

**REPÚBLICA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DEL ZULIA
POSTGRADO DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**ANÁLISIS DE LA GERENCIA EN LA
RADIODIFUSIÓN ZULIANA.
Estudio de Casos**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER
SCIENTIARUM EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MENCIÓN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN**

LIC. JAVIER BARRIOS

PROFESOR TUTOR:

DR. LUIS RODOLFO ROJAS

Maracaibo, Febrero del 2000

DEDICATORIA

- A PAPÁ DIOS
- A la memoria de mi madre, que desde el cielo me acompañó.
- A mi segunda madre, quien me dió ánimo para seguir adelante.
- A mi esposa, por su comprensión, apoyo y ayuda incondicional.
- A mi dos hijas, que me estimulan a buscar la superación.
- A los radioapasionados del Zulia, de Venezuela y América Latina, que luchan por una comunicación más democrática y participativa.
- Finalmente, a los compañeros y compañeras de Radio Fe y Alegría 850 AM, por su apoyo solidario.

AGRADECIMIENTO

- Al tutor Doctor Luis Rodolfo Rojas, por su dedicación y esfuerzo acertado, en orientar y guiar la realización de este trabajo de investigación.
- A la Socióloga Dulce García, Coordinadora del Departamento de Investigación y Formación del Instituto Radiofónico Fe y Alegría, por su asesoría y espíritu de cooperación.
- Al Lic. José Gregorio Meza, Asistente del Departamento de Investigación y Formación del Instituto Radiofónico Fe y Alegría, por su valioso espíritu de cooperación y apoyo.
- A la Lic. Egda Villasmil, Estudiante de la Maestría de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Beloso Chacín, por su acompañamiento durante el tiempo de maestría.
- A la Magister en Ciencias de la Comunicación, Reynibeth Torres, por su asistencia y asesoría en el trabajo.
- A la Lic. en Comunicación Social, Mónica Marchesi, por su desinteresado apoyo en el proceso final de este trabajo.
- A la Magister Ataly Michelena, por su consejo y comprensión.
- Al Licenciado Gerardo Lombardi, por su confianza y apoyo solidario.
- A todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron al desarrollo de esta tesis.

MIL GRACIAS

RESUMEN:

BARRIOS ALVAREZ, Javier Alfonso (2000) ***Análisis de la Gerencia en la Radiodifusión Zuliana***. Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación, División de Estudios para Graduados. Maestría en Ciencias de la Comunicación. Mención: Gerencia de la Comunicación.

El presente estudio permitió comprender el comportamiento gerencial de la radiodifusión regional zuliana a través de un diagnóstico comparativo realizado entre tres emisoras de radio que operan en Maracaibo, seleccionadas dentro de la lista de emisoras con amplitud modulada de mayor sintonía en la región (Radio Mara 900, Calendario 1020 y Radio Fe y Alegría 850).

La investigación se fundamenta en los aportes teóricos que articula el enfoque clásico de la gerencia, gerencia estratégica, participativa, nuevos perfiles del gerente, modelos organizacionales, el liderazgo, comunicación organizacional, recursos humanos, con las teorías sobre la radiodifusión, que proponen un modelo para evaluar los proyectos radiofónicos, el negocio y el impacto de las nuevas tecnologías en el medio radio.

La investigación es de carácter exploratorio-descriptiva, con una metodología que combina métodos cualitativos con los cuantitativos, en la aplicación de una entrevista semiestructurada a los gerentes y una encuesta al personal.

La investigación determinó que el estilo gerencial encontrado en las emisoras comerciales se caracteriza por la presencia de una dirección tradicional y empírica, que centra la gestión en el logro de los objetivos de rentabilidad económica. En el caso de la emisora educativa, la gestión prioriza el servicio educativo y de comunicación. Se visualiza una mezcla de un estilo gerencial tradicional y empírico con indicadores de la gerencia moderna cuando intenta desarrollar prácticas de dirección que contemplen los enfoques de la gerencia estratégica y participativa.

PALABRAS CLAVES: Gerencia, Radiodifusión, Proyectos Radiofónicos, Liderazgo.

SUMMARY

BARRIOS ÁLVAREZ, Javier Alfonso: "Management Analysis in the Zulian Radio Broadcasting". (2000) Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. División de Estudios para Graduados. Maestría en Ciencias de la Comunicación. Mención: Gerencia de la Comunicación. Maracaibo.

The current study dealt with the behavior of the management in the Zulian Regional Radio Broadcasting, through a comparative diagnose on three Radio Stations in Maracaibo, selected from the list of the favorite AM stations in the region (Radio Mara 900, Calendario 1020 and Radio Fe y Alegría 850). The investigation has its basis on the theoretical contributions that articulate the classical perspective on Management, Strategic and Participative Management, New Profiles on the Manager, Organizational Models, Leadership, Organizational Communication, and Human Resources, with the theories about Radio Broadcasting that propose a model to evaluate broadcasting projects, the business and the impact of the new technologies in this area. The investigation is descriptive and explanatory, with a methodology that combines qualitative and quantitative methods in the application of a semi-structured interview to the managers and a survey on the personnel. The results determined that there are two types of Managerial behaviors. The first one (Radio Mara 900 y Calendario 1020) is characterized by the predominance of radio broadcasting projects based on the logics of commercialization, with profit objectives, an organizational structure that corresponds to the functional-department model (centered decision-making process, little participative culture), with little use of the planning and evaluating tools, vertical communication, vertical direction, lack of human resources policies and delays on the process of technology updating. The second (Radio Fe y Alegría 850 AM) is characterized by the predominance, with a non-profit educative, social, and political project, with defined service objectives and an organizational structure that corresponds to the functional-integrational model, decentralized in the decision-making process, with a chance to participate, horizontal and directive communication, lack of human resources policies, advances on the process of technology updating, and with difficulties in the use of planning, controlling and evaluating tools. With regards to Leadership, it was found out that the directors of the stations in the study combine their roles as Managers and Leaders. At the same time, the presence of other leaders in the organization other than the directors was observed.

Key words: Management, Radio Broadcasting, Broadcasting Projects, Leadership.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECISIÓN DEL JURADO.....	
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
SUMMARY.....	v
INDICE DE CONTENIDO.....	vi-viii
INDICE DE CUADROS.....	ix-x
INTRODUCCIÓN.....	1-3
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1.- Descripción del Problema.....	5-8
1.2.- Justificación de la Investigación.....	9-10
1.3.- Objetivos.....	11
1.4.- Delimitación de la Investigación.....	12-13
1.5.- Definiciones Fundamentales.....	13-16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	
2.1.- Antecedentes.....	18-23
2.2.- La Gerencia.....	24-38
2.2.1.- La Gerencia en el Escenario Venezolano.....	24-25
2.2.2.- Definición de Gerencia.....	25-26
2.2.3.- Modelos y Perfiles del Comportamiento Organizacional.....	27-32
2.2.4.- Gerencia Participativa.	32-34
2.2.5.- Gerencia Estratégica.....	34-36
2.2.6.- Teoría Sistémica de la Organización.....	36-38
2.3.- La Radio.....	38-64
2.3.1.- Proyecto Radiofónico.....	38-52
2.3.1.1.- Perspectiva Político - Cultural.....	39-40
2.3.1.2.- Perspectiva Comunicacional.....	40-42
2.3.1.3.- Perspectiva Empresarial	43
2.3.2.- Estructura Organizacional	43-46
2.3.3.- Comunicación Interna.....	47-52
2.3.4.- Sistemas de Planificación y Evaluación.....	52-53
2.3.5.- El Liderazgo	53-59
2.3.5.1.- Importancia del Liderazgo.....	53-54
2.3.5.2.- Características del Liderazgo.....	54-56
2.3.6.- La Tecnología en la Radiodifusión.....	56-59
2.3.7.- Recursos Humanos.....	60
2.3.7.1.- Motivación y Adiestramiento.....	60-62
2.3.8.- Negocio Radiofónico.....	62-64

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

3.1.- Estrategia Metodológica.....	66-75
3.1.1.- Variables e Indicadores.....	67-68
3.1.2.- Selección de los Casos.....	69-70
3.1.3.- Instrumentos para el Levantamiento de la Información.....	70-74
3.1.4.- Procedimiento para el Análisis de la Información.....	74-75

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.- Descripción y Análisis de los Resultados Obtenidos (Según aspectos).....	77-122
4.1.1.- Descripción del Proyecto Radiofónico.....	78-84
4.1.2.- Propuesta Comunicacional.....	84-92
4.1.3.- Estructura Organizacional de la Radio.....	92
4.1.3.1.- Niveles de Participación.....	96-98
4.1.3.2.- Comunicación Interna.....	98-102
4.1.4.- Estilos de Liderazgo.....	102-107
4.1.5.- Identificación de Recursos Tecnológicos.....	107-111
4.1.6.- Identificación de los Recursos Humanos.....	112-118
4.1.7.- Concepción del Negocio Radiofónico.....	118-122
4.2.- Diagnóstico del Estilo Gerencial.....	123-145
4.2.1.- Radio Mara 900.....	123-130
4.2.1.1.- Proyecto Radiofónico.....	123-124
4.2.1.2.- Propuesta Comunicacional.....	124-125
4.2.1.3.- Estructura Organizacional.....	126-127
4.2.1.4.- Estilo de Liderazgo.....	127-128
4.2.1.5.- Nivel de Actualización de los Equipos Tecnológicos.	128-129
4.2.1.6.- Existencia de una Política de Recurso Humanos.....	129
4.2.1.7.- Concepción del Negocio Radiofónico....	130
4.2.2.- Radio Calendario.....	131-136
4.2.2.1.- Proyecto Radiofónico.....	131
4.2.2.2.- Propuesta Comunicacional.....	132-133
4.2.2.3.- Estructura Organizacional.....	133-134
4.2.2.4.- Estilo de Liderazgo.....	134

4.2.2.5.- Existencia de una Política de Recursos Humanos	134
4.2.2.6.- Nivel de Actualización de los Equipos Tecnológicos.....	135
4.2.2.7.- Concepción del Negocio Radiofónico.....	135-136
4.2.3.- Radio Fe y Alegría.....	136-145
4.2.3.1.- Proyecto Radiofónico.....	136-137
4.2.3.2.- Propuesta Comunicacional.....	137-138
4.2.3.3.- Estructura Organizacional.....	139-141
4.2.3.4.- Estilo de Liderazgo.....	142-143
4.2.3.5.- Existencia de una Política de Recursos Humanos.....	142-143
4.2.3.6.- Nivel de Actualización de los Equipos Tecnológicos.....	143-144
4.2.3.7.- Concepción del Negocio Radiofónico.....	144-145
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1.- Conclusiones.....	147-153
5.2.- Recomendaciones.....	154-156
5.2.1. Para las emisoras objeto de estudio.....	154
5.2.2. Desde el punto de vista metodológico.....	155
5.2.3. Desde el punto de vista de los resultados.....	156
REFERENCIAS.....	158-161
ANEXOS.....	162-259
Anexo No. 1: -Instrumentos empleados en el levantamiento de la información.....	163-175
-Cruce de sistema de variables e instrumentos.....	176-179
Anexo No. 2: Registro de Resultados (Entrevistas a Gerentes)..	180-238
Anexo No. 3: Registro de Resultados (Encuestas al Personal)...	239-250
Anexo No. 4: Comparaciones entre los Casos.....	251-258

ÍNDICE DE CUADROS

- CUADRO DE VARIABLES	68
- CUADRO 1. GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN QUE DESEA CUMPLIR LA RADIO	83
- CUADRO 2. VISION DE LOS DESAFÍOS MÁS IMPORTANTES QUE LA EMISORA DEBE ASUMIR.....	84
- CUADRO 3. OBJETIVOS PRINCIPALES POR EMISORA.....	92
- CUADRO 4. GRADO DE CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA Y ORGANIZACIÓN DE LA RADIO.....	96
- CUADRO 5. PARTICIPACIÓN A TRAVÉS DE LA OPINIÓN PARA TOMA DE DECISIONES.....	98
- CUADRO 6. GRADO DE ACEPTACIÓN DE LAS PROPUESTAS REALIZADAS POR EL PERSONAL.....	98
- CUADRO 7. MEDIOS MÁS USADOS POR LA GERENCIA PARA COMUNICARSE.....	101
- CUADRO 8 LA FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS	101
- CUADRO 9. EXISTENCIA DE UN TRABAJO CONJUNTO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS.....	102
- CUADRO 10. EXISTENCIA DE LIDERAZGO EN LA EMISORA.....	106
- CUADRO 11. QUIÉN EJERCE EL LIDERAZGO EN LA EMISORA.....	106
- CUADRO 12. EL LIDERAZGO COMO PROMOTOR DE LA PARTICIPACIÓN.....	106

- CUADRO 13. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	106
- CUADRO 14. DISPONIBILIDAD DEL EQUIPO TECNOLÓGICO NECESARIO.....	111
- CUADRO 15. BENEFICIOS DEL EQUIPO TECNOLÓGICO..	111
- CUADRO 16. NIVEL PROFESIONAL.....	116
- CUADRO 17. NIVEL ACADÉMICO.....	117
- CUADRO 18. VALORACIÓN DE LA LABOR DEL PERSONAL.....	117
- CUADRO 19. RECONOCIMIENTO PÚBLICO DE LA LABOR DEL PERSONAL.....	117
- CUADRO 20. FORMAS DE RECONOCIMIENTO DE LA LABOR DEL PERSONAL.....	118
- CUADRO 21. EXISTENCIA DE UN PLAN DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL.....	118



CAPÍTULO I

***PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA***

1.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

La radiodifusión venezolana se encuentra a comienzos del tercer milenio en medio de una serie de cambios profundos tales como la revolución en las telecomunicaciones que se concreta en el desarrollo de las transmisiones vía satélite, las redes digitales de servicio integrado, la televisión de alta definición, el uso de Internet, automatización, digitalización de los procesadores de audio y el crecimiento de las microcomputadoras.

Los cambios también se observan en los enfoques empresariales y gerenciales. De la concepción clásica de la gerencia que reside en la planificación, organización, coordinación, control y evaluación, aparecen teorías sobre la reingeniería organizacional, la gerencia estratégica, las organizaciones autodirigidas, y la importancia del liderazgo. Reconocidos investigadores ante estos cambios coinciden en la idea que “El gerente tendrá que ser un nuevo gerente” (Serna, 1997: 14), incorporando funciones adicionales a su responsabilidad, tales como la capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y una visión estratégica. También afirman que el éxito de una empresa radica en una gerencia eficaz que programa, dirige, supervisa, evalúa tareas, emprende nuevas cosas y se mantiene en sintonía con las transformaciones de su entorno.

En la actualidad, se cuenta con modernas técnicas de dirección y administración de empresas, que contemplan la administración científica desarrollada por los aportes teóricos de Drucker, Elto Mayo, MacGregor, Maslow, entre otros. (Figuroa,1997). Estas reflexiones de Figuroa genera

interrogantes en torno a la dirección y gerencia actual de diversas empresas y entre éstas los medios de comunicación. Un medio de comunicación como lo es la radio no escapa a esta preocupación. ¿Hasta qué punto los directores de emisoras de radio están valorando los avances de la administración moderna para mejorar los procesos internos dentro de la empresa de comunicación y conseguir el éxito dentro de los objetivos que se proponen? ¿Cómo están interpretando los cambios que ocurren en el entorno y de qué manera dirigen un proceso de formación de los cuadros directivos y gerenciales para asumir los nuevos retos?

Hernández Díaz (1997), investigador de la radio venezolana, describe varios escenarios que afectan a la radiodifusión nacional:

- Se observa un crecimiento sostenido de las emisoras en frecuencia modulada y cierto estancamiento de las emisoras en amplitud modulada.
- La inversión publicitaria en el medio radio continúa siendo menor en relación con otros medios de comunicación.
- Se fortalecen cadenas de radios nacionales frente a emisoras locales con ofertas de programación vía satélite.
- Crece la competencia entre emisoras de radio y se aprecia un desarrollo de otros medios como la televisión por cable y el Internet.

Las sociedades latinoamericanas se encuentran atravesando por un contexto de transformaciones tecnológicas, gerenciales y empresariales, traducido en una fuerte e intensa competencia de las empresas, haciéndose

éstas más agresivas, donde las organizaciones ineficientes e ineficaces, es decir, poco productivas, se verán seriamente amenazadas para permanecer en el mercado (Serna, 1997). Este hecho tiene una influencia determinante en la radiodifusión zuliana porque conduce a visualizar más aún el problema: cómo redefinen las radios su rol como medio de comunicación, qué valor le otorgan al tema *gerencia* dentro de su gestión interna, cómo incorporan herramientas modernas de dirección y de qué manera adoptan nuevas tecnologías, cómo logran la sostenibilidad económica, so pretexto de quedar relegadas dentro del escenario mediático-cultural.

Producto de las relaciones de comunicación que se entablan entre las radios y sus respectivos grupos o segmentos de oyentes se conforman públicos consumidores de productos mediático-culturales con valor comercial, donde la gerencia de dichas empresas juega un papel primordial para el éxito de sus proyectos comunicacionales.

En las emisoras de Amplitud Modulada (AM) de mayor audiencia se hace aún más evidente el problema de la inexistencia de sistemas y comportamientos gerenciales acordes con las exigencias de los nuevos tiempos, debido a que éstas constituyen proyectos radiofónicos dirigidos fundamentalmente a los sectores populares, que son la mayoría de la población. Se supone que las AM están manifestando problemas con sus formas de gerenciar el proyecto radiofónico y el negocio radial debido a los siguientes indicadores: pérdida de sectores de audiencia debido al crecimiento de las FM, mayor inversión publicitaria de los anunciantes en FM

y en otros medios, poca actualización del recurso humano, mayores costos en la manutención de las AM, poca actualización tecnológica, etc.

A partir de estas reflexiones se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el estilo gerencial de las emisoras AM de mayor sintonía en la zona?
- ¿Cómo es el proyecto radiofónico que conducen las AM de mayor audiencia?
- ¿Cuál es el tipo de relación comunicacional que la gerencia de la AM quiere establecer con la audiencia?
- ¿Cómo se organizan internamente las emisoras AM de mayor audiencia en la zona?
- ¿Cuál es el nivel de actualización de los recursos tecnológicos presente en las AM de mayor sintonía?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo manifiesto en las emisoras AM de mayor consumo?
- ¿Qué importancia le otorga la gerencia de las AM de mayor sintonía al problema del fortalecimiento de los recursos humanos?
- ¿Cómo es concebido el negocio radiofónico por parte de la gerencia de las AM de mayor audiencia?

1.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, cada vez se comprende con mayor fuerza, que el éxito de las empresas se debe a la existencia de una buena gerencia. Las actuales transformaciones del entorno conducen a las organizaciones a mejorar sus niveles gerenciales, caracterizados por procesos de planificación, ejecución, control, evaluación y el uso de herramientas modernas de dirección.

Los medios de comunicación, y entre ellos, la radio, no escapa a esta aseveración que relaciona éxito empresarial con gerencia eficaz. De esta manera, se hace necesario efectuar un estudio que permita descubrir los mecanismos gerenciales utilizados por las radiodifusoras regionales con el objeto de lograr la comprensión del problema.

Hasta hace poco las investigaciones en el campo de la comunicación radiofónica sólo se dedicaban a establecer los efectos de los mensajes, el papel político del medio radio, la inversión publicitaria, la función educativa, contenidos programáticos, su influencia, encendidos, participación de la audiencia (Mata, 1995). Debido a este vacío que existe en relación a estudios sobre la gerencia, organización y estructura de la radio como empresa de comunicación, esta investigación se convierte en un proceso novedoso que aportará al desarrollo de esta área, mientras sirve como antecedente para otros estudios explicativos que sobre la gerencia y administración de medios de comunicación se lleven a cabo en un futuro.

En un sentido práctico, el estudio aportará en dos sentidos:

- 1- Ofreciendo información a los cuadros gerencias de las radios para que éstos adopten dichos conocimientos dentro de su cultura organizacional, con el fin de mejorar los procesos gerenciales y, por tanto, lograr el éxito de sus proyectos radiofónicos.
- 2- Desarrollando nuevas visiones sobre el ejercicio profesional y gremial de los comunicadores sociales, al involucrar la perspectiva gerencial dentro del campo de los medios de comunicación social.

1.3. – OBJETIVOS.

- **GENERAL**

HACER UN DIAGNÒSTICO COMPARATIVO DEL ESTILO GERENCIAL BAJO EL CUAL FUNCIONAN LAS ESTACIONES AM DE RADIODIFUSION REGIONAL EN LOS CASOS DE RADIO MARA 900, CALENDARIO 1020 Y RADIO FE Y ALEGRÌA 850.

- **ESPECÍFICOS.**

- 1.- **Identificar**, dentro del proyecto radiofónico, la misión, visión, y objetivos que orientan la práctica gerencial de las tres emisoras.
- 2.- **Identificar** la propuesta comunicacional de las tres estaciones de radio
- 3.- **Caracterizar** la estructura organizacional de las tres estaciones de radio para ubicar los modos de funcionamiento de la organización.
- 4.- **Examinar** los estilos de liderazgo y/o de los gerentes que conducen las tres estaciones de radio.
- 5.- **Revisar** el nivel de actualización de los recursos tecnológicos que utilizan las tres estaciones de radio.
- 6.- **Reconocer** la existencia de una política de recursos humanos en las tres estaciones de radio.
- 7.- **Establecer** cómo los gerentes de las tres estaciones conciben el negocio radiofónico.

1.4.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

En torno al objeto de estudio: Se consideró importante hacer una investigación exploratoria descriptiva orientada a diagnosticar el comportamiento gerencial de la radiodifusión regional, a través de los estudios de casos siguientes: Radio Mara 900, Radio Calendario 1.020 y Radio Fe y Alegría 850, emisoras éstas de amplitud modulada, que operan en la ciudad de Maracaibo, con una cobertura en todo el Estado Zulia; y que según los sondeos de audiencia (mediciones de rating), realizados por empresas como JDC, las dos primeras de esta lista son ubicadas en los primeros lugares de sintonía.¹ Donde, en el caso de Radio Fe y Alegría 850 AM, ésta tiende a posicionarse entre los lugares 5to, 6to y 7mo. en las mediciones de rating; pero, sin embargo, se conoce que en las coyunturas informativas (Elecciones, Constituyente, Vargas) pasa a ocupar los primeros lugares.²

Se seleccionaron casos de radios en amplitud modulada porque éstas son las que mayormente dirigen su programación hacia los sectores populares (estratos socioeconómicos C, D y E), que constituyen la mayoría de la población. Asimismo este tipo de frecuencia tiene mayor alcance geográfico, mientras las FM se caracterizan por la calidad del sonido, pero con limitaciones en la cobertura. Se entrevistó a la alta gerencia y al personal que labora en estas

¹ Según JDC (Diario La Columna, 20-03-98), Radio Mara Ritmo 900 ocupó un primer lugar de sintonía (con un 3.86%); Calendario, el tercer lugar (con un 1.89) y Radio Fe y Alegría ocupó un séptimo lugar (con un 1.00%).

² Según un estudio realizado por el Departamento de Investigación del Instituto Radiofónico Fe y Alegría, con el auspicio del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT, 1998).

empresas de comunicación con el objeto de conseguir información que permitiera cumplir con el diagnóstico.

En relación al tiempo: El presente estudio se enmarcó en el período ubicado entre octubre del 1998 y septiembre de 1999.

Desde el punto de vista temático: la investigación se vincula al área relativa a la gerencia de empresa, comunicación y al campo de la radiodifusión.

1.5.- DEFINICIONES FUNDAMENTALES:

• ACTUALIZACION TECNOLÓGICA:

Es el proceso orientado a incorporar soportes tecnológicos (redes de computadoras, procesadores de audio, edición digital, móviles de transmisión fuera del estudio, equipo de recepción y transmisión satelital, equipo de automatización de salida al aire) con el propósito de adecuarse a los nuevos retos de una comunicación radiofónica de calidad.

• AUDIENCIA:

Concepto que designa a un conjunto heterogéneo de individuos pertenecientes a diversos estratos sociales, de diferentes sexos, edades, nivel educativo, ocupación, nivel de ingresos, hábitos cotidianos, etc., y que se constituyen históricamente en público consumidor de determinada radio o radios.³(Mata, 1995 pp 84'-85)

³ Ver MATA, M. C. Investigación Radiofónica. 84-85.

- **ESTACIÓN RADIOFÓNICA**

Es una organización que transmite señales, haciendo uso del lenguaje oral, música y efectos de sonido, que son convertidas en partículas electromagnéticas emitidas por medio de un sistema de transmisión y luego son descifradas por un receptor de señal. Al mismo tiempo, las estaciones de radio también constituyen organizaciones sociales (Figueroa, 1997).

- **ESTILOS DE LIDERAZGO:**

Son las formas y modos cómo algunos actores de la empresa, a partir de su visualización del futuro de la organización, son capaces de motorizar, animar, emprender y dirigir los procesos humanos hacia una dirección y fines determinados.

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

Se define como las formas, modos, y patrones de funcionamiento que caracterizan a una organización.

- **LA GERENCIA ESTRATÉGICA:**

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión a partir de un análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; donde, teniendo en cuenta la claridad de su misión, se plantea desafíos derivados del análisis de su entorno, define sus objetivos, planes y programas de acción para hacer realidad los propósitos de la organización.

- **LA GERENCIA EXITOSA:**

Es un proceso orientado a dirigir y animar esfuerzos productivos de calidad, articulados a una filosofía compartida, al desarrollo del personal, a una buena comunicación interna, a la construcción de una visión común y a la existencia de un sistema de participación. (De Anda y Ramos, 1997)

- **MISIÓN.**

Principios y valores que definen la función y el propósito de una organización.

- **VISIÓN:**

Conjunto de ideas que reflejan lo que la empresa es y quiere ser en el futuro.

- **ORGANIGRAMA.**

Descripción gráfica de la organización y funcionamiento de una empresa.

- **POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS:**

Proceso dirigido a fortalecer los talentos humanos a través de sistemas ordenados de selección de personal, adiestramiento, estrategias de motivación y reconocimiento.

- **PRODUCCIÓN RADIAL.**

Es un proceso a través del cual, con el empleo de técnicas y métodos creativos, un equipo humano desarrolla los diversos géneros, recursos y formatos radiofónicos que conforman la programación.

- **PROGRAMACIÓN**

Proceso de combinar armoniosamente, en una emisora de radio, varias unidades de entretenimiento, información, música y comerciales, con una

frecuencia, duración y distribución en un tiempo determinado. En sentido amplio, la programación constituye el perfil de una emisora, el cual se define en función de los públicos prioritarios hacia los cuales se destinan los productos radiales.

- **PROPUESTA COMUNICACIONAL:**

Comprende la formulación de objetivos comunicacionales, la programación, la audiencia y la definición de la competencia, donde se evidencia el tipo de relación que la radio desea tener con la audiencia.

- **PROYECTO RADIOFÓNICO:**

Es la formulación de la misión, visión y objetivos que reflejan las intenciones y la razón de ser de una empresa radiofónica.

- **NEGOCIO RADIOFÓNICO:**

Es un proceso en el cual la gerencia convierte a la emisora de radio en un vehículo de negociación, que se traduce en la comercialización de la programación entre grupos de anunciantes comerciales, institucionales y otros.

- **RATING:**

Es un instrumento que permite conocer el porcentaje de radios encendidos y de personas que sintonizan una estación determinada en un momento dado. (Figuerola, 1997: 420).



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.- MARCO TEÓRICO:

La fundamentación teórica del presente estudio se basa en los enfoques de la gerencia, los aportes de investigadores del comportamiento gerencial, la importancia del liderazgo, y la comunicación organizacional. Esta investigación también centra su atención en las reflexiones teóricas sobre el medio radio que articula planteamientos relativos a la evaluación de la gestión, el proyecto radiofónico, la propuesta comunicacional, el impacto de las nuevas tecnologías y la sostenibilidad económica de la radio.

De esta forma, en el marco teórico de la investigación se vinculan las áreas de la gerencia de empresa, comunicación, liderazgo y organización a las relacionadas con la radiodifusión.

2.1.- ANTECEDENTES:

En el caso de la gerencia de empresa se revisaron varios trabajos de los cuales se consideró importante registrar sus enfoques, metodologías y resultados en torno al tema de la gestión:

1. *“Evaluación del comportamiento organizacional de las pequeñas empresas de servicio contable en el Municipio Maracaibo”.*(Morales, 1997)

El propósito de esta investigación consistió en evaluar el comportamiento organizacional de estas empresas mediante un método de descripción basado en la observación, aplicando encuestas a 50 empresas, donde se

tomaron en cuenta la gerencia, cultura, comunicación y cambio organizacional. Los resultados indicaron que desde el punto de vista de los procesos grupales existe una comunicación directa y clara en ambos sentidos, se fomenta el trabajo en grupo y hay reconocimiento individual; existe una clara definición de la misión y visión; en lo organizacional, se observa una departamentalización de las funciones; los valores están basados en la honestidad, responsabilidad y la ética; la gerencia se caracteriza por la toma de decisiones directas, donde se delegan funciones a partir de una evaluación de las habilidades, en un clima organizacional altamente democrático.

2. Otro trabajo que resultó de interés para la investigación propone un *“Diagnóstico y análisis del servicio bajo los criterios de la gerencia de calidad. Caso ENELVEN”*. (Belkys K, Nery Rondón y otros, 1994). Los resultados del diagnóstico indicaron que los empleados de dicha empresa presentaron una percepción de la comunicación interna como una mezcla de lo vertical y horizontal; desconocimiento en algunos empleados de los objetivos fundamentales de ENELVEN; falta de reconocimiento a los esfuerzos del personal; y, escaso poder del personal para resolver situaciones problemáticas. El objetivo final de este informe consistió en elaborar una propuesta de gestión que ofreciese respuestas efectivas a los problemas antes mencionados.

Dentro del campo de estudio de los medios de comunicación, se ubicaron pocos trabajos de investigación relacionados con la gerencia. Una revisión de fuentes develó algunas muestras de estudios zulianos recientes, dentro del campo de la gerencia de medios, que indagan, fundamentalmente, sobre el medio televisivo:

1. "Diseño de un Modelo gerencial para orientar el proceso mercadotécnico de las televisoras regionales caso: NCTV, Televisa y Telecolor", investigación elaborada en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín en la Maestría de Mercadeo (Lescher, 1998). El estudio planteó entre sus objetivos específicos "*Determinar la estructura gerencial de funcionamiento de las estaciones de televisión regional identificando la misión, visión, objetivos, y los mecanismos de toma de decisiones*". Igualmente procuró identificar los métodos de evaluación de la gerencia. Concluyéndose la inexistencia de un proceso de planeación estratégica, por lo cual las televisoras regionales carecen de una clara misión, visión y objetivos organizacionales; de la misma manera, se visualiza que no existen estrategias competitivas ni indicadores de gestión, por lo que se hace necesario el diseño de un modelo gerencial orientado al proceso mercadotécnico de estas televisoras.

2. Un antecedente del estudio de Lescher se encuentra en una evaluación de la rentabilidad de la inversión publicitaria hecha a las televisoras regionales del Estado Zulia (Cubillán, 1996). El propósito del

estudio consistió en verificar si realmente es rentable o no la inversión publicitaria a través de estaciones de televisión local. Se utilizó una investigación de tipo aplicada descriptiva y transversal con aplicación de encuestas a las agencias, televisoras y a los anunciantes. Los casos analizados fueron NCTV y Televisa. Los resultados de la investigación indican que la inversión en publicidad se concentra en los medios impresos, el resto se dispersa en vallas y radio. Los niveles de audiencia fueron calificados como regulares, escasa estrategia para captar clientes, y se identificó la necesidad de un modelo gerencial que guíe el proceso de toma de decisiones en el ámbito de las variables mercadotécnicas.

En el campo de la radio, históricamente, se evidencia aún más la escasez de estudios sobre la gestión de este importante medio de comunicación. Un antecedente lo encontramos en los años '60 (Figuroa, 1997). Se trata de una investigación llevada a cabo por la casa Hastings House de Nueva York publicada en 1967, la cual indagó sobre varios aspectos relacionados a la gestión del medio radio. Este trabajo, titulado *“La radiodifusión: una introducción al medio sonoro”*, comprende una amplia compilación, editada, revisada y aumentada en ediciones posteriores, por el doctor Robert L Hillir, presidente de la rama educativa de la FCC. La obra relata la historia de la radio, desarrollo normativo, estudios, formatos, programación, administración y producción en emisoras de radios comerciales en los Estados Unidos. Se trata de una

investigación departamentalizada que centra su objeto de estudio en las cabinas de transmisión, formatos de programación, administración y publicidad, producción, dirección y realización.

Más recientemente, igualmente, se manifiesta una escasez de trabajos sobre gestión en radio, específicamente, en el caso zuliano. Los pocos estudios realizados han enfocado su interés en discernir sobre los niveles de audiencia, efectos de los mensajes, programación, producción, historia de la radio, inversión publicitaria, la radio como medio ideológico y propagandístico (Figueroa, ob.cit.: 59-60). A continuación se presentan algunos trabajos que indagan sobre aspectos puntuales de la gestión en radio, sin llegar a comprender este fenómeno de manera integral:

1. En la Universidad del Zulia se encontraron dos investigaciones que abordan el medio radio como objeto de estudio:
 - a. La primera, se denomina "Departamento de Producción en las Emisoras de Radio" (Martínez, 1995). El trabajo presenta el diseño ideal de lo que debe ser un departamento de producción en las emisoras de radio. El objetivo general del trabajo se centró en ofrecer una propuesta acerca de la estructura administrativa-organizativa de producción de las emisoras, se tomó en este estudio el aspecto histórico y las nuevas tecnologías incorporadas, así como la situación actual del medio, los cuales permitieron realizar un diagnóstico del

mismo. La autora de esta investigación confrontó la teoría del deber ser de la producción radial con lo que observó en la práctica de la radiodifusión zuliana. Esto la motivó a proponer un departamento ideal de producción radiofónica.

- b. La segunda investigación trata sobre diseño de un modelo de programación educativa para las radiodifusoras comerciales AM de Maracaibo (Prieto, 1992). El estudio permitió realizar un diagnóstico explicativo del subsistema radial comercial A.M de Maracaibo, de los cuales se derivaron alternativas para el diseño de un modelo de programación educativa para la radiodifusión marabina. La investigación fue de carácter descriptiva con estudio de los casos radio Mara, Maracaibo, Calendario y Reloj. Se determinó que la programación es básicamente de entretenimiento, sustentada fundamentalmente en la música y las secciones informativas, donde los contenidos educativos aparecen marginados. Este resultado motivó a la autora a proponer un modelo de programación educativa.

2.2.- LA GERENCIA

2.2.1- LA GERENCIA EN EL ESCENARIO VENEZOLANO:

Desde mediados de la década de los setenta el país entró en un marcado proceso de inestabilidad económica. Elevados niveles de inflación y la caída casi continua del ingreso per cápita, constituyó para muchos venezolanos y especialistas en la gerencia un motivo de frustración, ya que estos resultados obedecieron a la incapacidad de los cuadros de dirección política y empresarial para manejar los fuertes y frecuentes shocks provenientes del mercado petrolero y a estrategias económicas equivocadas. (Mena, 1998)

Para los gerentes de las organizaciones venezolanas realizar una actividad empresarial exitosa en un ambiente tan inestable en lo económico y en lo social, resulta una proeza que exige condiciones mucho más exigentes que en otros ambientes más estables. La gerencia se ubica en un escenario cambiante, por las transformaciones económicas, tecnológicas y sociales, que ha conducido a un proceso de búsqueda de nuevas herramientas de dirección y administración que permitan una respuesta de eficiencia y de alta productividad a los nuevos desafíos que el entorno reclama.

Para el investigador de la gerencia venezolana Moisés Naim (1989), el tema sobre la gerencia adquirió más importancia a partir de la crisis económica de los años ochenta, obligando a organizaciones públicas y privadas hacer grandes esfuerzos por adoptar cambios de estilo y de enfoque gerencial desde un proceso de cuestionamiento empresarial:

"¿Por qué son tan informales las organizaciones venezolanas? ¿ Es suficiente decir que el venezolano es despreocupado y tropical para explicar el enorme peso que tiene la conducta informal en el funcionamiento de las organizaciones? ¿Por qué es común entre los empresarios destinar esfuerzos significativos para crear detallados manuales con normas y procedimientos que poco se cumplen? ¿Cómo se explica la frecuencia con la cual las organizaciones venezolanas invierten en costosas computadoras que después apenas usan? ¿ Por qué en la alta gerencia la lealtad al grupo suele ser tanto o más valorada que la capacidad de trabajo o el talento?" (Naim, 1989: 505).

La gerencia venezolana no escapa al empirismo. Se observa con mucha facilidad que la gestión empresarial se fundamenta en ensayo y error. Se desconocen las experiencias gerenciales exitosas que podrían ahorrar esfuerzos, recursos y hasta salvar la vida de la empresa. La necesidad de abandonar el empirismo es cada día más urgente, porque el mercado se torna cada vez más competitivo. (Mena, 1998)

En este contexto, la gerencia venezolana se encuentra en proceso de evaluación y actualización con la intención de modernizar las conductas y comportamientos en las organizaciones empresariales para adecuarse a las exigencias del mercado.

2.2.2.- DEFINICIÓN DE GERENCIA:

Aunque la gerencia es entendida como un proceso orientado a la planificación, ejecución, control y evaluación, dentro de una organización, la investigación centrará la discusión teórica en un sentido amplio e integral que

interpreta la definición de la gerencia como "un proceso de dirección, en que específicas personas gestionan y canalizan el esfuerzo productivo de una empresa u organización o parte de ella, hacia el cumplimiento de determinadas metas u objetivos". (Rojas, 1994: 5)

La gerencia también se caracteriza por ser un complejo de conocimientos, habilidades, comportamientos y responsabilidades en los que se integran básicamente, funciones de planificación, organización y control. Pero también la dirección involucra acciones creativas, de relaciones humanas y de estrategias para adoptar las decisiones que permitan guiar el curso de la empresa u organización hacia el cumplimiento de objetivos.

Para analizar una organización venezolana se hace necesario tomar en cuenta que existen enfoques de la gerencia caracterizados por la planificación, ejecución, control, evaluación, prácticas gerenciales tradicionales y comportamientos gerenciales más modernos. En el país existen instituciones que se manejan con criterios tradicionales y otras que funcionan con criterios modernos. "Lo que estas observaciones sugieren, es la existencia de una complicada situación en la cual se mezclan rasgos tradicionales y modernos, generando un patrón de comportamiento híbrido muy complejo". (Naim, 1989: 497).

2.2.3.- MODELOS Y PERFILES DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Keit y Newstrom (1992: 31-33) proponen una reflexión sobre la existencia de varios modelos de comportamiento organizacional:

1.- Modelo Autocrático:

Este modelo está profundamente arraigado en la historia. Se basa en el poder. Los que controlan deben tener poder para exigir. En un ambiente autocrático, la gerencia se orienta hacia la autoridad oficial y formal. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de seguir órdenes. Supone que los empleados son quienes obedecen las órdenes. En condiciones autocráticas se orienta al empleado a la obediencia a un patrón y no a un gerente. El resultado psicológico para el empleado es un jefe cuyo poder para contratar, despedir y obligar es casi absoluto.

2.- Modelo Paternalista:

El modelo se describe en su expresión extrema con el fin de demostrar el hincapié que se hace en las recompensas materiales, la seguridad, la dependencia de la organización. La gerencia paternalista utiliza la recompensa y los beneficios económicos para impulsar a los empleados.

3.- Modelo de Apoyo:

Este modelo se apoya en una estrategia del liderazgo que busca crear un clima que ayude a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. La orientación de la gerencia es, por tanto, de apoyo al empleado en su desempeño, en lugar de simplemente respaldar con dinero. El resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización.

4.- Modelo Colegial:

Este modelo requiere que la dirección de la empresa cree una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados. El resultado se refleja en un personal que se siente necesario y útil. La orientación gerencial se centra en el equipo de trabajo generando resultados positivos para la empresa.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales como planeamiento, organización, dirección y el control. Una definición de gerencia que sólo se exprese como la coordinación de recursos a través de la utilización de las funciones del proceso gerencial, puede quedarse corta en el planteamiento. La gerencia es un proceso guiado y dirigido hacia la consecución de metas u objetivos establecidos. Sin objetivos no hay propósito que alcanzar ni puede haber un camino a seguir. De esta manera, autores como Sisk y Sverdlik definen gerencia como la coordinación de todos los recursos a través del proceso de

planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos (Sisk y Sverdlik, 1979).

Ante los desafíos y cambios que presenta la empresa de hoy, el gerente está persuadido a desarrollar otras capacidades que superen y amplíen las funciones clásicas de la gerencia (Rojas,1994: 7-9):

1.- Capacidad Estratégica:

Para analizar situaciones complejas, prever posibles impactos y adoptar decisiones de las que puede depender el sano desarrollo de la organización.

2.- Capacidad Interpersonal:

Para relacionarse de modo armónico con sus colaboradores. Capacidad para motivar y para desarrollar relaciones cordiales con sus superiores, subordinados y externos a la organización.

3.- Capacidad Emocional:

Para afrontar decisiones riesgosas y que requieran temple para actuar (la fortaleza interior).

4.- Capacidad Técnica:

Para adquirir y aplicar conocimientos científicos tanto en el plano de sus actividades de gestión como en el sector específico en el que se desempeñe (aprendizaje permanente).

En las empresas y organizaciones encontramos directores con alta y sólida formación académica adquirida en una escuela de negocios, pero carente de las cualidades de líder. Podemos observar directivos con enormes capacidades estratégicas y una deficiente capacidad interpersonal; ejecutivos de alta fortaleza emocional, pero pésima visión estratégica; gerentes con un fuerte y sólido afán de superación, una clara visión estratégica, pero baja capacidad técnica y baja capacidad interpersonal; líderes de gran energía personal y baja formación científica en las ciencias empresariales; profesionales de las finanzas o del derecho con fuerte poder y bajo liderazgo; personas que pueden alcanzar la misión acertada sin conciencia de su papel directivo; gerentes o líderes potenciales que aún no se han descubiertos como tales.

Según las reflexiones del profesor Luis Rodolfo, en el futuro, el gerente asumirá nuevos roles. Esto lo explica en un modelo teórico que él define como el "pentágono intangible" donde describe los tipos de comportamientos que actúan diariamente sobre el éxito gerencial:

1.- El Empresario:

Es el creador del negocio que confía la gestión de su empresa al director. En ocasiones, el empresario puede ser el director mismo. El empresario es el ideólogo de la creación de la riqueza, de la creación del valor añadido y esto a veces puede no estar en la mente del accionista como simple inversionista, tampoco del director como simple profesional.

El director, aunque no sea el dueño o el inversionista, debe actuar con espíritu empresarial, de emprendedor, de creador. Si el gerente se limita al paradigma profesional - gremial - sindical, puede estar sacrificando su creatividad y potencialidad como negociador, su espíritu emprendedor y por lo tanto su éxito futuro.

2.- El Educador:

El gerente no es el profesor de sus empleados pero sí un educador. Transmite informaciones y conocimientos para que los empleados realicen mejor el trabajo que lo ejemplifican como líder. Más que dar órdenes, el gerente canaliza, educa al trabajador, es un modelo a seguir. Un gerente y/o líder puede educar a las personas respecto a sus funciones, pero también educa en valores y destrezas que van más allá de la jornada de trabajo. El gerente es responsable del desarrollo profesional y humano del trabajador, de la educación de los miembros de su equipo, fomenta el aprendizaje de la organización.

3.- El Consejero:

El director es un ayudante especial del equipo, es un cooperador más con funciones específicas. No intenta establecer superioridades. Su conocimiento y responsabilidad le lleva a estar dispuesto a ayudar a los miembros de su equipo proporcionándoles consejos de trabajo y vida.

4.- El Comunicador:

Este se refiere al arte y la ciencia de conectar el pensamiento entre el gerente y los miembros de su equipo, o entre la empresa y su mercado o clientes. La comunicación, al igual que la información, se está convirtiendo en un factor clave del éxito directivo y del éxito empresarial.

5.- El Negociador:

El gerente moderno se aleja cada vez más del ejercicio de autoridad mediante el poder y se desplaza hacia formas más civilizadas de acuerdo o soluciones. La importancia de la negociación es creciente para resolver o canalizar diferencias, conflictos, acuerdos, convenios o sencillamente para avanzar en acciones estratégicas. La negociación puede ser percibida como un arte y una ciencia que se hereda o que se aprende.

Estas cinco figuras (Empresarios, Educador, Consejero, Comunicador y Negociador) son concebidas como energías interrelacionadas y claves en el perfil del gerente de los próximos años.

2.2.4.- GERENCIA PARTICIPATIVA.

Keit y Newstrom (1992: 266) definen la gerencia participativa como "un proceso donde los gerentes participativos consultan a sus subordinados, haciéndolos intervenir en la solución de problemas y en la toma de decisiones para que trabajen juntos en equipo. Estos gerentes no son autocráticos, pero tampoco son gerentes demasiado democráticos".

La participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a compartir la responsabilidad de éstas. Esta definición contiene tres ideas importantes: involucramiento, contribución y responsabilidad (Keit y Newstrom, 1992: 267)

Involucramiento:

Significa que el empleado se integra mental y emocionalmente al proceso de alcanzar los objetivos de la organización. Se involucra el yo del individuo, no sólo sus habilidades. Este involucramiento es psíquico más que físico.

Contribución:

La participación es un proceso que motiva a las personas de una organización a contribuir con el desarrollo de la misma a través del aporte de ideas. Se les brinda la oportunidad de tomar iniciativa y contribuir de manera creativa en la consecución de los objetivos de la organización.

Responsabilidad:

La participación impulsa a las personas a aceptar la responsabilidad de las actividades de su grupo. El personal asume como un compromiso el destino de la empresa. Esto quiere decir, que cuando el personal descubre un problema en el trabajo lo acepta como propio y procede a buscar solución.

Hermel (1990) se refiere a la gerencia participativa como un proceso que integra varios programas de acción dentro de la organización y que contribuyen a desarrollar un sentido de identidad en el personal. Estos programas se mencionan a continuación: Comunicación y concertación, trabajo en grupo,

reuniones periódicas, evaluaciones, seguimientos, control, publicaciones de los resultados obtenidos, negociaciones y reflexiones compartidas, fijación de objetivos claros, coherencia entre estrategias y puesta en marcha, claridad de la filosofía de la empresa.

La gerencia participativa es el proceso por el cual los coordinados participan en la toma de decisiones. En ésta se enfatiza la participación activa de las personas y se aprovecha la experiencia del personal, su creatividad para resolver problemas administrativos importantes. Se basa, además, en el concepto de "autoridad compartida" el cual sostiene que los administradores deben compartir su autoridad con los subordinados en los procesos de decisiones. (D'Souza, 1978)

2.2.5.- GERENCIA ESTRATÉGICA.

Los gerentes de empresas y los directores de emisoras de radio conducen sus organizaciones en medio de cambios e incertidumbres. La globalización de la economía, el desarrollo de la tecnología, la revolución en las telecomunicaciones y el surgimiento de nuevos enfoques para gerenciar, están destruyendo las barreras tradicionales de dirigir las empresas.

En todo este contexto, la competencia se hace más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces, o sea no

productiva ,se verá cada vez más amenazada. El cambio y la innovación serán la constante, donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental. (Serna, 1997)

Serna Gómez (1997: 19-27). plantea seis componentes fundamentales para el desarrollo de la gerencia estratégica en una empresa

1. Los Estrategas:

Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la dirección de la empresa a quienes corresponden la definición de los objetivos y políticas de la organización. También lo podemos entender como toda persona de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la organización.

2. El direccionamiento estratégico:

La organización para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener muy claro hacia dónde va, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

3. El diagnóstico estratégico:

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos y dónde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

4. Opciones estratégicas:

Al definir el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberá explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

5. Formulaciones estratégicas:

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es necesario proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

6. Indices de gestión:

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado en base los objetivos, planes de acción y en el presupuesto estratégico que definirá unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica.

2.2.6.- TEORÍA SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN:

Analizar el comportamiento gerencial de una empresa nos ubica en la posibilidad de visualizar la organización como un subsistema (grupos, departamentos, unidades de trabajo) que se integran y se interrelacionan entre sí.

Al evaluar el sistema organizacional desde el punto de vista de integración de subsistemas, se hace necesaria una revisión del componente institucional-cultural. Esto quiere decir que los valores organizacionales deben estar en armonía con los más amplios valores de la sociedad. Esto integra los procesos de cada subsistema para el cumplimiento de la misión institucional (Mouzelis, 1973).

La empresa descrita bajo el enfoque sistémico contribuye a entender a la organización como un sistema altamente relacionados con aspectos sociales y técnicos de la organización.

"Se destaca la interrelación entre la organización y su ambiente. A principios de siglo, la organización se consideraba generalmente como una estructura estática, de forma piramidal, casi aislada del ambiente. Los sistemas tienen cinco características básicas: un objetivo central, una medida del desempeño, su ambiente, sus recursos, sus componentes, su administración." (Dessler, 1976: 5)

Por su parte, Marín destaca el hecho de que la Escuela Sistémica, al estudiar la conducta laboral, en los años sesenta, se propuso considerar al individuo como hombre económico.

"El análisis centra al individuo como un hombre social. El concepto de sistema plantea que la mejor representación de una organización es considerada como un sistema social formada por un todo que cuenta con partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. La organización sistémica se caracteriza por su dinamismo, su apertura y la importancia de la comunicación" (Marín, 1997:22).

La organización como un sistema gerencial se caracteriza por contar con una filosofía, metas de la empresa, el liderazgo, la organización formal,

organización informal, estructura, sistemas de controles administrativos, recursos técnicos y recursos humanos (Keit y Newstrom, 1992).

Peter F. Drucker describe las transformaciones que la empresa típica enfrentará en la próxima generación:

"Esto se explica a través de los cambios impulsados por la tecnología y por la tendencia hacia un conocimiento especializado en la fuerza de trabajo, las organizaciones de negocios tendrán que basarse en la información. Sugiere que la compañía eficiente del futuro se asemejará más a una organización de especialistas. Las empresas modernas tenderán más a parecerse a organizaciones basadas en el conocimiento y compuestas en gran medida de especialistas que dirigirán y disciplinarán su propia actuación mediante retroalimentación organizada por parte de colegas, clientes y oficinas generales." (Drucker, 1988: 2-4)

2.3.- LA RADIO:

2.3.1.- PROYECTO RADIOFÓNICO:

El estudio de la gestión en el medio radio se basa en comprender y entender a la empresa bajo tres perspectivas: lo político-cultural, lo comunicacional y lo Empresarial. La articulación coherente de estas tres perspectivas conforma una visión amplia de la dirección de una estación de radio (Villamayor y Lamas, 1998).

2.3.1.1.-PERSPECTIVA POLÍTICO-CULTURAL:

Significa que la gerencia de una emisora de radio debe construir y contar con el ideario, las utopías, los objetivos, los principios, es decir la misión y la visión .

1.- MISIÓN:

Cada organización tiene un propósito, una filosofía, unos valores, una visión que marcan una diferencia en relación a otras organizaciones. La misión responde a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es su negocio? ¿ Para qué existe la empresa? ¿Cuáles son sus valores? ¿Cuáles son sus productos y servicios? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuál es su prioridad? ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales? ¿Cuál es su responsabilidad social? La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los que trabajan en la organización.

2.- VISIÓN:

Es un conjunto de ideas generales que constituyen un marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro. La visión debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos los integrantes del equipo gerencial. La visión señala el rumbo y la dirección que la empresa desea tomar (Serna, 1997: 21)

El perfil político y cultural establece la identidad de la estación de radio y además puede expresar lo central del negocio, el tipo de modelo de sociedad

que aspira y la responsabilidad social que adquiere para llegar a ese ideal. Aunque algunas empresas definen esto sólo a nivel de la alta gerencia, es importante poderlo definir de manera colectiva y participativa con el objeto de contar con un amplio consenso y claridad sobre el proyecto.

2.3.1.2.- PERSPECTIVA COMUNICACIONAL:

Los equipos gerenciales de una emisora de radio definen cómo desean comunicarse y relacionarse con la audiencia, con los públicos, y con la sociedad. También se define como las formas comunicativas y los contenidos que un equipo de radialistas deciden para construir su relación con la audiencia. Esta relación se establece con la programación radiofónica, compuesta por objetivos comunicacionales, tipos de programas y estrategias de producción.

"En la radio se entiende que comunicarse con el otro (oyentes) tiene sentido si se parte de él, si se reconoce su realidad, para establecer diálogo con sus saberes y así hacer de la relación comunicativa una práctica permanente de participación, negociación, consenso, decisión y democracia. La comunicación es un derecho que no se agota en el derecho a recibir información ni el sólo hecho de transmitirla sino que involucra aspectos de la vida como la participación, la organización, la decisión, el crecimiento y el respeto personal." (López, Pinilla y Dávila, 1996: 33)

Una propuesta comunicativa está definida por la filosofía, la concepción de comunicación, ética, y políticas de comunicación. Esta propuesta comunicativa se concreta en la programación radial que sirve de puente y de relación con los oyentes. Es importante que exista una vinculación y articulación

entre los principios políticos-culturales y la propuesta comunicativa que se concreta en la programación.

1.- PROGRAMACIÓN:

Amable Rosario define la programación como:

"un conjunto de contenidos que una emisora transmite cada día. Se trata de una ordenación coherente de distintos programas que se emiten de acuerdo con los fines de la emisora y las características de la audiencia. También se puede definir como el diálogo fecundo que se establece entre comunidades y emisora. Es el rostro que aparece ante los oyentes." (Rosario, 1998: 3-5)

La programación de una emisora se define tomando en cuenta el proyecto y los fines de la radio, los objetivos comunicacionales, las características y necesidades de la audiencia, la oferta de la competencia, los fines publicitarios, la visión de la alta gerencia y la opinión del personal de la radio.

2.- OBJETIVOS COMUNICACIONALES:

López y otros (1996: 84) plantean que para definir los objetivos comunicacionales es necesario reflexionar sobre las funciones que la directiva desea asignarle a la emisora de radio. Los objetivos reflejan las intenciones de la gerencia en relación con los propósitos y funciones de la programación.

La radio puede cumplir varias funciones y ámbitos, según se manifiesta en el siguiente cuadro:

FUNCIONES:	ÁMBITOS:
<p>Informa: El rol prioritario es informar.</p> <p>Opina: El rol prioritario es opinar.</p> <p>Entretiene: El rol es entretener.</p> <p>Representa: La emisora actúa en nombre de un grupo o sector.</p> <p>Relaciona: La emisora actúa como mediadora.</p> <p>Diagnostica: Se centra en analizar la realidad.</p> <p>Propone: Más que analizar, pone en consideración planteamientos y soluciones.</p> <p>Afirma: Destaca aspectos positivos de la audiencia.</p> <p>Cambia: Interpela al público para que se transforme.</p> <p>Negocia: Se asigna papel de mediador.</p> <p>Actúa: Asume la defensa de determinadas causas con protagonismo.</p> <p>Expone: Se limita a presentar los hechos.</p> <p>Aconseja: No sólo expone sino que da recomendaciones a los oyentes.</p>	<p>Afecto: Es una propuesta que se centra en movilizar las emociones, apela a los oyentes desde su universo afectivo.</p> <p>Utilidad: Es una propuesta centrada en brindar servicios de utilidad concreta al público.</p> <p>Local: Se centra en problemas locales.</p> <p>Nacional: Se centra en problemas nacionales.</p> <p>Privado: Se ocupa de temas referidos al mundo más íntimo o familiar del sujeto.</p> <p>Público: Trabaja temáticas que se sitúan en el ámbito público.</p>

La utilización de las funciones y ámbitos servirán para el diseño de los objetivos comunicacionales ya que "la programación puede estar asignándole a la radio un papel más informativo y menos de opinión, o la radio centra su propuesta en el entretenimiento, o por el contrario es una emisora que informa, opina, entretiene, representa, negocia, es de utilidad, propone, actúa, se preocupa por temas locales y nacionales ." (LÓPEZ y otros, 1996: 84)

2.3.1.3.- PERSPECTIVA EMPRESARIAL:

La radio es una empresa que produce bienes culturales y comunicacionales orientados a interrelacionarse y a satisfacer las necesidades de una sociedad. Esto significa que

"la radio como empresa ofrece servicios intangibles a las audiencias mediante la programación. Para producir y brindar esos servicios la radio necesita recursos humanos, económicos, materiales y técnicos, así como también modos de organización. Los objetivos empresariales son aquéllos que orientan la marcha de la radio con el propósito de asegurar su viabilidad y la continuidad del servicio que brinda". (Binnerts, 1998:2)

2.3.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

La radio tiene modos de organización interna, es decir, formas de ordenamiento de la gestión: Los organigramas, las áreas, los roles, las tareas y los tiempos del trabajador forman parte de esa estructura organizacional.

Las organizaciones son unidades de trabajo o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

La estructura organizacional se caracteriza por tener una división en el trabajo, división del poder, de las responsabilidades, y la comunicación. "La estructura se puede considerar como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que un sistema biológico o mecánico. No se puede ver, pero se puede inferir a partir de las operaciones reales y el comportamiento organizacional" (Bertogio, 1982: 24-25).

La estructura formal se define a menudo en función del patrón de relaciones formales y obligaciones formales. El organigrama de la organización establece la descripción de cargos, las reglas formales, políticas operativas, procedimientos de trabajo, procedimientos de control y sistemas de compensación. La estructura correcta de una organización no se puede determinar sin referirla a su propósito o misión.

En la estructura organizacional debe existir el principio de coordinación que indica que debe fomentarse la integración y combinación de los recursos técnicos y humanos para realizar la tarea que se tiene en mente. Existe una coordinación cuando los sistemas y procedimientos de la empresa facilitan el logro de los objetivos, cuando cada unidad en la organización está perfectamente consciente de la importancia y la función de las otras unidades.

"La organización se expresa en el organigrama y comprende los procedimientos, los sistemas de gestión, coordinación e información dentro de la radio. Una radio que opta por la participación y la comunicación tiene que expresarla en el modo de organización que se da. Cuando presentamos un organigrama, es decir, la representación gráfica de los modos de organización no estamos encontrando sólo formas de expresar la realidad, sino que estamos diciendo también de que manera pensamos y hacemos la organización." (Villamayor y Lamas, 1998: 90)

Villamayor y Lamas(1998: 132-138): consideran que la estructura organizacional es importante porque facilita la comprensión de los comportamientos y conductas que se expresan de manera gráfica en el interior de la empresa por medio de los organigramas

1.- ORGANIGRAMAS FUNCIONALES:

Este modo de organización se expresa en el criterio de la estructura de la radio a partir de la especialización de las funciones: Dirección, programación, administración y publicidad. Este tipo de organigrama indica un alto grado de concentración en la toma de decisiones en los niveles de dirección. Tiene la ventaja de ayudar a controlar fácilmente todo el desarrollo de la gestión y a evitar la dispersión de las decisiones. A su vez, tiene la desventaja que no ayuda a los niveles de participación y hace lenta la toma de decisiones.

La organización está montada sobre las bases de las funciones que desempeñan los miembros de la radio, el director y producción.

Habitualmente en este modelo organizativo existe poca flexibilidad y la comunicación y la información se produce sobre todo entre quienes ejercen la dirección y las responsabilidades de las áreas o departamentos. En este modelo no hay comunicación informal entre los departamentos.

2.- ORGANIGRAMAS DIVISIONALES:

Es un modelo organizacional que establece divisiones a partir de la diferenciación de los productos que se generan. Por ejemplo la programación puede ser entendida como un producto, también la publicidad y el departamento técnico. En este organigrama hay una cierta desconcentración en la toma de decisiones. Cada responsable de división tiene un grado de autonomía para

adoptar decisiones propias de su ámbito, ajustándose a los objetivos que fueron acordados entre todos los miembros de la radio. La participación y la comunicación es mayor en este modelo que en el anterior, aunque los niveles de decisión política siguen concentrados. Hay comunicación entre departamentos. Este modelo necesita servicios centrales como los administrativos y recursos humanos.

3.- ORGANIGRAMA DE INTEGRACION:

Este modelo de organización intenta responder al mismo tiempo a dos lógicas que se cruzan permanentemente en la acción de las radios, en primer lugar las que tienen que ver con las funciones de la administración, la programación, la publicidad y con los planes de acción. Este tipo de organigrama permite un mayor equilibrio e integración entre actividades que si bien son diferenciadas como la administración, programación y un plan de acción (una campaña institucional). El organigrama de integración expresa al mismo tiempo, una voluntad de comunicación y participación.

El organigrama de integración es flexible ya que se pueden crear unidades de acción que se encargarán de cumplir lo operativo de la radio. Este sistema necesita grandes esfuerzos de comunicación y coordinación. Este modelo puede incorporar variantes, por ejemplo inclusión de asamblea de socios, equipo coordinador general, espacios para la toma de decisión política o un espacio de consulta permanente para la dirección. Este espacio puede ser integrado por los coordinadores de departamentos y las unidades de gestión.

2.3.3.- COMUNICACIÓN INTERNA:

Toda empresa, sea cual sea su tamaño y su actividad, no puede funcionar sin intercambio de información. Para asegurar la eficacia de estos intercambios, parece indispensable prever un mínimo de organización. El organigrama evidencia el sistema de organización formal. El circuito de información que se le asocia debe permitir el buen funcionamiento de la empresa a través de los flujos de comunicación descendentes, ascendente y lateral, las cuales definen Keit y Newstron (1992: 101-102), como sigue:

- **Las informaciones descendentes:**

Para la dirección, su rol es informar. Esta función está directamente ligada a las relaciones jerárquicas. Se trata de órdenes, directivas, consignas y datos operacionales transmitidos de un nivel jerárquico superior hacia un nivel jerárquico inferior. Las informaciones descendentes existen dentro de todas las empresas. Ellas son indispensables para su buen funcionamiento.

- **Las informaciones ascendentes:**

El personal adquiere el rol de informar a la dirección. Esta función permite a la jerarquía escuchar al personal. Estos intercambios son necesarios para saber si la información descendente ha llegado bien, para conocer el estado de ánimo del personal, sus expectativas, sus proposiciones.

· **Las informaciones laterales:**

Su rol es instaurar una verdadera comunicación entre los miembros del personal de un mismo servicio o de servicios diferentes. Ellas permiten confrontar los puntos de vista, intercambiar ideas, eliminar malos entendidos, comprender y constituir un verdadero grupo coherente y solidario.

La comunicación interna tiene una función social dentro de la empresa, ya que el personal manifiesta directa o indirectamente, por intermedio de sus representantes, opiniones y expectativas sobre las condiciones de trabajo, las condiciones de higiene y de seguridad, la organización del trabajo, las remuneraciones, la evolución de carrera, los beneficios sociales. Hay que estar atentos para escuchar y atender a sus preocupaciones (Demont, Kempf y otros, 1996).

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

Los gerentes también efectúan gran cantidad de comunicación horizontal, llamada también "comunicación cruzada", que es un proceso de comunicación que se produce en cadenas de mando, porque se hace necesario coordinar el trabajo con miembros de otros departamentos.

El personal, por su parte, prefiere la informalidad en las comunicaciones a subir y bajar por la cadena más formal de mando. Con frecuencia la "comunicación lateral" es el patrón dominante en el nivel gerencial.

"La gerencia también aplica una política de puertas abiertas donde los empleados pueden hablar libremente con sus supervisores o con los ejecutivos de más alto nivel sobre cualquier asunto que deseen. Por lo general se les estimula a ver primero al supervisor. Si éste no está en condiciones de resolver el problema que planteen, entonces pueden acudir a un ejecutivo de nivel más alto. Con ello se pretende suprimir los obstáculos que impiden la comunicación ascendente." (Keit y Newstron, 1992: 102)

Los procesos de participación se fortalecen gracias al desarrollo de un comunicación eficiente entre la alta gerencia y el personal. Sin una buena información sobre los diferentes aspectos de la institución será difícil que sus miembros puedan participar activamente en la planificación y en la toma de decisiones. Los directores de las emisoras deben estructurar una estrategia comunicativa interna para obtener una mejor disposición al trabajo y un compromiso con el proyecto radiofónico. (Villamayor y Lamas, 1998)

Los responsables de la gestión de una empresa o emisora de radio utilizan diversos instrumentos de comunicación con la intención de crear un clima propicio para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

INTRUMENTOS MÁS USADOS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA:

1.- REUNIONES DE TRABAJO:

En la radio muchas veces las reuniones no siempre están pensadas a partir de un sentido amplio de comunicación. Por ese motivo, éstas se reducen a un intercambio de información, o lo que es peor, sólo hablan algunos y se silencian a otros. Las reuniones son un espacio central de comunicación donde se dirimen la toma de decisiones y los criterios de desarrollo de las actividades. Por lo tanto, son una herramienta especial para quienes conducen el proyecto global y para quienes coordinan los departamentos. Es importante que las reuniones sean percibidas como instancias útiles, son momentos de trabajo.

2.- CARTELETA:

Las carteleras permiten ofrecer información específica sobre las actividades que se están realizando o se realizarán en los próximos días. Permite presentar las planificaciones y trabajos de la radio, circulares, información sobre cursos, entre otros.

3.- EL MEMORANDUMS:

Los memorándums y las cartas circulares son mecanismos más formales que pueden ser útiles si el equipo de trabajo es muy grande y las tareas se hayan divididas y jerarquizadas. Se utiliza para transmitir directivas o para hacer pedidos o reclamos.

4.- INFORMES:

Los informes se utilizan para brindar información más completa y elaborada. Describe las tareas realizadas o presenta propuestas. Es aconsejable solicitar informes a cada área o responsable de manera previa a las reuniones de trabajo, ya que de esta manera se ahorra tiempo y se puede proceder a evaluar las actividades o tareas durante su curso y al final de las mismas.

5.- MANUALES INTERNOS:

Un manual interno es una pauta compartida o texto escrito de circulación entre los trabajadores de la radio. Contiene información básica que fija normas consensuadas de funcionamiento interno que sirve para regular la vida cotidiana de la radio. Por ejemplo, normas referidas al cuidado de los materiales.

6.- ENCUENTROS PERSONALES:

Se les denomina contactos "cara a cara". Son importantes para la gerencia cuando se desea tratar asuntos de inmediata solución y aspectos que sólo son de interés del involucrado. Se emplean para recordar y dar instrucciones, revisión del trabajo, evaluación, llamada de atención, asuntos personales y familiares. Existe alguna gerencia que desarrolla la gestión comunicacional por medio de reuniones personales ya que no cree en los beneficios de las reuniones colectivas y prefiere un contacto "cara a cara" para los procesos de planificación, ejecución y evaluación.

7.- CORREO ELECTRÓNICO:

La utilización de nuevas tecnologías para gerenciar la comunicación interna se ha convertido en un aspecto de importancia central. Tenemos los intercomunicadores internos, auxiliares telefónicos, fax y el correo electrónico o los sistemas intranet que pueden ayudar a tener reuniones grupales y personales. El empleo de estas formas dependerá del tipo de radio, su tamaño, número del personal y las necesidades de comunicación.

2.3.4.- SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN:

La gerencia moderna le otorga una importancia vital a los procesos de planificación. Para una emisora de radio planificar significa hacer una evaluación o diagnóstico de el tipo de radio que aspira desarrollar desde las perspectivas político-cultural, comunicacional y empresarial.

Hoy se comprenden los beneficios de la planeación estratégica entendida como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. La planeación estratégica debe ser lo más participativa posible, de tal manera que todos los colaboradores sientan comprometidos con los valores, la misión y los objetivos de la organización. (Serna, 1998)

La evaluación no es una actividad aislada de la planificación de la gestión. En un sentido general, cuando se evalúa, la gerencia le asigna el valor a una actividad o proyecto que se ha realizado. Es un juicio sobre cómo se han desarrollado los trabajos, la comunicación interna o externa, la economía, o las finanzas, la organización general, o de un área, el desempeño del personal y de los equipos de trabajo. La evaluación debe formar parte de la vida cotidiana de la organización.

La evaluación exige un proceso de rigurosidad técnica al momento de obtener la información sobre el cumplimiento de los planes de acción. Evaluar los procesos significa visualizar todos los componentes puestos en el plan, en función de los objetivos políticos, comunicacionales, empresariales. Revisar los resultados implica determinar en qué medida el plan alcanzó las metas y cuáles son las consecuencias del mismo.

“En las evaluaciones, más que medir el rendimiento de los miembros del equipo, éstas sirven para generar un proceso de aprendizaje a partir de la autoevaluación y la evaluación grupal de los equipos de trabajo”. (Villamayor y Lamas, 1998: 177)

2.3.5.- EL LIDERAZGO

2.3.5.1.- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO:

Marín demuestra que "uno de los temas más importante dentro del campo organizacional es el ejercicio del poder: quién manda (jefatura y liderazgo), cómo se manda (estilo de dirección) y por qué se manda (legitimación de poder). Hay

una serie de personajes que tienen asignados el rol de mando y el ejercicio de la autoridad (jefes, directivos, líderes, etc.) para que la empresa camine hacia los objetivos deseados." (Marín, 1997: 50)

El poder y el mando se debe entender aquí, fundamentalmente, como formas de ejercer el control y la coordinación de las diferentes partes que componen una organización.

El liderazgo efectivo supone ante todo "poder", el cual puede ser ejercido por el empresario, los accionistas, los técnicos y en algún caso, hasta los sindicatos. El poder otorga capacidad de mandar, ordenar, disponer y señalar lo que debe hacerse, a través de su manifestación más típica, que es la autoridad que se ejerce entre dos o más actores en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros.

2.3.5.2.- CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO:

Marín (1997) identifica algunos perfiles del líder que por lo general cumple funciones de aglutinador de esfuerzos, integrador de visiones y animador de los procesos internos de la organización:

- Considerado
- Facilitador de la tarea.
- Comunicativo.
- Orientado al empleado.
- Orientado a la producción.
- Motivado a la tarea.

- Motivado hacia la relación interpersonal.
- Autoritario.
- Participativo.
- Persuasivo.
- Delega.
- Negociador.

Por otra parte, Hope y Hope le asignan a los líderes empresariales otros roles determinados en función de cuán visionarios o democráticos son.

"Los grandes líderes empresariales son bien visionarios o bien democráticos. El tipo visionario ve el futuro de un modo que los demás no pueden ver. Anticipan la forma en que evolucionarán los mercados y ponen en marcha los mecanismos de su organización de acuerdo con ello. El líder democrático sabe que no tiene el monopolio de sabiduría, por eso delega el pensamiento estratégico a la primera línea y construyen organizaciones que promueven y animan la indagación seria y la discusión creativa. De este modo, no sólo se benefician del conocimiento de la gente que sabe qué está sucediendo en la industria, sino también desarrollan el compromiso con el éxito". (Hope y Hope 1998: 41)

Mientras el manager se centra en la planificación, organización y control de los procesos y eventualidades (poner a la gente en el camino), el líder lo hace en la visión de futuro, en la coalición de los grupos y en la motivación e inspiración para mantener a la gente motivada en esa dirección correcta.

Para Rojas existen tres modelos clásicos del liderazgo (Rojas, 1994): el autoritario, el paternal y el democrático. El primero centra la actuación en decisiones adoptadas unilateralmente por el director sin aceptar discusión por parte del empleado respecto al cumplimiento de órdenes.

El líder "paternal" destaca la familiaridad del director como padre de la familia-empresa, que proporciona consejos a sus empleados para que cooperen en la realización de las tareas o los procesos. El "democrático" consulta con sus empleados la adopción de decisiones sin eximirles de sus responsabilidades finales.

2.3.6.- LA TECNOLOGÍA EN LA RADIODIFUSIÓN:

La radiodifusión, como cualquier otra organización humana moderna, exige, además de ideas innovadoras y prácticas, la incorporación del equipo necesario para hacer posible su función. El éxito de toda estación de radio radica, en gran parte, en la elección del equipo adecuado, tomando en cuenta el presupuesto disponible, el tamaño y perfil programático de cada estación. Desde la instalación eléctrica invisible, hasta los aparatos más indispensables como micrófonos, consolas, mezcladores, cartucheras, tornamesas, grabadora-reproductoras de cintas, incluidos los procesadores de audio, sistemas de enlace directos por medio de ondas y transmisores y otros dispositivos tecnológicos dependen de las capacidades económicas de cada estación.

En principio, la tecnología de una estación podría dividirse en dos grandes grupos: el equipo de baja frecuencia y el equipo de alta frecuencia. (Figuroa, 1997, 100-101)

El equipo de baja frecuencia se ubica en la planta de transmisión y el equipo de alta frecuencia se encuentra en el estudio de transmisión, el cual cuenta con dos espacios de operación: el área de control y la cabina de locución. Este segundo equipo tiene la misión de transformar las ondas sonoras

(música, voz humana y efectos sonoros), que reciben los micrófonos, en señales de audio.

Actualmente pueden realizarse productos radiofónicos cuyo trabajo de producción y postproducción permiten generar obras de una calidad óptima, mediante los modernos recursos de sampling, es decir, por muestreo que se realiza con un procesador de audio, el cual permite digitalizar muestras y modificar los sonidos. Para efectuar las mezclas de audio, o sea, los servicios mixing, los operadores de estación realizan su tarea con apoyo de una consola mezcladora y dos o más reproductores de CD, y equipos de grabación y reproducción de minidisc y grabadoras cartucheras. Algunas emisoras modernas cuentan también con equipos periféricos de calidad digital, como el reverberador digital diseñado para grabaciones de estudio, postproducción y aplicaciones para mejorar la calidad del sonido, o sea componentes o aparatos que no forman parte de la unidad central pero que conectados con ésta, prestan servicios adicionales que dan calidad de producción. (Figueroa, 1997: 100)

Algunas emisoras emplean reproductores de Digital Audio Tape que tiene la misma calidad digital del disco compacto y que sustituyen las antiguas grabadoras-reproductoras de carrete abierto con dos o tres velocidades. Muchas emisoras han incorporado la computadora en estos procesos de comunicación reduciendo las rutinas de producción, grabación, edición y salida al aire de los programas.

Se observa, entonces, la modernización tecnológica de los equipos y de los procesos de digitalización del audio, texto y de la programación en las

emisoras de radio a través de complejos soportes de computación. Con una red de computadoras en los departamentos de producción, servicios de noticias, grabación, discoteca y programación, las lógicas de ejecución cambian. La tendencia es la desaparición de los grandes estudios de radio, con sus respectivas consolas de audio. La radio avanza hacia la producción en pantallas de computadoras con programas que permiten que los sonidos, texto, voces y música puedan ser editados en ventana de grabación que se abre en el programa computarizado. Una vez que los productos están listos, éstos son trasladados a la programación a través del centro de salida al aire. (Deutsche Welle, 1997)

Con el satélite, las telecomunicaciones del mundo han dado un paso sorprendente en cuanto a calidad, nitidez y pureza de la transmisión, aunque no dejan de correrse algunos riesgos que son producto de fallas humanas o circunstancias que se salen del control. La radio modernas cuentan con servicios satelitales para enviar programaciones y recibir programas con una calidad de sonido y en tiempo real. (Camargo, 1980: 71)

Figuroa (1997: 483-487) nos expone claramente las características de la modernización tecnológica de la radio, aseverando que el mundo moderno cambia con extraordinaria rapidez e indicando que el Comité Consultivo Internacional de Radio de la Unión Internacional de Comunicaciones estima que el impacto de las nuevas tecnologías en la radiodifusión en el corto plazo será de imprevisibles alcances. Los avances tecnológicos están involucrados en áreas de tecnología de punta que alcanzan redes de fibras ópticas, las redes

digitales de servicios integrados ISDN, televisión de alta definición, transmisión de sonido vía satélite directamente al hogar, por medio de receptores portátiles y móviles. Esto ha producido cambios notables en las comunicaciones personales, manifestado, entre otros indicadores, en el auge de las microcomputadoras de uso en red.

La complejidad de la red de la nueva tecnología de punta es realidad virtual del nuevo milenio. La televisión de alta definición, la radiodifusión vía satélite, transmisión de datos y nuevos sistemas, se incorporan al mercado con extraordinaria rapidez. Por lo pronto, la industria de la radio está frente al sistema de radiodifusión sonora digital (DAB) que permite una señal de audio digital de extraordinaria calidad, sin ruido, ni distorsiones, semejante a la calidad de los discos compactos. El DAB emplea códigos de ceros y unos, igual al que emplean las computadoras, para transmitir notas musicales y otras señales de audio que permiten, del mismo modo, la señal originada por un transmisor y obtener una calidad de sonido superior a la que hoy permite la FM.

"El sistema DAB del futuro tiene otra ventaja, pues requerirá menor potencia que los transmisores que se usan en la actualidad y empleará menos espacio en el espectro para cada estación. Ellos permitirán un cuadrante radiofónico diferente al de los actuales receptores AM y FM, los que no servirán para captar las emisiones en DAB que se adapta a las transmisiones vía satélite. Técnicamente la DAB puede funcionar al mismo tiempo que los sistemas AM y FM, siempre que se cuente con la modulación digital en el espectro. Sin embargo desde el punto de vista financiero, se debe tener presente que la FM ha impactado severamente a la AM y que la calidad DAB es superior a la FM. Los especialistas hablan de la radio digital por cable y la radio vía satélite con alta calidad de sonido para usuarios del hogar". (Figuerola, 1996: 484).

2.3.7.- RECURSOS HUMANOS:

La empresa radiofónica cuenta con locutores, productores, periodistas, asistentes, musicalizadores, operadores de radio, técnico de grabación, vendedores, jefe de prensa, gerente de producción, programador, técnico de la radio, administrador y director. En una gerencia de recursos humanos, la selección de personal, los establecimientos de perfiles profesionales, el adiestramiento de los recursos humanos y la motivación constituyen los factores claves de la dirección de un equipo humano.

"La administración es una disciplina sistematizada que tiene la función de satisfacer los distintos objetivos que persigue una empresa por medio de un cuerpo estructurado de hombres y mujeres de trabajo, de cuya coordinación de esfuerzos dependen las metas que previamente se han fijado. Sin este esfuerzo conjunto, es imposible establecer objetivos y alcanzar metas en el trabajo. En la vida diaria de la radio, como en cualquier empresa, existe un personal destinado a planear el trabajo, otros más, organizan, otros producen lo que se ha planeado, otros coordinan y supervisan y finalmente evalúan." (Figuroa 1997: 446)

2.3.7.1.- MOTIVACION Y ADIESTRAMIENTO:

1.- MOTIVACIÓN

Dentro de cualquier organización empresarial existe un clima que se refiere al ambiente humano, es decir, las relaciones interpersonales que existen entre los miembros que laboran en una organización o departamento. También existe un ambiente organizacional que se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo y que también influye en la conducta del trabajo. Estas

consideraciones definen la motivación que aparece como un factor clave en el clima organizacional de la empresa.

"La motivación es lo que impulsa a la persona a actuar de determinadas formas. Es motor de la conducta. También se puede definir como el esfuerzo que se dirige al cumplimiento de un objetivo. La gerencia debe motivar a personas con diferencias individuales que determinan diferentes patrones conductuales, que se relacionan con las necesidades y el alcance de metas o resultados. Las personas buscan satisfacer sus necesidades en el orden de las jerarquías (Alimentos, agua, seguridad, amor, afecto, pertenencia, reconocimiento, estima, auto realización." (Blasco y De Parella, 1996: 45)

Existen factores de satisfacción e insatisfacción laboral que la gerencia no debe perder de vista en su política de motivación:

Factores de satisfacción: Logros o realizaciones, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, ascenso, el mejoramiento continuo, incentivos financieros.

Factores de insatisfacción: Políticas de la empresa, administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salarios.

2.- ADIESTRAMIENTO:

Las empresas de hoy necesitan convertirse en organizaciones de aprendizaje. Los cambios que se están registrando son tan grandes y se producen con tanta rapidez, que sólo aquellas empresas que se comprometan con el aprendizaje continuo y amplio, tanto por parte de los directivos como de los subordinados, serán capaces de sobrevivir.

Las organizaciones pueden adquirir y mejorar su conocimiento colectivo cuando la gerencia se compromete con el aprendizaje organizacional. Muchas empresas hacen grandes inversiones de capital para dar apoyo a los trabajadores ofreciéndoles mayores conocimientos y destrezas.

"La gestión del conocimiento no es sólo otra arma competitiva que se extrae de la caja de herramientas del asesor...Se trata de un programa a largo plazo que implica un cambio cultural que llega hasta el corazón de la dirección de la organización...Conocimiento, aprendizaje, entrenamiento sistemático, capacitación y formación del personal de una organización son las claves para el desarrollo y el éxito de un negocio." (Hope y Hope 1998: 83-84)

2.3.8.- NEGOCIO RADIOFÓNICO:

El financiamiento económico de las estaciones de radio depende mayoritariamente de la inversión publicitaria, de los programas de alquiler y la producción independiente.

El negocio de la radiodifusión se centra en producir programaciones que obtengan un alto consumo por parte de la audiencia y que esto se traduzca en altos volúmenes de venta publicitaria.

La programación es el primer producto que se destina al consumidor (oyente de radio). Para que un oyente compre el producto, éste tiene que reunir la condición de calidad y responder a las expectativas del estilo de vida del consumidor.

"Las emisoras de radio comercial dependen mucho del rating... Los anunciantes y agencias de publicidad deciden la inversión publicitaria en radio

tomando en cuenta este registro que sólo refleja aparatos sintonizados y aparatos encendidos". (Ramos, 1997: 478)

Hoy se menciona la sostenibilidad económica, social e institucional que apunta a resolver de manera adecuada el funcionamiento de la estructura y el propio crecimiento institucional y empresarial de la radio. Ello implica pensar en la programación, que es el principal producto, en términos de rentabilidad y productividad.

La sostenibilidad significa, considerar la apertura de nuevas audiencias, pensar en nuevos usuarios y en la superación de audiencias estrechas. Para lograr trabajar una gestión autosostenible, la dirección de la radio y todos los que están vinculados a cargos de coordinación general tendrán que asegurar la inserción de la emisora en su comunidad, una fluida relación con su audiencia y un alto nivel de repercusión social. (Villamayor y Lamas, 1998)

Hoy la industria de la radiodifusión no puede sólo producir programación para audiencias con capacidad de consumo. Tiene que ganar presencia empresarial en la totalidad de la comunidad para poder tener una repercusión social.

El concepto de sostenibilidad económica supone dejar de lado la concepción de que la captación de recursos es una tarea de los directores. La sostenibilidad también debe ser un problema del departamento de programación cuando produce espacios de calidad y de gran audiencia que pueden captar recursos económicos. La sostenibilidad tiene que ver con la imagen empresarial de la emisora. Si no hay claridad sobre la misión y objetivos

de la organización, si no hay definición clara y compartida, será difícil proyectar una imagen interna y externa de la empresa radiofónica coherente y capaz de atraer los recursos necesarios.

La sostenibilidad económica e institucional contempla varias estrategias de captación de recursos, entre las que se mencionan: El desarrollo de la publicidad, del club de oyentes, bonos de colaboración por parte de la audiencia, conciertos, fiestas populares, eventos deportivos, concursos, alianza estratégica con otras organizaciones de la sociedad civil, alquiler de servicios de la sala de grabación, producciones especiales para instituciones, convenios con empresas del Estado, venta de servicios (producción, capacitación, campañas, asesorías, investigaciones sobre el uso de la radio, y proyectos especiales sobre comunicación y desarrollo), préstamos a bancos y la apertura de nuevos negocios que tengan que ver la comunicación.

La responsabilidad fundamental de todo gerente o director de una estación de radio reside en la planeación, investigación, organización, coordinación, control y evaluación del esfuerzo de los trabajadores para el logro de los objetivos y metas de la empresa. En estaciones pequeñas los directores cumplen la función de administración, programación y ventas, en otras palabras, son los responsables de conducir el negocio radiofónico. Otras estaciones crean departamentos de mercadeo y venta para garantizar la sostenibilidad de la empresa.]



CAPÍTULO III

**ESTRATEGIA
METODOLÓGICA**

3.1.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La presente es una investigación exploratoria descriptiva de factores internos de la organización, tipo estudio de caso, que está dirigida a diagnosticar el estilo gerencial bajo el cual funcionan las estaciones de radiodifusión regional en el caso de emisoras AM, Mara 900, Radio Calendario y Radio Fe y Alegría que operan en la ciudad de Maracaibo. La búsqueda de antecedentes demostró la ausencia de estudios gerenciales en el campo de la radiodifusión, otorgándole el carácter exploratorio a esta investigación.

Es un estudio descriptivo porque identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo, establece comportamientos concretos y descubre asociaciones entre variables de investigación (MÉNDEZ, 1998).

Es un estudio de casos porque pertenece precisamente al grupo de metodologías activas y experimentales. Su uso se extiende cada vez más, como consecuencia de su probada eficacia y su utilidad como facilitador de habilidades gerenciales. El caso estimula la reflexión y el análisis. Cada uno de ellos significa una experiencia vivencial de aprendizaje. Un caso es la descripción profunda de un problema gerencial, de situaciones específicas. Ésta incluye información relacionada con los productos, mercados, relación competitiva, estructura organizacional, procesos

productivos, entre otras cosas. Al estudiar un caso hay que preguntarse si se trata de un caso sectorial o empresarial, naturaleza del negocio, misión, valores empresariales, estructura, estrategia, problemas gerenciales (GÓMEZ, 1997: 78).

En la investigación, los casos seleccionados se analizaron bajo los enfoques de la metodología cualitativa ya que

"...el investigador ve al escenario y a las personas en una perceptiva holística, donde las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico. Es decir, se obtiene un conocimiento directo de la vida social, sin los filtros de los conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias (TAYLOR Y BOGDAN, 1992: 19).

3.1.1.- VARIABLES E INDICADORES

Se integraron las siguientes variables e indicadores tomando en cuenta los objetivos específicos de la investigación y los contenidos teóricos sobre la gerencia y la radio.

VARIABLES DE LA GERENCIA RADIOFÓNICA ESTUDIADAS:

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO
1.- Describir el proyecto radiofónico	Proyecto Radiofónico	- Conocimiento - Existencia - Definición	- Misión - Visión - Identidad	- Entrevista a los Gerentes - Encuesta al Personal
2.- Identificar la propuesta comunicacional	Propuesta Comunicacional	- Definición - Características - Tipos de Programas - Nombre de los Competidores - Estrategias	- Objetivos Comunicacionales - Programación. - Competencia	- Entrevista a los Gerentes - Encuesta al Personal
3.- Caracterizar la estructura organizacional	Estructura Organizacional	- Existencia - Reconocimiento - Modelo - Medios	- Organigrama - Funciones - Comunicación Interna. - Nivel de Participación - Fortalezas - Debilidades	- Entrevista a los Gerentes - Encuesta al Personal
4.- Identificar los estilos de liderazgo	Estilo de Liderazgo	- Calidad	- Presencia de Liderazgo - Características	- Entrevista a los Gerentes - Encuesta al Personal
5.- Identificar el nivel de actualización tecnológica	Actualización Tecnológicas	- existencia	-Tipo de Equipos - Tiempo	- Entrevista a los Gerentes - Encuesta al Personal
6.- Reconocer la existencia de una política de recursos humanos	Recursos Humanos	- Dirección Recursos Humanos Calidad - Existencia	- Numero de Personal -Perfil Profesional -Nivel Académico - Selección de Personal - Adiestramiento - Motivación	- Entrevista a los Gerentes - Encuesta al Personal
7.- Establecer como los gerentes conciben el negocio radiofónico	Concepción del Negocio Radiofónico	- Definición	-Tipo del Negocio - Equipo de Ventas - Porcentaje de Ventas - Relacionamiento	- Entrevista a los Gerentes

3.1.2.- SELECCIÓN DE LOS CASOS:

Se procedió a seleccionar tres estaciones de radio AM que operan en la ciudad de Maracaibo y que tienen una cobertura de carácter regional. Las emisoras seleccionadas fueron Radio Mara900, Radio Calendario y Radio Fe y Alegría. Las unidades de información de la investigación estuvieron conformadas por la alta gerencia y el personal fijo.

Los criterios para seleccionar los casos fueron los siguientes:

- 1- Las tres emisoras están ubicadas en el municipio más importante del Estado Zulia, Maracaibo, donde se concentra la mayor cantidad de población.
- 2- Las tres estaciones de radio dirigen su programación a una audiencia que se ubica en los sectores populares, que según la empresa Datos¹ (1994:18) se clasifican en clases C, D, E, porque presentan los siguientes indicadores: carencia de vivienda, servicios públicos, ingresos fijos y educación. Por su parte, La Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER, 1996: 62), define a los sectores populares como ciudadanos excluidos o marginados de los derechos y beneficios económicos, sociales y políticos de una sociedad.

¹ Empresa dedicada en Venezuela al estudio de audiencia de Radio y Televisión.

3.- Radio Mara 900 y Calendario ocupan primeros lugares de audiencia según la empresa de medición de encendido J.D.C ORIENTACIÓN (1998). En otro sentido, se elige a Radio Fe y Alegría porque pertenece a una institución educativa, asociada a una red nacional y latinoamericana de radiodifusión y ocupa el cuarto lugar de audiencia en AM, como lo revela un estudio elaborado por el Departamento de Investigación del Instituto Radiofónico Fe y Alegría (IRFA, 1998).

4.- El interés particular del investigador consiste igualmente en poder establecer comparaciones entre los estilos gerenciales de las emisoras AM de carácter comercial de la zona y el comportamiento gerencial específico de Radio Fe y Alegría 850 AM por tratarse ésta de una experiencia perteneciente a una red nacional y latinoamericana de radios educativas y populares.

3.1.3.- INSTRUMENTOS PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:

El investigador Antonio Lucas Marín (1979) reflexiona sobre el uso de técnicas para abordar objetos de estudio complejos como la empresa. Para analizar grupos de trabajo Marín sugiere construir instrumentos desde el enfoque de las técnicas estructurales que tienen como referente el nivel de las relaciones entre elementos y se incluyen aquí las llamadas técnicas cualitativas, las cuales responden a la lógica del lenguaje. Los

resultados que se obtienen a través de estas técnicas son analizados desde el punto de vista semántico relacional.

Por la razón antes expuesta se utilizó una entrevista en profundidad semiestructurada a los miembros de la alta gerencia que conducen los proyectos de las tres emisoras.

Se utilizó una encuesta al personal fijo con el objeto de complementar la información y poder identificar diferencias o semejanzas de opinión .

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:

Para el diseño de la entrevista semiestructurada se tomaron en cuenta los aspectos contemplados en los objetivos de la presente investigación. La entrevista fue estructurada con un número importante de preguntas que sirvieron de guía para desarrollar la conversación con los gerentes. A continuación una breve descripción de los capítulos o apartes de esta entrevista semiestructurada:

1. Luego de conseguir un ambiente de confianza, se procedió a obtener los datos personales del gerente, el nombre la empresa, nombre y apellido, profesión, nivel académico, especificación del cargo, tiempo en el cargo, años de experiencia, años de servicio en la emisora, sexo y edad.

2. Se interrogó a los gerentes sobre la Misión y el propósito de la radio, los desafíos o retos y los objetivos de la empresa. Así mismo se

trató de establecer la propuesta comunicacional registrando los objetivos comunicacionales, la programación, la audiencia, la competencia y sus estrategias.

3. Las preguntas se centraron en el tema organizacional, la estructura, la existencia de un organigrama, funciones, número de personal, las fortalezas y debilidades, sistemas de participación, la comunicación interna, la existencia de rutinas de planificación y evaluación.

4. Esta parte se destinó a recopilar las inquietudes sobre las políticas de recursos humanos, selección del personal, tiempo en la radio, los programas de adiestramiento y motivación.

5. Se conversó sobre la importancia del liderazgo dentro de la radio, identificación de el líder o los líderes, sus cualidades y estilos.

6. La conversación con los gerentes giró sobre el tipo de tecnología que usan en la radio y los niveles de actualización.

7. El diálogo termina con preguntas sobre la concepción del negocio radiofónico, las políticas de obtención de recursos, existencia de equipos de venta y mercadeo, número de clientes y el relacionamiento institucional.

La entrevista no cumplió estrictamente con la estructura prediseñada y el diálogo se desarrolló con fluidez. Se utilizaron preguntas abiertas y preguntas de control para verificar las respuestas. La entrevista

se grabó con el objeto de garantizar un registro preciso de las respuestas. Este instrumento se diseñó en base a la propuesta de Miguel Martínez M. (1998: 66) sobre las entrevistas semiestructuradas .

Cada entrevista en profundidad realizada a los gerentes de las radios fue transcrita guardando fidelidad total en relación al relato.

ENCUESTA:

Se aplicó una encuesta al personal fijo que labora en las emisoras con el objeto de conocer la opinión sobre temas comunes tratados en la entrevista en profundidad con la alta gerencia. A continuación una rápida descripción de los distintos capítulos de este instrumento:

1. La primera parte de la encuesta correspondió a los datos personales, a la experiencia laboral, al nivel académico, y los años de experiencia en el medio radio.
2. En una segunda parte se pretendió conocer la claridad o no presente en el personal en relación a la Misión y los retos o desafíos que la empresa.
3. También se le pidió al personal describir el organigrama de la radio. Se indagó sobre la comunicación interna, los medios más usados para la comunicación, existencia de espacios de participación, la presencia del liderazgo dentro de la radio y el estilo del mismo.

4. La importancia que da el personal al uso de los equipos tecnológicos, a los sistemas de evaluación, la existencia de planes de motivación, adiestramiento y los problemas de gerencia que presenta la radio.

Se reconoce que la investigación encontró fuerte resistencia en las emisoras Radio Mara 900 y Radio Calendario para la aplicación eficaz de estos instrumentos, observándose mayor dificultad en el caso de Mara 900, donde, inclusive, las encuestas llegaron a extraviarse y los gerentes, por su parte, no ofrecieron todas las facilidades para el diálogo, lo que obligó a utilizar más tiempo del previsto y a reestructurar la estrategia para la realización de dichas entrevistas y encuestas. Por esta razón, existen algunas dudas sobre la total confiabilidad de los datos aportados por el personal específico de Radio Mara 900.

3.1.4.- PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

La información recopilada a través de las entrevistas semi estructuradas fue organizada por temas y se identificó un patrón de respuesta que convertido en una unidad de información permitió la visualización precisa del comportamiento gerencial de la radiodifusión regional en los caso de radio Mara 900, radio Calendario y radio Fe y

Alegría. El análisis se hizo de manera descriptiva bajo la lupa de los objetivos y variables planteados. La información que arrojó la encuesta se procesó a través de un programa estadístico que permitió, luego, tabular las respuestas, presentar los resultados obtenidos en cuadros y gráficos, según las variables o cruces de variables propuestos. De esta manera se logró describir, desde una base estadística y cuantitativa, la tendencia de las opiniones emitidas por el personal de las emisoras tomadas como casos, al mismo tiempo que se lograron establecer las concordancias y contradicciones entre las respuestas aportadas por el personal y las opiniones hechas por los gerentes de sus respectivas radios.

La descripción de los casos se hizo a través de los objetivos, variables e indicadores definidos en este estudio. El análisis comparativo se efectuó valorando los aportes que están presentes en el marco teórico y las reflexiones de investigadores del medio radio. Finalmente los resultados de este diagnóstico facilitaron la caracterización del estilo gerencial de las radios AM más escuchadas, tanto de las que tienen un perfil comercial, como entre éstas y el caso de la radio educativa seleccionado.



CAPÍTULO IV

***PRESENTACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE LOS
RESULTADOS***

4.1- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS (SEGÚN ASPECTOS):

Los siguientes resultados ayudaron a diagnosticar y comparar el estilo gerencial que caracteriza el funcionamiento de las estaciones de radiodifusión regional en los casos de Radio Fe y Alegría, Mara 900 y Calendario. Los resultados obtenidos en las entrevistas semiestructuradas dirigida a los gerentes de las tres emisoras y la encuesta aplicada al personal permitieron efectuar la descripción del comportamiento gerencial en las tres estaciones de radio al tomar en cuenta las variables y los objetivos planteados:

- 1- Proyecto radiofónico, fundamentalmente en la definición de la misión, visión y objetivos.
- 2- Propuesta comunicacional.
- 3- Estructura organizacional.
- 4- Estilos de liderazgo de los gerentes.
- 5- Nivel de actualización de los recursos tecnológicos.
- 6- Existencia de una política de recursos humanos.
- 7- Concepción del negocio radiofónico.

El tipo de análisis que se asumió para evaluar las opiniones de los gerentes de las tres estaciones de radio fundamentalmente fue de tipo cualitativo ya que se convirtieron las respuestas de los entrevistados en unidades de análisis temático que sirvieron para la descripción del comportamiento gerencial, así mismo se valoraron los resultados de la consulta

aplicada al personal ya que permitió confrontar, en algunos casos, la opinión de los gerentes con la opinión del personal que labora en las emisoras que éstos dirigen.

Se utilizó la orientación de Roberto Hernández Sampieri (1991) cuando propone el análisis de contenido sobre los temas, enunciados, oraciones, y respuestas de los gerentes que ayudaron a la descripción de las variables propuestas. Se hizo una descripción valorando las opiniones y referencias de la alta gerencia de forma cualitativa sin realizar procesos de tabulación de las respuestas. Se estructuró la descripción articulando los objetivos y los elementos teóricos que plantean los autores e investigadores de la gerencia y radiodifusión.

4.1.1. - DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO RADIOFÓNICO

a) RADIO MARA 900:

La emisora Mara 900 no cuenta con un proyecto radiofónico estructurado que contemple la misión, la visión y objetivos de la empresa. Se observa que estos conceptos estratégicos no forman parte de la cultura gerencial de los responsables de la dirección, producción y administración. Sin embargo la alta gerencia maneja de manera empírica y vivencial una serie de principios, valores y normas empresariales que regulan la vida de la radio. Estos principios sólo están en la mente y conducta de la alta gerencia. No se encontraron en forma escrita y visible la razón de ser del negocio, para qué existe la empresa, cuáles son los objetivos y lo que desea ser en el futuro.

La dirección define a la empresa como una **radio comercial y popular** que busca **informar** y atender a los oyentes en temas **comunitarios** y acciones de **servicio público**.

Los objetivos que prioriza la alta gerencia se centran en mantener el perfil comercial a través de una **buena programación** informativa que pretende enseñar y culturizar a la audiencia.

La visión de futuro se ubica en mantener el **primer lugar de sintonía** y seguir siendo una **radio competitiva** para mejorar los **niveles de ventas**. Dentro de esta opinión manifestada por la alta gerencia encontramos expresiones que reflejan las principales áreas de su estrategia competitiva, las cuales se traducen en determinadas características que van a establecer las diferencias de esta radio con su competencia.

Cuando la alta gerencia Mara 900 habla de “radio comercial” está indicando el carácter empresarial de una organización que opera y funciona para obtener ganancias. Y al definirse como “popular” de alguna manera advierte a qué tipo de audiencia quiere atender. La dirección anuncia que la misión de Mara 900 es informar y atender a los oyentes con temáticas comunitarias y de servicio público. Al hablar de buena programación, se refieren a la calidad y satisfacción del cliente (oyentes). Competir y mejorar los niveles de venta se convierten en sus metas más importantes y la razón de ser del negocio.

Al ser consultado el personal de Mara 900 sobre la claridad de la función que desea cumplir la radio, el 66.7% respondió que sí hay claridad de esa función y llama la atención que el 33.33% del personal no respondió a la

pregunta. Cuando se interrogó cuáles eran los objetivos de la empresa, el 63,6% respondió "informar", el 18,1% "educar" y el 9% "entretener". Estas respuestas del personal reflejan que existe una falta de claridad entre los objetivos empresariales y los objetivos comunicacionales. El personal también manifestó los principales desafíos que Mara 900 debería asumir en los próximos años, 46,15% manifestó que el principal desafío consiste en conformar un equipo de ventas. Impactar en la región e incorporar nuevas tecnologías tiene el mismo peso relativo en el personal en cuanto a los desafíos (15,29%).

b) RADIO CALENDARIO:

Radio Calendario, por su parte, tampoco cuenta con un proyecto radiofónico explícito y, por tanto, no hay nada expuesto al público al respecto, a pesar de ser una estación con 50 años de funcionamiento en la región zuliana.

La alta gerencia define a la empresa como un **medio comercial** y de mucho arraigo **popular** con **más de 50 años** de operación, que tiene la función de **informar, educar y entretener**. Manifiestan la intención de seguir trabajando 50 años más con un equipo **humano productivo** para hacer una **mejor radio, la primera** radio que la gente quiere sintonizar y así ser una **empresa rentable**.

Al analizar las opiniones de la alta gerencia de Calendario encontramos palabras que definen el proyecto: Es un medio comercial que aspira ser una empresa rentable que localiza a sus clientes (oyentes) en el sector popular, y aprovecha su fortaleza como medio que tiene 50 años de permanencia en el mercado radiofónico. La alta gerencia identifica una misión de informar,

entretener y educar. Expresiones como productividad y hacer una mejor radio aparecen como valores de calidad, y orientados a la búsqueda de resultados exitosos medidos en sintonía y rentabilidad.

En el caso de Calendario se observa que el 64,7% del personal respondió que hay claridad de la función que la radio desea cumplir y el 33.33% de los consultados no respondió. Al preguntarse sobre los objetivos de la radio, 35% respondió "informar", el 20% "entretener", 5% "educar", el 15% "acompañar a las comunidades" y el 10% "comercializar".

Aquí se observa que el objetivo "educar" no está integrado a la cultura organizacional del personal, a pesar que la alta gerencia lo considera importante. En cuanto a los desafíos el 23,5% del personal consultado piensa que la radio "debe consolidarse en un lugar importante en la medición de audiencia", el 17,6% opinó, con igual peso, "incorporar nuevas tecnologías" y "mejorar la calidad de la información". Existe un compartir común de los desafíos entre la alta gerencia y el personal.

c) RADIO FE Y ALEGRÍA:

Radio Fe y Alegría cuenta con un proyecto radiofónico escrito, el cual no se encuentra, al igual que en las otras emisoras anteriores, expuesto al público; sin embargo, está incorporado a los valores y conductas de la alta gerencia. Este proyecto guía a la radio y le sirve como soporte de la visión y misión que la institución desea integrar en la cultura de la organización.

La alta gerencia define a la organización como una emisora educativa, informativa, deportiva, musical y de intermediación social.

La misión la describen de esta manera: “Somos una **radio en red**, perteneciente a Fe y Alegría que es un movimiento de educación popular integral que opta por los **sectores más necesitados y excluidos**, persigue la **construcción de ciudadanía** y la **democratización de la palabra** a través de un **servicio de comunicación y educación de calidad** expresada en una programación **informativa, educativa, formativa**, y de **entretenimiento** de carácter **participativo**”.

La visión se expresa como la necesidad de ser la **referencia informativa** y de **opinión** de la región por medio de una organización que **investiga** las necesidades educativas y comunicacionales de la sociedad, con personal **profesional**, una organización que está al día con los **adelantos tecnológicos** para **servir con calidad, competitiva** y que busca la **sostenibilidad económica** del proyecto.

Encontramos que Radio Fe y Alegría estructura su proyecto radiofónico con principios que no centran su atención en lo comercial y empresarial. Esta emisora maneja valores de tipo filosófico y políticos, como construcción de ciudadanía y democratización de la palabra y participación. Estos principios están enmarcados en los procesos de Mercadeo Social de algunas organizaciones sin fines de lucro que intentan vender ideas de una mejor sociedad. Es una institución que utiliza las palabras servicio, calidad,

profesionalismo, competencia, investigación, como valores organizacionales que están orientados a la atención de los clientes (excluidos y necesitados).

La emisora se plantea más que conseguir el primer lugar de sintonía, aspira ser la referencia informativa y de opinión de la región y estar al día con los adelantos tecnológicos.

El 71,4% del personal manifestó que hay claridad sobre la función que la radio desea cumplir. El 27% indicó que el objetivo de Radio Fe y Alegría es "educar", el 24.3% "informar", 10.8% "entretener" y el 10.8% ser un medio participativo. Se observan coincidencias en los objetivos operativos, pero el personal no tiene claridad de los valores políticos que la alta gerencia manifiesta en la misión, ya que sólo se reflejó la intención educativa de la empresa.

El personal de Radio Fe y Alegría manifiesta una variedad de desafíos, el 16.6 % buscar la "calidad de la información", lo que se puede interpretar como mejorar en todo sentido lo que transmiten, un 11,15% "acompañar al pueblo". El 8.3% de las respuestas ubicaron los desafíos de Fe y Alegría de manera pareja, tanto en "diversificar la propuesta educativa", como "aumentar el número de alumnos".

CUADRO 1 GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN QUE DESEA CUMPLIR LA RADIO

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO RADIOFÓNICO

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ	66.7	64.3	71.4	68.5
NO			7.1	3.7
NS/NC	33.3	35.7	21.4	27.8
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

CUADRO 2
VISIÓN DE LOS DESAFÍOS MÁS IMPORTANTES QUE LA EMISORA DEBE
ASUMIR

DESAFÍOS	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
AUMENTAR NÚMERO DE ESTUDIANTES			8.3	4.5
CALIDAD DE INFORMACIÓN		17.6	16.6	13.63
COMPETIR MUSICALMENTE			2.7	1.5
CONCIENTIZAR A LA AUDIENCIA		5.8	5.4	4.5
RADIO MÁS PARTICIPATIVA	7.6			1.5
ACOMPAÑAR AL PUEBLO		5.8	11.1	7.5
CRECER MÁS		5.8	2.7	3.0
COMPETIR		5.8	2.7	3.0
IMPACTAR EN LA REGIÓN	15.2	11.6	8.3	10.6
MEJORAR LA PRODUCCIÓN DE PROGRAMAS	7.6		5.4	4.5
INCORPORAR NUEVA TECNOLOGÍA	15.2	17.6	5.4	10.6
MEJORAR CALIDAD DEL PERSONAL	7.6		2.7	3.0
DIVERSIFICAR LA PROPUESTA EDUCATIVA			8.3	4.5
FORTALECER VOCEROS POPULARES			2.7	1.5
CONSOLIDARSE EN UN LUGAR IMPORTANTE EN LAS MEDICIONES DE AUDIENCIA		23.5	5.4	9.0
DEPORTE EN LAS COMUNIDADES			2.7	1.5
OBTENER RECURSOS			2.7	1.5
DEPORTES			2.7	1.5
CAMBIAR DE SEDE			2.7	1.5
TENER UN EQUIPO DE VENTAS	46.15	5.8		10.6
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

4.1.2.- PROPUESTA COMUNICACIONAL:

a) RADIO MARA 900:

La alta gerencia define su propuesta comunicacional con la intención de atender a una audiencia adulta entre los 25 y 50 años, con decisión de compra que habitan en los barrios y sectores populares. El objetivo comunicacional se expresa de la siguiente manera: Mantener nuestra audiencia informada

objetivamente de todo lo que acontece en el país y en el mundo. Este objetivo sólo plantea que la programación está estructurada con contenidos netamente informativos y de todo tipo. El rol prioritario es informar. La propuesta comunicacional le asigna a la radio un papel más informativo, menos de opinión y de entretenimiento.

Esta programación se caracteriza por una oferta variada que incluye una propuesta informativa tipo revista radial que se inicia a las 5:00 de la madrugada y culmina a las 8:00 a.m., contempla además avances de noticia cada media hora y un noticiero en horas del mediodía.

La estación transmite 24 horas de programación que contempla musicales, programas hípicos, loterías, promociones comerciales y servicios públicos. La alta gerencia considera que estos productos radiofónicos están dentro del gran objetivo comunicacional. Se observa que la gerencia le asigna un rol de radio informativa, pero no es una programación que se especializa en lo informativo periodístico, maneja espacios de entretenimiento y de información, juegos de envite y azar. La distribución de los horarios de la programación de Mara 900 está orientada al modelo de radio por programas y no por bloques que intentan captar la atención de dos segmentos de audiencia: choferes de tráfico y amas de casa. Esto se evidencia a través de promociones que aparecen pautadas en la programación que están dirigidas a estos dos públicos específicos.

La programación se puede estructurar por programas y por bloques. En el primer caso los programas pueden tener una duración de una hora. Los

espacios por bloques son más largos y se organizan en intervalos de tiempo que van de dos a tres horas. Las emisoras comerciales en su mayoría prefieren una estrategia por programas antes que por bloques.

Como empresa comercial la gerencia de Mara 900 identifica a las radios Mundial Zulia, CNB 740, Calendario y Popular como las estaciones de la competencia dentro del mercado radiofónico.

La dirección y producción admiten que manejan estrategias para evitar que la competencia ocupe mejores lugares en el mercado radiofónico. Las estrategias se reflejan según los responsables de la radio, en una programación informativa que coloca el mayor peso en el programa Informativo Satelital conducido por Pedro Soscum Machado y en la no utilización de concursos en tiempos de sondeos de audiencia. Estas estrategias también se complementan en la utilización de servicios públicos y transmisiones desde los centros comerciales. Estas prácticas se intensifican cuando empresas especializadas inician la medición de los niveles de audiencia con el objeto establecer qué radios ocupan los primeros lugares de sintonía.

b) RADIO CALENDARIO:

Radio Calendario desarrolla una propuesta comunicacional que responde a una política de sustentación económica y comercial que condiciona la estructuración de la programación. Según la alta gerencia la programación está dirigida a una audiencia adulta mayores de 30 años con poder de compra ubicada en los sectores C, D, E (personas de mediano poder adquisitivo; con

residencia en barrios y urbanizaciones populares; de condición laboral obreros y empleados tanto del sector público como privado, desempleados, estudiantes, medianos y pequeños comerciantes, amas de casa, buhoneros, conductores, jubilados y demás ocupaciones propias del sector informal de la economía).

Los objetivos comunicacionales según la gerencia de radio Calendario son los siguientes:

- 1- Desarrollar una programación concientizadora para que la gente cambie.
- 2- Informar con veracidad.
- 3- Entretener.
- 4- Rescatar y defender los valores del folcklore zuliano y venezolano.

Cada objetivo le asigna a la emisora un rol o función que desea cumplir en la audiencia. En el caso del primer objetivo, la empresa se siente en capacidad de producir cambios y modificaciones en las personas a través de un proceso de concientización. En el resto de los objetivos se percibe que la empresa asume un rol de radio informativa y de entretenimiento. La estación también manifiesta su voluntad de actuar como defensor de una causa: los valores del folcklore.

La programación se caracteriza por contar con una transmisión de 24 horas. El modelo utilizado para la distribución de programas en el tiempo es por programa y no por bloque. En la madrugada privilegian la música venezolana. Transmiten una revista de información y opinión de 6:00 a.m. a 8:00 a.m., con Rafael Mejías y Nora Herrera, como conductores del programa. Desde las 8:00 a.m. a 10:00 a.m. continúa la programación musical con un programa de

música venezolana, seguido por un espacio musical de géneros zulianos. A las 11:30 a.m. hasta 12: 45 p.m. transmiten el noticiero estelar y en la tarde la programación es totalmente musical, donde predomina el género de la música del recuerdo. De miércoles a viernes, de 4:00 p.m. a 5:00 p.m. transmite programación hípica; de 5:00 p.m. a 7:00 p.m. la programación se vuelve musical y con información deportiva. El fin de semana, fundamentalmente, la programación es musical e hípica.

Se observa que la programación de radio Calendario no presenta indicadores objetivos de contar con una oferta radiofónica que apunte a cumplir con el objetivo número uno (concientizar). Igualmente, no hay elementos que incluyan una propuesta educativa como lo plantean en el proyecto de la radio. La gerencia no explicó los tipos de programas que tienen para el fin de semana.

La gerencia reconoce como sus competidores cercanos a Mara 900, Mundial Zulia, CNB740 y se plantea entrar en la competencia con calidad en la programación, el respeto al oyente, manejo de la verdad y la espontaneidad.

c) RADIO FE Y ALEGRIA:

Radio Fe y Alegría cuenta con una propuesta comunicacional que establece una relación comunicativa con la audiencia caracterizada por la presencia de objetivos políticos en la programación de esta radio.

Según la gerencia de radio Fe y Alegría, la programación está dirigida a una audiencia adulta, hombres y mujeres entre los 21 y 60 años, que pertenecen a los sectores necesitados y excluidos. En las líneas y objetivos de la radio

encontramos lo siguiente: Desarrollar una programación informativa, de opinión, educativa que tenga incidencia en la opinión pública, con el objeto de promover la democracia, la participación y la interacción con la audiencia. Este objetivo general del proyecto radiofónico se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- 1- Informar y generar opinión pública en la región
- 2.- Acompañar al pueblo en sus problemas cotidianos, logros y fiestas.
- 3- Lograr la participación y la interacción con las audiencias.
- 4- Desarrollar una programación de entretenimiento y deportiva.

La propuesta comunicacional de radio Fe y Alegría 850 AM se caracteriza por presentar una combinación de roles que le asignan un papel más informativo y de opinión, con funciones de una radio que negocia e intermedia, busca el cambio y la transformación social, resalta las potencialidades de los ciudadanos y asumen la defensa de determinadas causas que afectan a la mayoría.

La gerencia de radio Fe y Alegría utiliza, en la explicitación de sus objetivos, términos como "incidir", "generar opinión pública", "participación", "interacción", "intermediar", como valores políticos que traducen el proyecto global y describen un perfil de emisora que actúa para establecer un relación profunda y democrática con la audiencia.

Aparentemente la programación de radio Fe y Alegría fue concebida y diseñada a partir de la visualización de las necesidades e intereses de la audiencia (descubiertas a partir de un estudio de audiencia hecho por el

Departamento de Investigación de esta radio), donde ésta se perfila intencionalmente desde la convicción en un proyecto social y político determinado que opta por los sectores más necesitados y excluidos de la sociedad venezolana. Por tanto, la programación no está caracterizada por la presencia predeterminada por factores comerciales y publicitarios, como sí es el caso de las otras radios estudiadas. Observándose, además, en la gerencia, una aspiración de incidir en la sociedad zuliana desde una estrategia comunicacional y educativa.

La radio inicia sus transmisiones a las 5:00 de la madrugada con una revista informativa y de opinión que se extiende hasta las 9:00 de la mañana con un menú de noticias, entrevistas, análisis de los periódicos, servicios públicos, participación de los oyentes, diálogo, debate y noticias nacionales e internacionales transmitidas vía satélite. De 9:00 a 10:00 de la mañana, la oferta se centra en consultorios participativos sobre salud, educación, psicología, orientación jurídica y espiritual. Continúa la programación con un musical gaitero, intercalado por una radionovela e información de farándula. Hay avances de noticias cada media hora y un noticiero con información y opinión de 12 m a 1:00 tarde. La tarde está dedicada a la música del recuerdo y popularailable. De 5:00 a 7:00 p.m. se transmiten las clases por radio del Programa de Educación Básica y Diversificada de Adultos y cierra la programación con transmisiones deportivas. La programación es por bloque y centra su estrategia en ser una radio más hablada que musical.

La alta gerencia señala que sus competidores son Mara 900, Calendario, Mundial Zulia y CNB 740.

La estrategia de programación descansa en la credibilidad, seriedad, veracidad de la oferta informativa y en la transmisión de eventos deportivos que compite con la oferta de loterías y caballos de las otras radios. También se sustenta en el carácter educativo y participativo de algunos programas.

Radio Fe y Alegría, al definirse como radio informativa, plantea una estrategia de informar para transformar. Esto supone contar con espacios de opinión, análisis que fomenten la participación, el debate y la formación de ciudadanos. Muestra una alta intencionalidad dialogal con la audiencia, como lo plantea José Ignacio López Vigil (1997: 227) “La información tiene una finalidad social de informar para formar, informar para transformar e informar para inconformar, sacudir la conciencia “

**CUADRO 3
OBJETIVOS PRINCIPALES POR EMISORA.**

DESCRIBIR LA PROPUESTA COMUNICACIONAL

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
EDUCAR	18.1	5.0	27.0	19.1
INFORMAR	63.6	35.0	24.3	33.8
ENTRETENER	9.0	20.0	10.8	13.2
EXPANDIRSE			5.4	2.9
MEJORAR PROGRAMACIÓN			2.7	1.4
RADIO EN LA CALLE			2.7	1.4
SONIDO DE CALIDAD		5.0	2.7	2.9
ANUNCIAR BUENAS NUEVAS			2.7	1.4
DENUNCIAR INJUSTICIAS			2.7	1.4
MEDIO PARTICIPATIVO			10.8	5.8
CUBRIR LAS NOTICIAS		5.0		1.4
ACOMPAÑAR LAS COMUNIDADES	9.0	15.0	5.4	8.8
CONSTRUIR CIUDADANÍA			2.7	1.4
COMERCIALIZACIÓN		10.0		2.9
COMPLACER AL PÚBLICO		5.0		1.4
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

4.1.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA RADIO:

a) MARA 900:

La estación Mara 900 no cuenta con un organigrama escrito y visible que exprese y describa los modos de organización de la empresa. La alta gerencia maneja los procedimientos, los sistemas de gestión y coordinación dentro de la radio.

En Mara 900 hay un director-gerente que concentra las funciones de establecer el rumbo, la administración y la venta de publicidad de la emisora. Se observa un productor-programador que es responsable de lo que sale al aire y

dirige el trabajo de locutores, productores y operadores. Hay un jefe de prensa que centra su función en toda la parte informativa, también cuenta con áreas técnicas y de administración.

La gerencia se apoya en una estructuración de la radio a partir de la especialización de las funciones, es una organización funcional con algunos rasgos divisionales o departamentales. Cada división o departamento se especializa en una función. Se observa una concentración de las decisiones en la dirección y el área de producción ya que de estos dos actores depende la vida de la radio tanto en políticas como en la ejecución de las mismas.

Al consultar al personal sobre la estructura, el 66,7% manifestó conocer cómo estaban divididas las funciones, el 33,3% no contestó y no dibujo el organigrama de la radio.

b) RADIO CALENDARIO:

Radio Calendario tampoco dispone de un organigrama que indique la estructura organizacional de la estación. La alta gerencia maneja directamente los sistemas y procedimientos.

En la explicación hecha por la gerencia sobre el organigrama de la emisora, se evidencia la presencia de una dirección en el primer lugar de la línea de mando, seguido por un departamento de administración general, un departamento de producción, prensa, musicalización, área técnica y mercadeo. Las decisiones, políticas y procesos están concentrados en la dirección y la

administración. El departamento de producción cumple funciones de ejecución de las estrategias de programación.

En Calendario está presente el modelo funcional-divisional que comprende la distribución de funciones a partir de la especialización de cada departamento. Existe un leve grado de delegación de la toma de decisiones y autonomía en la ejecución. Al ser consultado el personal, el 66,7% indicó conocer la división de las funciones dentro de la radio, el 33,3% no respondió y el 50% no dibujó el organigrama.

c) RADIO FE Y ALEGRÍA:

Radio Fe y Alegría cuenta con un organigrama y un sistema de organización de manera gráfica, el cual no se encuentra visible o expuesto al público.

En el organigrama se observa la existencia de un director general que es responsable de todo el funcionamiento y rumbo del Instituto Radiofónico Fe y Alegría, el cual se divide en dos ramas o líneas de mando que representa los servicios que se ofrece: El educativo, a través de las clases formales del Ciclo Básico y Diversificado que se transmiten por medio de la radio, y el comunicacional no formal que se refleja en la programación. Estas dos áreas de trabajo de la radio conducen a la constitución de dos tipos de coordinaciones centrales:

1. Un coordinador del área de radio que funciona como un director de radio que tiene la responsabilidad de coordinar el trabajo de un

responsable de servicios de noticias, un responsable de producción y coordinador del área técnica.

2. Una coordinación del área de Educación, la que dirige los servicios de educación formal de la institución.

Al mismo tiempo, se observa en el organigrama de esta institución, dos departamentos de servicio o apoyo a la gestión, como son: Administración e Investigación y Formación. Este último orienta su función a la investigación científica de la audiencia, oferta radiofónica, mapa cultural y de medios, gestión y discurso; e igualmente se encarga de facilitar la formación y capacitación del personal.

La estructura organizacional responde a un organigrama de integración porque intenta dar respuesta a dos modos de proceder: las funciones de las coordinaciones y los planes de acción de la institución. La estructura intenta integrar funciones y actividades diferenciales de cada área de trabajo. El organigrama muestra un intento por tener un sistema de comunicación y participación. Es un organigrama flexible que permite acuerdos para integrar actividades en un momento determinado, por ello se observan espacios de coordinación funcional y de integración, tales como el Equipo Coordinador General conformado por el director y los coordinadores de áreas que constituye un espacio de participación, comunicación y de trabajo en equipo. Al ser consultado el personal sobre el grado de conocimiento de la división de funciones dentro de la radio, el 53,6% expresó conocer la división del

funcionamiento, el 17,9% indicó no conocer la división de funciones, el 28,6% no respondió y el 53,5% no dibujó el organigrama.

CUADRO 4 GRADO DE CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA Y ORGANIZACIÓN DE LA RADIO

CARACTERIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ	66.7	64.3	53.6	59.3
NO			17.9	9.3
NS/NC	33.3	35.7	28.6	31.5
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

4.1.3.1.- NIVELES DE PARTICIPACIÓN:

a) MARA 900:

En Mara 900, la alta gerencia desarrolla una política de consulta de algunas decisiones y entienden la participación como la posibilidad de aceptar sugerencias y promover algunas reuniones de trabajo. Al ser consultado el personal, el 58,3% manifestó que la gerencia no pide opinión para tomar decisiones y el 8,3% opinó lo contrario.

b) CALENDARIO:

En Radio Calendario la alta gerencia entiende la participación como un proceso de consulta al personal, aceptación de críticas y sugerencias. La dirección y la administración toman la mayoría de las decisiones. Al ser

consultado el personal el 28,6% señaló que la gerencia pide opinión para la toma de decisiones, mientras que el 35,7 manifestó lo contrario

c) RADIO FE Y ALEGRIA:

La alta gerencia de radio Fe y Alegría mantiene como política la participación del personal con el objeto de lograr mayor compromiso, alto involucramiento y una visión compartida del proyecto radiofónico. La gerencia promueve espacios para que el personal participe en el diseño de la programación y en la ejecución de la misma. El personal puede participar y es consultado para la toma de decisiones sobre el proyecto radiofónico y la programación, de manera tal que la definición de líneas de acción, objetivos, la planificación, ejecución y evaluación de actividades se hace de manera colectiva.

La alta gerencia se caracteriza por una conducta de dirección definida como "estar puertas abiertas" a las sugerencias e inquietudes del personal. Mientras se estimula una autonomía funcional de los departamentos.

Las coordinaciones departamentales abren espacios formales (fundamentalmente a través de las reuniones periódicas) e informales (conversaciones "cara a cara") para el fomento del diálogo interno y la participación con el propósito de fortalecer la visión común.

Al ser consultado el personal, el 35,7% aseguró que la gerencia pide opinión para la toma de decisiones e igualmente otro 35,7% manifestó lo contrario.

CUADRO 5

**PARTICIPACIÓN A TRAVÉS DE LA OPINIÓN PARA TOMA DE DECISIONES
CARACTERIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ	8.3	28.6	35.7	27.8
NO	58.3	35.7	35.7	40.7
NS/NC	33.3	35.7	28.6	31.5
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

CUADRO 6

**GRADO DE ACEPTACIÓN DE LAS PROPUESTAS REALIZADAS POR EL
PERSONAL**

	FE Y ALEGRÍA	MARA 900	CALENDARIO	TOTALES
SÍ	47.4	33.3	25.0	40.0
NO	47.4	33.3	50.0	46.7
NO SABE/NO CONTESTA	5.3	33.3	25.0	13.3
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

4.1.3.2- COMUNICACIÓN INTERNA:**a) MARA 900:**

La gerencia de Mara 900 dice practicar una estrategia de comunicación "de puertas abiertas", sin límites para la comunicación. Las decisiones de la empresa se dan a conocer a través de memorándum y el contacto personal. La comunicación informal es central en los procesos internos de la radio. Las reuniones se utilizan en momentos especiales. Al consultar al personal sobre los medios más usados para la comunicación, 38% indicó que la comunicación es cara a cara, el 23,8 % señaló a las carteleras, un 28, 5% identificó la utilización del memorándum. Cuando se le pregunto sobre la fluidez de la comunicación entre los departamentos, el 50% dijo que sí hay fluidez, el 16,7% expresó lo

contrario y el 33,3% no respondió. Se observa que la gerencia le da más importancia a la comunicación personal y al uso de las carteleras. Hay ausencia de procesos de comunicación colectivos más formales y profundos como por ejemplo las reuniones. El uso del memorándum y el contacto cara a cara son los más usados, demostrándose que la comunicación es altamente directiva.

Se evidencia la ausencia de procesos de planificación de la comunicación interna, aunque la alta gerencia asegura que se efectúan reuniones cada seis meses para evaluar la programación y escuchar las sugerencias del equipo de producción de la radio.

b) RADIO CALENDARIO:

En Radio Calendario, la gerencia indica que hay buena comunicación, compañerismo y camaradería. A veces se usan memorándum, la conversación personal y la reunión para hacer llegar las políticas y procedimientos. Se observa una alta comunicación informal entre la gerencia y el personal. Al ser consultado el personal sobre los medios más usados para la comunicación interna, el 30% identificó el uso del memorándum, el 30 % se refirió al contacto cara a cara y el 30% mencionó las reuniones. En cuanto a la fluidez de la comunicación entre los departamentos, 42% señaló que sí hay fluidez en la comunicación y el 50% de los consultados no respondieron.

La planificación es diaria, evidenciando el corto plazo y se realiza para resolver fechas especiales como el día del niño, día de las madres, feria y

navidad. Las líneas para estas planificaciones son expresadas por la dirección y la administración.

c) RADIO FE Y ALEGRÍA:

La gerencia de Radio Fe y Alegría integra una serie de estrategias para desarrollar una comunicación fluida dentro de la organización. Reuniones en equipo, encuentros personales, las reuniones de los equipos coordinadores. Estas reuniones se efectúan de manera semanal y por departamentos. Existen reuniones trimestrales y dos asambleas al año con todo el personal. Se observa un uso poco frecuente de la cartelera y las cartas al personal. Se identifica alta comunicación informal. Al ser consultado el personal sobre los medios más usados para la comunicación interna, el 42,8% señaló el uso de las reuniones, el 21,4% ubicó la comunicación cara a cara, el 19% identificó el uso de las carteleras y 14,2% indicó que ésta se hace a través de los coordinadores. Sólo el 2.3% indicó los memorándums. El 57,1% manifestó que la comunicación no es fluida entre los departamentos.

Se observa que existe un proceso de planificación por departamentos, el cual conduce cada coordinador, donde se definen las actividades, responsables y cronogramas. A pesar de que se hacen planificaciones mensuales y trimestrales, se observan problemas a este nivel del proceso gerencial, debido a que no se han incorporado -en la cultura organizacional- las herramientas de la planificación estratégica, de manera tal que los diagnósticos de la institución, el análisis del entorno, la concepción de la misión, visión y objetivos institucionales

se relacionen coherentemente con la definición de líneas estratégicas de acción, objetivos de la programación y los planes de acción. Esta debilidad se encuentra presente en toda la organización, partiendo desde la dirección y el equipo coordinador general. Sin embargo, la gerencia adelanta actividades de formación para capacitar al personal en el uso de una herramienta de planificación y evaluación en forma concensuada.

**CUADRO 7
MEDIOS MÁS USADOS POR LA GERENCIA PARA COMUNICARSE.**

CARACTERIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
MEMORÁNDUM	28.5	30.0	2.3	15.6
CARTELERAS	23.8	5.0	19.0	16.8
CARA A CARA	38.0	30.0	21.4	27.7
REUNIONES		30.0	42.8	28.9
A TRAVÉS DE LOS COORDINADORES			14.2	7.2
CORREO ELECTRÓNICO				
TELÉFONO				
TELÉFONO CELULAR	4.7			1.2
TODOS LOS ANTERIORES				
OTROS	4.7	5.0		2.4
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

**CUADRO 8
LA FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS**

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ	50.0	42.9	17.9	31.5
NO	16.7	7.1	57.1	35.2
NS/NC	33.3	50.0	25.0	33.3
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

**CUADRO 9
EXISTENCIA DE UN TRABAJO CONJUNTO ENTRE LOS
DEPARTAMENTOS**

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ	50.0	57.1	48.1	50.9
NO	16.7		22.2	15.1
NS/NC	33.3	42.9	29.6	34.0
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

4.1.4.- ESTILOS DE LIDERAZGO:

En toda organización se necesita un líder que empuje, que anime y que potencialice la visión de futuro de la empresa. El líder logra la coalición de los grupos y la inspiración para mantener la gente motivada en esa en la dirección que establece el proyecto.

a) MARA 900:

La alta gerencia de Mara 900 estima que el liderazgo se concentra en el director de la emisora quien guía el proceso dentro de la radio, actúa como jefe, delega responsabilidades y anima el trabajo.

El jefe de producción también es visto como líder ya que todo depende de él y hay una autonomía en las decisiones. El productor de Mara 900 logra la integración del grupo y mantiene una interrelación con el personal para el cumplimiento de los objetivos.

Las características de este liderazgo según la alta gerencia, muestran al director amigable, respetuoso, exigente. El liderazgo del jefe de producción se caracteriza por ser sencillo, compañero, amigable, disciplinado, consultivo y

exigente. El jefe de prensa sólo lideriza algunas cosas en su equipo de prensa, pero se observa un poco aislado de la dirección y la producción para emprender acciones comunes. En Mara 900 se observa un estilo de liderazgo directivo con algunos rasgos de dirección democrática, caracterizado por el otorgamiento de poco valor a la participación y, por tanto, restarle importancia al trabajo en equipo; al mismo tiempo que se efectúan consultas y aceptación de algunas sugerencias. También se identifica un liderazgo más administrativo que implica organizar, presupuestar, revisar y ejecutar.

Al ser consultado el personal sobre la existencia de un liderazgo, el 50% identifica la presencia de éste, 8,3% manifiesta que no existe y el 41,7% no respondió. El 83,3% identificó a los coordinadores (jefes de producción y de prensa) como líderes y el 16,7% al director. Al preguntarse sobre el tipo de liderazgo, el 29,4 % manifestó que éste concentra las decisiones, y otro 29,4% señaló que trabaja en equipo. Es posible que el personal interprete que la voluntad de consulta y la aceptación de sugerencias por parte de la gerencia, es un esfuerzo por trabajar en equipo, y vincule la acción de concentrar las decisiones con la conducta del director.

b) RADIO CALENDARIO:

En Radio Calendario la presencia del liderazgo se ubica en el director de la estación, quien es el animador y conductor de los procesos. La administradora actúa con un liderazgo de ejecución.

El director de la radio ejerce un liderazgo que se caracteriza por ser abierto, participativo, emprendedor, consultivo, flexible, emocional y bromista.

La administradora protagoniza un liderazgo sensible, emocional, de ejecución, exigente e integrador. El jefe de producción también practica un liderazgo de ejecución poco integrado al resto de la alta gerencia.

El liderazgo de la dirección y la administración, en términos globales, pareciera ser medianamente democrático, pero con alta tendencia a ser paternalista, ya que se respira un clima informal, de camaradería donde el director y la administradora funcionan como consejeros que protegen a la familia empresarial. Es un liderazgo de corto plazo, más emocional y poco estratégico. Al ser consultado el personal sobre la existencia de un liderazgo, el 35,7% identificó que sí existe, el 21% manifestó que no y el 42,9% no respondió. El 100 % indica que el total de respuestas coincidieron en afirmar que el liderazgo es ejercido por el director de la radio. Las características de este liderazgo se ubican en que un 33,3 % opinan que delega funciones, un 20% indica que trabaja en equipo y otro 20% lo califica como emprendedor.

Se podría concluir en esta parte que en radio Calendario se practica un liderazgo administrativo y de ejecución, ya que sólo se dedica a organizar y resolver problemas cotidianos de la emisora.

c) RADIO FE Y ALEGRÍA:

En Radio Fe y Alegría el director es visto fundamentalmente como un líder que goza de respeto y admiración. Pero se observa que comienza a

sentirse el liderazgo de las coordinaciones de ejecución. Hay dos instancias de liderazgo, el director y el equipo coordinador general. Según la alta gerencia el director se caracteriza por un liderazgo centrado, con autoridad, situacional, visionario, emprendedor, participativo y animador de procesos. El equipo coordinador general presenta un liderazgo participativo, abierto, creativo, emprendedor, negociador, ejecutor y animador de procesos.

El modelo de liderazgo que prevalece es el democrático ya que el director no sólo consulta a los empleados, trabaja en equipo, y anima al grupo en un cuerpo colegiado que se traduce en el equipo coordinador general, generando ambientes de participación y madurez profesional con alta capacidad de visión. Aunque en algunos momentos el director de manera individual es visto como concentrador de las decisiones, gradualmente ha delegando funciones al equipo coordinador general y ha potencializado el liderazgo de los coordinadores. Al ser consultado el personal sobre la existencia de un liderazgo, el 53,6% indicó que sí existe, el 14,3% manifestó lo contrario y el 32,1% no respondió. El 84,6% reconoce que el director es el líder de la organización y el 15,4% indicó que este rol lo juegan los coordinadores. En cuanto a los estilos de liderazgos, el 27,5% opina que delega funciones y tareas, el 20% refiere que el líder trabaja en equipo, el 15% piensa que es emprendedor, el 12,5% lo califica como integrador de esfuerzos.

En Radio Fe y Alegría el liderazgo se caracteriza, entonces, por establecer una dirección, que incluye el desarrollo de una visión y la obtención

de la cooperación, la motivación inspiradora, el ímpetu del esfuerzo hacia el mejoramiento y el compromiso.

**CUADRO 10
EXISTENCIA DE LIDERAZGO EN LA EMISORA**

IDENTIFICAR LOS ESTILOS DE LIDERZGO

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ	50.0	35.7	53.6	48.1
NO	8.3	21.4	14.3	14.8
NS/NC	41.7	42.9	32.1	37.0
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

**CUADRO 11
QUIÉN EJERCE EL LIDERAZGO EN LA EMISORA**

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
DIRECTOR	16.7	100.0	84.6	70.8
COORDINADORES	83.3		15.4	29.2
OTROS				
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

**CUADRO 12
EL LIDERAZGO COMO PROMOTOR DE LA PARTICIPACIÓN**

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ	50.0	21.4	35.7	35.2
NO		14.3	10.7	9.3
NS/NC	50.0	64.3	53.6	55.6
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

**CUADRO 13
ESTILOS DE LIDERAZGO**

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
CONCENTRA LAS DECISIONES	29.4	6.6	12.5	15.2
DEJA HACER Y DEJA PASAR		6.6	5.0	4.1
DELEGA FUNCIONES Y TAREAS	5.8	33.3	27.5	23.6
TRABAJA EN EQUIPO	29.4	20.0	20.0	22.2

ES EMPRENDEDOR	3.5	20.0	15.0	20.8
HACE QUE EL PERSONAL SIEMPRE DEPENDA DE ÉL		6.6	5.0	4.1
INTEGRADOR DE ESFUERZOS		6.6	12.5	8.3
OTRO			2.5	1.3
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

4.1.5.- IDENTIFICACION DE RECURSOS TECNOLOGICOS:

Las emisoras de radio AM cuentan con varios departamentos: Planta Transmisora, Estudio al aire, sala de grabación, musicalización, producción, sala de prensa, administración y la dirección.

a) MARA 900:

Mara 900 cuenta en su planta transmisora, con un Transmisor Nautel de segunda, en estado sólido de 25 kilovatios, tiene 6 años de estar en funcionamiento. Estos transmisores cuentan con una gran potencia de cobertura en toda la región zuliana y el occidente del país.

En el estudio al aire, se observa una consola LPV, de 8 canales, tiene 12 años de funcionamiento, equipos de reproducción de Minidisc y CD tienen 7 años, reel y cajetinas tradicionales y tornamesas para los discos.

En grabación hay una consola Taska con 16 canales con aparatos de reel taska tiene 6 años de funcionamiento, sistemas de decks y equipos de reproducción tradicional.

No cuentan con Unidad Móvil.

En producción y sala de prensa se observan maquinas de escribir eléctricas y mecanicas, no cuentan con servicio de Internet.

La única computadora que se observa está en el departamento de administración, que cuenta con una central telefónica y un fax.

Mara 900 es una radio que cuenta con una tecnología analógica-tradicional que consiste en emisiones por un solo canal, no hay indicadores que expresen que la radio se está pasando de una emisora analógica a una radio digital. Las rutinas de producción se mantienen igual que hace unos 15 y 20 años, con el uso de maquinas de escribir, refritos de periódicos, uso de cassettes, cajetines y cintas de reel, así como la edición manual y la reproducción analógica a través de aparatos tradicionales.

La empresa no ha emprendido un proceso de actualización de sus recursos tecnológicos posiblemente porque la radio al pertenecer a un organismo del Estado (Fogade) y haberse procedido a la venta a un inversionista privado, estos planes estén a la espera de las decisiones de los nuevos propietarios. Se observa algunos intentos por digitalizar algunos equipos de reproducción de sonido al observarse la compra de aparatos de los CD y Minidisc.

b) RADIO CALENDARIO:

Radio Calendario cuenta en su planta transmisora con un Transmisor Continental, en estado sólido 10 kilovatios de potencia, tiene 5 meses de adquirido.

En estudio salida al aire se observa una consola Jarri con equipos de reproducción de sonido: dos tornamesas, cajetinas, reel, deck para cassettes y un reproductor de CD y minidisc.

En la sala de grabación cuentan con una consola de 16 canales con reel y grabación en Minidisc y CD.

Cuentan con una unidad Móvil FM. Marti.

Sólo hay una computadora en el departamento de administración. Hay maquinas de escribir eléctrica en la sala de prensa y producción. Hay central telefónica nueva, un fax y no cuentan con servicio de Internet. Se observa un leve crecimiento en los recursos tecnológicos con la renovación del transmisor y la digitalización de equipos de reproducción y grabación. (Compra de equipos de reproducción y grabación CD y Minidisc) Pero la mayoría de los procesos tecnológicos de radio Calendario son analógicos.

c) RADIO FE Y ALEGRÍA:

Radio Fe y Alegría cuenta en su planta de transmisión con un Transmisor Nautel, 10 Kilovatios, con 5 años de funcionamiento. Un **Estudio de Salida al Aire**: Consola de 12 canales, 2 programas de operación, 6 años de funcionamiento, equipos de grabación y reproducción. Minidisc reproductor grabador. Reproductor CD. El estudio de salida al aire también cuenta con un Receptor Estéreo AM/FM Híbrido Receptor telefónico, Reel. Receptor Móvil. Receptor Satélite Panansa, Computadora Pentium II, 300 Mhz, Hd 16, programa Dinesat 4 que automatiza la programación y salida al aire.

Grabación: Consola Estéreo 16 canales. Minidisc reproductor grabador. Reel. Reproductor CD. Reproductor, grabador DAT. Procesador de efectos. Computadora Pentium II, 300 Mhz Programa Dinesat 4. Grabar y editar audio. Unidad Móvil para transmisiones remotas: Martri. Red de 14 computadoras en cada departamento con Internet, intranet, fax.

Se observa un proceso de automatización y digitalización de la radio que expresa la voluntad de la alta gerencia de estar al día con las nuevas tecnologías. El uso de las nuevas tecnologías en radio Fe y Alegría responde a un modelo Mixto de hacer radio que significa mantener la programación viva y dialogativa con la audiencia, sin entrar en la automatización 100% de los procesos de salida al aire.

Radio Fe y Alegría está estructurando una red interna por medio de equipos de computación que intercomunica los procesos dentro de la radio, aspirando poder cambiar las rutinas de planeación, creación, diseño, producción, edición y salida al aire de la programación. Esto se encuentra en la etapa de entrenamiento práctico del personal.

Los procesos están automatizados y digitalizados en un 80%, pero falta completar el adiestramiento del personal. Esto responde a los retos y desafíos de conformar una red nacional de noticias y programación vía satélite que también se conecta con una red Latinoamericana que involucra a 100 emisoras en América Latina. Esta red supone la utilización de soportes tecnológicos de punta que permitan una verdadera intercomunicación entre radio que orientan su trabajo hacia un proyecto común de transformación social.

**CUADRO 14
DISPONIBILIDAD DEL EQUIPO TECNOLÓGICO NECESARIO**

IDENTIFICAR EL NIVEL DE ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ	33.3	28.6	57.1	44.4
NO	33.3	28.6	17.9	24.1
NS/NC	33.3	42.9	25.0	31.5
TOTALES	100.0	100.00	100.0	100.0

**CUADRO 15
BENEFICIOS DEL EQUIPO TECNOLÓGICO.**

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
EFICIENCIA	14.2	30.0	8.8	13.7
MEJOR SONIDO EN TRANSMISIONES DE CALLE		20.0	5.8	7.8
AUTOMATIZACIÓN SALIDA AL AIRE			2.9	1.9
CALIDAD		10.0	14.7	11.7
AHORRO DE TIEMPO	42.8	10.0	26.4	25.4
ARCHIVO DE INFORMACIÓN		10.0	5.8	5.8
APRENDIZAJE			2.9	1.9
LIMPIEZA			2.9	1.9
ESTÉTICA			5.8	3.9
MEJORA COMUNICACIÓN		10.0	2.9	3.9
MEJOR TRABAJO EN LA CALLE	14.2	10.0	5.8	7.8
ESTAR AL DÍA CON LA NOTICIA			5.8	3.9
AHORRO DE ESPACIO			2.9	1.9
AHORRO DE DINERO	14.2		5.8	5.8
MAYOR COBERTURA	14.2			1.9
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

4.1.6- IDENTIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS:

a) MARA 900:

La alta gerencia de Mara 900 indicó que la radio cuenta con 18 personas en nómina, cinco productores independientes y 2 periodistas sub-contratados. En la consulta al personal se identificó que el 77,8% cumplen función de periodistas y el 22,2% desarrollan labores técnicas. En relación al nivel académico se evidencia que el 33,3% culminó bachillerato y el 66,7% posee título universitario. En el equipo gerencial encontramos que el director es bachiller, con 34 años de experiencia en la radio; el jefe de producción es bachiller, con 31 años de experiencia en el medio radio; el jefe de prensa, por su parte, no ha culminado estudios de comunicación social, tiene 18 años de experiencia radial; y la administradora, es bachiller comercial, con 20 años de experiencia en este campo.

Se observa que la alta gerencia cuenta con una importante trayectoria en el negocio radiofónico que les permite mantener la conducción de la empresa.

Hay ausencia de una política de selección, de adiestramiento y motivación del personal. La selección del personal no responde a técnicas de recursos humanos, sino a la experiencia de la dirección. Se le otorga poco valor a políticas de adiestramiento del personal y la motivación al personal es entendida como reconocimientos monetarios que se hacen por participar en algunas actividades especiales de la radio y como celebraciones donde se toman en cuenta los cumpleaños.

Al ser consultado al personal sobre la valoración que la empresa hace al personal, el 50% contestó que si se valora el trabajo, el 16,7% indicó todo lo contrario y el 33,3% no respondió. Al interrogarse sobre la existencia de reconocimientos públicos al personal por parte de la gerencia, el 41% afirmó que sí hay reconocimiento, el 25% manifestó una respuesta contraria y el 33.3% no respondió.

Cuando se preguntó al personal sobre la existencia de un plan de adiestramiento. El 66,7% manifestó que no existe tal plan.

b) RADIO CALENDARIO:

En Radio Calendario, según la alta gerencia consultada, la empresa cuenta con 17 personas en nómina y 12 productores independientes. El 50 % lo constituyen licenciados en omunicación social, 10% son secretarias y 30% técnicos. El 41,7% han obtenido el bachillerato, el 50% son graduados universitarios y el 8,3% cursa estudios universitarios.

En cuanto al perfil académico del equipo gerencial, el director cursa estudios universitarios, con 18 años trabajando en el medio radio; el jefe de producción es bachiller, con 18 años en la radiodifusión; y el subdirector, cuenta con título universitario y tiene 10 años en el medio radio; la gerente de venta, es graduada universitaria y tiene 3 años de experiencia; y la administradora culminó estudios universitarios, teniendo 10 años de experiencia en el medio. Se

observa que la radio cuenta con personal de experiencia y con posibilidades de crecimiento académico.

En Calendario también hay ausencia de políticas de selección, adiestramiento y motivación del personal. La selección se hace de acuerdo a los criterios y a la experiencia de la directiva. No hay un plan de adiestramiento de los equipos humanos. La capacitación se dirige fundamentalmente al personal administrativo o técnico.

La motivación del personal la define la gerencia como el incentivo económico que se entrega al personal cada tres meses cuando se hace algún trabajo especial y se felicita al personal cuando hace "algo bueno".

Al ser consultado el personal sobre la valoración que se hace de su labor, el 35,7% opinó que sí hay valoración del personal por parte de la gerencia y el 21% indicó que no hay valoración de parte de la gerencia.

El 28,6% indicó que la empresa sí hace reconocimiento público de la labor, el 28,6% manifestó una respuesta contraria.

El 64,3% consultado manifestó que no hay planes de adiestramiento en la radio.

c) RADIO FE Y ALEGRIA:

Radio Fe y Alegría no cuenta con una política estructurada de selección de personal. Ésta depende del criterio del director y de las necesidades que manifiesten los coordinadores. La emisora cuenta con 37 personas en nómina y 16 productores asociados.

El 17,9% de los consultados son licenciados en educación, 39,3% licenciados en comunicación social, 3,6% hacen labores de secretaría, 21,4% son técnicos, 14,3% estudiantes, 3,6% obreros. En cuanto al nivel académico, 3,7% no han culminado el bachillerato, 3,7% son bachilleres, 22,2% no han culminado estudios universitarios, 51,9% están graduados en la universidad y 18,5% tienen estudios de cuarto nivel.

Al referirnos al perfil del equipo gerencial, se evidencia que el director es licenciado en educación, con estudios de postgrado en gerencia no culminados y con 16 años de experiencia; el coordinador de radio, es licenciado en comunicación social y con estudios de cuarto nivel en gerencia de la comunicación y con 10 años de experiencia en la radio; el coordinador de educación, es licenciado en letras, con 6 meses de experiencia en el área de educación de la radio; la jefa de producción, es licenciada en comunicación social, con 3 años experiencia; la coordinadora de investigación y formación, es socióloga, con estudios de postgrado en ciencias de la comunicación y con 9 años de experiencia; la administración y relaciones institucionales son conducidas por una licenciada en orientación, igualmente con estudios de cuarto nivel en educación y con 7 años de experiencia.

En la consulta general, el 59,3 % opinó que la gerencia sí valora el trabajo del personal, mientras que el 7,4% señaló lo contrario.

Al preguntarse si la gerencia reconoce la labor públicamente el 32,1% indicó que sí se reconoce, otro 32,1% señaló lo contrario.

El 32,1% manifestó reconocer la existencia de un plan de adiestramiento y el 39,3% opinó que no existe un plan de adiestramiento.

En Radio Fe y Alegría se observa un perfil académico aceptable dentro del personal.

A pesar que la gerencia estableció un reconocimiento cada año a cinco miembros del personal, se observa la ausencia de una política diaria y cotidiana de motivación, lo que demuestra empirismo en las políticas de selección y motivación del personal.

La alta gerencia estableció una unidad de investigación y formación que se encarga del adiestramiento del personal, pero que por ser de reciente creación no ha terminado de posicionarse en el clima organizacional de la radio.

CUADRO 16 NIVEL PROFESIONAL

RECONOCER LA EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
LIC. EDUCACIÓN			17.9	10.6
LIC. COMUNICACIÓN	77.8	50.0	39.3	48.9
SECRETARIA		10.0	3.6	4.3
TÉCNICO	22.2	30.0	21.4	23.4
ESTUDIANTE			14.3	8.5
OBRAERO			3.6	2.1
LOCUTOR				2.1
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

**CUADRO 17
NIVEL ACADÉMICO**

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
PRIMARIA				
BACHILLERATO INCOMPLETO			3.7	2.0
BACHILLERATO COMPLETO	33.3	41.7	3.7	19.6
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO		8.3	22.2	13.7
GRADUADO UNIVERSITARIO	66.7	50.0	51.9	54.9
ESTUDIOS DE CUARTO NIVEL			18.5	9.8
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

**CUADRO 18
VALORACIÓN DE LA LABOR DEL PERSONAL**

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ	50.0	35.7	59.3	50.9
NO	16.7	21.4	7.4	13.2
NS/NC	33.3	42.9	33.3	35.8
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

**CUADRO 19
RECONOCIMIENTO PÚBLICO DE LA LABOR DEL PERSONAL**

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ	41.7	28.6	32.1	33.3
NO	25.0	28.6	32.1	29.6
NS/NC	33.3	42.9	35.7	37.0
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

CUADRO 20
FORMAS DE RECONOCIMIENTO DE LA LABOR DEL PERSONAL

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
DIPLOMAS		20.0	44.4	26.3
FELICITACIONES VERBALES		20.0	22.2	15.8
ALGUNAS EVALUACIONES			11.1	5.3
TALLERES			11.1	5.3
POR LOS OYENTES		20.0	11.1	10.5
RECONOCIMIENTO PÚBLICO A TRAVÉS DE LA EMISORA	100.0	20.0		31.6
CONFIANZA DE LOS JEFES		20.0		5.3
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

CUADRO 21
EXISTENCIA DE UN PLAN DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL

	MARA 900	CALENDARIO	FE Y ALEGRÍA	TOTALES
SÍ			32.1	16.7
NO	66.7	64.3	39.3	51.9
NS/NC	33.3	33.3	28.6	31.5
TOTALES	100.0	100.0	100.0	100.0

4.1.7.- CONCEPCION DEL NEGOCIO RADIOFÓNICO:

a) MARA 900:

La alta gerencia de Mara 900 define el negocio radiofónico como el proceso de estructurar una programación que debe ser comercializada a nivel local y nacional. La radio es calificada como un negocio que será exitoso en la medida que la programación mantenga un primer lugar en las mediciones de sintonía, para captar inversión publicitaria.

Las estrategias de venta las ejecuta el director, el equipo de productores independientes y los locutores que, a su vez, cumplen funciones de vendedores. La radio depende de las políticas de FOGADE y de las inversiones de las agencias de publicidad regional y nacional. Actualmente la gerencia organiza un departamento de ventas para reforzar las alternativas de obtención de ganancias. La emisora cuenta con los siguientes clientes comerciales e institucionales: PEPSI-COLA, MAYONESA, KRAFF, IMGEVE, BANCO UNIÓN, GOBERNACION, ALCALDIA, COMERCIO LOCAL.

La gerencia admite que los niveles de venta alcanzan los 30 y 40 millones de bolívares mensuales gracias a la inversión de publicidad nacional y local.

El relacionamiento institucional se centra en la prestación de servicios de difusión de información que requieren las instituciones de la región. No hay política de relacionamiento distintas al enfoque comercial y de negocio.

b) CALENDARIO:

La gerencia de Radio Calendario define el negocio como la cantidad de dinero que recibe la emisora por concepto de comercialización de la programación. Aunque no hay políticas del negocio, las vías de obtención de inversiones en el medio radio se logran en primer lugar por medio de los productores independientes, los cuales, al alquilar espacios de programación, hacen circular importantes ganancias. En segundo lugar, a través de la venta directa de los vendedores de la radio y, en tercer lugar, por medio de la inversión

de las agencias de publicidad nacional y local. La emisora vende entre 6 y 7 millones de bolívares mensuales y tiene como clientes a Enelven, Centro 99, Asamblea Legislativa, Gobierno Regional, Alcaldía, Lotería del Zulia, Agencias de Lotería, Peñas Hípicas, Café Flor de Patria, otros. El relacionamiento institucional no lo tienen como una política estratégica, pero se les observa vinculados con el Diario La verdad, Diario La Columna, RCTV, El servicio 171, la Guardia Nacional y la Universidad del Zulia.

c) RADIO FE Y ALEGRÍA

La gerencia define el negocio dentro de un enfoque de servicio y de mercadeo social orientado a la atención de los sectores populares en el campo de la comunicación, de la información y en el campo de la educación.

Esto significa atender las necesidades de comunicación y educación de la población que espera que los medios de comunicación social cumplan una responsabilidad social.

La gerencia de Radio Fe y Alegría asume como ventajas competitivas para su negocio sus fortalezas, como son la seriedad, la credibilidad y la comunidades a través de escuelas y centros de Fe y Alegría de orientación educativa; pero, al mismo tiempo, estas ventajas comparativas no han sido aprovechadas totalmente para las relaciones de negocio.

La gerencia de radio Fe y Alegría entiende el negocio no sólo como un proceso de venta y mercadeo de los productos radiofónicos (cuñas, programas, micros), sino como acuerdos estratégicos con otras instituciones o empresas.

En la estación funcionan unidades de proyectos integrados, donde el enfoque de negocio consiste en que cada unidad o proyecto logre su autofinanciamiento.

Los gerentes consultados hablan de sostenibilidad institucional, social y económica. Los recursos que obtienen no los usan como ganancia lucrativa sino para financiar el resto de proyectos de la institución.

Los criterios que usa la institución para obtener recursos económicos consisten en primer lugar, en establecer convenios de servicio con el Estado a través del Ministerio de Educación, en segundo lugar concretar convenios con organismos regionales, nacionales e internacionales para proyectos especiales y en cuarto orden la venta de publicidad.

En estos momentos la estación cuenta con una unidad ejecutora de estas políticas de obtención de recursos y el establecimiento de criterios para hacer negocios y mercadear los servicios. Esta unidad es de reciente creación y ha comenzado a trabajar en un plan de preventa de productos radiofónicos que van desde las transmisiones deportivas, radionovelas, servicios de noticias, programas especiales y programación vía satélite.

Actualmente la emisora mantiene relaciones comerciales con los siguientes clientes Pdvsa, Gobernación, Corpozulia, Alcaldía de Maracaibo, Enelven, Hidrolago y Lotería del Zulia.

Radio Fe y Alegría mantiene el relacionamiento institucional como una política clave para establecer convenios de cooperación y alianzas con instituciones que persigan objetivos comunes. He aquí un listado de las

organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales con las cuales Radio Fe y Alegría mantiene relaciones y convenios de trabajo: Consejo Nacional de la Cultura, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), Secretaria de Cultura, FUDACITE-ZULIA, Universidad del Zulia, Universidad Cecilio Acosta, Universidad Rafael Bellosó Chacín (URBE), Red de Organizaciones de Desarrollo Social, Organizaciones de Derechos Humanos, Iglesia, organizaciones populares, sectores empresariales y laborales.

4.2.- DIAGNÓSTICO DEL ESTILO GERENCIAL SEGÚN LOS CASOS:

El presente diagnóstico del estilo gerencial se hace tomando en cuenta el comportamiento y las tendencias de las variables definitorias del comportamiento gerencial, tales como: proyecto radiofónico, propuesta comunicacional, estilos de liderazgo, actualización tecnológica, etc. La descripción de estas variables y los correspondientes cruces entre éstas derivados de las respuestas otorgadas tanto por los gerentes como por el personal se explicitan para discernir sobre los estilos gerenciales en cada uno de los casos estudiados.

4.2.1.-RADIO MARA900:

4.2.1.1.-PROYECTO RADIOFÓNICO:

- a) La gerencia no cuenta con un documento que guíe el direccionamiento estratégico de la radio.
- b) La misión y la visión no están definidas de manera explícita.
- c) Es una empresa comercial con objetivos de rentabilidad.
- d) La visión de futuro se orienta a seguir siendo una radio competitiva que desea mantener el primer lugar de sintonía para así mejorar los niveles de venta.
- e) Existe coincidencia entre la alta gerencia y el personal cuando plantean la función informativa de la radio.
- f) El personal le asigna a Mara 900 la función de informar y educar.

- g) La conformación de un equipo de ventas, impactar en la región e incorporar nuevas tecnologías se constituyen en los desafíos que el personal señala para asumir en los próximos años.

4.2.1.2.- PROPUESTA COMUNICACIONAL:

- a) La gerencia no cuenta con una definición explícita y estructurada sobre el tipo de relación que desea tener con la audiencia.
- b) El objetivo de Mara900 es mantener informada objetivamente a la audiencia de todo lo que acontece en el país y en el mundo.
- c) La gerencia le asigna a la radio un papel más informativo.
- d) Aunque la gerencia asigna a Mara 900 una función informativa, la programación no refleja una especialización en lo informativo-periodístico. Esto significa que toda la programación no está organizada con espacios de noticias, análisis, opinión, debates, reportajes, editoriales, boletines, resúmenes u otros formatos informativos.
- e) Se observa un bloque informativo con especialidad periodística sólo de 5:00am a 8:00am y en horas del medio día.
- f) El entretenimiento y los programas de juegos de envite y azar ocupan espacios importantes en la programación.
- g) La programación es considerada como un producto articulado con la actividad comercial.

- h) La programación está diseñada para atender a una audiencia adulta con decisión de compra entre los 25 y 50 años, amas de casa y choferes de tráfico que viven en barrios y sectores populares.
- i) La alta gerencia maneja dos índices de gestión: mantenerse en el primer lugar de audiencia y captar la mayor inversión publicitaria.
- j) La dirección evalúa estos resultados a través del estudio de sintonía que hacen las empresas especialistas en el área y por el volumen de ventas que logran de manera directa y por medio de agencias de publicidad.
- k) La alta gerencia identifica a Radio Calendario, Mundial Zulia, CNB740 y Popular como factores de competencia dentro de la oferta radiofónica regional.
- l) La gerencia desarrolla estrategias de competencia guiadas más por la experiencia de la dirección y la producción que por estudios e investigaciones de audiencia. Estas estrategias son estructuradas a partir de una programación centrada en:
 - 1. Programa Informativo y de Opinión en el horario de 5:00 de la madrugada a 8:00 de la mañana.
 - 2. Entretenimiento, servicios públicos, información sobre loterías, caballos y transmisiones en vivo desde los centros comerciales.

4.2.1.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

- a) La gerencia no cuenta con un organigrama que explique gráficamente la forma de organización de la empresa.
- b) La estructura de Mara 900 refleja un tipo de organización que corresponde al modelo funcional-departamental que está integrado por el director, el jefe de programación-producción, jefe de prensa y la administración.
- c) La toma de decisiones se concentra en la dirección; y la ejecución es responsabilidad del resto de los departamentos.
- d) El personal de Mara 900 que labora en cada departamento conoce el funcionamiento de éste, pero tiene poca claridad de cómo está organizada la radio en su totalidad. Esto se evidenció cuando el personal no dibujó el organigrama de la radio.
- e) La participación se reduce a procesos de consulta y aceptación de sugerencias.
- f) El personal de Mara 900 indicó que la gerencia no solicita opinión para tomar decisiones.
- g) La comunicación interna se caracteriza por utilizar más las vías descententes, o sea, de la dirección a las jefaturas o coordinaciones y de éstas al resto del personal; y bidireccional, cuando, por ejemplo, el departamento de prensa se dirige directamente al departamento de administración. La alta gerencia de Mara

900 desarrolla un ambiente de comunicación informal, valora el contacto personal, el uso del memorándum y carteleras.

- h) Se observa poco uso de la reunión como mecanismo de comunicación.
- i) Los procesos de planificación estratégica no están incorporados a la cultura organizacional de la radio. Las planificaciones se hacen para cubrir el corto plazo (diaria, semanal) y se estructura sin el uso de mayores herramientas gerenciales (evaluación, planificación, control, etc.).

4.2.1.4.- ESTILOS DE LIDERAZGO:

- a) El director y el jefe de producción concentran el liderazgo organizacional en la radio.
- b) El liderazgo del director y el jefe de producción se caracteriza por animar los procesos y las actividades de la radio dentro de un ambiente de informalidad y camaradería.
- c) Se identifica en el director y jefe de producción un liderazgo más bien de tipo administrativo, de corto plazo, poco potencializador de la visión futura de la empresa.
- d) El personal identifica al liderazgo de los cargos arriba señalados y

los califica dentro de un estilo que combina la concentración de decisiones con el trabajo en equipo.

4.2.1.5.- NIVEL DE ACTUALIZACIÓN DE LOS EQUIPOS TECNOLÓGICOS:

- a) La emisora Mara 900 posee equipos en operación con un promedio de uso de 7 años y la vida de estos aparatos está garantizada para seguir funcionando unos 15 años más.
- b) Cuentan con un transmisor Náutel de segunda con 25 Kilovatios de potencia que garantiza que la señal se transmita en todo el occidente venezolano.
- b) La gerencia de Mara 900 no ha podido entrar en un proceso de actualización tecnológica justificada por el hecho de pertenecer ésta a la red de emisoras bajo la administración de FOGADE y, por tanto, en situación de venta por licitación a otros empresarios de la radiodifusión. Esta condición contribuyó a que se produjera una disminución en la inversión para el funcionamiento y actualización tecnológica, produciéndose un retraso obvio en este proceso, caracterizado por los siguientes indicadores:

*La gerencia adquirió equipos de reproducción de Minidisc y CD para mejorar la calidad del sonido que se transmite.

*Mara 900 a pesar de tener una propuesta comunicacional de carácter informativo, no cuenta con servicios de Internet, cable, satélite, unidad móvil.

*No cuentan con servicios de computadoras, desarrollan la producción radiofónica con maquinas de escribir manual. Los procesos de grabación, edición, y salida al aire se continúan haciendo bajo rutinas clásicas de producción de radio.

4.2.1.6.- EXISTENCIA DE UNA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS:

- a) Mara 900 cuenta con personal que refleja un buen nivel académico y profesional, ya que gran parte de éste culminó el bachillerato y estudios universitarios. Detectándose un contraste entre el personal y la gerencia, debiedo a que los gerentes apenas lograron el bachillerato. Sin embargo, resalta la amplia experiencia en el medio radio por parte de los gerentes (entre 16 y 36 años de permanencia en el campo de la radiodifusión).
- b) Hay ausencia de políticas de selección, de adiestramiento y motivación del personal.
- c) No hay sistemas de evaluación gerencial del personal.
- d) No hay política moderna de recursos humanos.

4.2.1.7.- CONCEPCIÓN DEL NEGOCIO RADIOFÓNICO:

- a) La programación se estructura para atender necesidades de la audiencia, anunciantes y agencias de publicidad.
- b) El negocio de la radio es concebido por la gerencia como un proceso de mercadear una programación como un producto que al obtener el mayor consumo de parte de la audiencia, traerá como consecuencia inversión publicitaria.
- c) El mercadeo y venta de la programación es una actividad propia del director, en coordinación con locutores y productores independientes.
- d) El alquiler de tiempo a productores independientes (que no están en nómina) que desean desarrollar la producción de programas, se ha convertido en una práctica importante para la obtención de ganancias en este medio radial.
- e) La economía de la emisora depende de la inversión de las Agencias de publicidad y de la venta directa de cuñas comerciales.
- f) El relacionamiento institucional no forma parte de la cultura empresarial de la gerencia de Mara 900, ya que las vinculaciones institucionales se circunscriben a satisfacer necesidades de difusión de entes que acuden a la radio para que ésta les promocióne los eventos. Donde la gerencia de Mara 900 no tiene entre sus prioridades una política de relacionamiento institucional.

4.2.2.- RADIO CALEDARIO:

4.2.2.1.- PROYECTO RADIOFÓNICO:

- a) La gerencia no cuenta con un documento que guíe el direccionamiento estratégico de la radio.
- b) La misión y la visión no están definidas de manera explícita.
- c) Es una empresa comercial con objetivos de rentabilidad.
- d) La visión de futuro se orienta a seguir siendo una radio competitiva que desea mantener el primer lugar de sintonía para así mejorar los niveles de venta.
- e) La gerencia de Calendario desea cumplir la función de "informar", "educar" y "entretener".
- f) EL objetivo "educar" aparece como un valor de la alta gerencia, pero no del personal. Esto se demuestra cuando apenas el 5% del personal consultado lo mencionó.
- g) El personal consultado indicó (35%) que el objetivo de radio Calendario es "informar".
- h) Consolidarse en un lugar importante de la audiencia e incorporar nuevas tecnologías aparecen como los desafíos más importantes que la gerencia debe asumir para los próximos años.

4.2.2.- PROPUESTA COMUNICACIONAL:

- a) La alta gerencia de Radio Calendario manifiesta su intención de relacionarse con la audiencia a través de los siguientes objetivos:
- 1.- Desarrollar una programación concientizadora para que la gente cambie.
 - 2.- Informar con veracidad.
 - 3.- Entretener.
 - 4.- Rescatar y defender los valores del Folcklore zuliano y venezolano.
- b) La gerencia le asigna la función de radio informativa y de entretenimiento.
- c) Aunque la gerencia le otorga a Calendario una función informativa, la programación no refleja una especialización en lo informativo-periodístico. Esto significa que gran parte de la programación no está organizada con espacios de noticias, análisis, opinión, debates, reportajes, editoriales, boletines, resúmenes.
- d) Desarrollan espacios de función informativa-periodística en el horario de 6:00am a 8:00am y en horas del mediodía.
- e) La gerencia de radio Calendario tiene como meta dirigir su programación a una audiencia adulta con poder de compra, mayores de 30 años, ubicados en los sectores populares (choferes y amas de casa, fundamentalmente).

- f) La programación incorpora varios programas de música venezolana y zuliana para cumplir con la defensa de los valores folclóricos.
- g) La gerencia de Calendario identifica a Mara 900, Mundial Zulia, CNB740, como sus competidores dentro del mercado radiofónico.

4.2.2.3.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

- a) La gerencia de Calendario no dispone de un organigrama que describa las funciones y los modos de organización de la empresa.
- b) En Calendario está presente un modelo funcional-divisional que combina funciones y diferencias de actividades en cada área.
- c) El modelo organizacional lo conforman el director, la administración, el jefe de producción, una subdirección, jefe de mercadeo y venta y el jefe de prensa.
- d) Los procesos y decisiones se concentran en la dirección y la administración. La ejecución en el resto de áreas.
- e) La gerencia de Calendario práctica la participación por medio de consultas al personal, aceptación de críticas y sugerencias.
- f) El personal manifestó que la gerencia no solicita opinión (35,7%) para la toma de decisiones.
- g) La comunicación interna es descendente y ascendente con cruces diagonales. Es decir, existe una comunicación de la parte directiva (dirección y administración) al personal y viceversa.

- h) La dirección utiliza el memorándum, la conversación personal, la reunión y los espacios informales.
- i) La planificación es de corto plazo para atender fechas especiales. No hay planificación estratégica.

4.2.2.4.- ESTILO DE LIDERAZGO:

- a) El director lideriza las acciones dentro de la radio.
- b) La administradora actúa con un liderazgo de ejecución.
- c) La dirección encarna un liderazgo abierto, participativo, emprendedor, consultivo, flexible y emocional.
- d) La administradora protagoniza un liderazgo sensible, emocional, de ejecución e integración.
- e) El personal identificó al director como único líder y calificó su estilo como emprendedor, que delega funciones y trabaja en equipo.

4.2.2.5.- EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS:

- a) La mayoría culminó el bachillerato y estudios en la Universidad.
- b) Se observa la ausencia de una política de selección de personal, motivación y adiestramiento.
- c) No existe una metodología gerencial de evaluación del personal

4.2.2.6.-NIVEL DE ACTUALIZACIÓN DE LOS EQUIPOS TECNOLÓGICOS:

- a) Cuentan con un transmisor Continental nuevo en estado sólido de 10 kilovatios de potencia. .
- b) La gerencia de Calendario no ha podido entrar en un proceso de actualización tecnológica por la difícil situación económica que vive el país. Sin embargo, adquirieron un transmisor nuevo que les permitió mejorar su señal.
- c) La gerencia adquirió equipos de reproducción de Minidisc y CD para mejorar la calidad del sonido que se transmite.
- d) Calendario, a pesar de tener una propuesta comunicacional de carácter informativo y de entretenimiento, no cuenta con servicios de Internet, cable y satélite.
- e) No Cuentan con servicios de computadoras, desarrollan la producción radiofónica con máquinas de escribir manual. Los procesos de grabación, edición y salida al aire se continúan haciendo bajo rutinas clásicas de producción de radio.

4.2.2.7.- CONCEPCIÓN DEL NEGOCIO RADIOFÓNICO:

- a) En radio Calendario el negocio lo define la gerencia a través de la ganancia que la empresa recibe por la comercialización de la programación.

- b) La gerencia de Calendario obtiene las ganancias a través de tres vías: Por el alquiler de tiempo a productores independientes, venta directa a anunciantes y por medio de la inversión publicitaria que llega a través de las agencias de publicidad nacional y local.
- c) La dirección y la administración coordinan la política de venta.
- d) Radio Calendario vende entre 6 y 7 millones de bolívares mensuales.
- e) No hay política de relacionamiento institucional.

4.2.3.- RADIO FE Y ALEGRÍA:

4.2.3.1.- PROYECTO RADIOFÓNICO:

- a) La gerencia cuenta con un documento que guía el direccionamiento estratégico de la radio.
- b) En ese documento está definida la Misión y la Visión de la radio.
- c) Es un proyecto radiofónico de carácter político, enmarcado dentro de la concepción del desarrollo social y fundado en la naturaleza "sin fines de lucro" de la institución, que persigue la construcción de ciudadanía y la democratización de la palabra.
- d) Radio Fe y Alegría ofrece un servicio de comunicación y educación que se expresa en una programación informativa, educativa, formativa y de entretenimiento, de carácter participativo.
- e) Como visión del futuro aspiran ser la referencia informativa y de opinión de la región.

- f) En el personal se evidenció que sólo llegan a un nivel de comprensión de las funciones operativas, con escasa formación sobre el contenido social y político del proyecto radiofónico que persiquen. Esto se demuestra cuando el personal expresó que los objetivos de Fe y Alegría son "educar" e "informar" y cuando apenas un 10,8% de éste manifestó que la emisora es un medio participativo.
- g) Los principales desafíos que radio Fe y Alegría debe asumir en los próximos años se centraron en la búsqueda de la calidad de todo lo que transmite y en lograr diversificar el servicio educativo.

4.2.3.2.- PROPUESTA COMUNICACIONAL:

- a) Desarrolla una programación informativa, de opinión, educativa y de entretenimiento que tenga incidencia en la opinión pública con el objeto de promover la democracia, la participación y la interacción con la audiencia.
- b) Los objetivos de la propuesta son los siguientes:
 - 1. Informar y generar opinión pública en la región.
 - 2. Acompañar al pueblo en sus problemas cotidianos, logros y fines.
 - 3. Lograr la participación y la interacción con la audiencia.
- 1. Desarrollar una programación de entretenimiento y deportiva.

- c) La alta gerencia le asigna a radio Fe y Alegría múltiples roles desde la perspectiva informativa: negocia e intermedia, defiende causas justas, opina , quiere incidir, genera participación, interacción.
- d) La programación está estructurada desde los objetivos del proyecto y no desde el enfoque comercial.
- e) La programación es informativa de especialidad periodística ya que su oferta muestra una revista informativa y de opinión que se inicia a la 5:00 de la madrugada y termina a las 9:00am, consultorios con información útil en salud, educación, sicología, orientación jurídica y espiritual, avances cada media hora, un noticiero al medio día, con entrevista, informativos nacionales e internacionales vía satélite, programas comunitarios y participativos.
- f) Es una programación dirigida a una audiencia adulta, hombres y mujeres entre 21 y 60 años que pertenecen a los sectores necesitados y excluidos.
- g) La alta gerencia señala a Mara 900, Calendario, Mundial Zulia y CNB 740 como estaciones de la competencia.
- h) La estrategia competitiva de radio Fe y Alegría descansa en la credibilidad, seriedad y veracidad de los programas informativos, en el carácter educativo de la radio y en las transmisiones deportivas que compiten con la oferta de programas de envite y azar de otras radios.

4.2.3.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

- a) La emisora Radio Fe y Alegría cuenta con un organigrama que describe de manera gráfica la estructura y funcionamiento de la radio.
- b) En el organigrama se observa la existencia de un director general, un equipo coordinador general compuesto por los coordinadores de cada dpto., un departamento de radio con su correspondiente coordinador y un departamento de educación, igualmente, con su respectivo coordinador. Estas instancias reciben el apoyo administrativo y operativo de los departamentos de administración, mercadeo, investigación y formación, donde cada uno de éstos también poseen la figura de un coordinador.
- c) La coordinación de radio dirige tres áreas de ejecución: Servicios informativos, producción y servicios técnicos.
- d) En la estructura se observa la existencia de un área de investigación y formación que se dedica a la investigación de audiencias, escenarios radiofónicos, análisis de fuentes y discursos radiofónicos, gestión en radio y otros asuntos. También se dedica a la formación y capacitación del personal.
- e) La estructura organizacional responde a un organigrama de integración porque intenta dar respuesta a dos modos de proceder: La funcionalidad de las coordinaciones y los planes de acción de la

institución. La estructura intenta integrar funciones y actividades diferenciales de cada área de trabajo.

- f) El organigrama refleja un sistema flexible y abierto de comunicación y participación, que permite integrar actividades diferentes en un momento determinado; por ello se observan espacios de coordinación funcional y de integración.
- g) En la estructura se observan los diversos espacios de comunicación, coordinación y participación: Equipo coordinador general, Equipo coordinador de radio y Equipo coordinador de educación. El primero agrupa al director y a los coordinadores de radio, educación y áreas de servicios, el segundo integra a los responsables de los servicios informativos, producción y área técnica. Y el tercer espacio integra a promotores educativos, control de estudio y oficinas de promoción.
- h) La participación del personal es clave para la gerencia porque de esta manera se desarrollan mayores niveles de compromiso, involucramiento, identidad e integración con el proyecto radiofónico y con la institución. Este se demuestra cuando la gerencia promueve espacios para que el personal participe en la construcción de los proyectos, objetivos, modos de ejecución, control y evaluación.
- j) El personal tiene una opinión dividida sobre la política de participación dentro de la emisora, unos piensan que la gerencia solicita opinión para la toma de decisiones(35,7%) y otros manifiestan lo contrario (35,7%).

- k) La comunicación interna se caracteriza por ser descendente, ascendente y horizontal.
- l) La gerencia promueve una política de trabajo "puertas abiertas".
- m) La gerencia da a conocer las decisiones y procedimientos a través de las reuniones que desarrollan los coordinadores con sus respectivos coordinadores.
- n) La gerencia utiliza encuentros personales, las reuniones, los avisos escritos y las carteleras como instrumentos de comunicación interna.
- o) Al ser consultado el personal sobre los medios de comunicación e información interna más usados por la gerencia éste identificó el uso de reuniones y la comunicación personal cara a cara.
- p) El personal indicó que la comunicación entre los departamentos no es fluida.
- q) Se observa que existe un sistema de planificación por departamento, que las coordinaciones realizan planificaciones para cada mes y trimestrales. Cuentan con una guía de acción global para cada año que surge de las asambleas que la gerencia estimula.

4.2.3.4.-ESTILOS DE LIDERAZGO

- a) El director general aparece como el líder fundamental de la emisora Radio Fe y Alegría.
- b) El equipo coordinador general representa un liderazgo colegiado que reflexiona sobre la visión de futuro y animan el proceso de ejecución.
- c) Se observa, entonces, un liderazgo individual del director acompañado de un liderazgo colegiado representado por el Equipo Coordinador General.
- d) El personal calificó el estilo de liderazgo del director como alguien que delega funciones, trabaja en equipo, es emprendedor e integrador de esfuerzos. Los gerentes consultados opinan que es un liderazgo centrado, con autoridad, visionario situacional, participativo y animador de procesos.

4.2.3.5.-EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS:

- a) La mayoría del personal concluyó estudios de Bachillerato y Universitarios.
- b) Existe personal de la gerencia que cursa estudios de cuarto nivel.
- c) Se evidencia la ausencia de una política de selección del personal, de adiestramiento y motivación. Aunque se observa un esfuerzo por parte de la gerencia de mejorar el nivel del personal a través de un plan de

capacitación y formación conducido por el departamento de investigación y formación.

- d) En cuanto a la motivación y valoración del personal, la gerencia cada año evalúa de manera participativa al personal y hace un reconocimiento institucional a 5 miembros de la organización.

4.2.3.6.- ACTUALIZACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS:

- a) La emisora inició desde hace 5 años un proceso de actualización de los recursos tecnológicos.
- b) El proceso de actualización iniciado por la gerencia contempla la automatización y digitalización de la estructura tecnológica de la radio.
- c) En los casos de Estudio al aire y Grabación se incorporaron equipos de grabación y reproducción digital.
- d) También se incorporó al estudio de salida al aire una computadora con el programa Dinesat 4 que puede automatizar la programación, dejando sin efecto el uso de reel, cajetinas, torna mesa para disco, CD, Minidisc y reproductor de Cassettes, ya que todo esto se encuentra en el programa.
- e) Radio Fe y Alegría cuenta con un receptor Satéltal para recibir los servicios de América Latina en Red (ALRED, perteneciente a la red de emisoras educativas y populares de la Asociación Latinoamericana de

Educación Radiofónica ALER), programación Satéltal de América Latina y Radio Nederland Internacional.

- f) Para el estudio de grabación se adquirió un procesador de efectos especiales y una computadora con el programa Dinesat 4 para grabar, editar y programar productos radiofónicos.
- g) Radio Fe y Alegría cuenta con una unidad móvil para transmisiones remotas.
- h) Actualmente la gerencia está concluyendo la instalación de una red de computadoras para intercomunicar a departamento y áreas. También cuentan con servicio de Internet, red telefónica interna y tv por cable. El departamento de producción dispone de recursos para procesar audios y editarlos desde un computador.
- i) El personal se encuentra en un proceso de entrenamiento para adecuarse al uso de nuevas tecnologías.

4.2.3.7.- CONCEPCIÓN DEL NEGOCIO RADIOFÓNICO:

- a) La gerencia define el negocio dentro de un enfoque de servicio y de mercadeo social orientado a la atención de los sectores populares en el campo de la comunicación y educación.
- b) La gerencia de radio Fe y Alegría no reduce el negocio a la acción de vender cuñas publicitarias, sino que amplía esta función abriéndose a la posibilidad de llegar a alianzas estratégicas con otras instituciones.

- c) La gerencia habla de sostenibilidad económica, social e institucional del proyecto, como una concepción distinta a la rentabilidad o fines lucrativos.
- d) La gerencia obtiene por varias vías los recursos económicos para financiar el proyecto. Fundamentalmente, a partir de convenios de servicio con el Estado a través del Ministerio de Educación, convenios con instituciones regionales, nacionales e internacionales, servicios de producción, capacitación, asesoría, grabación campañas y, finalmente, la venta de publicidad.
- e) El relacionamiento institucional forma parte de una estrategia clave de la radio donde se manifiesta la voluntad de la gerencia para establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones con el objeto de contribuir al cumplimiento de objetivos comunes (Convenios de pasantía, apoyo técnico, y capacitación con La Universidad del Zulia y La Universidad Cecilio Acosta).



CAPÍTULO V

***CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES***

5.1.- CONCLUSIONES

1. La investigación determinó la existencia de dos tipos de **proyectos radiofónicos**, caracterizado, el primero (Radio Mara 900 y Calendario 1020) por contemplar una lógica comercial, con objetivos de rentabilidad; mientras que Radio Fe y Alegría se ubica en una lógica de proyecto educativo, con características de orden político-social, sin fines de lucro, con objetivos de servicio.

2. El personal, en general, define la misión de las emisoras a través de las funciones clásicas de la radiodifusión: Informar, educar y entretener. Se evidencia en el discurso del personal la ausencia o poca conciencia de la **misión, la visión y los objetivos** de las emisoras para las cuales trabajan; mientras que los diversos cuadros gerenciales si parecieran tener claridad al respecto.

3. La gerencia de las emisoras comerciales definen sus **desafíos** en términos de mayor sintonía. Mientras la emisora educativa aspira ser la referencia informativa y de opinión de la región a través de un servicio de educación y comunicación de calidad.

4. Para los tres casos, la **audiencia** seleccionada como destinataria de la programación la constituyen los sectores populares (estratos C, D y E).

5. Las emisoras de corte comercial orientan el desarrollo de sus **objetivos comunicacionales y de programación** hacia estrategias de información y entretenimiento, en aras de la consecución del primer lugar de sintonía. En cambio, para la emisora educativa, los objetivos comunicacionales y de programación trascienden la preocupación por el nivel de sintonía, para centrar el interés y la relación con su audiencia en estrategias informativas y de opinión, participativas, educativas y de entretenimiento.

6. La **organización interna de las emisoras comerciales** tiende a ubicarse en el modelo Funcional-Departamental, representado en la estructura clásica de una emisora de radio: Director, jefe de producción, prensa y administración. Este modelo se refleja en los siguientes indicadores presentes en estas emisoras:

- a. Concentración de decisiones.
- b. Preponderancia de la comunicación formal.
- a. Participación del personal limitada a la consulta, en algunos casos.

7. La **organización interna de la emisora educativa** responde al modelo Integracional-Funcional que propone un modelo que intenta integrar las actividades y acciones de los departamentos a los objetivos del proyecto, caracterizado por la desconcentración de la

dirección en espacios de coordinación, comunicación (ascendente, descendente y horizontal), delegación de responsabilidades y participación.

8. Dentro de **la gestión de las emisoras comerciales** no se detectaron claramente procedimientos propios de la gerencia clásica y moderna. Destacándose la ausencia o poca sistematicidad en los procesos de evaluación, planificación, ejecución y control.

9. En el caso de la emisora educativa se observan igualmente dificultades en los **procedimientos de gestión del proyecto radiofónico**. Sin embargo, se develaron algunos avances en relación a aplicación de instrumentos de planificación estratégica e investigación de audiencias y del escenario radiofónico como insumos para la toma de decisiones y las reprogramaciones.

10. Tanto en las emisoras comerciales como en la emisora educativa la figura del **líder** coincide con la del director de dichas estaciones. Pero aparecen otros liderazgos con un perfil más ejecutorio y administrativo, que coadyuvan a complementar el rol y las funciones del director.

11. En la emisora educativa se intenta conformar un equipo directivo, visto tanto en la estructura de la organización como en la delegación de la

autoridad formal, donde se desarrollan liderazgos propios. Sin embargo, esto podría estar ocasionando problemas en la organización manifestados en: delegación sin control, falta de seguimiento a las tareas previstas, dobles líneas de mando, etc.

12. En la opinión sobre los estilos del liderazgo se evidencian contradicciones entre la opinión de los directores y del personal en relación al caso de Radio Mara 900, ya que para los primeros el estilo es consultivo, emprendedor y amigable, mientras para los segundos es concentrador de decisiones. Pero, por su parte, los jefes de área practican un liderazgo de animación y trabajo en equipo.

13. En el caso de Radio Calendario se manifiestan coincidencias entre la caracterización del liderazgo por parte de los gerentes y del personal. Para ambos existe un único líder descrito con calificativos como abierto, participativo, emprendedor, consultivo, flexible y emocional.

14. En Radio Fe y Alegría la gerencia y el personal coinciden en afirmar que el director es el líder de la organización, observándose un estilo emprendedor, integrador, que delega funciones y trabaja en equipo. Se visualiza que los coordinadores de área también son evaluados por el personal y el equipo directivo como líderes de la organización que refuerzan el trabajo del director.

15. Las tres emisoras analizadas no cuentan con una política de recursos humanos que contemple: selección del personal, motivación, adiestramiento y evaluación. Los procedimientos son manejados por los criterios de los directores y equipos de gestión.

16. En el caso de Radio Fe y Alegría se encontró un departamento de reciente creación que se dedica a la formación y adiestramiento del personal. Se observa que parte del personal ha recibido adiestramiento fuera del país.

17. Los equipos gerenciales de las emisoras comerciales presentan un perfil académico caracterizado por grados de instrucción bajos, pero con una amplia experiencia en el campo de la radio. Por su parte, el personal de las mismas ha adquirido mayores niveles de calificación académica.

18. En Radio Fe y Alegría la gerencia presenta estudios de cuarto nivel, pero la experiencia radiofónica es menor en relación a los otros casos.

19. Las emisoras comerciales centran su atención en mercadear la programación con fines de rentabilidad económica. El negocio de la radio se desarrolla en la medida en que aumenta la inversión publicitaria y la relación con productores independientes. Las ganancias se obtienen

principalmente producto de la venta directa de publicidad de todo tipo bienes y servicios y de la intermediación de las agencias de publicidad nacional (a través de los circuitos) y local. El esfuerzo gerencial se concentra en mantener el primer lugar de sintonía con el fin de atraer la inversión de los anunciantes.

20. En la radio educativa, el negocio es concebido como una empresa de servicio, sin fines de lucro, cuya estrategia se ubica dentro de un enfoque de mercadeo social, que ofrece educación y comunicación a través de una producción y programación de calidad. La rentabilidad económica no constituye el fin de una emisora educativa. La sostenibilidad del proyecto radiofónico en la emisora educativa se logra, fundamentalmente, a través de convenios de servicio y cooperación con instituciones regionales, nacionales e internacionales, de carácter privado y público.

21. Los gerentes de las radios indagadas reconocen que tienen que competir con diversas propuestas en el escenario radiofónico y en el mercado publicitario, donde éstos son capaces de identificar claramente sus competidores. A la par se observa la presencia de tradicionales fuentes de financiamiento, con poca indagación en nuevas estrategias de captación de recursos y de mercadeo.

En las emisoras AM de mayor audiencia en el Municipio Maracaibo se observa la ausencia de una visión sistémica de la gerencia que tome en cuenta el uso de herramientas de gestión, tales como planificación, ejecución, control y evaluación, integrados a la organización interna, el proyecto, la propuesta comunicacional, tecnología, recursos humanos, adiestramiento y estrategias de negocio.

La investigación determinó que el estilo gerencial encontrado en las emisoras comerciales se caracteriza por la presencia de una dirección tradicional y empírica, que centra la gestión en el logro de los objetivos de rentabilidad económica.

En el caso de la emisora educativa, la gestión prioriza el servicio educativo y de comunicación. Se visualiza una mezcla de un estilo gerencial tradicional y empírico con indicadores de la gerencia moderna cuando intenta desarrollar prácticas de dirección que contemplen los enfoques de la gerencia estratégica y participativa.

5.2.- RECOMENDACIONES:

5.2.1.- PARA LAS EMISORAS OBJETO DE ESTUDIO:

- Los directores de las emisoras deben iniciar una reflexión sobre los resultados del presente estudio debido a que el éxito de una evaluación de un medio de comunicación como la radio, se basa en un estilo gerencial que mantenga una visión sistémica de la organización valorando todos los subsistemas tales como el proyecto, la propuesta comunicacional, la estructura organizacional, el estilo de liderazgo, los recursos humanos y tecnológicos, la comunicación interna, la participación, los procesos de planeación, ejecución, control evaluación y el aspecto central del negocio.
- Los gerentes de las emisoras objeto de la investigación deben perfeccionar los mecanismos de diagnóstico del comportamiento organizacional para identificar las debilidades y fortalezas que contribuyan al desarrollo de planes de acción orientados al cambio y a la transformación del estilo gerencial.
- Es importante un proceso de actualización del conocimiento y destrezas gerenciales por parte de los cuadros directivos de las emisoras, desarrollado a través de planes de capacitación y de una política de relacionamiento con la universidades y centros que investigan el fenómeno gerencial.

5.2.2. - DESDE EL PUNTO DE VISTA METODOLÓGICO:

- Se hace necesario profundizar en estudios de gestión dentro de cada una de las áreas o departamentos del medio radio, específicamente centrando la atención en las áreas de producción-programación, mercadeo y servicios informativos, con el objeto de conocer el comportamiento gerencial, permitiendo identificar fortalezas y debilidades. El propósito fundamental de estos estudios debe ser provocar cambios en los estilos gerenciales tradicionales y empíricos, ya que de no ser así se estaría obstruyendo el desarrollo adecuado de las instituciones y empresas radiofónicas dentro las nuevas exigencias del escenario comunicacional y mediático-cultural.
- Efectuar una investigación similar en las emisoras de Frecuencia Modulada, abordando, igualmente, el estudio de la gerencia en estas radios desde una perspectiva sistémica.
- Los enfoques teóricos y metodológicos, así como las técnicas empleadas en esta investigación pueden ser utilizados en investigaciones similares en el campo de la gerencia de medios en general.

5.2.3. -DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS RESULTADOS:

- A partir de los resultados de este estudio de gerencia en la radio AM zuliana (estudio de casos), los cuadros gerenciales de las radios estudiadas -y las no estudiadas también- están en capacidad de diseñar y llevar a cabo un plan de desarrollo gerencial.
- Este tipo de investigaciones en el área de la gerencia de medios fortalecerían los pensum y las cátedras de las facultades y escuelas de comunicación social, donde la tendencia actual es obviar este tipo de temáticas.
- El rol del comunicador social también se beneficia con esta investigación, ya que coadyuva a potencializar las capacidad y virtudes de los comunicadores sociales como gerentes de los medios e investigadores de la comunicación.
- Se recomienda que los resultados de este estudio puedan socializarse de una manera pertinente y pedagógica entre los sectores directivos y empresariales del medio radio, agencias de publicidad e instituciones o empresas de la región que mantengan relación estratégica con este importante medio de comunicación, tanto en la región como en el resto del país.



REFERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANTHONY, William (1978). **Gerencia Participativa**. México D.F. : Fondo Educativo Interamericano.
2. AMABLE, Rosario (1998). **Principios de Programación. Curso-Taller Internacional sobre Gerencia y Programación de Emisoras**. San José de Costa Rica : Radio Nederland.
3. BOSCÁN de Martínez, Adela B. (1995). “**Departamento de Producción en las emisoras de radio**”. Trabajo de Ascenso para optar a la categoría de Profesor Agregado en la Escuela de Comunicación Social de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ
4. BERTOGIO, Oscar (1982). **Anatomía de la Empresa : una teoría general de las organizaciones sociales**. México D.F. : Lenusa.
5. BINNERTS, David (1998). **La Radio Hoy. Curso-Taller Internacional sobre Gerencia y Programación de Emisoras**. San José de Costa Rica : Radio Nederland.
6. BLASCO, Aída y Parella, Morela de (1996). **Planificación Estratégica para las organizaciones sin fines de lucro**. Caracas : Fipan.
7. CUBILLÁN, Rosana (1996). **Evaluación de la rentabilidad publicitaria en las televisoras regionales del estado Zulia**. Tesis de grado de Maestría de Gerencia de Mercadeo de la Universidad Rafael Beloso Chacín.
8. De ANDA y Ramos, Francisco (1997). **La Radio : el despertar del gigante**. México D.F. : Trillas.
9. DEMONT, L., Kempf, A., Rapidel, M. y Scibetta, C. (1996). **Comunicación de Empresas. Estrategias y Prácticas**. Trad. Salom, Rosa María. Francia : Ediciones Agnés Fieux.
10. DESSLER, Gary (1976). **Organización y Administración : enfoque situacional**. Londres : Prentice-Hall.
11. DEUTSCHE Welle (1997). **Digitalización : Radio Asistida por Computación** Alemania : DWRTC.
12. DRUCKER, Peter (1988). “Advenimiento de la Nueva Organización”. En: **Facetas**. Nº 82 pp: 2-4.
13. FERNANDO, López [y otros]. (1996). **5-4-3-2-1... Decisiones. Sonidos en Vivo y Directo**. Quito : Asociación Católica Latinoamericana para la Radio y la Televisión.

14. FIGUEROA, Romeo (1997). **¡Que Onda con la Radio!**. México : Alhambra.
15. GARCÍA Camargo, Jimmy. (1980). **La Radio por Dentro y por Fuera**. Quito. Colección Intiyan.
16. GERENTE 500 (1999). **Reportajes sobre Gerencia**. Caracas : Publicación del Grupo Gerente América.
17. HERMEL, Philippe (1990). **Management Participativo**. Buenos Aires : Addison-Wesley.
18. HERNÁNDEZ, Cinque Vicente y Arreaza Hernández, Yanira (1997). **¿Se Desconcentra la Radio? Revisión de la Estructura Económica del Medio**. En: revista Comunicación. N° 97. Caracas. Centro Gumilla. pp: 57-59
19. HERNÁNDEZ D., Gustavo (1997). **La Radio en Venezuela para el año 1997**. En: revista Comunicación. N° 97. Caracas : Centro Gumilla. pp. 63-67.
20. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1991). **Metodología de la Investigación**. México D.F. : McGraw Hill.
21. HOPE, Jeremy y Hope, Tony. (1998). **Competir en la Tercera Ola**. Barcelona (España) : Ediciones Gestión 2000.
22. J.D.C (1998) **Resultados sobre la audiencia en emisoras de Radio AM y FM del Estado Zulia**. Diario la Columna, Maracaibo, Venezuela.
23. Departamento de investigación del Instituto Radiofónico Fe y Alegría. (1998) **Resultados de un estudio de audiencia y oferta radiofónica**. Maracaibo, Venezuela.
24. Datos. (1995) **Estudio sobre estratificación social**. En folleto El mercado venezolano, ARS Moreno Valbuena, Maracaibo, Venezuela. P 18 -19.
25. KEIT, Davis y Newstron, Jonh (1992). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México D.F. : McGraw Hill.
26. LESCHER, Marily (1998). **Diseño de un modelo gerencial para orientar proceso mercadotécnico de las televisoras regionales. Caso: NCTV, TELEVISA, TELECOLOR**. Tesis de grado de Maestría de Gerencia de Mercadeo de la Universidad Rafael Bellosó Chacín.
27. LÓPEZ Vigil, José Ignacio. (1997). **Manual Urgente para Radialistas Apasionados**. Quito : Grupo G8 de Comunicaciones.

28. MARIN, Lucas Antonio (1997). **Sociología para la Empresa**. Barcelona (España) : McGraw Hill.
29. MARTI, José M. (1990). **Modelos Programación Radiofónica**. Barcelona (España) : Feed-Back Ediciones.
30. MARTINEZ, Miguel (1998). **La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación**. México D.F. : Trilla.
31. MATA, Maríam Cristina (1995). **Investigación radiofónica** Quito : UNDA-AL
32. MAYNARD, Herman y Mehrtens, Susan (1993). **La Cuarta Ola**. Barcelona (España) : Ediciones Granica.
33. MÉNDEZ, Carlos. (1995). **Metodología : guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas**. Santafé de Bogotá : Editorial McGraw Hill Interamericana.
34. MORALES, Lucrecia (1997). **Evaluación del comportamiento organizacional de las pequeñas empresas de servicio contable en el municipio Maracaibo**. Tesis de grado de Maestría de Gerencia de Empresa de la Universidad del Zulia.
35. MOUZEILIS, Nicos P. (1975). **Organización y Burocracia : un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales**. Barcelona (España) : Ediciones Península.
36. NAÍM, Moisés (1989). **Las Empresas Venezolanas y su Gerencia**. Caracas : IESA.
37. NALDER, D. A ; Gerstein, M. S. y Shaw, R.B. (1992). **Arquitectura Organizativa**. Barcelona (España) : Ediciones Granica.
38. PÉREZ -Mena, Luis. (1998). **Gotas Gerenciales Venezolanas**. México. D.F. : Prentice-Hall.
39. PRIETO, Iris (1990). **“Diseño de un modelo de programación educativa para las radiodifusoras AM de Maracaibo”**. Tesis de grado de Maestría de Tecnología de la Educación de la Universidad del Zulia.
40. PRIETO Castillo, Daniel. (1994). **La Vida Cotidiana, Producción Radiofónica**. Quito : Asociación Católica Latinoamericana para la Radio y la Televisión.
41. RICO, Fabiola (1997). **RADCOM : Base de datos de la radiodifusión sonora en Caracas**. En: revista Comunicación. N° 97. Caracas : Centro Gumilla. pp. 7-11

42. ROJAS Vera, Luis Rodolfo (1994). **El Gerente: paradigmas y retos para su formación**. En: revista Encuentro Educativo. Vol. I, Nº 1 Maracaibo : CEDIP. pp: 1-28.
43. RONDÓN, Neris [y otros] (1994). **Diagnóstico y análisis del servicio bajo los criterios de la gerencia de calidad. Caso: ENELVEN** Tesis de pregrado de Sociología de la Universidad del Zulia.
44. ROOSEN, Gustavo (1996). **Modelo Gerencial de la Empresa Privada**. En: revista La Gerencia Necesaria. Maracaibo : CEDIEG.
45. SERNA Gómez, Humberto (1997). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología**. Santafé de Bogotá : Editores LTDA.
46. SVERDLIK, Mario y Sisk, Henry L. (1979). **Administración y Gerencia de Empresas**. USA : South-Western Publishing & Co.
47. TAYLOR, S.J. y Bogdan R. (1992). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**. Madrid : Editorial Paidós.
48. **Un nuevo horizonte teórico para la radio popular en América Latina** (1996). Quito : ALER
49. VILLAMAYOR, Claudia y Lamas, Ernesto (1998). **Gestión de la Radio Comunitaria y Ciudadana**. Quito : Asociación Mundial de Radios Comunitarias.