depende de nosotros, que son los técnicos y los chóferes y se debe coordinar con otros departamentos, pero se ha manejado muy bien, sobretodo ahora que la toma de decisiones son más claras. Se ha dado un proceso de ajuste cultural que poco a poco se va cimentando. En cuanto a los muchachos de monitoreo están bien pero si se contara con equipos más sofisticados se podría sacar más provecho pero esto implicaría más trabajo y por ende más personal y más móviles que por el momento no se tienen, y con lo que se cuenta ahora salimos bien. En términos generales tenemos buen personal que da para más.”<sup>66</sup>*

---

<sup>65</sup> Entrevista Elbert Durán Hidalgo, Op. Cit.

<sup>66</sup> Ibid.

En cuanto a la estructura de mando, a criterio de la Dirección, es una de las fortalezas con que cuenta el departamento periodístico:

*“Está muy definida y aunque no esté el Director las cosas caminan y funcionan bien y existe confianza para delegar en los subalternos en que reaccionarían ante cualquier emergencia y toman decisiones que cuentan con el aval del Director y van a ser buenas decisiones, ya después se entenderán. Las decisiones se toman en el momento necesario y al nivel que corresponda y esa toma de decisiones fluye de abajo para arriba o de arriba par abajo siempre flexible y con capacidad de reacción, lo cual es muy importante en este medio. Las funciones están claramente definidas, existe un Director que se mete en todo. Luego un subdirector que coordina más los eventos específicos y se turna con el jefe de información en cuanto a lo cotidiano, es decir las ediciones y distribución de personal. Los redactores responden a una estructura temática previamente definida. Todos los tienen claro. No está escrito pero en la práctica está claro.”<sup>67</sup>*

Tratándose de los objetivos del área periodística, señala su Director lo siguiente:

*“Por escrito no se les ha dado los objetivo del departamento, pero ellos entienden que radioperiódicos deben tener las mejores noticias y presentarlas de la mejor forma. Estamos en un momento en que en toda la empresa hay un proceso que se deben corregir todos los defectos y Radioperiódicos es como el emblema de la emisora y ellos están orgullosos de formar parte de la empresa.”<sup>68</sup>*

### **3.6 DIAGNÓSTICO ÁREA MERCADEO Y VENTAS**

---

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Ibid.

Como primer punto de interés en el diagnóstico de la situación actual del área de mercadeo y ventas, se debe apuntar:

*“En la parte comercial, el Director debe entender que no es vendedor, que su trabajo es diseñar la estrategia comercial de la empresa, monitoreando la competencia, diseñando estrategia para los vendedores. Necesitamos una o dos vendedoras más.”*<sup>69</sup>

En el área de comentario, el principal esfuerzo de parte de la Dirección General ha sido el de cambiar las cuotas de ventas, pues se pretende que los vendedores obtengan más comisión pero llenando cuotas de ventas en PUNTO 5, OPINE, RELOJ, DEPORTES, etc. Ello por cuanto se ha detectado que los vendedores lo que hacen es buscar el camino sencillo, vendiendo lo fácil y dejando de lado muchos de los productos que ofrece la empresa.

El área de mercadeo y ventas está compuesta por vendedores y personal de apoyo. Así las cosas, se cuenta con ejecutivos de ventas, personal secretarial y el departamento de investigación y desarrollo recientemente establecido.

El área de ventas es la que se enfrenta de forma más directa con el hecho de que la radio es cada día más técnica; sin embargo y frente a ésta realidad, el equipo de vendedores es de la vieja escuela, poseen mucha experiencia, buen manejo del tema, pero se topan con que el mercado ha cambiado mucho, se ha vuelto muy técnico, muy especializado y el personal no se ha acondicionado a éstos niveles.

En cuanto a la preparación del departamento de ventas, Russell Viquez asegura que no es un problema académico:

---

<sup>69</sup> Entrevista Luis Brenes Fallas, Op. Cit.

*“...es un tema de especialización técnica, es cambiar los sistemas operativos, de trabajo, la venta de radio antes era basada en relaciones públicas, en amistades, en atención, en presencia; hoy eso no es prioritario, se requiere un medio especializado por segmentos y atacar el mercado por segmentos.”<sup>70</sup>*

Los conceptos de venta han cambiado al punto de que los antiguos sistemas ya no dan los rendimientos esperados. Por ello, nace la necesidad de modernizar el equipo de trabajo.

Debe entenderse, por parte de los ejecutivos de ventas, que dentro del GRUPO RELOJ hay diferentes audiencias, perfiles, segmentos, lo que implica hacer un cruce de los objetivos de audiencia con los de los anunciantes.

En cuanto a la estructura de mando del departamento, ella está concentrada en exceso en la figura del Director, aunque ello en razón de no trabajarse, en la actualidad, de la forma ideal que debería hacerse; en la medida en que se avance hacia una forma más especializada de venta y los ejecutivos se encuentren preparados para ello, no se necesitaría una estructura tan piramidal. Se entiende, por parte de la Dirección del área, que lo ideal es que haya un sistema de trabajo horizontal, que cada ejecutivo tenga más libertad y se convierta realmente en un administrador de cartera, preocupándose por trabajar según el perfil de sus clientes, de forma individual.

Está claro, asimismo, que el mercado de la publicidad es muy claro, muy plano, se sabe cuánto factura anualmente la radio. Pese a ello, se ha trabajado sin proyecciones de

---

<sup>70</sup> Entrevista Russell Viquez Salas, Op. Cit.

cuota de mercado, circunstancia que no se concilia con un escenario ideal de planificación estratégica ni táctica en materia de ventas.

Por último, y a efectos de sintetizar la visión de producto y oferta que presenta la empresa, se reseñan las palabras del señor Russel Víquez:

*“La producción de radio es específica y los anunciantes de radio andan buscando producciones específicas, y se volvió muy técnico, ya no basta el contacto con las agencias, se debe conocer el perfil del anunciante, su mercado, y trabajar franjas específicas con anunciantes específicos en conjunto con sus estrategias, para así ubicarlos dentro de la franja que más le convenga a su producto. El trabajo se volvió más detallado, se debe analizar muy bien cada anunciante del mercado y trabajar más propuestas específicas para cada anunciante, que son distintas para cada uno. En eso sí estamos en pañales; la ventaja es que el mercado también está en pañales.”<sup>71</sup>*

Tal y como se ha consignado, el diagnóstico realizado en el presente capítulo posee una importancia central para el desarrollo del presente estudio. El contar con una base de información adecuada que sirva de fundamento para la identificación de problemas centrales de la organización en cada una de las áreas de interés, es un aspecto del cual no se puede prescindir. De conformidad con lo anterior, el capítulo tercero servirá de base y sustento para el siguiente capítulo, en el cual se señalarán, en forma puntual, los problemas que actualmente aquejan a la empresa en las áreas objeto de análisis.

---

<sup>71</sup> Entrevista Russell Víquez Salas, Op. Cit.

## CAPÍTULO IV

### IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

En el capítulo anterior se presenta un análisis sobre la situación actual del GRUPO RELOJ, tomando en cuenta, para tal fin, tanto los aspectos externos como internos que se consideran relevantes al efecto.

Realizado lo anterior y a partir de ello, conviene en el presente capítulo identificar aquellos problemas que aquejan a la organización como paso necesario para proceder a realizar las recomendaciones aplicables, en el marco de un proceso de reingeniería, a la empresa objeto de estudio. Para ello, se desarrollará una evaluación crítica de cada área de la organización, puntualizando aquellos aspectos que deben ser corregidos a través de los conceptos de reingeniería que se propondrán.

#### 4.1 PROBLEMAS GENERALES

Es menester sintetizar a continuación los problemas<sup>72</sup> que a nivel general se han detectado en toda la organización y que afectan a todas sus áreas, los que pueden puntualizarse como sigue:

a-) Ausencia de visión, misión y objetivos de la organización, estos últimos tanto a nivel global como en sus diferentes áreas. Pese a lo anterior existe en la presente administración de la empresa un claro esfuerzo por definir políticas en las distintas áreas de

---

<sup>72</sup> Koontz, Harold. **ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL**. Décima Edición, México D.F: Editorial McGraw Hill, 1996, p. 319, 320.

la organización, lo cual sin lugar a dudas será beneficioso para la determinación de una visión. Estas políticas, aún cuando no están escritas, sí constituyen una línea definitoria del norte que debe seguir la empresa para un exitoso curso de su giro comercial.

b-) Incapacidad para clarificar las relaciones laborales; se refiere a la falta de conocimiento de las tareas que deben desempeñar los miembros de la organización. Esto se debe a que tanto la autoridad como la responsabilidad por la acción se encuentran difusas.

c-) Incapacidad para delegar autoridad; no existe el deseo ni la necesidad por parte de los directores de descentralizar la autoridad y los administradores se muestran renuentes a remitir hacia los niveles más bajos de la organización la toma de decisiones. Esto puede causar los cuellos de botella en la toma de decisiones, la excesiva remisión de pequeños problemas hacia los niveles más altos, la sobrecarga de los altos ejecutivos con detalles, la continua tarea de apagar incendios y resolver crisis y el perfil bajo de formación y capacitación del personal de los niveles inferiores, todo lo cual evidencia que el no delegar el grado apropiado de autoridad es decididamente un error. Las organizaciones deben procurar adoptar una estructura de operación flexible que permita adaptarse a los cambios y la delegación bien orientada en personal capacitado es un instrumento idóneo para lograr este objetivo.

d-) Confusión de las líneas de autoridad con la líneas de información; los problemas y los costos de los niveles de la organización se pueden reducir al abrir por completo los canales de información. A menos de que la información sea confidencial, no hay razón alguna para que las líneas de información deban seguir las líneas de autoridad. La información importante debe estar ampliamente disponible para las personas en todos los

niveles de la organización. La recopilación de información se debe separar de la toma de decisiones, puesto que sólo ésta última requiere de autoridad administrativa.

e-) Responsabilizar a personas que no tienen autoridad; una queja común de los subordinados es que los superiores los hacen responsables por resultados sin darles la autoridad para lograrlos. Algunas de éstas quejas son injustificadas y se basan en una mala comprensión del hecho de que los subordinados pocas veces pueden tener autoridad ilimitada en un área, porque sus acciones se tienen que coordinar con las de otros empleados y deben ajustarse a las políticas de la organización. Con frecuencia, los subordinados suponen que sus trabajos lo abarcan todo y se olvidan de que su autoridad tiene que estar limitada a sus propios departamentos y dentro de las políticas de la empresa.

f-) Burocracia; el exceso de organización viene dada por la incapacidad de poner en práctica la idea de que la estructura de la empresa es un sistema que posibilita el desempeño eficiente del personal. La empresa ha complicado innecesariamente la estructura de la organización, ignorando que la eficiencia exige que los gerentes supervisen tantos subordinados como puedan. Los tramos estrechos de control quizá reflejan una comprensión errónea del principio del tramo de administración, la incapacidad gerencial para minimizar los requerimientos de tiempo de las relaciones humanas necesarias o la falta de tiempo para administrar. Es entendido que toda organización debe tener algún nivel de burocracia, sin embargo debe procurarse que esta se eficaz, eficiente y flexible. En este sentido y en referencia a la empresa objeto de estudio, debe indicarse que su estructura burocrática actual es muy pesada y su operación se basa en un modelo superado de administración donde no se delega afectando con ello el desempeño general de la organización.

## **4.2 ÁREA ADMINISTRATIVA**

Luego de planteados en forma general los problemas que se presentan en la organización, se identificarán los problemas que aquejan al área administrativa, los que para efectos de posterior análisis de reseñan como sigue:

### **4.2.1 Estructura organizativa**

Como primer aspecto de interés a resaltar en el Área Administrativa se encuentra la estructura de mando en la organización. Esta se caracteriza por ser totalmente vertical, con una toma de decisiones centralizada y con personal que no está definido claramente dentro de la estructura del organigrama.

Lo anterior revela su gravedad para la organización a la hora de identificar a éstos trabajadores: se trata del Contador y de la encargada de facturación y control de personal. Estos puestos reportan directamente al Director General sin ser Directores y reflejan un problema grave de la organización: la ausencia de un encargado de Finanzas y uno de Recursos Humanos.

### **4.2.2 Perfil de Recursos Humanos**

La mayoría de los trabajadores de la empresa no cuentan con una buena preparación académica por lo que ven reducida su capacidad de aporte real al desempeño eficiente de la organización; ahora bien, éste análisis debe venir aparejado con uno que determine si tal capacidad existe o si, por el contrario, el personal con el que cuenta la empresa posee deficiencias en su preparación y formación que harían imposible la puesta en marcha de

una estructura horizontal de la organización. Refiriendo a este tipo de situación Werther apunta:

*“El reto que enfrentan actualmente los dirigentes de alto nivel de todo tipo de organizaciones consiste en la creación de una cultura corporativa, que de manera efectiva, confiera autoridad y responsabilidad a las personas que laboran en la empresa. Esta tendencia a la distribución más equitativa de la autoridad se convierte en una tendencia generalizada en el mundo moderno.”<sup>73</sup>*

De una observación de la empresa puede notarse que no existe una política de recursos humanos. En este orden de ideas el perfil real de la mayoría de los trabajadores, no es el igual al perfil deseado, lo cual revela una necesidad urgente de realizar un importante esfuerzo de capacitación.

En éste sentido, llama la atención el hecho de que un 67% del personal de la empresa no posee una preparación académica o estudios formales concernientes al área en la que se desempeñan<sup>74</sup>. Así las cosas, es válido indicar que la empresa cuenta con 19 profesionales, distribuidos de la siguiente forma: tres periodistas en el departamento de deportes, cinco en el departamento de ventas, uno en programación de la emisora Punto Cinco, uno en el departamento técnico, el Contador, y ocho periodistas en el departamento de noticias.

A lo antes mencionado debe agregarse los puestos de la Dirección Periodística, la de Operaciones y la de Producción. Los datos mencionados evidencian la real capacidad de aporte que puede exigirse a la gran mayoría del personal de la empresa, punto crítico si se

---

<sup>73</sup> Werther, William. **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. Cuarta Edición, México D.F.: Editorial McGraw Hill, 1995, p. 365.

<sup>74</sup> Expedientes de Personal, GRUPO RELOJ, al 15 de julio del 2001.

desea modernizar y hacer más eficiente la organización en el marco de un proceso de reingeniería.

#### **4.2.3 Toma de decisiones centralizada**

La toma de decisiones de la empresa se encuentra hipercentralizada, lo cual no sólo resta aprovechamiento a la especialización de las distintas Direcciones, sino que hace incurrir a la Dirección General en un gasto de tiempo que debe aprovechar en el desarrollo de cuestiones estratégicas para la organización y que incidan directamente en su crecimiento. En la empresa solo el 8% del personal está autorizado para tomar algún tipo de decisión, situación que pone de manifiesto la necesidad de iniciar un trabajo de desconcentración en la toma de decisiones.

Tal y como se ha mencionado en distintas ocasiones, una vez evaluada la situación actual de la organización, se ha determinado una preponderancia excesiva de la figura del Director General en la toma de decisiones, lo cual incide directamente y en forma negativa en la preparación para la sucesión del mando en la empresa. Como se comentará posteriormente, tratándose de una empresa familiar la sucesión en el mando viene a constituir un asunto neurálgico que no debe perderse de vista, debiendo distinguirse siempre el liderazgo de la autoridad.

#### **4.2.4 Falta de comunicación interna**

Los aspectos comentados a nivel administrativo dentro de la organización redundan en un problema aún mayor: la no comunicación y ausencia de información entre las Direcciones. Si bien es cierto la Dirección General ha instaurado reuniones semanales entre

todas las direcciones, también lo es que la estructura de mando se mantiene vertical y la toma de decisiones centralizada; el recurso humano y su evaluación es pues, un factor crítico dentro del proceso de cambio que se pretende instaurar.

#### **4.2.5 Gestión financiera**

El presente punto posee una especial importancia para el desarrollo de éste estudio. Es claro que las recomendaciones que se elaboren en el capítulo último de éste trabajo, en el marco de un proceso de reingeniería, tienen un costo de puesta en marcha.

El proceso de reingeniería propone cambios radicales que persiguen resultados espectaculares en la organización. Estos cambios radicales deben efectuarse de la forma más rápida posible para esperar resultados inmediatos y que impacten de forma positiva a toda la empresa.

Por tal razón, la situación y manejo financiero de la empresa es un aspecto que no puede dejarse de lado si se pretende lograr un modelo de trabajo de la organización que se apoye en proyecciones derivadas de un estricto control y manejo financieros.

En atención a éste tema, se debe indicar que la empresa en estudio no cuenta con los instrumentos idóneos de análisis financiero indispensables para contar con un cuadro completo en ésta materia; así las cosas, se extrañan los flujos de efectivo, el estado de cambios en el patrimonio, presupuestos y proyecciones financieras.

De conformidad con lo dicho, la empresa cuenta con dos instrumentos financieros (no auditados): el Estado de Resultados y el Balance General, ambos a junio del 2001.

Lo anterior, claro está, no sólo refleja una imposibilidad de toma de decisiones con una base o criterio fundamentado en las consideraciones financieras pertinentes, sino que compromete la certeza de las obligaciones y compromisos de la organización.

Por último, tal y como se ha mencionado, la empresa no posee un encargado de la materia financiera, por lo que, previo a esperar que la organización cuente con los instrumentos de decisión necesarios, debe procurarse la contratación de un profesional calificado en ésta rama.

### **4.3 ÁREA OPERATIVA**

En esta área se incluye tanto el departamento de producción, como el departamento periodístico y aspectos meramente operativos (coordinación de eventos, aspectos técnicos y cómputo).

#### **4.3.1 Estructura organizativa**

A nivel organizativo, se puede notar que la Dirección Periodística se encuentra centrada en la parte de noticiero, dejando a expensas de la Dirección de Operaciones el Departamento de Deportes, creándose un desfase evidente entre ambas formas de practicar el periodismo y privando a la partes de deportes de una guía experimentada en ésta materia.

Asimismo, se percibe un distanciamiento interno entre la Dirección y el personal periodístico, situación que afecta el desempeño de ésta área e impide, igualmente, un acercamiento del departamento de deportes.

### **4.3.2 Recargo de funciones en producción**

En lo tocante a la Dirección de Producción, este departamento no cuenta con suficiente personal, por lo que todo recae en el Director. Este debe realizar gran variedad de funciones, muchas de las cuales podrían ejecutarse a través de un “creativo”<sup>75</sup>, reservando al Director aspectos importantes como el control de calidad y los formatos de cada emisora.

La empresa ha denotado un crecimiento en programas en un período de tiempo muy corto, creando una demanda de producción interna que excede las posibilidades de rendimiento óptimo del recurso humano existente. A esto debe sumarse el déficit en equipo y espacio físico requerido para el desarrollo de las actividades de producción.

Otro aspecto que el Área de Producción debería tener muy en cuenta es que en una emisora de radio uno de los elementos más importantes son los mantenimientos y los jingles que ésta posea, ya que a través de estos es que los oyentes la van a identificar. En RADIO RELOJ y PUNTO 5, éstos son los mismos desde hace ya más de tres años aproximadamente.

### **4.3.3 Papel de la actividad periodística**

En el Área Periodística, el aspecto más relevante viene dado por la paradoja de su importancia en la imagen de la empresa y lo aislada que se encuentra del resto de la organización, tanto en manejo de presupuesto como en asignación de recursos.

---

<sup>75</sup> Entiéndase por “creativo”, para efectos de éste trabajo, la persona encargada de diseñar imágenes sensoriales de un producto para los oyentes y anunciantes.

La radio como medio de información posee grandes ventajas competitivas con respecto a otros medios noticiosos; posee mayor agilidad en la cobertura, un menor costo de producción y edición, menores exigencias técnicas y de personal, y una mayor posibilidad de fluidez e interacción con el suceso noticioso. Sin embargo, la explotación de ésta ventaja viene dada, en un alto grado, por la autonomía en el manejo de recursos que posea el departamento periodístico, situación que a la fecha no se da.

Se ha detectado, asimismo, como uno de los principales problemas del departamento periodístico, el hecho de tener que compartir los recursos técnicos y de transporte con el Departamento de Deportes, lo cual crea no sólo un conflicto de funciones sino que a la vez le resta eficiencia al desempeño de ambas labores. Ello conlleva a la vez un problema importante para el Departamento Técnico, que debe dividirse en la prestación de sus servicios para ambas áreas, excediendo los parámetros de cumplimiento idóneo de sus funciones.

Por último, se debe analizar, a partir de la contratación de un profesional a cargo, si la empresa obtiene el provecho debido de los recursos técnicos y tecnológicos con que cuenta y determinar con ello de crear una ventaja competitiva a partir de este elemento.

#### **4.3.4 Déficit en los sistemas de información**

Por último, en lo que concierne al Área de Operaciones, debe señalarse que existe una conformación deficiente del Departamento de Cómputo. Actualmente, éste departamento es unipersonal, con un encargado que reciente la ausencia de una formación académica adecuada. Este caso merece especial atención. GRUPO RELOJ, por exigencia

propia de sus proyectos, ha invertido en la adquisición de equipos y programas de avanzada que permitan un desempeño idóneo de las distintas actividades de la empresa; los aspectos relacionados con éste tema pueden catalogarse, sin lugar a dudas, como estratégicos.

Pese a lo anterior, la inversión en equipo y programas no se ha visto respaldada con una reestructuración del departamento a cargo, el cual se percibe como un encargado de programas más que un asesor de la empresa en ésta materia.

#### **4.4 ÁREA MERCADEO Y VENTAS**

##### **4.4.1 Estructura organizativa**

En cuanto a la Dirección de Mercadeo y Ventas, a nivel de organización es uno de los departamentos que más personal posee (10), y aún así el departamento se encuentra totalmente centralizado en una sola persona y enfocado más a las ventas, dejando de lado un aspecto tan importante para la empresa como es el mercadeo. Esto obedece a una inadecuada distribución de funciones y asignación de labores del área, cuyos efectos serán comentados posteriormente.

##### **4.4.2 Papel del Director**

El primer problema en que se debe enfocar en el análisis de ésta área está constituido por el papel de la Dirección. Actualmente, el Director de ésta área se comporta como un agente de ventas más con una jerarquía superior, incurriendo la empresa en un alto costo de oportunidad con respecto al papel estratégico que éste debería desempeñar.

#### **4.4.3 Enfoque de mercadeo**

Las labores de mercadeo de la oferta de productos del GRUPO RELOJ se encuentran en un segundo plano, relegadas por un esfuerzo en ventas que, aunque necesario, puede llevarse a cabo por parte de los distintos agentes de ventas de la empresa. Con respecto a éste punto, vale indicar que no existe una política de ventas que obligue a los agentes a cumplir con una cuota mínima de colocación de todos los productos que ofrece la empresa, dándose entonces una venta aleatoria que se acomoda a las necesidades y posibilidades de cada agente y no de la organización, como debiera suceder.

Dentro del área de comentario se detecta una diferencia marcada en la forma de trabajo de los distintos agentes: unos privilegian las relaciones públicas, otros las relaciones de amistad, etc., sin que exista una coherencia y estandarización de criterios técnicos de venta y promoción de la totalidad de los programas que ofrece GRUPO RELOJ. Conceptos como segmentación, nichos específicos de mercado y variación de la demanda no son de común manejo dentro del personal del área.

#### **4.4.4 Posición ante cambios de actitud en el mercado**

Aparejado a lo antes dicho, el equipo de ventas debe ser el primer eslabón en la lucha por un cambio de percepción hacia la actividad radiofónica en nuestro país, papel que no se desempeña en la actualidad.

Se hecha de menos, asimismo, una política de proyecciones de ventas sustentada sobre bases reales de mercado, situación negativa que permea al resto de la organización y que incide directamente como un obstáculo a la planificación táctica y estratégica.

Por último, el Área de Ventas no desempeña el papel preponderante que debiera en la determinación y creación de programas específicos (en cuanto a opinión y crítica del futuro producto de venta), situación que se agrava con la ausencia de estudios formales de mercado que sirvan de instrumento de diseño de nuevos productos y que permita una más sencilla y atractiva comercialización de sus espacios.

Los problemas sintetizados en el presente capítulo, los cuales se han identificado tanto a nivel general como aquellos que son propios de un área específica de la empresa, constituyen los puntos de acción en los que deberá centrarse la aplicación del proceso de reingeniería, procurando crear un modelo de trabajo en la organización que permita a la empresa adaptarse a los cambios del mercado y, en lo particular, que procure a la empresa familiar de estudio, obtener una oportunidad de supervivencia en el marco de un mercado cada vez más abierto y competitivo.

Por lo anterior, los aspectos aquí indicados deberán ser objeto de análisis profundo y de recomendación precisa para su corrección en el siguiente capítulo, atendiendo a la idea de que su solución permitirá a la organización objeto de estudio asumir un nuevo modelo y estructura de funcionamiento, más eficiente, flexible y eficaz. Todo lo dicho, sin dejar de lado el hecho de que las recomendaciones que se realicen no pueden abstraerse de la naturaleza de la empresa analizada, es decir, una empresa familiar. Finalmente, es claro que, ante los problemas diagnosticados debe surgir una alternativa de solución,

proponiéndose para tal efecto a la reingeniería debido a que los cambios requeridos deben realizarse rápidamente y tocar a toda la organización.

## **CAPITULO V**

### **UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO A PARTIR DEL PROCESO DE LA REINGENIERÍA**

El presente capítulo tiene por objeto formular un replanteamiento de los esquemas de acción de la empresa, constituyendo éste un paso necesario para confrontar la actual situación con los nuevos esquemas propuestos y, a partir de tal confrontación, realizar las recomendaciones necesarias para cada área de la organización en las que se considera debe aplicarse el proceso de reingeniería, a saber: el Área Administrativa, el Área de Operaciones y el Área de Mercadeo y Ventas.

Como se podrá observar en el curso del capítulo, se propone una mejora de los procesos administrativo, operativo y de ventas, áreas que se han determinado como neurálgicas para el correcto desempeño de la actividad empresarial del GRUPO RELOJ.

Se tomarán en cuenta los aspectos acerca de la reingeniería y el desarrollo organizacional contemplados en el Capítulo I, los cuales serán utilizados y confrontados para la elaboración de propuestas concretas para la solución de los problemas diagnosticados en el Capítulo IV del presente estudio.

Lo anterior, teniendo como premisa que el nuevo esquema de funcionamiento que se prevé para los procesos en cuestión deben procurar el diseño de una organización flexible y eficiente, que elimine las capas innecesarias de burocracia, facilite la comunicación entre las distintas áreas y su personal, maximice la eficiencia de las tareas y relaciones internas de la organización y permita que la empresa adopte un perfil

competitivo claro, en el cual sea capaz de sensibilizar su presencia en el mercado ante cambios en éste. Lo cual, claro está, deberá implementarse tomando en cuenta la particular naturaleza familiar de la empresa, para lo cual deberá formularse propuestas concretas aplicables en tal sentido.

### **5.1 CONSIDERACIONES EN TORNO A LA NATURALEZA FAMILIAR DE LA EMPRESA: DE LA EMPRESA FAMILIAR ARTESANAL A LA EMPRESA FAMILIAR COMPETITIVA Y ESTRATÉGICA**

Tal y como es mencionado en la introducción del capítulo, no es posible realizar recomendación alguna aplicable a la empresa en estudio con abstracción a su naturaleza familiar. Debe reconocerse la existencia de características y elementos propios de la empresa familiar, algunos de los cuales han sido comentados en el Capítulo I, a efectos de poder diseñar un modelo de funcionamiento y estructuración del negocio que le sea realmente aplicable.

Los elementos que se desarrollan en éste punto se consideran aspectos de fondo de la organización (en cuanto a la naturaleza de su capital y propiedad y sus efectos en la compañía) que deben también ser objeto de “rediseño” si se quiere que la empresa avance eficaz y eficientemente en el proceso de reingeniería propuesto.

Se parte de la premisa de que no es posible implementar formas de trabajo y procesos que respondan a las necesidades de la organización y se adapten con éxito a los cambios que la empresa y el mercado requieren si no se superan, en primera instancia, los rígidos moldes de actuación familiar presentes en la empresa.

La organización debe liberarse de todo cuanto implique un ligamen y obstáculo en su dirección y negocio y que excedan aquellos aspectos meramente negociales. La familia, entonces, debe ser ubicada en un punto en el cual no dificulte el progreso de la empresa y le permita, por el contrario, adoptar los esquemas de acción que se proponen en función de los principios de la reingeniería y en la evaluación concienzuda de sus deficiencias.

Bajo ésta perspectiva, se tomarán en cuenta los siguientes puntos, los cuales deben ser modificados según se recomienda en procura de preparar condiciones idóneas de cambios en la organización: la distinción entre gobierno y dirección, poder, propiedad y administración, duración del ciclo de vida de la empresa y sucesión y valores de la empresa versus valores de la familia.

La distinción entre gobierno y dirección no es meramente una cuestión de denominación, sino muy por el contrario de realidades en la definición de objetivos y en el cumplimiento de actividades diferentes, orientadas todas ellas al incremento del valor de la empresa.<sup>76</sup>

Los órganos y procesos de gobierno son los elementos de la estructura organizativa y los sistemas de trabajo que, en la empresa, determinan las decisiones más importantes para el cumplimiento de la función social que le es propia.

La mayoría de los órganos quedan fijados por la legislación y los estatutos de la empresa, así como también una parte de las decisiones.

---

<sup>76</sup> Gallo, Miguel Ángel. "GOBIERNO Y DIRECCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR." **INICIATIVA: EMPRENDEDORA Y EMPRESA FAMILIAR**, España, número 19, noviembre / diciembre 1999, p.53 - 57.

Pese a lo anterior, en la vida real, en la empresa, se dan otros órganos y personas de gobierno, que reciben el poder de las anteriores, así como otras decisiones que por su naturaleza e importancia son consideradas de gobierno, como son las decisiones de elección del jefe ejecutivo principal y de los principales miembros de equipo de alta dirección, las decisiones que dan lugar a cambios importantes en la estructura del pasivo de la empresa, las decisiones que comportan riesgos especialmente importantes, las de adquisiciones de otras compañías o enajenación de parte de la propia, entre otros.

Los órganos y procesos de dirección son los elementos de la estructura organizativa y los sistemas de trabajo que, en la empresa, determinan su dirección estratégica.<sup>77</sup> Es decir, formulan la estrategia, diseñan y ponen en operación su estructura de responsabilidades y se esfuerzan en hacer realidad la situación futura que la empresa ha de alcanzar.

La frontera entre gobierno y dirección varía mucho de unas empresas a otras en razón de múltiples variables como quiénes son los propietarios, el nivel de concentración de la propiedad, las capacidades de las personas que ocupan unas y otras posiciones, las prácticas anteriormente seguidas en la empresa, las necesidades de cambio en la orientación estratégica, etc.<sup>78</sup>

Sin embargo, no se puede perder de vista el gran protagonista a la hora de establecer ésta frontera: el poder. Cuando por la razón que sea, alguno de los órganos o personas no ejerce el poder que le ha sido conferido, otro órgano o persona lo toma.

---

<sup>77</sup> Gallo, Miguel Ángel. Op. Cit., p.53 - 57.

<sup>78</sup> Ibid.

El empleo del poder para fijar la frontera antes citada es casi siempre por parte de quienes lo ejercitan, entendido en la empresa, como un hacerse con nuevas competencias, o como adquirir un nivel superior de autonomía para desempeñar las competencias que antes ya se tenían, siendo pocas veces entendida como responsabilidades para, gracias a la complementariedad de capacidades, desempeñarlas mejor.

La concentración de la propiedad en las empresas familiares provoca que los órganos terminen confundiendo sus tareas y junten todas en uno solo. Esta confusión provoca que las asambleas de socios no evalúen en forma objetiva el desempeño de la administración, actúe sin injerencias en la renovación o modelación de éste órgano y produzca los mandatos que como tal llegue a considerar como necesarios para la empresa.

En el fondo, la situación anterior hace prácticamente imposible distinguir entre propiedad y administración, distinción que no siempre es necesaria pero sí adecuada cuando los propietarios no poseen capacidades como administradores en grado suficiente. Esta distinción es habitualmente recomendable para evitar el excesivo peso de las preferencias personales o de la racionalidad sesgada en el gobierno de una colectividad de personas.

En el caso del GRUPO RELOJ, se ha detectado, según se determina en el Capítulo III, que los distintos socios actuales de la empresa, así como sus antecesores inmediatos, no poseen una formación administrativa; sin embargo, su injerencia en la administración de la empresa ha sido más que activa y protagónica, privando a la organización de un manejo profesional, objetivo y eficiente de sus recursos y una conducción adecuada de su giro comercial.

En éste sentido y, debido a los argumentos expuestos, es claro que debe efectuarse a separación entre la propiedad de la empresa y su administración, haciendo de esto una política definitiva en beneficio de la empresa. Sobre éste tema es válido indicar que actualmente ello ocurre en GRUPO RELOJ sin embargo, se trata de un hecho aislado en la historia de la organización, que merece ser instituido en forma definitiva como una medida necesaria en pro del correcto curso de los negocios y el aprovechamiento objetivo y profesional de los recursos.

En cuanto a la duración de la empresa familiar, procede indicar que la mayoría posee un ciclo de vida menor a los 25 años, período que tradicionalmente ha estado estrechamente relacionado con la duración del liderazgo por parte del fundador y la propia vida exitosa del producto o idea que dio origen al negocio familiar.<sup>79</sup> Sin embargo, en la actualidad, la situación es mucho más complicada. Podrían apuntarse muchas y varias razones, entre ellas se destacan las siguientes:

a-) La reducción del ciclo de vida de los productos que se ha estrechado considerablemente, lo que implica que una gran parte de las empresas deben afrontar el proceso de regeneración del negocio más de una vez durante la misma etapa generacional.

En el caso concreto del GRUPO RELOJ, al ser una empresa radial con una amplia gama de programas en su oferta, es posible encontrar productos nuevos, en crecimiento, en madurez y en decaimiento. Existen entonces, por ejemplo, productos como la emisora Opine F.M. (la primera en su género en Costa Rica), y la emisora juvenil Punto Cinco, que se encuentran en etapa de crecimiento; Radioperiódicos Reloj (noticiero líder en Costa

---

<sup>79</sup> Poza, Ernesto. "LA REGENERACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR." **INICIATIVA: EMPRENDEDORA Y EMPRESA FAMILIAR**, España, número 17, julio / agosto 1999, p.28 - 31.

Rica) se encuentra en etapa de madurez, en tanto, los servicios sociales se encuentran en franca etapa de decaimiento.

b-) La mayor volatilidad y creciente especulación que viven los mercados financieros, en especial los bursátiles. Este fenómeno crea una tentación de vender la empresa, aprovechando ofertas de compra a precios que se antojan razonables en situaciones y momentos económicos dados; lo anterior en un ambiente y entorno donde las adquisiciones y compras de empresas son la constante y donde la competencia cada vez más ardua constituye un motivador importante para la venta.

c-) La creciente integración de los mercados y la globalización de la economía. Este fenómeno provoca la necesidad de replantear la dimensión y las características del negocio familiar, situado ahora en un contexto muy distinto del que lo vio nacer.

d-) La mayor inestabilidad de la familia como institución. Situaciones como los divorcios, o la formación de segundas y terceras familias complican enormemente la dinámica familiar y dificultan la existencia de la armonía necesaria para la realización exitosa de una transición generacional sin conflictos.

e-) La alta complejidad legal que regula la gestión y el traspaso de la propiedad de la empresa familiar, lo cual interfiere y dificulta la planificación y el buen gobierno de las relaciones entre la empresa y la familia.

f-) La falta de incorporación del valor del consenso en el proceso de dirección. En el mundo actual, el valor de consenso no ha sido suficientemente introducido. El valor

asociado al concepto de liderazgo se basa más en el éxito individual que en una visión más compartida o cooperativa del mismo.

g-) El aumento de la esperanza de vida. El considerable incremento de la esperanza de vida durante las últimas décadas es un factor que dificulta cualquier discusión en torno a la sucesión. La decisión en torno al retiro del fundador se hace más difícil, lo que a su vez aumenta la sensación de impaciencia en los posibles sucesores. En éste contexto, la sucesión se convierte en algo más que un aspecto temporal con implicaciones familiares. La sucesión debe tomarse como una oportunidad para la regeneración de la empresa familiar. Planteado de ésta manera, la planificación de la sucesión supone un paso más allá de la tradicional idea de mantener y preservar el capital.

La incorporación de la variable regeneración estratégica en la sucesión significa hablar de iniciativa emprendedora familiar. En éste orden de ideas, un proceso de regeneración estratégica exitoso habría de tomar en cuenta cinco elementos<sup>80</sup>:

- Desarrollar una visión.
- Analizar las ventajas, desventajas, oportunidades y peligros en relación con la competencia.
- Revisar las oportunidades de crecimiento.
- Seleccionar una estrategia u oportunidad sobre la que se fundamentará el proceso de revitalización de la empresa, y;
- Diseño de una organización empresarial y familiar que apoye los factores anteriormente indicados.

---

<sup>80</sup> Poza, Ernesto. "LA REGENERACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR." **INICIATIVA: EMPRENDEDORA Y EMPRESA FAMILIAR**, España, número 17, julio / agosto 1999, p.28 - 31.

La empresa familiar puede resultar, en muchas maneras, como una paradoja. Las familias propietarias pueden luchar por hacer lo que es mejor para la empresa frente a lo que es mejor para la familia, o viceversa. La cuestión fundamental es: ¿la familia es lo primero o la empresa es lo primero?<sup>81</sup>

En realidad, ambas metas no tienen por qué ser incompatibles. Y es que el bienestar de la familia y de la empresa están estrechamente relacionados. Se alimentan mutuamente. El problema radica en que servir a la familia y a la empresa al mismo tiempo no es tarea fácil.

En el área de finanzas, la contradicción es aún más severa. ¿Se debe favorecer la reinversión o el pago de dividendos? ¿Se debe favorecer la liquidez o el capital permanente? ¿La deuda o la seguridad?

En el área de política familiar, las decisiones son aún más dramáticas. ¿Se ha de proporcionar puestos de trabajo para la familia a toda costa o se debe ser selectivo en la decisión de quién puede incorporarse a la empresa? ¿Se ha de retribuir a los miembros de la familia según se hace en el mercado, o no? ¿Deben los miembros de la familia tener intereses personales en la empresa?

En éste punto vale indicar que una cuestión central es cómo se trata a las personas. Centrarse en las personas es bueno para las empresas y también lo es para las familias.

---

<sup>81</sup> Ward L, John. "VALORES QUE SINTETIZAN LAS EMPRESAS FAMILIARES." **INICIATIVA: EMPRENDEDORA Y EMPRESA FAMILIAR**, España, número 18, septiembre / octubre 1999, p.17 - 34.

Preocuparse por las personas es el valor que alienta un paternalismo responsable, un desarrollo de la siguiente generación y un trabajo cooperativo en equipo de los miembros de la familia en la empresa y de los propietarios. Atender adecuadamente a las personas estimula el crecimiento de las familias y genera orgullo en los accionistas de la compañía. Asimismo aumenta el compromiso de conservar las acciones a largo plazo.

Recapitulando, el interés en las personas es el más poderoso denominador común de ambas, empresa y familia. Las familias que maximizan éste interés común construyen empresas más fuertes y accionistas familiares más responsables, minimizando las contradicciones que existen entre servir al bienestar de la empresa o al bienestar de la familia.

Es por lo dicho que los valores relacionados con las personas permiten reconciliar las clásicas contradicciones de las empresas familiares y favorecer el compromiso mutuo de la familia con la empresa y de la empresa con la familia.

Los retos para perpetuar la empresa familiar son muchos. Los mayores provienen de la contradicción inherente entre la riqueza de la familia y la de la empresa. Pero la relación más crítica se haya relacionada con los valores de las personas, común denominador de las familias y las empresas.<sup>82</sup>

La complejidad del tema, las variables que envuelve y la susceptibilidad de la empresa de sufrir directamente en su giro las consecuencias de los problemas familiares,

---

<sup>82</sup> Ward L, John. "VALORES QUE SINTETIZAN LAS EMPRESAS FAMILIARES." **INICIATIVA: EMPRENDEDORA Y EMPRESA FAMILIAR**, España, número 18, septiembre / octubre 1999, p.17 - 34.

son argumentos de sobra que justifican proceder a desligar en forma definitiva la administración de la empresa de la propiedad de ésta (tal y como se propone en éste apartado).

Esta recomendación es necesaria a efectos de poder implementar, dirigir y dar seguimiento al proceso de reingeniería que aquí se propone; la magnitud de los cambios requeridos, la profundidad de sus alcances en toda a organización y las consecuencias operativas y funcionales que de éste proceso se derivan, requieren de una mano diestra en la administración de la compañía.

## **5.2 UN NUEVO ENFOQUE SOBRE LOS PROBLEMAS: ES NECESARIO UNA REINGENIERÍA INTEGRAL**

GRUPO RELOJ, empresa familiar que como se ha indicado arrastra una estructura funcional con errores de diseño históricos, es una organización que requiere de cambios radicales a efectos de subsanar sus deficiencias, las cuales fueron puntualizadas, en cuanto a los procesos de interés, en el capítulo anterior. En éste sentido, la reingeniería, como enfoque gerencial que propugna la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, se presenta como el instrumento ideal para lograr los objetivos del presente trabajo.

La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio, procurando crear un modelo de organización que adopte un esquema y sistema de operación flexible y pueda ajustarse a los cambios eventuales del mercado y del entorno en general. Para tal efecto, es necesario proceder a realizar el proceso de reingeniería en todas aquellas áreas de la

compañía que posean deficiencias actuales y que sean identificadas como objeto de cambio y rediseño.

Todo éste proceso debe llevarse a cabo en un marco de operación que no olvide los aspectos de motivación al personal y creación de una nueva cultura de trabajo que responda a la nueva estructura de la empresa. En éste punto, entrarán a operar los supuestos y elementos del DO.

Efectivamente, tal y como se menciona en el Capítulo I, el concepto de DO está íntimamente ligado al de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Se debe reconocer entonces que, paralelamente al rediseño de la organización y a la ejecución de transformaciones en los procesos seleccionados, la empresa es, ante todo, un sistema dentro del cual los hombres viven y trabajan.

Según lo anterior, es válido hablar de la existencia de una cultura organizacional, es decir, un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relación. La cultura determina el clima organizacional y todo cambio debe, necesariamente, a las barreras culturales.

Es indispensable que se recuerde que la reingeniería no sólo debe proponer cambios concretos, sino que, a la vez, se debe impulsar la creación de condiciones en la organización que permitan que ésta cambie, se amolde, se transforme en la medida en que el mercado o sus propias necesidades de crecimiento se lo exijan. Conjuntamente al proceso de implementación de los cambios (que debe darse de la forma más rápida posible), se requiere implementar una cultura empresarial en la cual prive el respeto por las personas, la confianza y el apoyo, la confrontación abierta de ideas, la participación y la comunicación.

Se recomienda entonces que, paralelamente con el proceso de reingeniería, la empresa implante un enfoque de DO, previsto de manera que el personal asimile de la mejor forma el cambio e, idealmente, se le convenza que el cambio es bueno, deseable, necesario y a favor de la empresa y, en éste sentido, de ellos mismos. La orientación debe ser a largo plazo, debe uniformar criterios y contar con un decidido apoyo de la Gerencia.

Para adoptar el enfoque de DO recomendado, se propone utilizar como técnica las construcciones de equipos, por medio de la interacción entre los miembros de los equipos de trabajo, teniendo como objetivo no sólo comunicar, sino a la vez aprender cómo piensa y trabaja cada miembro de los distintos equipos.

Por último, en lo que se refiere al cambio cultural a través del enfoque de DO, es pertinente recordar los siguientes consejos respecto a éste tema:

1-No vivir por mucho tiempo con individuos que se nieguen a cambiar, sin importar su función dentro de la empresa.

2-Debe darse un rediseño en el trabajo de las personas si se espera que éstas actúen diferente.

3-No se debe esperar un cambio cultural inmediato o a corto plazo; éste es un proceso largo y que conlleva mucho esfuerzo.

4-No se deben formular valores nuevos y luego demorar el rediseño de procesos administrativos que deban sostenerlos.

La reingeniería pretende alcanzar resultados radicales en la empresa a partir de un cambio programado y que responde a las exigencias y particularidades de cada organización. Por tal razón, no existen fórmulas preestablecidas y moldes rígidos que

puedan ser aplicados indiscriminadamente a cualquier tipo de empresa. Por el contrario, el éxito de todo cambio propuesto debe basarse en un cuidadoso proceso de observación, evaluación y análisis de la realidad de la empresa y su entorno. Así las cosas, la reingeniería constituye una declaración de principios para el rediseño de las organizaciones.

Este rediseño no es sólo formal, sino también material: no se agota en los sistemas de trabajo ni en las modificaciones estructurales, por el contrario, incluye también aquellos aspectos de cultura organizacional, definida a partir de la empresa que se quiere y se persigue.

De conformidad con la evaluación de problemas de la organización realizada en el capítulo anterior, el proceso de reingeniería y rediseño de la empresa se centrará en tres áreas y procesos de importancia primordial: la Administrativa, la Operativa y la de Mercadeo y Ventas. Estos procesos se presentan como elementos en los cuales, en caso de lograrse una diferenciación con el mercado (de conformidad con opiniones y criterios recogidos en el Capítulo III anterior) la empresa asumiría una ventaja competitiva con respecto a las demás compañías que participan dentro de su giro comercial.

Se ha presentado, a lo largo del presente estudio, una amplia exposición acerca del negocio de la radio en Costa Rica, en el cual privan como características un funcionamiento empírico, ayuno de planeación y con una alta cuota de improvisación e informalidad en sus actividades. Lo anterior, no sólo constituye una oportunidad para diferenciarse del mercado, sino que éste proceso debe ser rápido, radical, con el fin de que la empresa logre conseguir el mayor impacto favorable posible y la mayor ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Debe tomarse en cuenta, junto con lo anterior, la amenaza que implica la entrada de grupos de interés económicos no tradicionales en el mercado de referencia, tanto nacionales como extranjeros; así las cosas, se encuentra como nuevo competidor al GRUPO LA NACIÓN, en cuyo capital participa Radio Caracol (propiedad de GRUPO SER). El ingreso de competidores de éste calibre será, sin lugar a dudas, un elemento impulsor de cambios en el mercado, al cual, seguramente, aplicarán criterios técnicos de manejo y control empresarial hasta ahora ajenos al medio radial.

Es por lo anterior que GRUPO RELOJ, contando con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para asumir un papel protagónico en el mercado, debe adoptar posturas de cambio radicales, que sean percibidas como propias de la empresa en estudio y que sirvan como un elemento diferenciador ante las Agencias de Publicidad y clientes directos del mercado publicitario.

Tal y como se verá, para la elaboración de las recomendaciones se ha intentado olvidar lo que la organización es y se ha centrado la atención en lo que debería ser; todo a partir de los análisis realizados a la luz de entrevistas, investigaciones, observaciones y aspiraciones consignadas en los Capítulos III y IV anteriores.

Las recomendaciones deben perseguir no solo una organización más eficiente y con mejores y mayores resultados, sino a la vez una empresa que sea pensada a partir de la premisa de que el cambio es constante, así como que la naturaleza del cambio es, por lo general, distinta. La reingeniería representa una respuesta sistemática y una metodología para el cambio, una estandarización de modificación de procesos.

La organización debe pensarse sobre la base de un modelo que incentive la habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua, lo cual se

logrará únicamente a partir de la eliminación de distorsiones a lo interno de los procesos seleccionados, sino a la vez en su interrelación, logrando incrementar sustancialmente las condiciones competitivas de la organización.

Se debe crear una estructura clara de funcionamiento y operación, que permita establecer una fórmula de trabajo en la cual cada trabajador sea consciente de sus obligaciones y sea a la vez capaz de potenciar su aporte a la empresa.

Está claro que, por la naturaleza propia del presente estudio, no será posible incluir una evaluación de impacto de las medidas aquí propuestas; sin embargo, puede preverse que tal análisis será factible en la medida en que la estructura propuesta permita identificar claramente las funciones de cada área y cada trabajador de la empresa, de manera que se puedan evaluar no solo los rendimientos de la empresa sino también los individuales, así como identificar las deficiencias que puedan suscitarse.

Tal y como se indica en su momento y a la luz de las ideas de la reingeniería, las propuestas que de seguido se realizarán promueven la instauración de una nueva forma de gerencia, así como un nuevo organigrama, la implantación de presupuestos en base cero, la implementación de una nueva cultura organizacional y el rediseño de los procesos de operación y ventas.

### **5.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

Como parte de la formulación y estructuración de un nuevo enfoque del negocio, así como a efectos de permitir el establecimiento futuro de estrategias y planes del negocio, GRUPO RELOJ debe replantear sus objetivos como organización, ubicando los esfuerzos

de trabajo en forma ordenada hacia aquellos aspectos que sean de real importancia para el cumplimiento de sus metas.

Tal y como se detalla en los Capítulos III y IV anteriores, el medio radial se caracteriza por su improvisación y forma empírica de acción. Por lo anterior, la reingeniería aconseja que toda empresa debe preguntarse qué negocio posee, qué es lo que hace, si debe hacerlo y preguntarse siempre cómo hacerlo de forma más eficiente. Ello sólo se logra a través de una guía empresarial y del negocio, constituida, en éste caso, por la visión, misión y objetivos que de seguido se formulan.

Debe entenderse asimismo, que el rediseño de procesos que se plantea en los apartados posteriores, se realiza teniendo como norte los elementos y fines consignados en éste punto; ello garantiza coherencia y la coherencia garantiza orden y claridad en los procesos y las tareas. Esto, por último, facilitará, conjuntamente con un adecuado rediseño de los aspectos de interés, una organización más eficiente, flexible y competitiva, la cual debe anticiparse a los cambios y buscar siempre una posición de ventaja en el mercado.

De conformidad con lo dicho, es menester determinar la visión, misión y objetivos generales que, de conformidad con la evaluación de los Capítulos III y IV anteriores, deben definir los cursos de acción de la empresa. Para tal fin y con el propósito de avanzar de lo general a lo particular, se iniciará por el establecimiento de la visión, para luego pasar a la misión y, por último, a los objetivos.

La visión se define como la expresión de las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, generalmente atractivos para las mentes y corazones de sus miembros. Bajo ésta perspectiva, se sugiere la siguiente visión para GRUPO RELOJ:

*“Constituir un grupo líder de emisoras costarricenses que ofrezca a sus oyentes y anunciantes el mejor producto nacional para cada segmento de su oferta radiofónica, utilizando la más alta tecnología disponible y procurando un trabajo profesional, creativo, innovador y serio. Lo anterior en un marco de respeto por los más altos valores de la cultura costarricense así como de reconocimiento de la responsabilidad social que posee como medio de comunicación, información y entretenimiento, tanto ante sus trabajadores como ante la sociedad en general.”*

En cuanto a la misión, ésta se define como la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Todo establecimiento organizado, sin importar su naturaleza, tiene una misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Bajo la definición consignada, se propone, como misión para GRUPO RELOJ, la siguiente:

*“Ser una empresa privada comprometida con los más altos valores éticos, morales, políticos y sociales costarricenses, dedicada a cultivar la credibilidad de sus oyentes y anunciantes mediante la producción radiofónica de calidad. Su personal debe trabajar convencido de ejercitar una actividad influyente en la comunidad, lo cual lo obliga a mantener una actitud vigilante y responsable hacia la sociedad a la cual sirve.”*

Se puede notar que en la misión y visión de la empresa permanecen entremezclados dos elementos esenciales: el negocio y la responsabilidad social. El negocio es básicamente el tema del presente estudio, sin embargo, es claro que la responsabilidad social es un tema que no puede ser obviado y que por tanto, merece ser delimitado al menos en forma superficial.

Al hablarse de la función social de los medios de comunicación<sup>83</sup> (entre ellos la radio), debe ésta entenderse a partir del hecho de la inserción del medio en los mercados para que sea realista.

Se acepta que los medios tienen un poder cimentado en su capacidad de influenciar comportamientos individuales y sociales, pero que sus relaciones con las audiencias- aparentemente pasivas- deben superar las simples respuestas a los gustos de oyentes, lectores o televidentes. Cada vez se ha ido haciendo más evidente que el enfoque de la definición de la función social del medio debía pasar por la forma como éste asume las necesidades de la sociedad, haciéndose a una responsabilidad que debe ir más allá de la capacidad difusora, del apoyo a campañas sociales o de la transmisión de información veraz, responsable y objetiva.

Se habla entonces de asumir la responsabilidad de mostrar los problemas que aquejan a las sociedad, identificar y dar cabida a los actores del conflicto y acudir a la historia del problema para la comprensión de su desarrollo.

Así entendida, la función social de los medios de comunicación debe traducirse en el apoyo a mejores condiciones de convivencia, en la presentación de maneras civilizadas de superar las diferencias, en el fortalecimiento de la cultura ciudadana, en la aceptación de la heterogeneidad cultural y en la expansión de las identidades regionales. También como agente socializador (que participa en la forma en que los miembros de su audiencia establecen relaciones con el entorno), el medio de comunicación tiene la responsabilidad de

---

<sup>83</sup> Londoño Libreros, Héctor. “**MARKETING RADIAL**” Primera Edición. Editorial Nomos S.A., Bogotá, 2001, p. 141-144.

fiscalizar, a través de la denuncia pero no de la condena, todas las formas de poder, aunque este deber se ejerza con acciones limitadas y provisionales.

Dicho lo anterior, la responsabilidad social de los medios de comunicación y en especial de la radio, puede concretarse en las siguientes acciones específicas:

a) Interlocución: implica deliberación social que persigue dos propósitos: hacer escuchar la voz de los ciudadanos y plantear los esfuerzos de intervención social del Estado.

b) Fiscalización: la distancia existente entre el ciudadano y el Estado ha hecho que los medios asuman muchas de las funciones propias de éste, convirtiéndose en el canal de denuncia del ciudadano frente a abusos de cualquier forma de poder.

c) Vocería Comunitaria: los medios son, en ocasiones, la única oportunidad de expresión para muchos sectores sociales, enfrentados a una fuerte restricción de canales de información.

d) Aproximaciones: aunque en general todas las actuaciones y situaciones propias de la sociedad deben ser abordadas desde la óptica de la función social de los medios, son tres los temas que permiten una expresión más directa de ésta función, toda vez que no parten de los intereses del medio ni de los gobiernos, sino de la realidad vivida por los mismos ciudadanos: ecología, educación y salud. Todo medio debe dedicar espacios, personal, recursos y tecnología al tratamiento de éstos temas.

Por último, y en lo que respecta a los objetivos, éstos serán aquellos fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.<sup>84</sup> Los objetivos establecen resultados finales, por lo tanto deben ser verificables en la medida en que sea posible determinar al final del período si se han alcanzado o no. Los objetivos globales deben estar apoyados por subobjetivos. Por lo tanto, los objetivos forman tanto una jerarquía como una red.

Los objetivos forman una jerarquía que va desde el global hasta los objetivos individuales específicos. La cúspide de la jerarquía es el propósito socioeconómico de la sociedad, como es exigir a la organización que contribuya al bienestar de las personas proporcionando bienes y servicios a un costo razonable.

El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como aquellos ubicados en las áreas clave de resultados. Estas son las áreas en las que el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

Una vez planteados, los objetivos deben convertirse en los objetivos de la división, del departamento y de la unidad, descendiendo hasta el nivel más bajo de la organización.

La empresa debe trazar nuevos objetivos en esta nueva etapa que se ha planteado. Para lograr el éxito, todo el personal de la empresa debe estar identificado con esta nueva forma de pensamiento, lo cual se logra a través de la comunicación y la movilización (tal y como se definen en el Capítulo I).

---

<sup>84</sup> Koontz, Harold. Op. Cit., p. 143.

La jerarquía organizativa de la compañía debe hacer ver a todos los empleados y colaboradores la necesidad de tener un norte hacia dónde dirigirse y que conozcan cuál es el objetivo por el cual todos trabajan en un mismo equipo; sólo así podrá trasladarlos hacia la consecución de los objetivos trazados.

Dicho lo anterior, conviene en éste momento proponer aquellos objetivos generales que se considera deben ser utilizados por GRUPO RELOJ para el desarrollo de su giro comercial y el diseño de su estructura empresarial:

*a) Conformar un grupo de emisoras que genere una oferta de programas de alta calidad y que le permita ser líder en cada nicho de mercado al que se dirija.*

*b) Profesionalizar la totalidad de los esquemas de trabajo de la empresa proyectando una imagen de formalidad ante el mercado de medios.*

*c) Ser una empresa líder en Costa Rica en el uso de tecnología de vanguardia.*

*d) Contar con el mejor recurso humano en el sector de radio de Costa Rica, promoviendo una cultura de excelencia, continua capacitación y alta motivación.*

Expuesto lo anterior, debe entenderse que la definición de objetivos generales, misión y visión de la empresa no es un tema que se quede en el ámbito de la abstracción; para efectos del presente trabajo, la definición de los elementos antes indicados tendrá una importancia y consideración directa con la propuesta de estructura organizacional y desempeño de funciones de la empresa, las cuales deben tender y estar diseñadas en procura de la consecución de los objetivos, misión y visión planteados.

#### **5.4 PROPUESTA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

El Área Administrativa constituye el primer proceso a tratar dentro de la propuesta de reingeniería planteada. Según lo comentado en el capítulo primero anterior, para que la reingeniería surta los efectos deseados, debe alcanzar a la Gerencia y proyectarse a toda el Área Administrativa por su medio y gestión.

El tema en cuestión, tal y como se concibe para la nueva estructura de organización, está constituido no sólo por la Gerencia, sino también por la percepción de liderazgo que se le debe exigir, la formación de unidades de trabajo y la definición de un perfil de trabajador que se ajuste a los objetivos de la empresa.

#### **5.4.1 Un nuevo enfoque de liderazgo**

La empresa confiere a los Gerentes una cierta autoridad para la realización de su trabajo. Esa autoridad emana del poder que tienen los accionistas o propietarios de la empresa. El liderazgo es la función que ejerce el Gerente que en uso de esa autoridad delegada, ordena, motiva, entusiasma e incita a sus subordinados a realizar actividades que conduzcan al logro de los objetivos de la empresa.

Mucho se ha dicho acerca de las características del líder: conocimiento a fondo de su trabajo, entusiasmo que contagie a sus subalternos, amplia inteligencia, poder inducir fe en el personal, ser efectivo en la toma de decisiones, poseer suficiente poder otorgado por la empresa y tener una alta necesidad de poder.

En relación con lo anterior, Drucker sostiene que la integridad es el elemento angular que convierte a un Gerente en exitoso. A tal efecto, señala:

*“El carácter no es algo que el individuo pueda adquirir; si no lo aporta al cargo, jamás lo tendrá. No es algo acerca de lo cual pueda engañarse a la gente. Los hombres con quien un individuo trabaja, sobre todo sus subordinados, saben en pocas semanas si tiene o no integridad. Pueden perdonar mucho a un hombre: incompetencia, ignorancia, inseguridad, o malos modales. Pero no le perdonarán su falta de integridad. Y tampoco perdonarán a la dirección empresarial que lo eligió...Nunca debe designarse a un hombre en un cargo gerencial si su atención se centra en los defectos más que en las virtudes de la gente. El hombre que siempre sabe exactamente lo que la gente no puede hacer, pero nunca percibe lo que puede hacer socavará el espíritu de su organización...No debe designarse a un hombre si le interesa más la pregunta ¿Quién tiene razón? Que la pregunta ¿Qué es lo acertado?...Preguntarse lo primero induce a los subordinados a ir a lo seguro o incluso a maniobrar. Sobre todo, los alienta a disimular la situación en lugar de adoptar medidas correctivas tan pronto como descubren que han cometido un error...La administración no debe designar a un individuo para quien la inteligencia es más importante que la integridad.”<sup>85</sup>*

Agrega Drucker, en un intento por definir liderazgo, que liderazgo no equivale a una personalidad magnética, ya que ésta puede ser simplemente demagógica; no es hacer amigos e influir sobre la gente, ya que esto es halago. El liderazgo, señala, implica que un hombre fija los ojos en perspectivas más altas, eleva su desempeño en relación con una norma superior y construye su personalidad más allá de sus limitaciones.

El liderazgo, tal y como ha sido apuntado, debe reflejarse en las tareas del Gerente, el cual debe, necesariamente, cumplir con cuatro funciones, a partir de las cuales se derive un desempeño adecuado del resto de la organización. Estas funciones pueden resumirse como sigue:

---

<sup>85</sup> Drucker, Peter. **“LA GERENCIA, TAREAS RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS”** Décima Edición. Buenos Aires, 1976, p. 315-316.

1. Planear: la cual se efectúa a través de presupuestos (presupuesto en base cero).
2. Organizar: lograr una estructura que relacione a las personas, las funciones y la tecnología con los objetivos de la empresa. Esto requiere preguntarse el por qué y el para qué de cada elemento, humano y técnico, de la empresa.
3. Dirigir: incluye motivar a las personas a que logren el cumplimiento de los planes y objetivos. Implica involucrar a los trabajadores y colaboradores de la empresa en la consecución de las metas propuestas por la Dirección General.
4. Controlar: implica supervisar y comparar los resultados obtenidos contra los resultados esperados; asegura que la acción dirigida se está llevando a cabo de acuerdo con los planes y dentro de los límites de la organización. La información debe ser oportuna para poder revisarse, retroalimentarse y tomar acciones correctivas.

Se ha determinado que la Gerencia de la empresa objeto de estudio opera bajo un esquema de ultracentralización de las decisiones. Este modelo de dirección, que obedece a esquemas superados de administración, debe ser abandonado.

Es entendido que toda organización posee y debe poseer algún grado burocracia; sin embargo, esto debe ser resultado del natural esquema de trabajo y operación y no producto de un sistema de toma de decisiones que, debido a su centralización, requiere controles absolutos y encierra a los trabajadores en una camisa de fuerza en el desempeño de sus labores.

El Director General debe procurar ser quien incentive el cambio en la organización. Este cambio debe ser una avance hacia una organización flexible y eficiente; ninguna organización podrá alcanzar tal objetivo si cada decisión debe ser aprobada o pasar por una persona.

La empresa requiere de un líder que la movilice hacia el cambio, que faculte al personal, que defina los objetivos de la compañía, mida los resultados de la empresa y los compare con los pronósticos y sobre todo, que comunique a todos los miembros de la empresa sobre éstos hechos. Se debe abandonar la idea de que la autoridad viene dada por la información. Los trabajadores de la empresa (una vez que se definan aquellos que se desea se mantengan en ésta y se contrate aquellos que la organización requiere) deben sentirse parte de la misma, compartir aspiraciones, ideales y confianza y, ante todo, entender que el cambio es natural, necesario y deseado.

La Gerencia será la encargada, asimismo de ser el intermediario natural y mejor informado respecto del cambio, ante la familia propietaria. En éste sentido, su proceder será fundamental si se quiere implantar una línea divisoria entre administración y propiedad, así como en la ardua tarea de implementar políticas de operación, división y coordinación de trabajo basada en criterios técnicos y profesionales.

El proceso de facultación del trabajador viene a la vez acompañado de una labor del Gerente en la que todo se cuestiona, todos tienen que cambiar y la organización, así como sus trabajadores, debe estar preparada para abandonar todo lo que hace si así lo requiere el mercado y el entorno.

Debe entenderse como necesario un cambio en la Gerencia en los aspectos aquí reseñados si se quiere que los subsiguientes posean alguna oportunidad de éxito. La autoridad a la que se obedece en adelante debe ser distinta, redireccionada, debe venir del mercado y de los clientes, eliminando las capas de burocracia, la centralización en las decisiones y la desconfianza en el trabajador (de aquí la urgencia de replantear el perfil de

trabajador deseado); lo contrario implica un costo que el mercado y la clientela no están dispuestos a asumir y que por tanto deberá ser pagado por la empresa.

#### **5.4.2 Nueva estructura de la organización**

A partir del análisis de la estructura de la organización realizado en el apartado primero del Capítulo III, se ha determinado la necesidad de dotar de una nueva estructura a la empresa. Es objetivo primordial de la reingeniería optimizar los flujos de trabajo y la productividad de la organización. El primer gran rediseño debe darse, entonces, en la estructura general de la empresa, no sólo en cuanto a la separación y definición clara de sus áreas y procesos (a partir de los cuales se apliquen los cambios sugeridos), sino también en cuanto a los puestos específicos que conforman cada área.

La claridad en la estructura permitirá, asimismo, cumplir con otro de los objetivos de la reingeniería, cual es crear una organización susceptible de ser evaluada y a partir de la cual sea posible planear y poner en marcha el cambio sobre una base continua.

Tal y como se comenta en su momento, la estructura actual de la organización adolece de una mezcla adecuada de funciones, así como de ausencia de personal en lugares claves. En éste punto, es válido recordar que el Departamento de Deportes se encuentra bajo la Dirección de Operaciones, así como el hecho de que existe personal que no calza en el organigrama y, por último, la falta de un profesional encargado del Área Financiera.

Para el cumplimiento del punto propuesto, se seguirán los criterios en cuanto a qué se considera una buena estructura propuestos por Cedeño Gómez<sup>86</sup>, los cuales pueden resumirse así:

a-) Claridad: cada individuo debe saber de quién depende y quién depende de él, en cuanto a órdenes, información, servicios de apoyo, decisiones o acciones. No deben existir actividades fundamentales ni decisiones importantes que no estén claramente asignadas a un responsable.

b-) Economía: debe existir el menor número posible de niveles jerárquicos. Asimismo, debe existir el menor número posible de coordinadores, asesores, asistentes y otras personas cuya responsabilidad es hacer que ocurra lo que debería ocurrir si cada responsable cumpliera con esmero su tarea. En éste sentido, debe ser mínimo el esfuerzo para inducir el comportamiento de los trabajadores. La estructura debe entonces, según Cedeño, facilitar la auto-motivación y el auto-control. El trabajador debe responsabilizarse ante sí mismo. Por último, se debe facilitar los mecanismos de coordinación.

c-) Dirección de la visión: la estructura de la organización debe corresponder y estar subordinada a la estrategia. La estructura debe reflejar la jerarquización de las actividades fundamentales. Debe ser notoria la relación entre los elementos de la estructura, las actividades y los objetivos estratégicos. Los miembros de la organización deben estar claro en cuál es su aporte a la consecución de los objetivos de la empresa, debiendo enfocar la visión de los individuos más a los resultados que al esfuerzo.

---

<sup>86</sup> Cedeño Gómez, Alvaro. “ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA” Tercera Edición. Editorial UNED, San José, 1991, pp. 234-236.

d-) Comprensión de la tarea propia y la tarea común: se debe dar una razonable división del trabajo según la cual se aproveche un grado prudente de especialización para desempeñar cada cargo. No deben darse distracciones importantes con respecto a las tareas de mayor trascendencia dentro de la empresa en las cuales se requiere un trabajo especializado. Por último, el trabajador debe tener claro cuál es su labor, así como los sujetos y funciones con los que ésta tarea debe relacionarse, coordinarse o complementarse.

e-) Estimulación de las decisiones: la estructura debe diseñarse de tal forma que se manifiesten con prontitud y en forma oportuna las necesidades de decisión. El nivel en el cual se toman las decisiones debe ser el más bajo posible y el más alto necesario. Asimismo, la estructura debe propiciar el seguimiento de las decisiones que se tomen, quedando claramente establecido quién toma qué decisiones en cuáles circunstancias.

f-) Estabilidad y adaptabilidad: la estructura debe estar dispuesta de tal forma que permita realizar cambios rápidos sin que esto signifique que pierda permanencia y estabilidad en circunstancias ordinarias.

g-) Perpetuación y autorrenovación: la estructura debe propiciar el aprendizaje y desarrollo personal de los trabajadores, mediante retos y la correspondiente oportunidad de aumento de habilidades e incremento de las actitudes. La estructura debe generar sus propios líderes, mediante un trabajo retador, la mayor participación y autonomía de los trabajadores y las cadenas más cortas de mando que permitan al mayor número un contacto estrecho con las labores de gerencia superior.

Se propone entonces la creación de un nuevo organigrama, que venga a ordenar y facilitar la coherencia y funcionalidad de los distintos departamentos y áreas de la empresa.

En éste nuevo organigrama, el cual se identifica como anexo dos, se propone la existencia de seis Direcciones, a saber: Dirección Periodística, Dirección de Deportes, Dirección de Producción, Dirección de Operaciones, Dirección de Mercadeo y Ventas, y Dirección Financiera.

Las Direcciones en cuestión dependerán y reportarán al Director General, quien a su vez reportará a la Junta Directiva. Por último, existen tres personas de staff de apoyo a la empresa: el Asesor Legal, el Auditor y el Asesor en Mercadeo.

Debe notarse, como el hecho más relevante del cambio propuesto, aquel que persigue dotar a la empresa con una Dirección que le dé soporte en el Área Financiera; bajo ésta perspectiva, se ha agrupado en ésta Dirección a un Director Financiero, un Contador, un encargado de Cobranzas, y un encargado de control de personal en cuanto a aspectos operativos (planillas, vacaciones, licencias, liquidaciones, pagos de extremos laborales, etc.).

Tal y como se reseña en el capítulo anterior, la empresa carece de un profesional encargado del Área de Finanzas, lo cual no permite poseer una planificación basada en estrictos criterios financieros y que facilite a la vez la labor de toma de decisiones. Puede apuntarse entonces, que GRUPO RELOJ nota la ausencia de un estado de flujos de efectivo, una política de proyección de ingresos y gastos, la elaboración de presupuestos, un estado de cambios en la estructura del patrimonio, etc. Se comprueba la existencia, únicamente, de un Estado de Resultados y un Balance General, instrumentos que, aunque de carácter imprescindible, no son suficientes para un correcto ejercicio de las tareas financieras de la empresa.

El segundo cambio de importancia en la modificación sugerida se refiere a la ubicación del Área de Deportes. Se propone que Deportes forme una Dirección independiente, decisión que se justifica por las siguientes razones:

a-) Constituye un área de alta inversión y rentabilidad para la empresa, en la que se concentran proyectos de tanta envergadura como la compra en exclusiva de derechos de transmisión de eventos mundialistas de fútbol.

b-) El periodismo deportivo posee características particulares que lo diferencian del periodismo de noticias. Se requiere un conocimiento especial de los deportes a los que se les brinda cobertura, un conocimiento del medio en el que éstos se desenvuelven y un carácter de noticia menos formal (aunque no por ello menos seria) que el existente en el área periodística.

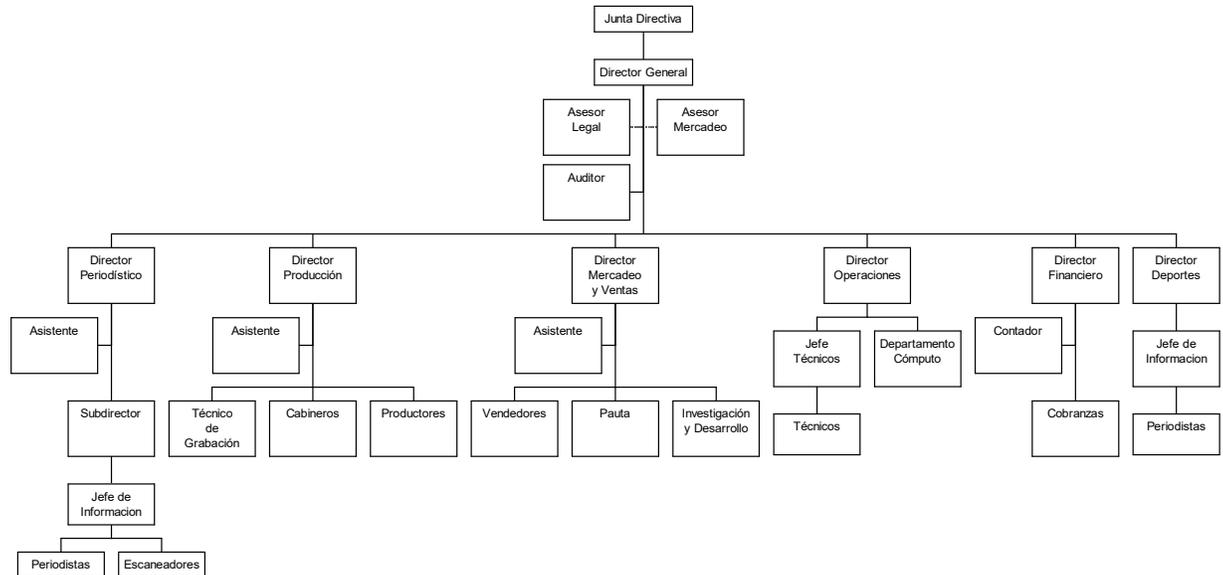
c-) La Dirección Periodística posee un tamaño considerable (15 personas y 7 programas diarios a su cargo), lo que hace dudar seriamente la viabilidad de unirla, bajo una sola estructura, con la de Deportes. Debe recordarse que GRUPO RELOJ es líder nacional en noticias, a través de su noticiero Radioperiódicos Reloj, el cual ocupa en su mayoría la atención y esfuerzo de la Dirección Periodística.

d-) La incompatibilidad de los Directores. Puede afirmarse sin temor a equivocaciones que ni el Director Periodístico está capacitado para dirigir Deportes, ni el Jefe de Deportes para asumir una Dirección Periodística, manteniéndose formas y esquemas de trabajo disímiles e incluso contradictorios, existiendo por tanto distorsiones que impedirían una real fusión en el trabajo de ambas áreas.

La conjunción de las anteriores consideraciones constituyen el motivo central de la decisión tomada. Se parte, por tanto, de la premisa de que ambas áreas constituyen productos estratégicos y de alta inversión para la organización, por lo que no se justifica tomar riesgos como los que se derivarían de una eventual unión de ambas áreas, donde se perdería, al menos parcialmente, la ley de la experiencia y los criterios de especialización, sin contar los ya previsible problemas de operación en ambos departamentos.

Se espera que los cambios apuntados en la estructura de la empresa faciliten el trabajo coherente, coordinado y eficiente de las distintas áreas; asimismo, se pretende que, al darse una correcta división de las funciones y las responsabilidades, será factible aplicar la delegación en los distintos trabajadores, facultándolos para dar lo mejor de sí en beneficio de su área y de la organización, lo cual será a su vez un importante impulsor del cambio.

ORGANIGRAMA GRUPO RELOJ



### 5.4.3 Definición del perfil de trabajador de la empresa

Uno de los principios de la reingeniería indica que se debe ver a las personas como seres de múltiples destrezas y a los departamentos de una sola función como equipos polivalentes.

Los trabajadores de la empresa deben tener claro que se encuentran bajo un proceso de reingeniería y que por tanto deben adaptarse a las nuevas circunstancias y exigencias del nuevo diseño de la organización. Deben ser movilizados hacia los nuevos objetivos de la organización y constituirse en elementos integrales del cambio.

La reingeniería indica que el tipo de personas con que debe trabajar la empresa son aquellas que posean destrezas que vayan en función de los objetivos de la compañía y de los resultados deseados. Deben trabajar en equipo y compartir aspiraciones, ideales y confianza.

El diseño del recurso humano de la empresa debe estar basado en la idea de la polifuncionalidad, valorando no sólo lo que los trabajadores saben, sino también lo que son capaces de hacer (habilidades). El poseer personal polifuncional le otorga a la organización una ventaja competitiva para adaptarse al cambio, potencia el rendimiento de las distintas áreas de la empresa y facilita la formación de equipos y unidades de trabajo.

Se ha criticado anteriormente la centralización en la toma de decisiones que sufre la empresa; sin embargo, no puede exigírsele a la Gerencia que delegue si no cuenta con un personal apto y preparado para afrontar con plena responsabilidad y convicción los deberes que se le asignen.

La reingeniería sostiene que el mayor activo de una empresa son sus recursos humanos. En ésta medida, toda persona que ocupe un cargo en la empresa debe aportar y agregar valor a la organización; no es admisible, por tanto, la existencia de puestos y/o de personas en la empresa que no poseen un valor.

Se debe intentar asimismo eliminar las capas de burocracia de la organización, es decir, aquellos cargos cuya función no se relaciona con el giro comercial central de la compañía y que por tanto se refieren a aspectos como control innecesario, aspectos meramente administrativos, duplicidad de funciones, etc.

La implementación de la estructura propuesta requiere la existencia de un perfil de trabajador con amplia preparación, poder de determinación y habilidades múltiples. Según se detalla en el capítulo anterior, únicamente un 33% del personal posee estudios formales o académicos relacionados con el área en que se desempeñan.

Este dato debe ser analizado cuidadosamente. Es fácil caer en la conclusión de que la sustitución de personal es una vía para solucionar el problema. Sin embargo, se ha descrito a lo largo de éste estudio que el medio radial posee características muy particulares, donde la mayoría de su fuerza laboral posee conocimientos de carácter empírico. Este hecho puede ser beneficioso para la reingeniería si sabe aprovecharse.

El trabajador que labora con base en conocimientos empíricos y que muestra un desempeño satisfactorio da una señal clara: posee una habilidad clara para la adaptación. Este trabajador debe ser utilizado en favor de la empresa, procurándole capacitación que actualice sus conocimientos y los ajuste a las necesidades reales de la compañía.

La implementación de una política continua de capacitación de los trabajadores cuyos puestos y habilidades así lo ameriten, permitirá a la empresa contar con una fuerza laboral técnicamente capacitada y con polifuncionalidad en el desempeño de sus labores.

En concordancia con lo dicho, se propone proceder a capacitar, en la línea de objetivo previsto para cada área de la organización, al personal técnico y de cómputo, al de producción, a los encargados de ventas y a quienes laboran en la Área de Deportes.

Los puestos antes mencionados tienen características comunes que justifican proceder tal cual se sugiere, a saber:

a-) Poseen una importancia estratégica para la empresa, y aportan un valor real a la organización.

b-) Se desempeñan en áreas en las cuales la empresa debe marcar una ventaja comparativa en relación a su competencia y crear diferenciación en el mercado.

c-) Sus conocimientos fueron adquiridos con base en la experiencia, atendiendo a los usos y costumbres del medio, por lo que laboran, en su mayoría, de la misma forma y con los mismos criterios y estructuras de pensamiento que el grueso de los puestos equivalentes en el mercado. Esto sugiere que, si la empresa desea sobresalir en áreas tan importantes como el manejo de ventas, producción, recursos tecnológicos y periodismo deportivo, debe readecuar los conocimientos del personal que se relacione con éstas áreas.

Se debe aclarar que la capacitación es importante para toda la organización; sin embargo, partiendo de la premisa de que los recursos son limitados, se centra la recomendación en aquellos campos en los que se considera ésta medida como impostergable y de carácter urgente. En la medida en que exista una homogenización en la capacidad de desempeño de las tareas individuales y los individuos posean las aptitudes para perseguir objetivos de obtención de ventajas competitivas, la empresa habrá ganado una amplia brecha en su camino hacia el cambio exitoso.

## **5.5 PROPUESTA PARA EL ÁREA OPERATIVA**

La propuesta para el Área Operativa se basará en cuatro áreas concretas a saber la delimitación de procesos, el diseño de una canal de comunicación interno, la redefinición de proyectos e inversiones y la definición de políticas de planificación estratégica.

### **5.5.1 Delimitación de procesos: una estructuración funcional**

Una empresa en acción es un complejo mundo en marcha. Tiempo, recursos y energía operan para la obtención de los objetivos de la empresa. La empresa es parte de un tejido en el cual participan también los clientes, los proveedores, los empleados, los accionistas y el resto de la comunidad. La empresa debe saber entonces como responder a las necesidades de cada una de estas partes.

Las actividades que se desarrollan en una empresa son ilimitadas. No obstante, si no se es capaz de reducir a unas cuantas categorías manejables la cantidad de actividades, no se estará en capacidad de acercarse a un pensar metódico sobre la empresa.

En el apartado dos de la sección anterior se plantea el nuevo organigrama para el GRUPO RELOJ y la integración de unidades de trabajo. Siguiendo esta estructura, es que se deben llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Cada una de las unidades de trabajo de GRUPO RELOJ, a saber, Periodístico, Deportes, Producción, Operaciones, Mercadeo y Ventas y Finanzas deberán cumplir con el proceso formal de las funciones de la administración.

Una vez realizado este trabajo en forma general para la empresa y en forma específica para cada una de las áreas, se procederá a la organización de las funciones. Estas deberán ser comunicadas a todos los subalternos y empleados para que no se presenten confusiones ni ambigüedad en el cumplimiento diario.

El siguiente paso será la evaluación del personal con que cuenta GRUPO RELOJ actualmente y determinar así, los que están facultados para realizar sus tareas de una

manera profesional y se puedan integrar fácilmente a la nueva forma de trabajo de la empresa.

Muchas de las personas que actualmente laboran en la empresa pueden ser objeto de una capacitación en su área específica para que así se ajusten a la nueva forma de trabajo.

Una vez que se tenga definido el personal que cuente con la preparación suficiente para la consecución de los objetivos, los Directores de cada área deberán poner en práctica su plan de trabajo. Con la nueva forma de trabajo, tendrán más libertad de acción y decisión; sin embargo, la Dirección General deberá ser más estricta en cuanto al control de las labores de cada una de éstas áreas.

Cabe resaltar que una medida de control eficiente, que no sólo servirá como medio fiscalizador, sino a la vez como escenario de intercambio de ideas e inquietudes, lo constituye la celebración de reuniones semanales entre los distintos Directores de Áreas con la Dirección General. Estas reuniones servirán a la vez como marco ideal para la elaboración de calendarios de trabajo y planeación de tareas de corto plazo, todo lo cual debe ejecutarse y a la vez servir como una medida de avance en el cumplimiento de las metas y objetivos.

Pese a lo dicho, no puede olvidarse que la interrelación de las distintas Direcciones será labor de todos los días. Los parámetros y formas de trabajo serán dados por cada Director de área y cada uno de los subalternos deberá buscar siempre a su superior inmediato para evacuar cualquier consulta o duda que surja en el diario quehacer de la empresa.

### 5.5.2 Diseño de un canal eficiente de información interno

La comunicación influye en las relaciones interpersonales de los individuos que forman una organización. Sin una comunicación eficaz es muy poco lo que los administradores pueden lograr.

La comunicación es la transferencia de la información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados.<sup>87</sup>

Para que la empresa camine de una manera adecuada, los administradores se sirven del proceso de comunicación en el desempeño de las funciones de planeación, organización, dirección y control. Para poder tomar decisiones acertadas, un administrador debe tener acceso a la información pertinente. No obstante, la ejecución de las decisiones implica la eficaz comunicación de éstas a los demás por parte de un director o administrador.

Son pocos los empleados que pasan solos la mayor parte de su tiempo. La mayoría dedica gran parte de su jornada a comunicarse con sus superiores, compañeros, clientes y otras personas, a redactar memorandums, cartas, correos electrónicos e informes y a hablar por teléfono.

A pesar de ser un medio de comunicación, GRUPO RELOJ carece de un sistema de comunicación interno que permita el diálogo entre los empleados, tanto de manera vertical como horizontal.

---

<sup>87</sup> Hellriegel, Don. **ADMINISTRACIÓN**. Séptima Edición. Internacional Thomson Editores. México, 1999. p.542.

La eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de la organización, tanto de los directores como empleados en general, los cuales persiguen un propósito común. A continuación se citan algunas técnicas<sup>88</sup> que pueden ayudar a este proceso en la empresa:

- Los emisores de mensajes deben concebir claramente lo que desean comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución del fin propuesto.

- Para que la comunicación sea eficaz es preciso que la codificación y decodificación se realicen con símbolos familiares tanto para el emisor como para el receptor del mensaje.

- La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Se debe consultar a otras personas y alentar su participación en la recolección de datos, análisis del mensaje y selección de los medios apropiados. El contenido del mensaje debe ser acorde con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional.

- Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que resulte apropiado hacerlo, se debe comunicar algo que sea valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más lejano.

- El tono de voz, las palabras elegidas y la congruencia entre lo que se dice y el modo en que se le dice influye en las reacciones del receptor del mensaje.

---

<sup>88</sup> Koontz, Harold. Op. Cit., p.214.

- Con demasiada frecuencia se transmite información sin comunicación, dado que la comunicación sólo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor. Es imposible saber si la comunicación ha sido comprendida si el emisor no recibe retroalimentación.

- La función de la comunicación no se reduce a transmitir información. También tiene que ver con las emociones, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Además, la comunicación es vital para crear condiciones en las que las personas se sientan motivadas a trabajar a favor de las metas de la empresa al tiempo que cumplen sus propósitos individuales.

- La comunicación eficaz es responsabilidad no sólo del emisor, sino también del receptor de la información. Por lo tanto, escuchar es un aspecto que precisa de comentarios adicionales.

Con la puesta en práctica éstas técnicas por parte de los funcionarios de la empresa es posible lograr mantener líneas claras de información para que la información fluya adecuadamente. El que el personal de la empresa, a sus distintos niveles, cuente con la información pertinente, les ayudará a tomar mejores decisiones para el beneficio de la misma.

El grado de eficacia de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados para el cumplimiento de las metas y objetivos.

### **5.5.3 Redefinición de perfil de proyectos e inversiones (Presupuesto base cero): nueva metodología de trabajo**

A efectos de implementar un sistema de definición de perfil de proyectos e inversiones en el Área Operativa, y tomando en cuenta que la empresa carece de los instrumentos financieros adecuados para una informada toma de decisiones, se recomienda aplicar para los fines dichos, el sistema de presupuesto en base cero tal y como se explica de seguido. Para tal fin, es necesario recordar que en la nueva estructura de la organización propuesta se incluye una Dirección Financiera, la cual jugará un papel invaluable en la implantación del presupuesto, sirviendo como fuente de consejo oportuno y experto a la Dirección General.

El presupuesto base cero se construye sobre la premisa de que cada actividad considerada en el presupuesto debe ser plenamente justificada; no existen las cosas dadas por hechas, sino que parte de la premisa básica de que el presupuesto para el año próximo es de cero y de que todo desembolso, antiguo o nuevo, debe justificarse sobre la base de su costo beneficio.<sup>89</sup>

La naturaleza de este proceso se orienta a las funciones. No piensa en términos de departamento, o de cierto número de empleados en un cierto lugar, sino más bien en términos de las funciones que se están llevando a cabo.

Los procesos de planificación y confección de presupuestos en base cero son, entre otros:

---

<sup>89</sup> Welsch, Glenn. **“PRESUPUESTOS: PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES.”** Quinta Edición. Editorial Prentice Hall, México D.F., 1990 p. 47.

- a. Reducción o ampliación selectiva de gastos de actividades.
- b. Redistribución de recursos entre las actividades que generan gastos generales, y;
- c. Diversos beneficios analíticos y de comunicación.

La planificación y confección de presupuestos en base cero es un instrumento que ayuda a los directivos exentos de costos a analizar mejor sus operaciones y permite a los directores generales distribuir los recursos con mayor eficacia por medio de lo siguiente:

- El examen de las cargas de trabajo esperadas
- La debida clasificación por categoría de los gastos generales
- El análisis riguroso de cada categoría de gastos generales.
- La distribución de los recursos vitales entre las actividades convenientes o idóneas.
- La preparación de presupuestos detallados.

El proceso de implementación de un presupuesto en base cero puede resumirse en cuatro partes:

- a. Correcta identificación de las unidades de decisión: la unidad en las decisiones y el agrupamiento de las actividades entorno a las cuales se centra el análisis. En muchos casos la unidad de decisión corresponde al centro de costos tradicional o a una unidad de presupuestos. En otros la unidad de decisión engloba a un conjunto de actividades que pueden ser analizadas eficazmente por la dirección. Entre estas unidades pueden encontrarse los proyectos o programas especiales, las actividades que se extienden por toda la organización, los objetos de gastos o los servicios prestados. Es importante resaltar que estas unidades de decisión se establecen de forma que puedan analizarse las unidades de

actividades y tomar decisiones discrecionales después del estudio de las alternativas existentes. Aunque los costos controlados se desglosan por unidades de selección, los costos comprometidos se separan y no se analizan mediante este proceso de planificación y confección de presupuestos en base cero.

En el caso del GRUPO RELOJ, para comenzar a realizar el presupuesto base cero, se pueden tomar cada una de las direcciones como unidades de decisión. Cada área realizará un análisis de los gastos que representan para la organización y de qué se componen éstos. Luego de este análisis se tomará la decisión de cuáles son necesarios para el área y la empresa.

b. Análisis riguroso de cada unidad de decisión: se deben incluir a todos los niveles de dirección en el análisis. Una vez que los directivos hayan analizado sus unidades de decisión, los de nivel superior utilizan esta información para tomar las decisiones de distribución de recursos.

Toda unidad de decisión se analiza por tres vías diferentes: los directivos examinan la finalidad de sus funciones y los métodos actuales de funcionamiento, se examinan las vías alternativas de funcionamiento y se realiza un análisis costo beneficio incremental una vez que se haya fijado el método de funcionamiento.

El director de una unidad de decisión suele comenzar el análisis especificando como funciona ésta actualmente y describiendo el número de personas y las actividades monetarias invertidas en cada actividad. Se elaboran parámetros de rendimiento para examinar las virtudes y deficiencias del enfoque actual del director de cada unidad.

Se debe considerar posteriormente las vías alternativas de explotación incluido el método actual para luego escoger la mejor.

Al darse este ejercicio en GRUPO RELOJ, se permitirá replantear los procesos que se llevan a cabo diariamente. Muchos de éstos se realizan por costumbre, siguiendo antiguos parámetros y filosofías, los cuales no necesariamente calzan con la nueva forma de administración que se desea implantar.

Para comenzar el análisis incremental (en cuanto a asignación de presupuesto para cada Dirección según se avance hacia actividades de mayor a menor importancia relativa) el director de la unidad de decisión determina, a partir de la base cero, cuál de las necesidades de servicios cubiertas por dicha unidad es la más importante. Estas necesidades de máxima prioridad constituyen el primer o mínimo incremento de servicios. En todos los casos el primer incremento requiere un desembolso inferior al que se realiza actualmente, y ofrece una gama más estrecha de servicio que la actualmente existente o una inferior calidad o cantidad de servicio.

Se elaboran luego unos incrementos adicionales de servicio y costo, y en cada incremento sucesivo se incluyen los siguientes servicios por orden de prioridad. Puede ocurrir que sean precisos varios incrementos antes de que el total acumulado se aproxime o supere los niveles actuales de servicios.

Los parámetros de rendimiento deben incluirse en todos los análisis ya que identifican unos parámetros cuantitativos muy expresivos que ayudan a evaluar la eficacia y eficiencia de cada incremento. Entre estos parámetros pueden incluirse las cargas de trabajo, rendimiento, etc.

c. Distribución de los recursos vitales: Los incrementos elaborados por los directores de unidades de decisión proporcionan la información básica a partir de la cual los directivos de nivel superiores distribuyen los recursos vitales entre las actividades de alta prioridad.

En cuanto a cómo se eligen y eliminan las opciones, el jefe de división debe examinar los incrementos y los análisis correspondientes a cada unidad de decisión y decide con base en el análisis costo beneficio realizado incrementalmente. Es evidente que la decisión se toma consultando a los directores de las unidades de decisión.

La clasificación inicial de los incrementos tiene lugar en el nivel de la organización en que se realice el análisis, para permitir a cada directivo evaluar la importancia relativa de sus propias operaciones. Por consiguiente, los directivos son capaces de realizar una selección de opciones entre niveles discretos de servicios, optimizando la rentabilidad de los gastos. Esta clasificación se realiza a niveles superiores de la organización y se utiliza como guía para la fusión de tales clasificaciones.

d. Preparación de presupuestos detallados: una vez que se hayan tomado las decisiones sobre distribución de recursos, se preparan unos presupuestos detallados.

La planificación de gastos debe basarse en el mejor aprovechamiento de los recursos que son limitados y no en la disminución de los gastos. Puede darse el caso de que se encuentren aspectos que generen pérdidas, pero si se da un adecuado reacomodo de la operación se puede convertir en algo positivo y generar un mayor valor a la misma.

También se puede dar el caso de que se encuentren áreas donde puede redituarse mayores rendimientos y será necesario asignarle una mayor cantidad de recursos.

Los presupuestos detallados para el GRUPO RELOJ deben contemplar las proyecciones hechas con base en los nuevos planes de trabajo. Además de iniciar desde una base diseñada especialmente para el nuevo esquema de trabajo, será factible analizar cada área por separado y determinar a ciencia cierta cuál programa o proyecto otorga los rendimientos esperados o los puede mejorar, o en último caso desecharla.

Esta información o proyección será un instrumento más para la toma de decisiones así como para el análisis operativo de la empresa, su oferta de programación y posición en el mercado.

#### **5.5.4 Definición de políticas de planificación estratégica**

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, así como para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.<sup>90</sup>

La Dirección General, en conjunto con las demás direcciones, debe diseñar planes a corto, mediano y largo plazo. Estos planes se deben dividir por cada una de las áreas y poseer términos establecidos para su cumplimiento. Esto facilitará el control de las

---

<sup>90</sup> Steiner. **NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.** Página 21.

actividades. Cada área deberá, asimismo, contar con un plan estratégico a seguir, el cual debe concordar y ajustarse en todo momento a los planes, objetivos, misión y visión de la empresa.

El proceso de planificación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales. Por éste medio es posible observar la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, así como relacionarlas con una decisión real e intencionada.

La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Lo anterior sin dejar de lado la intuición empresarial, arma fundamental en el aprovechamiento de las oportunidades de mercado.

A través de la planificación estratégica y una adecuada asignación de presupuestos y manejo financiero, GRUPO RELOJ podrá ofrecer productos de audiencia cada vez más rentables para la comunicación de mensajes, con lo cual estará en capacidad una posición de preponderancia ante la industria publicitaria.

La planificación estratégica permite introducir un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en la organización, siendo un canal efectivo de análisis de información relevante y de evaluación constante y permanente del entorno. Lo anterior permite y promueve la simulación del futuro, es decir, la suposición de escenarios posibles que con los que la empresa tendría que lidiar y de los cuales pueden preverse tanto amenazas como oportunidades.

Por último, se recomienda que al diseñar planes estratégicos (los cuales colaborarán en la formación de una red de comunicación muy útil dentro de la organización), éstos se registren por escrito y se consignen en ellos tanto las decisiones tomadas como las personas encargadas y los resultados esperados. Lo anterior a efectos de verificar el cumplimiento de los objetivos trazados y poseer a la vez una base documentada de planificación que sirva de instrumento de estudio y referencia continua.

## **5.6 PROPUESTA PARA EL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS**

Como última área y proceso objeto de propuesta se encuentra la de mercadeo y ventas, la cual posee una importancia innegable al constituir el principal centro de utilidades de la organización.

### **5.6.1 Diferenciación e identificación de perfil de cliente para cada emisora: una estrategia de llegada**

Con el fin de definir el perfil de cliente de cada emisora componente del GRUPO RELOJ, conviene delimitar y señalar con claridad los segmentos a los cuales se van a dirigir.

Cada emisora debe tener un mercado meta y una estructura de cobertura y de manejo de la programación; debe tenerse presente en todo momento el segmento de la población, definido como audiencia primaria dentro de un marco de estrato social, edad, e inclusive sexo, nivel socioeconómico y región.

Se debe valorar que la cobertura de cada emisora es el rubro que más afecta el mercado objetivo pues, dependiendo de su cobertura, así será el segmento de la población a la cual se dirigirá. Por ejemplo, si se tiene cobertura rural, la emisora tendrá una región específica de alcance, lo cual le definirá únicamente el segmento de población de esa región con su respectivo estrato social; de tener cobertura en el Valle Intermontano, la emisora tendrá una audiencia con las características de esta región; de ser nacional, las valoraciones para definir el mercado primario irán relacionadas con su programación. Se tendrá que definir muy bien el tipo de programas para así saber a qué tipo de estratos puede llegar. Por ejemplo, si la emisora es musical, de corte romántico o tropical, predefine como su audiencia a amas de casa, predefiniéndose a la vez su estrato social.

En emisoras de servicios y programas de opinión, no solamente su programación define la audiencia sino que, para definir su estrato social, habrá que valorar el manejo de la información y el tratamiento de los temas.

Incluso en emisoras de cobertura nacional las emisoras, dependiendo de los horarios, poseen distintos segmentos y estratos de la población como audiencias. Las audiencias, dependiendo del sexo, estrato social o regionalización tienen diferentes hábitos de consumo y diferentes horarios de consumo de radio; por ejemplo las amas de casa tienen mayor concentración de consumo de radio en la media mañana y los hombres tienen una tendencia de tener mayor consumo de radio al medio día. La música popular atrae a mayor audiencia popular, las noticias y los deportes atraen mayormente a los hombres.

Los elementos para predefinir el mercado meta de una emisora son su cobertura y su programación. La radio es uno de los medios mas amplios en cobertura de segmentos específicos. En el mercado costarricense existe una de las ofertas más amplias de

segmentación en radio; así las cosas, es posible encontrar categorías tan variadas como lo son la clase popular, popular mujeres, popular hombres, media, media alta, media mujeres, media hombres, Valle Central, Valle Intermontano o regional y cobertura nacional.

Debe darse entonces una predefinición del mercado o segmento de mercado meta para así diseñar la mezcla de *marketing* idónea.

Una de las variables más importantes para predefinir la estrategia o los anunciantes potenciales es la edad del consumidor de cada emisora, dependiendo del grupo en que se encuentre así será su comercialización (niños, adolescentes, jóvenes, jóvenes adultos, adultos, adultos mayores).

Se deberá definir un mercado específico de la emisora el cual, una vez identificado, permitirá analizar el perfil comercial de los anunciantes potenciales de la emisora por edad, clase social, regionalización, nivel socioeconómico y sexo.

El argumento más fuerte para comercializar ante un anunciante, es precisamente que la emisora se adapta al mercado meta de su producto; posterior a esta definición e igualmente importante será la negociación que se haga con el producto y el tratamiento de marca que se diseñe a favor del anunciante.

La propuesta en éste punto consiste entonces en realizar una reorganización del perfil que debe seguir cada emisora de conformidad con elementos históricos, programación mayoritaria, conocimiento de la audiencia actual e intereses de anunciantes actuales.

La definición a la que se hace referencia servirá de guía para afianzar un trabajo técnico de venta de los productos, cimentando a la vez una posición más sólida frente a los anunciantes y definiendo un perfil claro frente al mercado radiofónico.

### **5.6.2 Determinación de una nueva imagen ante el mercado: visión profesional**

Los equipos de ventas de un medio como la radio se encuentran formados por sus representantes directos ante el anunciante, agencia o central de medios y como tales deben asumir una gran responsabilidad en el desarrollo de su función profesional.

Esta función se enmarca en dos direcciones que se relacionan entre sí: un comprador que desea las mejores opciones al mejor costo para la marca y un vendedor que promueve una oferta radial consciente de que es adecuada a las necesidades estratégicas del producto.

Una oferta radial debe ir precedida de unos análisis para evaluar no sólo el beneficio para la marca, sino para mostrar su contenido integral para las necesidades de comunicación del producto o servicio.

No es suficiente con presentar la oferta al cliente en su contexto de transmisiones o eventos, sino que es necesario sustentar debidamente el objetivo por comunicar en cuanto al segmento objetivo, cubrimiento, frecuencia, costos y rentabilidad de la misma. No pocas veces a los clientes sólo les interesa ver la pauta y los costos netos de la oferta, porque la información les parece muy densa y los análisis de los medios, confusos. Esto podría

considerarse suficiente siempre que la agencia o su central de medios se encargarán de hacer la respectiva sustentación ante su cliente, aunque es conveniente que el medio provea al menos la información básica de población, hogares cubiertos, *ratings* y perfiles de audiencia.

La oferta radial es un servicio que debe prestarse con seriedad y profesionalismo, no con superficialidad en cuanto a su presentación y contenido.

Todos los medios compiten entre sí para conseguir la asignación de un presupuesto y aunque el anunciante no muestre suficiente interés en un determinado medio, siempre habrá una posibilidad para que la transmisión o el evento de radio encaje dentro del perfil de una determinada campaña publicitaria.

Lo importante es saberla formular, para una ocasión particular, en el sitio adecuado, con el evento deseado y al costo más rentable.

De ahí que sea tan importante que el vendedor conozca con suficiencia el producto o servicio del cliente y los valores cuantitativos y cualitativos de los medios que compiten con la radio en la comunicación del mensaje y dentro de una categoría específica de productos.

El ejecutivo comercial de la radio y de cualquier otro medio debe conocer las herramientas tanto en audiencia como en hábitos, tendencias, valores y actitudes en el comportamiento de los consumidores, con el fin de detectar las oportunidades para llegar masiva o selectivamente a un grupo objetivo determinado.

### 5.6.3 Explotación de nuevos proyectos comerciales

GRUPO RELOJ ha apostado por la inversión agresiva en proyectos de gran envergadura que llamen la atención de los anunciantes como un medio de captar recursos tradicionalmente asignados a los medios escritos y televisivos.

Es precisamente ésta estrategia la que puede llegar a diferenciar a las emisoras del Grupo dentro del mercado de la publicidad. La evaluación de inversión en nuevos proyectos debe estar coordinada con el Área de Mercadeo y Ventas, la cual, a través del Departamento de Investigación de Mercados, deberá emitir un criterio informado acerca de la bondad o no del proyecto de inversión.

Debe quedar claro, en todo momento, que los nuevos proyectos comerciales deben perseguir tres fines:

- a-) Crear una diferenciación con respecto a la competencia en el medio radiofónico.
- b-) Permitir competir directamente con los medios escritos y la televisión, logrando una mejor oportunidad de captación de recursos dentro del presupuesto total de publicidad nacional.
- c-) Que posean una alta rentabilidad que sirva de palanca para inversión en nuevos proyectos y en general en capital de trabajo.

Se sugiere que los proyectos comerciales, en el tanto cumplan con los anteriores requisitos, formarán cada vez más una barrera de entrada de la competencia a proyectos similares, pues cada vez será mayor el esfuerzo económico que éstos requieran.

#### 5.6.4 Manejo comercial de las tarifas

La asignación de las tarifas en su valor bruto obedecen a un proceso en el que participan aspectos comerciales y financieros. En el primero se tienen en cuenta los descuentos de volumen por frecuencia, continuidad del esfuerzo publicitario y estructura de la pauta. En el segundo se contempla el tratamiento dado al comprador según su plan de pago. De éste modo, si la compra de un anunciante incluye sólo aquellos espacios de alta demanda comercial, el descuento de volumen es menos representativo que si se tomaran además programas o espacios de menor importancia en audiencia.

A veces los clientes se muestran renuentes a discutir una compra con el medio por su fijación o preferencia hacia la programación especial. Pero lo cierto es que el manejo de una compra integral responde en mejor forma no sólo a un mayor alcance del grupo objetivo, por la menor duplicación de audiencia, sino que puede resultar más favorable en alcance, frecuencia y rentabilidad. Está comprobado que no es necesariamente el *rating* el decisor de la compra de hoy, sino el nivel de afinidad del programa en relación con el grupo objetivo previsto.

En el aspecto financiero, los descuentos se manejan en la medida en que el comprador se hace merecedor a ellos por su política de pagos.

En todo tipo de mercado, en donde la oferta comercial es múltiple, por lo general se aplican tarifas brutas para el libre juego de los descuentos, con base en un proceso competitivo donde se conjugan aspectos de audiencia, calidad de los programas, horarios preferenciales, concesiones en pauta, la frecuencia de la compra y el volumen de la misma.

La tarifa bruta comparada con una neta no representa ningún beneficio sustancial para el comprador, pues lo importante es analizar las variables cuantitativas y cualitativas de un programa o emisora. Algunas de éstas variables son:

- Rating* del programa
- Perfil del programa con base en el segmento objetivo
- Calidad de producción del mismo que le dé un carácter diferenciador en sus audiencias
- Nivel de afinidad con el grupo objetivo
- Preferencia por parte de los estratos sociales
- Contenido del programa e importancia de los temas
- Participación de la audiencia de la emisora/programa
- Cumplimiento de la pauta y colocación en el corte comercial
- Nivel controlado de saturación comercial de la transmisión al aire
- Tratamiento del convenio comercial con los beneficios diferenciales de la compra como menciones especiales, patrocinios, señales horarias, y auspicios de secciones, entre otros.
- Rentabilidad de la inversión dentro de una relación costo beneficio
- Nivel de cobertura de la emisora
- Trayectoria del programa al aire
- Empatía profesional entre las partes

La relación entre el cliente, agencia y medio, en el desarrollo armónico de un convenio comercial, se hace más productivo en el ámbito profesional cuando es más relevante el beneficio en eficiencia y rentabilidad para el producto y su campaña, que la relación personal entre los participantes en la relación.

Por otro lado, los descuentos se pactan de común acuerdo entre las partes en función de la oferta al anunciante y sus condiciones de negociación. Por esto, es importante considerar que ningún cliente compra lo que no necesita para su producto y que la pauta es el resultado de un análisis serio y minucioso de las necesidades de la marca y de los recursos presupuestarios.

La rentabilidad de un medio es lograr la comunicación de un mensaje par una campaña de un producto o servicio, en las mejores condiciones de difusión publicitaria para llegar a la gente correcta con el mensaje correcto en el tiempo y sitio correctos y en una situación óptima de impacto, costo y eficiencia. Las más importantes cadenas radiales se han empañado en ofrecer diferentes productos de audiencia, muy rentables para la comunicación de mensajes con una gran mentalidad de servicio en aspectos competitivos y con absoluta claridad en el manejo de negocios ante la industria publicitaria.

Debe tenerse presente, en todo momento, que una compra se considera rentable cuando el efecto de la pauta va íntimamente asociado a elementos no sólo cuantitativos sino cuantitativos, según la categoría del producto, su estrategia publicitaria, sus objetivos en medios, su nivel competitivo y hasta las situaciones coyunturales en el mercado.

Lo expuesto en éste capítulo constituye el cierre del presente estudio. Se ha diseñado un nuevo modelo de organización a partir de la aplicación de los preceptos de la reingeniería en las propuestas de cambio realizadas. Queda por verificar, en caso de ser aplicados en el organización, el resultado que los cambios sugeridos y la continuidad que se le de a éstos; ello constituye un esfuerzo que excede los fines de éste trabajo y que por tanto pasa a ser parte integral del papel de la gerencia en la empresa objeto de estudio.

## CONCLUSIONES

Al llegar a su término, el presente estudio ha arrojado conclusiones valiosas, tanto en cuanto a la aplicación de los temas teóricos que definen su desarrollo, como en cuanto a la evaluación y aplicación de propuestas específicas a la empresa objeto de estudio.

Como primer elemento a rescatar se tiene la valoración que debe realizarse de la naturaleza familiar de la empresa estudiada, aspecto sin el cual no es posible efectuar una recomendación de cambio que se ajuste en forma integral a la realidad de la organización. Así las cosas, se han tomado en cuanto elementos tales como la diferenciación entre propiedad y administración, la sucesión en la gerencia, la problemática de la toma de decisiones, principales valores que definen y marcan el rumbo de una empresa familiar, etc.

Realizado el desarrollo oportuno acerca de la empresa familiar, y aplicando los principios, preceptos y presupuestos de la reingeniería, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

-GRUPO RELOJ, como empresa familiar, enfrenta defectos estructurales históricos que se reflejan en toda la organización, y que han sido objeto de análisis, revisión y paulatina corrección por parte de la nueva administración.

-La empresa históricamente ha trabajado, en sus distintas áreas, basada en criterios informales, empíricos y que adolecen de un respaldo profesional y consistente.

-Se ha detectado una ausencia de estrategia de negocio, así como de elementos estratégicos tales como la visión, misión y objetivos.

-La aplicación del enfoque de reingeniería a GRUPO RELOJ se justifica por la magnitud de los cambios que debe afrontar y la urgencia de los mismos.

-GRUPO RELOJ, como organización, posee fortalezas que no están siendo explotadas, así como debilidades que se encuentran acentuadas por sus defectos estructurales y de operación. Por demás, las formas tradicionales de operación y funcionamiento del medio radial propician un ambiente ideal de diferenciación y ventaja comparativa para aquellas empresas que decidan dar el paso hacia la adopción de criterios técnicos y profesionales en su funcionamiento integral, para cual se requiere un detallado análisis por áreas de la empresa.

-La empresa estudiada requiere modificaciones en las Áreas Administrativa, Operativa y de Mercadeo y Ventas. Lo anterior incluye tanto una nueva estructura de las áreas en mención y de su interrelación, como de las formas de trabajo que las definen funcionalmente.

-La empresa requiere un nuevo enfoque de liderazgo, una redefinición de los requerimientos del recurso humano y una nueva estructura organizacional.

-En el Área Operativa, la compañía debe definir una política de inversiones y proyectos, realización de nuevas formas de producción, así como una nueva estructura de funcionamiento en los Departamentos Periodístico y de Deportes.

-Con respecto al Departamento de Mercadeo y Ventas, se ha recomendado un cambio en cuanto al papel y las funciones que desempeña su Dirección, así como la adopción de criterios técnicos y profesionales en materia de mercadeo y ventas.

Lo antes expuesto constituye una síntesis de las conclusiones alcanzadas a lo largo del presente trabajo. Es claro que la aplicación de las recomendaciones realizadas excede los fines y posibilidades prácticas y reales de éste estudio, por lo que, únicamente a través de una decisión gerencial de aplicación de las propuestas efectuadas se podrá verificar su puesta en marcha y los resultados que con ello se alcance.

## BIBLIOGRAFÍA

### ***LIBROS***

Bittel, L. y Ramsey, J. “Estructura y Organigrama de una Organización”. **ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT**. Primera Edición. Madrid, Editorial Océano. 1995.

Cedeño Gómez, Alvaro. “**ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.**” Tercera Edición, San José . Editorial UNED. 1991.

Champy, James. “**REINGENIERÍA EN LA GERENCIA.**” Primera Edición. Bogotá, Editorial Norma. 1995.

Chiavenato, Idalberto. “**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**” Segunda edición. México D.F., Editorial McGraw Hill. 1994.

Drucker, Peter. “**LA GERENCIA, TAREAS RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS.**” Décima Edición. Buenos Aires, Editorial Norma. 1976.

Font, Pascual y Gallo, Miguel. “**LA EMPRESA FAMILIAR.**” Primera Edición. Barcelona, Estudios y Ediciones IESE, S.A. 1989.

French, Wendell y Bell, Cecil. “**DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**” Primera edición. México D.F., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996.

Guízar Montufar, Rafael. **“DESARROLLO ORGANIZACIONAL PRINCIPIOS Y APLICACIONES.”** Primera edición. México D.F., Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A. 1998.

Hammer, Michael y Stanton, Steve. **“THE REENGINEERING REVOLUTION.”** Primera Edición. Nueva York, Editorial Harper Collins. 1995.

Hammer, Michael y Champy, James. **“REINGENIERÍA.”** Primera Edición. Bogotá, Editorial Norma. 1995.

Hellriegel, Don y Slocum, John. **“ADMINISTRACIÓN.”** Séptima Edición. México D.F., Internacional Thomson Editores. 1999.

Institute of Industrial Engineers. **“MÁS ALLÁ DE LA REINGENIERÍA: TÁCTICAS DE SUPERVIVENCIA PARA EL SIGLO XXI.”** Primera Edición. México, Compañía Editorial Continental. 1995.

Jofré Varatarián, Arturo. **“ENFOQUES GERENCIALES MODERNOS.”** Primera Edición. San José, Editorial Servicios Profesionales Delphi de Costa Rica. 1999.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. **“ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL.”** Décima Edición. México D.F., Editorial McGraw Hill. 1994.

Kriegel, Robert y Patler, Louis. **“SI NO ESTÁ ROTO, RÓMPALO.”** Primera Edición. Bogotá, Editorial Norma. 1993.

Londoño, Héctor. **“MARKETING RADIAL.”** Primera Edición. Bogotá, Editorial McGraw Hill. 2000.

Manganelli, Raymond y Klein, Mark. **“CÓMO HACER REINGENIERÍA.”** Primera Edición. Bogotá, Editorial Norma. 1995.

Martínez Nogueira, Roberto. **“EMPRESAS FAMILIARES: SU SIGNIFICACIÓN SOCIAL Y SU PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL.”** Primera Edición. Buenos Aires, Ediciones Macchi. 1984.

Morris, Daniel y Brandon, Joel. **“REINGENIERÍA: CÓMO APLICARLA CON ÉXITO EN LOS NEGOCIOS.”** Primera Edición. Bogotá, Editorial McGraw Hill. 1994.

Robbins, Stephen. **“ADMINISTRACIÓN:TEORÍA Y PRÁCTICA.”** Cuarta edición. México D.F., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1994.

Robbins, Stephen. **“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TEORÍA Y PRÁCTICA.”** Séptima edición. México D.F., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1996.

Tapscott, Don y Caston Art. **“CAMBIO DE PARADIGMAS EMPRESARIALES.”** Primera Edición. Bogotá, Editorial McGraw Hill. 1995.

Welsch, Glenn; Hilton, Ronald y Gordon Paul. **“PRESUPUESTOS PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES.”** Quinta Edición. México D.F. Editorial Prentice Hall. 1993.

Werther, William y Davis, Heith. “**ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.**” Cuarta Edición. México D.F., Editorial McGraw Hil. 1995.

## **REVISTAS**

Barry, Bernard. “LA EMPRESA DE FAMILIA”. **REVISTA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.** Buenos Aires, Argentina. Tomo VII-B, Página 589 - 595: Octubre de 1976 a marzo de 1977.

Cámara Nacional de Radio. “ROGER BARAHONA: SUS IDEAS REVOLUCIONARON NUESTRA RADIODIFUSIÓN”. **RADIO CANARA INFORMA,** San José, Costa Rica, Número 1/87, Página 13: Febrero y Marzo de 1987.

Cámara Nacional de Radio. “RADIO RELOJ EXTIENDE SUS FRONTERAS”. **RADIO CANARA INFORMA,** San José, Costa Rica, Número 2/87, Página 16 - 17: Setiembre de 1987.

Cámara Nacional de Radio. “LA HISTORIA DE LA RADIO EN COSTA RICA”. **RADIO CANARA INFORMA,** San José, Costa Rica, Número 1/88, Página 6- 9: Febrero y Marzo de 1988.

Gallo, Miguel Ángel. “GOBIERNO Y DIRECCIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.” **REVISTA INICIATIVA: EMPRENDEDORA Y EMPRESA FAMILIAR.** Madrid, España, Número 19, Página 53 – 57: Noviembre a Diciembre 1999.

Poza, Ernesto. “LA REGENERACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.” **REVISTA INICIATIVA: EMPRENDEDORA Y EMPRESA FAMILIAR.** Madrid, España. Número 17, Página 28 – 31: Julio a Agosto 1999.

Ward, John. “VALORES QUE SINTETIZAN LAS EMPRESAS FAMILIARES.” **REVISTA INICIATIVA: EMPRENDEDORA Y EMPRESA FAMILIAR.** Madrid, España. Número 18, Página 17 – 21: Septiembre a Octubre 1999.

## **TESIS**

Arroyo Angulo, Ester. **LAS EMPRESAS FAMILIARES EN COSTA RICA, SITUACIÓN ACTUAL Y PROYECCIONES.** Tesis de Grado para optar el Título de Licenciatura en Administración de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica. San José, 1992.

## **INTERNET**

Herrero Arbizu, Carlos, “**GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**”, [www.marketreal.net/debate/gestiónfamiliar.htm](http://www.marketreal.net/debate/gestiónfamiliar.htm), 23 de febrero del 2001.

[www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/16.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/16.htm), 23 de febrero del 2001.

Zúñiga Montero, Alberto, “**HISTORIA**”. [www.radioreloj.co.cr](http://www.radioreloj.co.cr), 22 de mayo del 2001.

## **ENTREVISTAS**

Barahona Gómez, Enrique. **ENTREVISTA CON ENRIQUE BARAHONA GÓMEZ.** Socio fundador de Roger Barahona y Hermanos. Entrevistado por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 20 de mayo del 2001.

Barahona Montes de Oca, María de los Angeles. **ENTREVISTA CON MARÍA DE LOS ANGELES BARAHONA MONTES DE OCA.** Presidente Roger Barahona y Hermanos Sociedad Anónima. Entrevistada por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 22 de mayo del 2001.

Brenes Fallas, Luis. **ENTREVISTA CON LUIS BRENES FALLAS.** Gerente General de Grupo Reloj. Entrevistado por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 1 de junio del 2001.

Cruz Monge, Leticia. **ENTREVISTA CON LETICIA CRUZ MONGE.** Actual Encargada de Recursos Humanos Roger Barahona y Hermanos Sociedad Anónima. Entrevistada por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 25 de mayo del 2001.

Durán Hidalgo, Elbert. **ENTREVISTA CON ELBERT DURAN HIDALGO.** Director Periodístico de Grupo Reloj. Entrevistado por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 1 de junio del 2001.

Viquez Salas, Russel. **ENTREVISTA CON RUSSEL VÍQUEZ SALAS.** Director Comercial de Grupo Reloj. Entrevistado por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 29 de mayo del 2001.

Zúñiga Montero, Alberto. **ENTREVISTA CON ALBERTO ZÚÑIGA MONTERO.** Director de Producción de Grupo Reloj. Entrevistado por Irene Brenes Barahona y Henry Rodríguez Moreno. San José, Costa Rica, 29 de mayo del 2001.

#### **DOCUMENTACIÓN VARIA**

Avila Montanaro, Nils. **“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y NECESIDAD DE PLAN DE MERCADEO-ROGER BARAHONA Y HERMANOS S.A.”** San José, Costa Rica. Septiembre de 1994.

Cámara Nacional de Radio de Costa Rica. **“ESTUDIO OFICIAL SOBRE HÁBITOS DE CONSUMO Y EXPOSICIÓN DE RADIO.”** San José, Costa Rica. Mayo 2001.

Contrato de Cesión Exclusiva de Derechos. Representaciones Televisivas Repretel S.A. y Róger Barahona y Hermanos S.A., San José, Costa Rica. 31 de enero del 2001.

Expedientes de Personal. **GRUPO RELOJ.** Al 15 de julio del 2001.

## **ANEXOS**

## **METODOLOGÍA**

En el presente trabajo se realizará un estudio descriptivo del GRUPO RELOJ. En primer lugar se realizará una descripción del origen, situación actual y entorno de la empresa. Luego se diagnosticará y evaluará el estado del funcionamiento operativo, organizacional y administrativo, para así diseñar y proponer una nueva estructura de funcionamiento y manejo gerencial.

Los métodos que se emplearán en la elaboración de dicho trabajo serán la inducción y la deducción. A través de estos métodos se tratará de explicar a partir de la situación general de la empresa la razón de muchas situaciones particulares. Mediante la teoría acerca de reingeniería y desarrollo organizacional se diseñará los nuevos planes para la empresa.

En cuanto a las fuentes de información se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias.

Las fuentes primarias que se emplearán serán la observación y las entrevistas. Se realizarán observaciones de tipo no participante en la empresa para así conocer los procesos de toma de decisiones y de funcionamiento de la empresa. Esto con el fin de realizar un diagnóstico de la situación de la compañía a nivel operativo, organizacional y administrativo.

Las entrevistas serán el procedimiento por medio del cual se recolectará la información ya que estas son un medio flexible y versátil de obtener la opinión de distintos funcionarios de la empresa.

El tipo de preguntas que se empleará en las entrevistas serán abiertas básicas y dependiendo de la respuesta se podrán realizar preguntas de seguimiento para profundizar o aclarar un poco más la respuesta.

Las personas a las cuales se le practicarán las entrevistas serán escogidas aleatoriamente y serán de todos los niveles jerárquicos y áreas de la empresa. Se entrevistará al Gerente General, Gerencias Intermedias y algunos otros puestos claves para el funcionamiento de la empresa. Con esto se podrá identificar la opinión de éstos en cuanto a la situación de la misma.

La información recopilada en las entrevistas será tabulada a través de un procesamiento manual en la cual no se incluye ningún método estadístico o de computación.

El análisis de las entrevistas y de las observaciones permitirá formarse un criterio y evaluar cuáles son los aspectos en los que la empresa está fallando, para así aplicar la reingeniería y se pueda proponer el nuevo modelo de desarrollo organizacional para el GRUPO RELOJ.

Entre las secundarias se emplearán libros, revistas, tesis y otros artículos recopilados en bibliotecas y solicitadas a personas involucradas con la materia. Estas serán utilizadas para ubicarnos en el primer objetivo de la investigación, el cual persigue desarrollar desde el punto de vista teórico, los temas de reingeniería de procesos y administrativa, desarrollo organizacional y el concepto de empresa familiar.

## DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS

En el presente trabajo se utilizarán como instrumentos la entrevista y la observación.

Las observaciones que se realizarán serán para diagnosticar la situación de la compañía a nivel operativo, organizacional y administrativo. Se observará quiénes y cómo realizan los procesos.

Se observarán los procesos que se siguen internamente para la toma de decisiones, así como los procesos relacionados con el funcionamiento diario de la empresa en todos sus departamentos. Se observará también el comportamiento organizacional y la respuesta de los empleados ante los cambios que se están presentando. Otro aspecto a tomar en cuenta serán las políticas de la empresa tanto de manejo interno como externo, así como la filosofía de la misma.

Estas observaciones también se realizarán analizando documentos existentes y con visitas a la empresa para ver su funcionamiento normal.

Con las entrevistas se pretende conocer la opinión de distintos funcionarios de la empresa de tipo cualitativo y se emplearán preguntas mixtas.

Las personas sugeridas para estas entrevistas son el Gerente General, Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente de Operaciones, Gerente Financiero y Director Periodístico. Con esto se abarcan los niveles más altos de la empresa. Además se necesitará conocer la opinión de distintos puestos de niveles medios y bajos dentro de las diferentes áreas operativas de la organización, por lo que se escogerán a doce personas, tres de cada área

(Mercadeo y Ventas, Operaciones, Financiera y Periodística) para formularles la entrevista. Con esto se tendría un total de diecisiete entrevistas a nivel interno.

Es conveniente que también se realicen dos entrevistas a empresas o personas a las cuales la empresa los contrata por servicios externos, tales como el asesor legal y servicios técnicos a nivel informático.

En cuanto a las entrevistas a las jefaturas, se realizará una primera entrevista semiestructurada. Las preguntas que se les realizarán serán:

¿Qué piensa de la organización en cuanto a los siguientes puntos: personal con que cuenta la empresa, estructura de mando, división de funciones, objetivos de la empresa y control de labores?

¿Qué problemas piensa que tiene la organización en el área en que usted se desempeña?

¿Cómo ve el entorno? Refiérase a los siguientes aspectos: principales competidores de la empresa, clientes de la empresa, principales amenazas y oportunidades que se le presentan al negocio.

¿Qué propondría usted para solucionar los problemas de la organización en el área en que usted se desempeña?

Estas preguntas son totalmente abiertas. Lo que se busca es que estas personas aporten la mayor cantidad de información posible.

Luego de haberlas analizado, se les volverá a formular otra entrevista, pero esta vez aclarando las dudas que hayan surgido de la primera entrevista.

Con base en las opiniones más importantes que estas personas hayan señalado en las entrevistas se diseñarán las de las demás personas, para así preguntar sobre ciertos aspectos que se crea se deben especificar en mayor grado en cada una de las áreas.

Se debe recordar que el fin es realizar un análisis de la empresa, su funcionamiento general, su estructura operativa y sus principales debilidades y fortalezas para lo cual las entrevistas constituyen un instrumento trascendental. S