



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Rediseño y optimización de la producción de la radio pública española

Trabajo fin de máster presentado por:
Olivia Rodríguez Barrajón
Director/a: Carlos Alberto Castaño

Ciudad: Madrid
Fecha: 12 de Septiembre de 2014
Firmado por:

CATEGORÍA TESAURO: 3.2.5

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. PLANTEAMIENTO GENERAL	5
1.2. LA EMPRESA.....	6
1.3. RNE. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS CENTRALES Y EXTERIORES.....	8
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
2.1. ANÁLISIS GENERAL DE ENTORNO	11
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.	15
• Amenazas de los nuevos competidores.....	15
• Poder negociador de los proveedores.....	15
• Poder negociador de los clientes	17
• Amenaza de productos/servicios sustitutivos	17
• Rivalidad entre competidores existentes	17
2.3. ANÁLISIS INTERNO	19
• ANÁLISIS DAFO	21
3. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH.....	23
3.1. QUÉ HACER Y POR QUÉ.....	23
• DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO: TÉCNICO DE SONIDO EN RADIO.....	24
• DESDE 2007. SITUACIÓN POSTERIOR AL ERE	26
3.2. DIRECCIÓN DE EMISIONES Y PRODUCCIÓN	27
3.2.1. <i>Momento actual</i>	27
3.3. EL FUTURO EN CRTVE.....	35
4. PLAN DE OPERACIONES.....	37
4.1. ORGANIZACIÓN INTERNA	37
• Organización en Continuidad y Grabaciones.....	37
• Recursos humanos y producción	39
• Conclusión	39
4.2. CÓMO HACERLO	40
• El proyecto.....	40
5. PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL	48
5.1. EL CAMBIO CULTURAL	48
5.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA	49
5.3. GAMIFICACIÓN O LUDIFICACIÓN	51
6. PLAN FINANCIERO.....	54
7. LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS	55
7.1. PROVISIÓN DE CONTENIDOS	56
7.2. POSIBLES CONTENIDOS COMERCIALIZABLES EN RNE	57
7.3. AMENAZAS	58
8. REFERENCIAS.....	60

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Evolución de la audiencia, AIMC Resumen General Octubre 2010 a Mayo 2011.....</i>	<i>6</i>
<i>Ilustración 2: Organigrama de RNE</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 3: Cuota de cadenas de TDT por grupos mediáticos EGEDA, 2011</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 4: Oyentes totales por cadenas, EGM 1ª ola 2014 (AIMC)</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 5: Porcentaje de oyentes sobre el total, EGM (Estudio General de Medios) 1ª ola 2014, AIMC</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 6: Total oyentes radio Generalista Abril 2013-Mayo 2013. Oyentes diarios. AIMC, EGM.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 7: Logos e imagen corporativa cuando RTVE se convierte en CRTVE</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 8: Técnico de Sonido de Radio visto desde el locutorio del estudio 201 de Prado del Rey, Madrid (Fuente PSRadio)</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 9: Técnico de sonido de continuidad en el estudio 101 de la Casa de la Radio, Madrid (Fuente RTVE).....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 11: Toma de sonido y Realización de Radioteatro y Servicios Exteriores realizados por Técnicos de sonido de RNE, en Casa de América, Plaza de Cibeles, Madrid (Fuente Elaboración propia).....</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 10: Ilustración 10: Toma de sonido de una batería realizada por un técnico de Sonido de RNE, estudio Música 3, Madrid (Fuente Elaboración propia).....</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 12: Magnetófono Profesional Studer usado en los controles de radio (Fuente RTVE).....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 13: Cintas abiertas usadas en los años 80 (Fuente RTVE)</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 14: Empleo de los Programas informáticos para la emisión en los estudios de radio (Fuente RTVE)</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 15: Extracto del Manual de Estilo de RTVE en el que se establecen los estándares de calidad mínimos exigibles a un servicio público como RNE</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 16: Tabla de Niveles económicos (Fuente: Elaboración propia).....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 17: Solapamientos y Estructura de turnos de continuidad RNE (Fuente Elaboración Propia).....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 18: Organigrama con la situación actual entre técnicos e informadores. Obsérvese que el trabajo de técnicos y de redactores es completamente independiente.....</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 19: Nueva organización por procesos en dos emisiones distintas, puestas como ejemplo. Extrapolable a cualquier número de emisiones.</i>	<i>44</i>

RESUMEN DEL PROYECTO

La situación actual de España, que viene sufriendo una importante crisis desde el año 2008 hasta nuestros días y que comenzó con la burbuja inmobiliaria, está obligando a realizar cambios en las empresas que lleven a optimizar los recursos disponibles. La situación en la radio pública española está siendo muy difícil ya que al tema de la crisis hay que unirle la eliminación de la publicidad en TVE que con sus ingresos, ayudaba al mantenimiento y sostenimiento de todos los grupos de la organización. Surge por tanto la necesidad de revisar los procesos, crear más contenidos de producción propia y de optimizar el uso de los Recursos Humanos para que, a pesar de la reducción de ingresos, la calidad que debe ofrecer la radiotelevisión pública no se vea resentida.

Este proyecto intentará rediseñar el trabajo que se realiza en el Departamento de Emisiones de Radio Nacional de España para así convertirlo en un departamento más competitivo, más productivo y más eficiente, sin que pierda un ápice de su naturaleza basada en el servicio público. Unido al aumento de producción propia, también procurará dar ideas de posibles maneras de aumentar los ingresos de la Corporación.

SUMMARY OF THE PROJECT

The current situation in Spain, which is now suffering a profound crisis caused by the real state bubble starting 2008, is driving the organizations to undertake certain changes to optimize the available resources. The situation of the public radio is very hard and complicated right now. The crisis and the radical suppression of the advertising in TVE (upon whose income the whole corporation was supported and depended) is leading to revise processes, create more own contents and optimize the use of the Human Resources in order to maintain the quality a public radio must offer, in spite of the reduction of income.

This project will try to redesign the processes in the Broadcasting Department of Radio Nacional de España, so as to transform it into a more efficient, productive and competitive department, without losing the inherent idiosyncrasy of the public purposes, sustaining citizenship and civil society. Apart from increasing the own contents, it will give some other possible ideas of increasing the income in the Corporation.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento General

Como servicio público, La Corporación Radio Televisión Española, ha de satisfacer la necesidad de la ciudadanía de recibir información veraz y programas de calidad. También ha de regirse por criterios no estrictamente económicos que permitan el desarrollo de la cultura, de la música, del teatro, del cine...etc, que de otra manera no tendrían cabida en un medio de comunicación, mucho menos privado y por tanto con ánimo de lucro. Ha de velar por el sostenimiento de las lenguas cooficiales y procurar defender su existencia y buen uso y no permitir su deterioro. Además de favorecer y difundir la cultura local y popular. Sus apoyos económicos a la industria del cine, la digitalización de archivos y la compra de derechos de emisión de programas tanto culturales como deportivos, que no son aparentemente rentables, deben ser suficiente razón para el sostenimiento del medio de comunicación público, tanto estatal como regional.

La gran variedad de emisiones y programas garantiza un alcance mayoritario tanto demográfica como geográficamente. La existencia de un canal internacional de televisión y otro de radio traspasan fronteras y comunican lo que sucede dentro hacia fuera de España, haciendo llegar la información y el entretenimiento de calidad allende nuestras fronteras. La posibilidad de disponer de una emisión radiofónica de Onda Corta, además de ser estratégicamente muy conveniente debido a las características de transmisión de la información (no depende de ningún satélite ya que se propaga por rebotes tierra-ionosfera), permite alcanzar grandes distancias y hacer llegar la emisión de Radio Exterior de España, con la Marca España como bandera, a lugares muy alejados en los cinco continentes, en idiomas tales como el ruso, inglés, francés, portugués, sefardí y árabe, además del español. Estas grandes distancias son cosa imposible con la FM o la AM. La audiencia de Radio Exterior de España son 10 millones de oyentes (Josefina Beneítez, ex Directora de Radio Exterior de España, 2012).

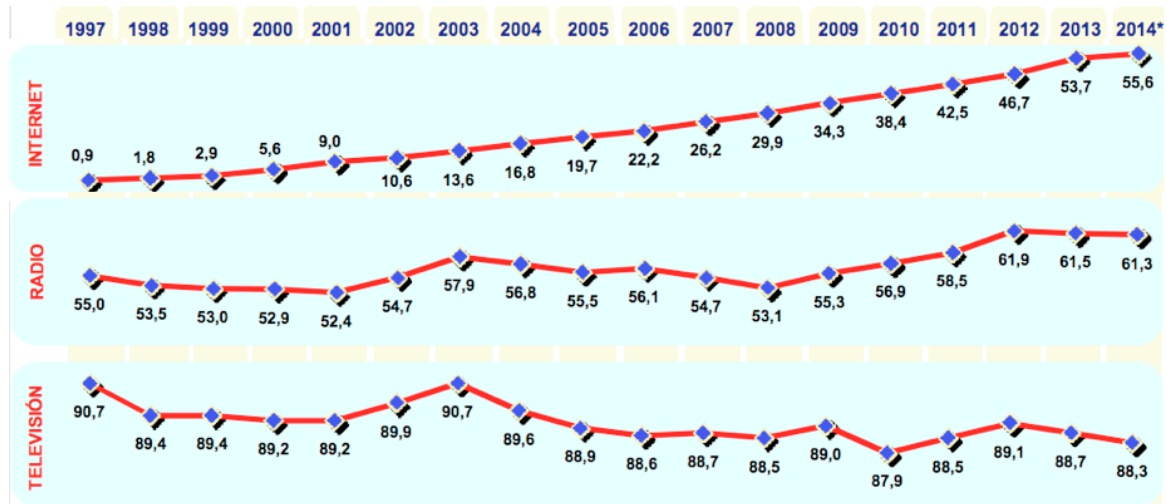


Ilustración 1: Evolución de la audiencia, AIMC Resumen General Octubre 2010 a Mayo 2011

En España, la audiencia radiofónica ha tenido una tendencia alcista (según se observa en la gráfica). Quizá pueda deberse a que es un medio de comunicación muy poco invasivo en la vida personal ya que permite la realización de otras tareas mientras se escucha, no así la televisión. La audiencia potencial es enorme y el porcentaje de mejora también. Ahora con la llegada del Streaming y los contenidos a la carta ofrecidos en la web de RTVE.es, también podemos escuchar programas de radio siempre que lo deseemos y en cualquier lugar y situación.

Radio Nacional de España, puede ser por tanto, el referente en la radio española tanto en calidad como en contenidos, debido a la innovación constante que la pone siempre en cabeza de la innovación en España. Sus medios técnicos son de los más punteros del país y sus estándares de calidad son muy estrictos, como se puede comprobar recurriendo a su Manual de Estilo en <http://manualdeestilo.rtve.es/>

Como vemos, las audiencias de TV en general, van decayendo mientras que las de radio se mantienen y las de internet están en un claro ascenso.

1.2. La Empresa

Radiotelevisión Española, RTVE, es la radio televisión pública estatal de que disfrutaban los españoles desde que el 28 de octubre de 1956 comienza a emitir regularmente. Posteriormente a la Ley de la Radio y la Televisión Estatal de 5 de junio de 2006 (Ley 17/2006) es disuelta tal y como se conocía, y se crea, cambiando su nombre, la “Corporación de Radio y Televisión Española S.A.” (en adelante CRTVE).

Consta de tres servicios principales: TVE o Televisión Española, RNE o Radio

Nacional de España y Medios Interactivos o RTVE.ES.

TVE lo forman La 1, La 2, el canal 24h (canal temático de noticias), Clan (canal temático infantil) y Tdp o Teledeporte (canal temático deportivo). CRTVE además ha impulsado la televisión en Alta Definición HD con sus canales principales que emiten en este formato desde diciembre de 2013. TVE Internacional emite contenidos de TVE para el extranjero y ahora también está emitiendo en ultra alta definición, también llamada 4K, vía satélite Hispasat. Emite con cobertura y contenidos regionales por sus 19 emisoras territoriales.

RNE lo forman Radio1, Radio Clásica (única emisora exclusivamente de música clásica en toda España), Radio 5 Todo Noticias (emisión temática de noticias), Radio 3 (temática música alternativa y cultura), Rádio 4 (generalista en catalán) y Radio Exterior de España, servicio público que emite tanto por Onda Corta, por satélite y por internet a una audiencia mundial.

CRTVE con sus presupuestos también aporta ayudas al cine español, mantiene la Orquesta Sinfónica y Coro de RTVE y en su dirección de Medios Interactivos se encarga de RTVE.ES.

Sufrió un ERE en el año 2006 que redujo su plantilla en 4855 trabajadores mediante jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas a pesar de que es la radiotelevisión pública europea con menos personal (Fuente: CCOO RTVE, 2006)

CRTVE tiene como función principal satisfacer “el derecho de todos los ciudadanos a disponer de una información veraz e independiente” Manual de estilo RTVE (s.f.). La atención a los intereses de toda la sociedad y a la vez a intereses minoritarios, cultura, lengua y contenidos que impulsen la libertad de opinión, son las claves que justifican la necesidad y la existencia de una radio y televisión públicas de calidad. Esta es su Misión.

Debido al cambio en la ley de financiación de la Corporación (Ley 8/2009) y la consiguiente reducción de ingresos debido a ella, se hace imprescindible una eficiente distribución de los recursos económicos de que dispone CRTVE intentando que no afecte a la calidad de la información que corresponde a un servicio público como el que debe ofrecer.

Dicha ley eliminó la publicidad de la emisión de TVE y por tanto redujo las aportaciones económicas que garantizaban la holgada supervivencia y buen funcionamiento de la sociedad. Dado que para el Estado no es razonable que dichas aportaciones sean asumidas única y exclusivamente por él y entendiendo que a resultas de esta decisión son otras organizaciones las que aparecen como claras beneficiadas, se impone una aportación a las operadoras privadas para que sean ellas quienes soporten, en parte, esa carga

económica. BOE, 31 de agosto de 2009. No hay que olvidar que dentro de los presupuestos de CRTVE también se incluyen las subvenciones que se realizan a la producción de cine español (partida ésta, que no se redujo, a pesar de la bajada en la partida total de la empresa) o la compra de derechos de emisión de las Olimpiadas y/o eventos deportivos de interés general, que pueden llegar a ascender a 217 millones en el año 2016 (Ecoteuve, Mayo 2013).

Esta nueva política económica obliga a CRTVE a replantearse la distribución de todas sus partidas económicas y conseguir llegar a un ahorro suficiente que permita que la función principal y misión de la Corporación, tal y como hemos comentado, no se vea resentida.

La principal necesidad a día de hoy es reorganizar, con los medios disponibles, el trabajo diario para seguir ofreciendo información de calidad. El ahorro de costes, el rediseño y la gestión de competencias, no son sino el principio de una serie de cambios por los que debe pasar la empresa para convertirse en el referente cultural, informativo y de entretenimiento de calidad que la ciudadanía reclama. De esta manera se podrá recuperar la confianza en una radio televisión pública que es eficiente y que si no estuviera, se echaría en falta. Sin duda hay programas televisivos y radiofónicos, música, libros, cine, cultura en general que a pesar de que no sean rentables, deben ser mostrados al público a través de un altavoz que no se debe regir por criterios de rentabilidad, sino de calidad. Este es el objetivo de toda empresa pública audiovisual, en este caso de CRTVE, que sólo mira por el bienestar y el derecho a la información veraz del ciudadano.

1.3. RNE. Departamento de Servicios Centrales y Exteriores

Dentro de Radio Nacional de España, la producción se divide entre los centros territoriales distribuidos por toda la geografía española, las corresponsalías (actualmente Berlín, Londres, Bruselas, Washington, Roma, Jerusalén y Lisboa) y los Centros Principales de producción de Madrid (Torrespaña y Prado del Rey) y Barcelona (Sant Cugat) que son los que cargan con la mayor parte del peso de la RadioTelevisión pública nacional.

Los Centros Territoriales de Radio Nacional de España son: Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla La Mancha, Castilla y León, Extremadura, Galicia, Madrid, Murcia, Navarra, País Vasco, La Rioja y Comunidad Valenciana. Estos Centros Territoriales se componen de aproximadamente de 300 personas encargadas de la parte técnica, pero no diferenciadas entre Radio y Televisión. Esto es así porque en el último Convenio Colectivo se estableció la unificación de las funciones y de los departamentos, creando las llamadas Unidades Informativas. Estos trabajadores asumen una variedad muy amplia de funciones y cobran un complemento salarial, que permite a la

empresa poder destinarlos tanto a Televisión como a Radio y realizar por tanto múltiples funciones.

Para la elección de los temas más relevantes de la jornada y para poder conocer lo que sucede en cada comunidad de España se convocan reuniones diarias a través del Múltiplex, todos los días a las 7 de la mañana. Los Centros Territoriales y los Servicios Centrales, que son quienes se encargan de realizar los diarios hablados (los programas informativos más importantes del día), pactan así qué contenidos serán los que se tratarán a lo largo de la jornada. Cada territorial expone los asuntos más destacados y un responsable de cada área (Nacional, Sociedad, Programas, Local) decide si necesita o no ampliar esa información y que se realicen piezas para los diarios y/o boletines o demás programas. Lo mismo sucede con las Corresponsalías. El uso del Múltiplex permite reuniones colectivas en las que se comentan las noticias más relevantes

Volviendo al organigrama y como el departamento que queremos optimizar es el de los Servicios Centrales sito en Madrid, focalizaremos en esta subdirección.

Se puede observar que existe una única dirección, la Dirección de RNE, que aglutina todos y cada uno de los Centros Territoriales, aunque son las otras direcciones, Informativos y Medios RNE quienes cargan con prácticamente todo el peso informativo y directivo de toda RNE.

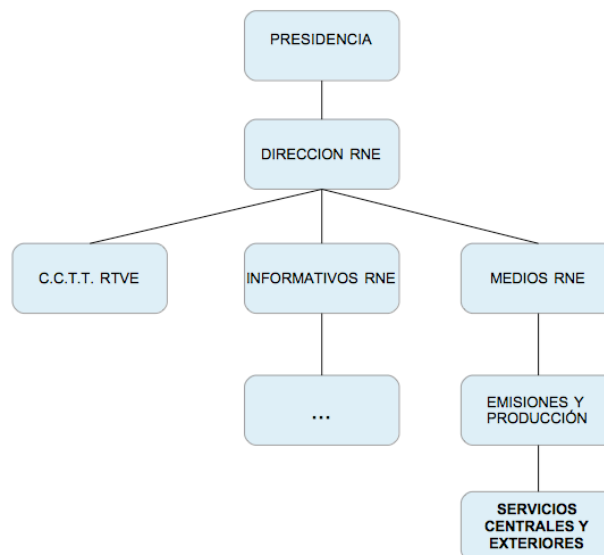


Ilustración 2: Organigrama de RNE

La unidad que asume el grueso del peso de la producción, como hemos comentado, es la unidad de Servicios Centrales y Exteriores, que depende de la unidad de Emisiones y

Producción, y ésta a su vez de Medios de RNE.

Esta unidad, dimensionada con 163 profesionales técnicos de sonido (hablamos sólo de la de Madrid, los demás técnicos de sonido se encuentran en las Unidades Informativas repartidas por todo el territorio español), cuenta en este momento con 61 personas, contando bajas por IT, dedicadas a las funciones de Continuidad (directo) y Grabaciones. En este departamento, encargado de cuatro continuidades (Radio 4 está en Barcelona y al ser en idioma catalán es íntegramente realizada desde allí), existe una gran dispersión de técnicos y se trabaja, como en otros lugares de la organización, con una distribución que no está orientada a la constante innovación y a los cambios en el entorno que se están produciendo debido a la situación actual del país.

Por esta razón y por la necesidad de un aumento de producción propia para ahorrar los costes de los contenidos externos a la empresa, es necesario replantearse la distribución del trabajo en el departamento técnico y también, por supuesto, entre técnicos y periodistas, para optimizar y evitar los picos de trabajo, evitar los tiempos muertos y la posible duplicidad de funciones, perjudiciales para una buena realización de las labores y para la consecución de nuestro fin. Además, todo esto ha de ir orientado al hecho de que la producción interna debe corresponder a la de un servicio público de calidad.

- Para lograr el éxito del proyecto

Se ha de plantear un importante cambio en la organización, este sería la inclusión de los técnicos en las redacciones, la organización del trabajo por proyectos y el cambio en la cultura corporativa para lograr un aumento de la producción. Dicho cambio tendría un fuerte impacto y para que sea exitoso tiene que pasar obligatoriamente por una adecuada sponsorización de la iniciativa. En una empresa como RTVE cuya cultura corporativa es tan fuerte y la operativa de cada departamento está muy estancada e implantada desde muchos años atrás, se puede generar un rechazo en todas las áreas implicadas que lleve al fracaso este proyecto.

Desde las jefaturas de alto nivel hasta las de más bajo nivel, el deber de los directivos es convertirse en líderes y espónsores del proyecto para romper las barreras que surjan. (Fuente Asignatura Sistemas de información para la gestión de procesos, Tema 9, MBA, UNIR)

Como en realidad estamos utilizando recursos ya existentes en la organización y lo único que estamos haciendo es reorganizar y permitir la creación de mayor número de contenidos para llenar huecos en la parrilla y que éstos sean de mayor calidad, cumplimos un requisito importante de la implantación de un nuevo proceso de negocio en una empresa pública: hacerlo sin generar gasto.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis General de Entorno

El sector audiovisual está sufriendo una cantidad importante de cambios debido al auge de la tecnología que permite al usuario la elección de contenidos y le convierte en sujeto activo de la comunicación. Con las redes sociales se puede pulsar el sentir del público y crear contenidos acorde a sus gustos y preferencias. Se puede conocer a tiempo real si lo ofrecido está teniendo una buena acogida o si, por el contrario, está resultando un fracaso. Internet además, ofrece la posibilidad de disfrutar de los contenidos en modo multiplataforma y con libertad absoluta, tanto de lugar como de tiempo. Permite una libertad no vista hasta nuestros días y obliga a replantearse las estrategias usadas hasta ahora.

Englobaremos obviamente a RNE en el sector audiovisual, cuyos puntales son los canales de televisión y en cuestiones económicas analizaremos el impacto que generan en la empresa los cambios en la ley de financiación de la CRTVE, que aunque principalmente son debidos a la eliminación de la publicidad en TVE, afectan de manera directa a RNE.

Debido a la crisis, la industria que en los años 2000 se encontraba en un momento muy boyante cambia para dejar paso a fusiones, como las de Antena 3 y la Sexta, o Cuatro y Tele5 (la integración de los canales en abierto de Sogecable y Mediaset) lo cual crea un panorama muy distinto al anterior reduciendo los grupos mediáticos. Los dos grupos resultantes representan porcentajes superiores al 55% de cuota televisiva y al 85% del mercado publicitario (Egeda. Entidad de Gestión de Derechos de los Productores Audiovisuales, 2012). Pasamos de una amplia variedad, en manos distintas, a una distribución aparentemente atomizada pero en manos de un oligopolio, como se puede ver en el siguiente gráfico.

<i>Cuota de cadenas TDT por grupos televisivos (porcentaje)</i>			
Grupos Audiovisuales	2009	2010	2011
Grupo RTVE	22,6	24,1	22,2
La 1	16,4	16,0	14,5
La 2	3,8	3,1	2,6
Clan	1,4	3,2	3,2
Teledporte	0,6	1,1	1,0
24H	0,4	0,7	0,9
Grupo Mediaset España	16,2	24,7	26,2
Telecinco	15,1	14,6	14,2
Cuatro	*	7,0	6,1
FDF	0,5	1,5	2,6
La Siete	0,6	1,4	1,5
Boing	*	0,2	1,1
Divinity	*	*	0,7
Grupo Antena 3	16,6	15,8	17,1
Antena 3	14,7	11,7	11,5
Neox	1,2	2,2	2,7
Nova	0,7	1,5	1,5
Nitro	*	0,4	1,4
Grupo LaSexta	6,8	6,8	7,6
La Sexta	6,8	6,6	5,7
La Sexta 2	*	0,1	0,6
La Sexta 3	*	0,1	1,4
Grupo Net TV	1,9	3,4	4,1
Disney Channel	1,4	2,1	1,6
Intereconomía	0,5	1,1	1,4
MTV	0,0	0,1	0,5
La 10	*	0,1	0,5
Grupo Veo TV	0,4	1,0	1,6
Marca TV	*	0,2	0,8
13TV	*	0,0	0,4
VeoTV	0,4	0,8	0,4

**Ilustración 3: Cuota de cadenas de TDT por grupos mediáticos
EGEDA, 2011**

Antena 3 y la Sexta se fusionaron posteriormente a 2011, por esto aparecen en grupos separados en la ilustración anterior. En la actualidad ambas pertenecen a Atresmedia Corporación.

En el sector radio sucede algo muy parecido a la televisión, aunque el grupo RTVE no es líder, tal y como es en televisión. Los grupos más importantes son el Grupo SER, el Grupo COPE, Grupo Onda Cero y RNE. En la siguiente tabla vemos los datos de oyentes por grupos en las distintas oleadas, la última disponible la 1ª de 2014.

TOTAL POR CADENAS

Laborables. Datos en Miles

	Ult. Dato					
	Feb/Mar 1º/14	Oct/Nov 3º/13	Abr/May 2º/13	Feb/Mar 1º/13	DIF (%) 1º14/3º13	DIF (%) 1º14/1º13
TOTAL OYENTES	25.428	24.874	25.448	25.434	2,2	(0,0)
GENERALISTA	12.159	11.661	12.183	12.398	4,3	(1,9)
TEMÁTICA	15.610	15.484	15.426	15.420	0,8	1,2
TEMÁTICA MUSICAL	14.552	14.425	14.386	14.251	0,9	2,1
GRUPO SER						
SER	4.688	4.564	4.785	4.829	2,7	(2,9)
C40	3.578	3.616	3.794	3.631	(1,1)	(1,5)
DIAL	2.281	2.177	2.307	2.295	4,8	(0,6)
MÁXIMA FM	770	754	878	739	2,1	4,2
M80	612	551	687	654	11,1	(6,4)
RADIOLÉ	555	481	521	482	15,4	15,1
GRUPO COPE						
COPE	1.972	1.845	1.773	1.969	6,9	0,2
CADENA 100	1.767	1.787	1.797	1.815	(1,1)	(2,6)
ROCK FM	919	909	706	613	1,1	49,9
MEGASTAR	202	84			140,5	
GRUPO ONDA CERO						
ONDA CERO	2.603	2.460	2.722	2.612	5,8	(0,3)
EUROPA FM	2.025	1.901	2.151	2.082	6,5	(2,7)
MELODIA FM	239	160	218	129	49,4	85,3
GRUPO RNE						
RADIO 1	1.317	1.235	1.332	1.267	6,6	3,9
RADIO 3	481	503	404	415	(4,4)	15,9
RADIO 5	378	354	326	359	6,8	5,3
RADIO CLÁSICA	168	159	125	162	5,7	3,7

Ilustración 4: Oyentes totales por cadenas, EGM 1ª ola 2014 (AIMC)

En general, en el mundo de los medios de comunicación, la estrategia es captar personajes muy representativos para presentar o aparecer en programas tanto de televisión como de radio. En el caso de los programas informativos, deben también gozar de cierta credibilidad para la audiencia. En los medios de comunicación privados y gracias a los ingresos por la publicidad, se les pueden ofrecer unos incentivos salariales cuantiosos ya que el mero hecho de su presencia atrae a la audiencia y así se pueden aumentar los ingresos por dicha publicidad en el espacio en el que aparecen. La posibilidad de pagar o no a personajes famosos junto con unos contenidos que atraigan a los oyentes, puede ser determinante para la aumentar la audiencia. Recalcar que los últimos cambios en la programación, han hecho caer a la mitad los oyentes de RNE, de un 10% de share a un 5% actualmente (EGM comparación de 1ª oleada 2011 con 1ª oleada 2014).

Y en porcentaje sobre el total en la actualidad, podemos verlo en la siguiente ilustración:

	Ult. Dato
	Feb/Mar 1º/14
TOTAL OYENTES	25.428
GENERALISTA	47,8
TEMÁTICA	61,4
TEMÁTICA MUSICAL	57,2
GRUPO SER	
SER	18,4
C40	14,1
DIAL	9,0
MÁXIMA FM	3,0
M80	2,4
RADIOLÉ	2,2
GRUPO COPE	
COPE	7,8
CADENA 100	6,9
ROCK FM	3,6
MEGASTAR	0,8
GRUPO ONDA CERO	
ONDA CERO	10,2
EUROPA FM	8,0
MELODIA FM	0,9
GRUPO RNE	
RADIO 1	5,2
RADIO 3	1,9
RADIO 5	1,5
RADIO CLÁSICA	0,7

Ilustración 5: Porcentaje de oyentes sobre el total, EGM (Estudio General de Medios) 1ª ola 2014, AIMC

Las políticas de publicidad de las radios privadas también se centran en realizar ellas mismas patrocinios de otras actividades relacionadas (o no) con el mundo de la radio. Las propias cadenas de radio patrocinan conciertos, eventos deportivos...etc. Estos patrocinios les dan visibilidad en otros ámbitos y resultan favorecedores para darse a conocer entre la audiencia, sobre todo entre el público joven.

En la Cadena 40 Principales, de cobertura nacional, tienen gran parte de su parrilla patrocinada por una marca de refrescos (Los 40 principales, 2014) entre otras actividades patrocinadas) o una importante operadora de telecomunicaciones (Los 40 principales, 2014), la cual da nombre a un espacio radiofónico y ocupa un lugar destacado en la página web de la Cadena. Este patrocinio permite a la emisora Los 40 Principales disponer de unos recursos económicos muy holgados para contratación, medios técnicos, visibilidad y difusión en redes sociales además de crear sinergias entre las empresas

La radio pública RNE, a diferencia de TVE, no permite patrocinadores con lo que dispone únicamente de los fondos propios para su funcionamiento. Sólo permite Colaboraciones para realizar determinados espacios, acuerdos entre organismos estatales

o comunitarios competentes (RTVE, s.f.) aunque estas colaboraciones no aportan ingresos a la empresa, sólo contenidos.

2.2 Análisis del sector. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Vamos a analizar las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979, Harvard Business Review) teniendo en cuenta que en el caso que nos ocupa, algunas tienen un impacto mayor que las demás.

- **Amenazas de los nuevos competidores**

El sector audiovisual en España ha sufrido muchos cambios en los últimos años debido en gran parte al auge de las nuevas tecnologías. Desde el nacimiento de la televisión en España con un número de canales limitados hasta el día de hoy con la TDT, el cambio ha sido radical. La TDT permite, gracias a la multiplexación de canales, recibir 41 canales de TV y hasta 25 de radio con posibilidad de ser escuchados en nuestro receptor de TV.

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España es quien se encarga de asignar las distintas bandas de frecuencias para ser usadas por los servicios de radiocomunicaciones del país. Cualquier resolución de este ministerio referente a frecuencias, a su asignación, y/o aparición de nuevos canales es conocida y publicada por el Boletín Oficial de Estado.

Así, cualquier nuevo competidor es conocido de antemano y debe cumplir unos requisitos para poder emitir.

Para RNE, que es una empresa afianzada y con unos medios técnicos y tecnológicos muy avanzados, la llegada de nuevos competidores no representa una amenaza en sí misma, técnicamente hablando no se queda atrás, pero sí en cuanto a la posible capacidad de robarle cuota de mercado, en este caso audiencia.

- **Poder negociador de los proveedores**

En un medio de comunicación los proveedores son proveedores de contenidos. Dado el tamaño y la necesidad de ofrecer servicio público, RNE se ve obligada a comprar a los proveedores contenidos de diversa índole. Muchos de ellos son contenidos deportivos (por ley la CRTVE está obligada a comprar los derechos de las Olimpiadas por considerarse Servicio público. Estos derechos de emisión han supuesto a la Corporación en el año 2012, por ejemplo, 70 millones de euros (El País, 2011).

RNE ha de pagar por ciertos contenidos o pagar a personal externo para producirlos,

ya que no dispone de medios humanos suficientes para producir las horas necesarias para cubrir la programación en sus 5 emisiones (más las emisiones en lenguas extranjeras de Radio Exterior). De hecho, hay ciertas franjas horarias en las que se unen varias emisiones ofreciendo los mismos contenidos.

La naturaleza pública de RNE no permite ser excesiva en el gasto y obliga a racionar y racionalizar los contenidos que debe comprar y los gastos que ha de tener. Es muy importante para RNE la disminución de ingresos que se ha producido en la Corporación debida a la eliminación de la publicidad en TVE.

Los compromisos adquiridos pueden tambalearse si existe reducción de los presupuestos de un año al siguiente, e incluso obliga a replantearse las emisiones de partidos deportivos y de interés público tales como la final de la Copa del Rey, Champions, los juegos de verano de Brasil 2016, la Supercopa de España, la liga de baloncesto ACB, tenis como el Roland Garros o AP 1000, etc. También la compra de series por parte de TVE es importante dentro de los presupuestos totales de RTVE. Muchas de estas series se compran a productoras externas a la Corporación o se les paga para que hagan un número determinado de capítulos (por ejemplo, Cuéntame, líder de audiencia desde el año 2001). Muchos otros programas se compran a productoras externas también. Las negociaciones en precios son desconocidas. No consta ninguna rebaja por lotes.

Los derechos radiofónicos deportivos han sido objeto de controversia en los últimos tiempos. En la radio pública, de hecho, el último debate se centró en que la narración de partidos no debería suponer un desembolso ya que no existe imagen sobre la cual pagar derechos y además no se emite publicidad. No existe lucro por parte de RNE en ningún caso ya que no hay publicidad involucrada. (RTVE, 2011).

Existen ciertos acuerdos con la UER (EBU European Broadcasting Union) que permiten la difusión de emisiones deportivas (EBU, s.f.) y el intercambio de conciertos (EBU, s.f.) que cubren un número enorme de horas de programación. Se desconocen las cifras derivadas de estos acuerdos y RNE también provee de contenidos a los miembros de esta organización.

En cualquier caso, los proveedores establecen unos precios de adquisición de contenidos (en el caso de los deportivos son conocidos, pero en otros casos la información no se hace pública o es muy opaca) y cada cadena pública o privada decide, en función de los ingresos por publicidad que cree que va a ingresar o el lucro que va a obtener, si le conviene o no pagar dichos derechos de emisión.

- **Poder negociador de los clientes**

Los clientes en este caso son los oyentes, que utilizan RNE para informarse y/o entretenerse.

RNE debe anticiparse a los gustos de estos colectivos para ofrecerles contenidos de calidad. En este tipo de medios de comunicación, la acción de sintonizar otro dial ya supone la pérdida del cliente. Es muy importante, por tanto, cubrir sus necesidades para que no elijan a la competencia.

También podríamos considerar como clientes a las empresas colaboradoras de algunos espacios en RNE cuyos contenidos no son considerados Patrocinios sino que se realizan con la Colaboración de ciertos organismos oficiales que deciden que RNE es un buen escaparate para difundir sus actividades. Estos espacios son grabados por técnicos de sonido de RNE pero la redacción, locución y cualquier otro gasto derivado, corren por cuenta del organismo colaborador con la Colaboración de la Oficina de Turismo de Egipto (RTVE, s.f, Buscando la foto) o de la Asociación Gremial del Auto Taxi (RTVE, s.f, Bajando bandera), son dos ejemplos.

- **Amenaza de productos/servicios sustitutivos**

Productos sustitutivos se pueden considerar en este caso la prensa escrita, un libro, los conciertos, las salas de cine, la asistencia a los eventos deportivos,... etc. Dado que RNE se dedica a dar información y entretenimiento cualquier producto/servicio que pueda entretener e informar puede convertirse en producto sustitutivo potencial.

La existencia de RTVE.ES, que pertenece a la misma empresa que RNE, con sus contenidos multimedia y audio y video a la carta, hacen que internet no se pueda considerar producto sustitutivo.

Con las nuevas tecnologías, se ponen al alcance del espectador oyente/internauta dichos contenidos con disponibilidad absoluta para que pueda acceder a ellos en el momento que desee.

La gratuidad de todos los contenidos en RNE es un extra que crea una ventaja competitiva respecto al resto de productos o servicios de las cadenas privadas. La comodidad escuchar un contenido radiofónico en el momento y lugar que más convenga también es un añadido importante.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Esta es la más importante de las fuerzas de Porter en nuestro caso.

Vemos en las siguientes gráficas la posición que ocupa con respecto a sus competidores, en este caso RNE.

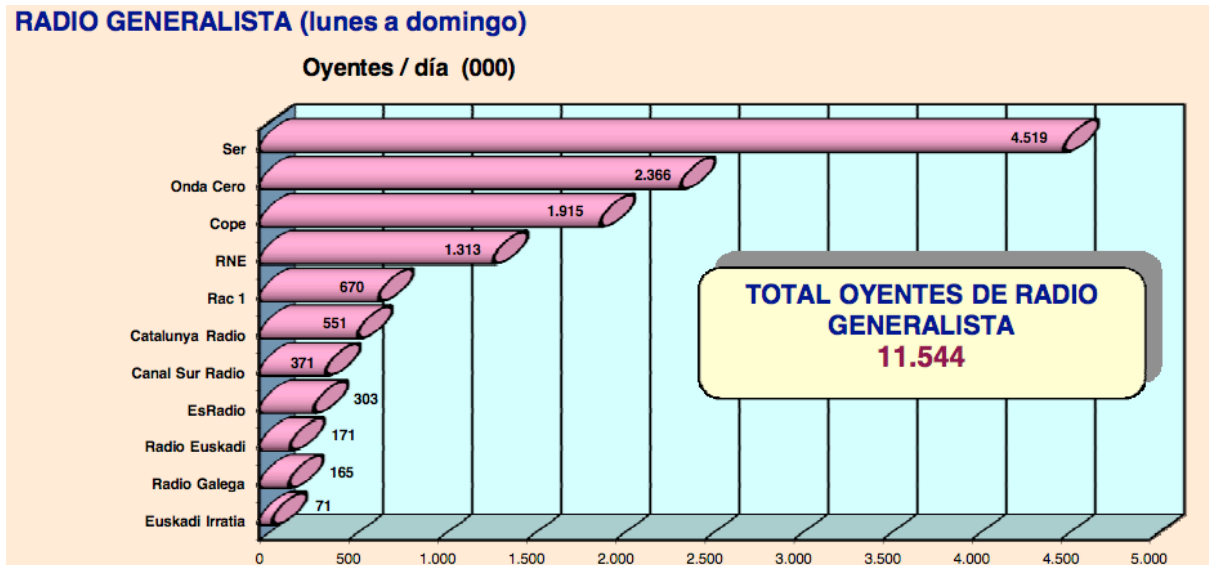


Ilustración 6: Total oyentes radio Generalista Abril 2013-Mayo 2013. Oyentes diarios. AIMC, EGM

Vemos que en la radio generalista RNE se encuentra en el cuarto lugar, con un número de oyentes más bajo que en años anteriores debido a cambios en su parrilla.

No hay que olvidar que la falta o escasez de presupuesto es definitoria para la elección en la compra de uno u otro programa, contratación de presentador de radio, contenidos o derechos de conciertos.

Ahora que no existe publicidad en CRTVE y al ser un juego de suma cero, RNE sale altamente perjudicada ya que la cantidad de anunciantes existente tiene un medio menos al que acudir y RTVE no percibe parte de este reparto como sucedía antes. En cuestiones económicas, RNE depende absolutamente de lo que sucede en TVE.

La total dependencia de los Presupuestos Generales del Estado puede convertirse en un yugo contra la libertad de expresión, por cuestiones políticas. La negativa de las operadoras a pagar la llamada “Tasa de las Telecom” es una merma importante en dichos presupuestos ya que, recordemos, las operadoras, las televisiones privadas y demás organismos que ofrecen contenidos audiovisuales, son los beneficiados directos en el momento en el que RTVE dejó de emitir publicidad. Con un competidor menos el reparto de los ingresos por publicidad aumenta la cantidad repartida entre ellas. Para estas empresas privadas la doble financiación, por parte del Estado y de la publicidad, era un privilegio ([El País, 2009](#)), sin embargo las obligaciones millonarias de compra de contenidos no rentables por parte de RTVE, no se consideran desventaja competitiva.

Cabe mencionar que Vodafone, por ejemplo, se negó a pagar 30 millones de euros a RTVE dejando de ofrecer (en nombre de Vodafone) ciertos servicios audiovisuales (El País, 2013). Sin embargo en 2014 compra la operadora de telecomunicaciones ONO (Tiempo de hoy, 2014) para seguir explotando dichos contenidos a nombre de otra empresa.

El entramado sobre la propiedad de los medios de comunicación privados se puede consultar en la web La mirada del Mendigo (La mirada del mendigo, 2012) en la que gráficamente nos explica las relaciones entre los medios del sector (quién es dueño de qué) y nos puede ayudar a entender quienes son los propietarios de los medios de información.

2.3 Análisis interno

La plantilla de CRTVE aprueba un convenio en el que blinda su plantilla a 6517 trabajadores tras sufrir la supresión de la paga extraordinaria por el Real Decreto-ley 20/2012, el aumento de su jornada en 30 minutos al día y ver amenazada su financiación debido a la crisis. La empresa deja de aportar al plan de pensiones personal de cada trabajador, no se produce subida salarial anual y se reducen las ayudas sociales.

Se han reducido en un porcentaje que va desde el 5% al 10% los pluses que reciben tanto los trabajadores como los directivos para bajar la masa salarial.

La clasificación de los RRHH está definida por convenio así como sus competencias y sus tablas salariales.

Todo esto está creando en la plantilla un estado de malestar y baja satisfacción laboral.

Para explicar el estado actual de la plantilla, es necesario volver atrás en el tiempo hasta el año 2006, un momento muy importante en el que se aplicó el Expediente de Regulación de Empleo, que permitió la salida de 4150 trabajadores de la empresa.

Este fue un momento muy delicado que marcó un antes y un después en la historia de RTVE.



Ilustración 7: Logos e imagen corporativa cuando RTVE se convierte en CRTVE

Antes de la aplicación del ERE, el convenio colectivo vigente era el XVI Convenio Colectivo de RTVE.

El personal de técnicos de sonido de RNE estaba por entonces dividido en dos subcategorías: Toma de sonido y Especialista en Sonido, Control y Grabación. Los especialistas en Toma de sonido estaban en un grupo superior que los dedicados al control y grabación. Como se puede imaginar, los encargados del sonido de TV y los de Radio se encontraban separados en distintas categorías y tenían funciones distintas. Los técnicos de sonido de radio además, eran de categoría superior a los de TV.

Los periodistas pasaron también a llamarse Informadores (antes Redactores) y se suprimió la categoría de Locutor.

Particularizando en el Departamento de Medios Técnicos, Emisiones y Producción, actualmente hay unas 165 personas encargadas de la parte técnica de todas las emisiones de Radio Nacional de España (Control Central y Servicios Centrales y Exteriores). En el Departamento de Redacción se cuenta con unas 250 personas distribuidas en todas las áreas informativas (Nacional, Internacional, Sociedad, Cultura...etc).

La distribución del trabajo es radicalmente diferente a la de las cadenas privadas aunque la naturaleza del trabajo sea la misma. Entre otras cosas, las competencias están muy claras porque se definen por convenio y se procura su cumplimiento. Se trata de que

los trabajadores tengan unas condiciones laborales lo más parecidas posible a las firmadas por la representación sindical y siempre respetando los descansos establecidos por la ley, sin olvidar la integración entre la vida laboral y la familiar.

Una distribución del trabajo funcional y no por proyectos y una separación radical de la organización entre los profesionales técnicos y los periodistas, lastran la eficiencia y se provocan desigualdades según la emisión o el horario en el que se encuentren los trabajadores. Las desigualdades crean un ambiente laboral poco favorable.

Estos cambios en la distribución del trabajo habrían de hacerse procurando un servicio público de calidad y sin que mermen las condiciones de trabajo de la plantilla, a pesar de los recortes y la reducción en los presupuestos de la Corporación, la calidad no debería nunca disminuir. También se debe mencionar que la radio televisión pública tiene un acceso a la tecnología privilegiado y dada la necesidad de máxima calidad inherente a su condición de servicio público, debe siempre innovar, situarse a la cabeza de los últimos avances y hacer valer la Marca España hacia el exterior.

• Análisis DAFO

Pasaremos a realizar el Análisis DAFO en la siguiente ilustración:

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> *Procesos internos anticuados y poco eficientes *Excesiva burocracia *Cultura corporativa anticuada y muy fuerte *No existe cultura del liderazgo *Personal acomodado, falta de inquietud y poca adaptabilidad a los cambios *Inexistencia de un plan de carrera *Sistema de progresión profesional opaco y no sujeto a méritos *Desconocimiento del funcionamiento de los demás departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> *Presupuesto cada vez más reducido *Imagen negativa del departamento *Las nuevas tecnologías como facilitadoras de la labor realizada por los técnicos de sonido, para otros colectivos
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> *Infraestructuras y medios técnicos líderes en el sector *Personal altamente preparado, sobretitulado incluso *Plantilla extensa *La Función de servicio público garantiza continuidad de la empresa a corto y medio plazo 	<ul style="list-style-type: none"> *Momento de grandes cambios a nivel tecnológico *Personal consciente del problema

- **Conclusión del análisis**

La intención de este proyecto es conseguir una organización más eficiente para poder lograr un mayor rendimiento de los trabajadores y conseguir aumentar la producción interna. De esta manera, la parrilla de RNE se verá provista de mayor número de contenidos y, muy importante dada la necesidad de servicio público, contenidos de mayor calidad.

Se precisa por tanto de un rediseño en la organización del trabajo y como se puede ver en los análisis que hemos expuesto anteriormente, existen debilidades que podrían hacer fracasar el proyecto. Como importantes debilidades se encuentran las debidas al momento actual que está viviendo el sector audiovisual al completo, la crisis que sufre España desde 2008 y también por la propia naturaleza de empresa pública de RNE. Otras dificultades previsibles para lograr el éxito son debidas al personal de la Organización. Se intentarán atajar los problemas intrínsecos y minimizar los extrínsecos.

Internamente, a los trabajadores se les debe motivar y convencer de las bondades de la implantación del proyecto apoyándose en un buen plan de comunicación. La empresa al completo, desde los altos estamentos hasta los más bajos, deberá esforzarse ya que no será fácil hacer comprender la necesidad esta nueva organización del trabajo. Comenzar a trabajar en equipo y cambiar unos métodos de trabajo tan arraigados desde hace tantos años atrás es una tarea muy difícil, pero los resultados podrían ser muy satisfactorios ya que se conseguiría aumentar la producción a la vez que la calidad de las emisiones en RNE.

3. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

3.1 Qué hacer y por qué

La pérdida de competitividad en RNE y el deterioro de su función pública han de ser corregidos para volver a convertirla en líder de audiencia y mantener el liderazgo en calidad. Esto requiere de ciertos cambios profundos en la organización del trabajo.

Las personas han de sentirse el activo más importante de la empresa y se debe favorecer el trabajo en equipo y promover una cultura corporativa que favorezca el logro de las metas que se quieren conseguir: mayor producción y calidad con los mismos recursos

Los miembros de la organización deben ser conscientes del papel que desempeñan y afrontar una transformación que permita crecer a la empresa.

Este plan que vamos a exponer a continuación, pretende modificar la organización del trabajo en el Departamento de Emisiones y Producción. Así, se pretende integrar a los trabajadores en una organización orientada a proyectos que permita la estrecha colaboración entre los profesionales técnicos y los redactores, optimizando el tiempo y las tareas para conseguir un mayor rendimiento y un aumento de la producción interna. De este modo se podrá reducir el gasto y ampliar las parrillas que se encuentran en algunos momentos compartidas por falta de recursos.

Para poder entender esta necesidad, hemos de tener en cuenta que un Informador dedica parte de su tiempo a realizar montajes. Pretendemos que dicha labor la realice un Técnico para que así el Informador pueda dedicarse a labores de producción y generación de contenidos. Se estima que un Informador del área de Programas dedica entre un 25-35% de su tiempo a la edición y postproducción de audios/montajes y un Informador del área de Informativos entre un 15-25%. Para esos mismos menesteres un profesional técnico tardaría, siempre hablando de medias, menos de ese tiempo en realizar estos montajes/ediciones (algunas veces podrían hasta realizarse en directo con lo que se ahorraría aún más tiempo de ambos departamentos). Esto supone por tanto, un aseguramiento de la calidad mínima exigida y una supervisión previa antes de pasar a emisión (con lo que conseguimos aumentar la calidad que es otro de nuestros objetivos). Así, hemos logrado para cada periodista entre un 20-30% más de dedicación a labores de producción. Hemos conseguido aumentar su productividad y que cada informador genere de media un 20-30% más de contenidos.

Comenzaremos con una exposición del puesto de trabajo técnico para poder entender el funcionamiento del departamento y los cambios que se quieren aplicar. Después

continuaremos exponiendo cuál es la situación actual de los trabajadores, para comprender sus motivaciones y estados de ánimo y por último, proponer el cambio que impulsará la nueva forma de trabajar y la transición a un modelo más evolucionado de Organización.

- **Diseño de puesto de trabajo: Técnico de sonido en radio**

El técnico de sonido en radio es el último responsable de la emisión de un programa radiofónico. Se encarga entre otras funciones de activar y desactivar micrófonos, editar cortes, lanzarlos a antena, controlar todos los niveles, hacer las mezclas...etc, siempre de manera armoniosa, cuidando la estética y bajo las reglas del lenguaje radiofónico.



**Ilustración 8: Técnico de Sonido de Radio visto desde el locutorio del estudio
201 de Prado del Rey, Madrid (Fuente PSRadio)**

A diferencia del técnico de sonido de televisión, el técnico de sonido de radio tiene una responsabilidad directa y total de la emisión. En ocasiones, un programa de radio se hace tan solo entre dos personas, el mínimo imprescindible, técnico y locutor, sin que merme en absoluto la calidad de dicho programa. Son programas más íntimos y de carácter.



Ilustración 9: Técnico de sonido de continuidad en el estudio 101 de la Casa de la Radio, Madrid (Fuente RTVE)

Cualquier programa de televisión requiere de una gran cantidad de personal que desempeña variadas funciones. Recordemos que la televisión es imagen y sonido, y la radio sólo sonido, con lo que las funciones del técnico de sonido en radio (en Continuidad y/o Grabaciones, no en Toma de sonido) según la definición del XVI Convenio Colectivo son “efectuar tomas de sonido que no requieran gran despliegue de medios, correspondiéndole además las mezclas y encadenamientos, elaborando grabaciones, sus arreglos y montajes finales así como cualquier tipo de emisión y reproducción ordinaria.” (Fuente, texto de XVI Convenio Colectivo de RTVE 2006). Es decir, en última instancia es el responsable de la emisión de cualquier programa radiofónico.

Por todo ello, el técnico de sonido de radio desempeña un trabajo de una gran responsabilidad, ya que es el último responsable tanto de la calidad del sonido como de la ejecución y en muchos casos, de la realización del programa controlando los tiempos.



Ilustración 10: Toma de sonido de una batería realizada por un técnico de Sonido de RNE, estudio Música 3, Madrid (Fuente Elaboración propia)



Ilustración 11: Toma de sonido y Realización de Radioteatro y Servicios Exteriores realizados por Técnicos de sonido de RNE, en Casa de América, Plaza de Cibeles, Madrid (Fuente Elaboración propia)

- Desde 2007. Situación posterior al ERE

La aplicación del ERE de 2006 propició un cambio en el Convenio Colectivo y en las condiciones de los trabajadores que se quedaron en la empresa. Simultáneamente a la aplicación de dicho ERE se ofreció una oferta de Empleo Público para cubrir las

necesidades de la salida de los profesionales que se marcharon. Una consecuencia de esto fue la reducción de la masa salarial.

Más específicamente y en el contexto que estamos analizando hemos de comentar la desaparición de las categorías de Especialista en Sonido, Control y Grabación y la de Toma de Sonido, que pasaron a convertirse en Especialista en Medios Audiovisuales (categoría superior a cualquiera de las anteriores). Los nuevos trabajadores que entraron en la empresa tras la oferta pública de empleo, adquirieron la categoría de Técnico Superior de Sonido, tanto para televisión como para radio.

Una reducción muy notable de la plantilla junto a un mercado laboral en pleno proceso de cambio ha provocado que el profesional dedicado al sonido en RTVE deba asumir múltiples tareas de diferente naturaleza (realizador, ambientador musical, productor y técnico de sonido). Esta versatilidad que se requiere supone un reto para todos ellos.

3.2. Dirección de Emisiones y Producción

3.2.1. Momento actual

Han pasado 7 años desde la aplicación del ERE y desde los cambios en las categorías. La organización no ha sabido absorber el impacto de una reducción tan grande de la plantilla. Esto ha provocado problemas en la planificación y gestión del trabajo, por parte de los departamentos correspondientes.

Comportamiento Organizacional

Se observa que muchos profesionales no se sienten un activo importante en la empresa, lo que afecta a su motivación. La dirección no está siendo capaz de sacar lo mejor de ellos ni está logrando satisfacer sus necesidades, con lo que la empresa tampoco está sacando el óptimo provecho de todos ellos.

Aún teniendo en cuenta que el trabajo en un medio de comunicación tiene mucho que ver con la creatividad, muchos trabajadores de RTVE no se sienten autorrealizados (último escalón en la teoría de Maslow (Dirección de Recursos Humanos, Tema 6, Comportamiento Organizacional, MBA Universidad Internacional de La Rioja). Han perdido la perspectiva.

Se podrían analizar las conductas de los trabajadores desde muchos ángulos. Intentaremos hacer una pequeña aproximación a los porqués de esta falta de motivación en los puntos siguientes, apoyándonos en los apuntes de la Asignatura Dirección de Recursos Humanos , Master en Dirección y Administración de Empresas, UNIR.

- **Factores higiénicos y motivadores de Hertzberg**

Según la Teoría de los Dos Factores de Hertzberg (Dirección de Recursos Humanos, Tema 6, Comportamiento Organizacional, MBA Universidad Internacional de La Rioja) sobre motivación, los trabajadores se encuentran influenciados por los factores de higiene (que corresponden a los tres niveles más bajos en la teoría de Maslow: fisiológicos, de seguridad y de afiliación) y los factores motivadores (reconocimiento y autorrealización).

Los trabajadores de RTVE, a pesar de tener un trabajo de naturaleza altamente creativa, se encuentran muy desmotivados. La mayor parte de los factores de higiene los tienen cubiertos, con lo que no debería existir insatisfacción, pero los factores motivadores están descuidados.

La cultura corporativa actual en RTVE no contempla la motivación como uno de los factores determinantes para conseguir los objetivos de la empresa.

- **Teoría de la equidad de J.S Adams**

La teoría de la equidad de Adams (Dirección de Recursos Humanos, Tema 6, Comportamiento Organizacional, MBA Universidad Internacional de La Rioja) se apoya en la premisa de que los trabajadores que perciben una situación de iniquidad o de injusticia a su alrededor, reaccionan ante dicha situación posicionándose en un estado de desequilibrio o tensión que les impulsa o motiva a cambiar de comportamiento.

El sentimiento de iniquidad ha surgido fundamentalmente (aunque no en todos los casos) entre trabajadores que se incorporaron a partir de 2007, por dos motivos. Por un lado están las diferencias salariales con los compañeros de más antigüedad (a igualdad de tareas); y por otro lado está la indefinición de las funciones de las nuevas categorías en el nuevo Convenio.

Gestión de los avances en la tecnología.

Uno de los grandes avances en el mundo radiofónico de los últimos años ha sido la incorporación de la informática, que ha sustituido a gran parte del equipamiento que se venía usando en el pasado.

Hasta la llegada de los ordenadores, los técnicos de sonido grababan, editaban y lanzaban sus piezas desde magnetófonos o cartucheras. Medios magnéticos lineales. Se requerían grabaciones y reproducciones a tiempo real y una técnica muy depurada de trabajo.



Ilustración 12: Magnetófono Profesional Studer usado en los controles de radio (Fuente RTVE)



Ilustración 13: Cintas abiertas usadas en los años 80 (Fuente RTVE)

Este trabajo tan laborioso requería de una técnica y una destreza aprendida durante años y de una especialización que solo tenían los técnicos de sonido. Cada pieza que se iba a emitir venía grabada en una de las cintas abiertas y se debía abocar (buscar el principio de la pista) para poder emitirla desde el punto concreto. Se trabajaba a contrarreloj ya que una vez emitido el corte, había que rebobinar la cinta, sacarla y preparar la siguiente para su emisión. Todo esto se realizaba en segundos.



Ilustración 14: Empleo de los Programas informáticos para la emisión en los estudios de radio (Fuente RTVE)

Hace 12 años y con la universalización de la informática, se implantó en Radio Nacional el sistema Mar4Win, de la empresa AEQ, para automatizar, editar, grabar y para

usar en Continuidad. Hacía accesible todo contenido de cualquier centro territorial o de cualquier redacción en segundos. Esto supuso crear una red gigante de comunicaciones que en la actualidad se ha contratado a Telefónica.

Con este avance de la informática desaparece la exclusividad que los técnicos de sonido venían ostentando en el tratamiento de señales de audio. En la actualidad, además de los técnicos de sonido, los redactores disponen de un ordenador y de permisos en el programa para editar, montar e incluso incluir audios en las escaletas (que vienen a ser una pauta, concreción sobre el papel de la estructura de un programa, pero definitiva y referida a una edición determinada del programa. Se elabora a partir del guión, y no al revés. “Diseño de programas de radio” p.97. Volpini y Ortiz, 1995). Lo que antes se hacía manualmente, ahora se hace desde un ordenador, y en un proceso no lineal, es decir, más rápido. Las escaletas se montan en la redacción y el técnico de Continuidad (el que se encuentra en el estudio que está emitiendo en directo) las recibe automáticamente y las emite cuando corresponda. En un programa informativo, un altísimo porcentaje de los cortes emitidos ya no son supervisados por un técnico debido a la premura con la que se maneja la información y a que los técnicos están alejados de las redacciones.

El hecho de que los redactores manipulen los audios debería ser un último recurso porque existen profesionales del sonido dedicados a estas funciones. Esto permitiría a los redactores centrarse en la elaboración de contenidos lo cual, indudablemente, redundaría en un resultado final de mayor calidad y en una mayor productividad, gracias a la colaboración entre técnicos y redactores. En cualquier caso, el manejo de este programa informático (ahora es Dalet Radio Suite) es parte de la formación que reciben los estudiantes del Máster de Radio Nacional ofrecido con el apoyo de la Universidad Complutense de Madrid y que se imparte en el Instituto de RTVE a los redactores, para que nada más llegar a trabajar a RNE sepan utilizar este programa.

Comentar que el mínimo de calidad exigida del que se está hablando, viene recopilado en un manual de estilo llamado “Manual de Estilo de RTVE”, de libre consulta en la web de RTVE.



Ilustración 15: Extracto del Manual de Estilo de RTVE en el que se establecen los estándares de calidad mínimos exigibles a un servicio público como RNE

Además reseñar que en los nuevos estudios se ha procedido a la instalación de cabinas individuales en las que los redactores/periodistas pueden grabarse sin ayuda técnica. Los periodistas se graban ellos mismos sus voces y se montan los reportajes en sus puestos, con su ordenador. Estas ediciones no se suelen supervisar por un técnico antes de pasar a emisión.

También las altas velocidades de internet y los dispositivos móviles de cada vez más calidad, han forzado a permitir que en ruedas de prensa, salidas a acontecimientos deportivos...etc, se graben piezas sin técnico y se envíen de manera inmediata. La VoIP y ahora el 4G facilitan las labores a corresponsales o enviados especiales que graban sus piezas y las envían en cuestión de segundos. Obviamente, los dispositivos graban y emiten en mejores calidades, pero personas que no tienen una formación técnica completa no tienen por qué aprovechar correctamente estas ventajas que nos dan las nuevas tecnologías.

Ir con un técnico asegura una mayor calidad y una mejor gestión de errores en la transmisión, pero en épocas de crisis si hay que cubrir un conflicto de guerra o una noticia

importante en el exterior y a la vez es necesario ahorrar, se prescinde del técnico.

Todo lo expuesto no sería un problema si, tal y como se ha dicho antes, no se viera afectada la calidad que como servicio público RNE está obligada dar. Los profesionales del sonido de la radio pública, realizan un trabajo que difícilmente es comparable a los que se realizan en las radios privadas, cuyo estándar de calidad se sitúa en puntos más bajos que en RNE (a veces ni siquiera tienen definido un estándar de calidad). Las piezas, las grabaciones y las mezclas son de mayor calidad si las realiza un técnico y se graban desde un estudio.

Con la aparición de estas nuevas tecnologías, el papel de los técnicos de sonido ha de adaptarse a la nueva situación para aprovechar al máximo todo su potencial.

"Si queremos que todo siga como está, necesitamos que todo cambie" (en su idioma original, en italiano: "Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi")
Giuseppe Tomasi di Lampedusa (1896-1957)

Motivación/Desmotivación

Se viene notando desde hace unos años la creciente desmotivación entre los trabajadores de RNE, causada por variadas razones. La constante amenaza de otro ERE, la bajada en los presupuestos que afectan directamente a los salarios, el abandono por parte de las autoridades de la función pública, hacen mella en los ánimos de los trabajadores.

Los técnicos de sonido son los que están siendo más afectados por los rápidos avances en la tecnología y los que deben intentar adecuarse con más celeridad.

El trabajo diario se ve afectado por variadas razones:

- en el texto del Convenio Colectivo aún no se han definido las funciones de las nuevas categorías
- esta incertidumbre en las funciones es un problema para la adecuada realización del trabajo diario. Para los profesionales de 2007, debido al vacío en la definición de las categorías, las funciones quedan muy diluidas
- no existe un plan de carrera para los trabajadores. Los que poseen titulaciones superiores a las requeridas específicamente para su puesto de trabajo, se ven forzados a no tener previsión de cambio en un futuro
- no existe gestión del desempeño. Aunque sí se cobra paga de Productividad que no está ligada a dicha función del desempeño
- no se van a realizar promociones internas por tiempo indefinido

- Debido a la crisis, no se cubren todas las bajas de los trabajadores (ni siquiera por maternidades)
- no existe ningún mando orgánico de la promoción de 2007 en toda la dirección de Medios de RNE. Tampoco ninguna mujer. (Actualizado a 20 de julio de 2014, un técnico de sonido de la promoción ha sido nombrado responsable)
- la distribución del trabajo necesita ser revisada. Hay recursos que no están optimizados.

Política de Retribución

En RTVE cada categoría está englobada dentro de un grupo de los dos existentes Grupo I y Grupo II. El Grupo I se subdivide en Subgrupo I y Subgrupo II.

La categoría Técnico superior de sonido se encuentra en el Grupo II.

Cada grupo está dividido en niveles económicos. No puedes pasar de un grupo a otro excepto por promoción interna y cambio de categoría. Para que un técnico de sonido llegue del nivel más bajo en el cual entra, E1, al nivel más alto de su grupo, A3, ha de pasar 36,5 años en la empresa.

*Tablas de niveles económicos del I Convenio
colectivo de la
CRTVE*

GRUPO I		GRUPO II	
TIEMPO MINIMO	NIVEL ECONÓMICO	TIEMPO MINIMO	NIVEL ECONÓMICO
3	A3	3	A3
3	A2	3	A2
3	A1	3	A1
3	B3	3	B3
3	B2	3	B2
3	B1	3	B1
3	C3	3	C3
3	C2	3	C2
2	C1	3	C1
1	D3	3	D3
0,5	D2	3	D2
NIVEL BASICO	D1	2	D1
		1	E3
		0,5	E2
		NIVEL BASICO	E1

**Ilustración 16: Tabla de Niveles económicos (Fuente:
Elaboración propia)**

Cada 3 años, además de subir de nivel económico se suma al salario recibido hasta ese momento el complemento de antigüedad. A pesar de que en el año 1994 se modificó el artículo 25 del Estatuto de los Trabajadores para que no fuera obligatoria la prestación de este complemento, en RTVE tal y como sucede en las empresas públicas de España, se sigue recibiendo hasta el día de hoy.

Los trabajadores de 2007 se encuentran situados en el Grupo II y los anteriores profesionales en el Grupo I. Todos los complementos salariales como antigüedad, horas extra, pluses de responsabilidad, de disponibilidad horaria, de polivalencia, horas festivas trabajadas, peligrosidad, nocturnidad...etc dependen tanto del grupo como del nivel económico.

La naturaleza del trabajo repercute en el salario. Los trabajadores que tienen variabilidad de horarios, trabajo en fin de semana y fiestas y posible extensión del horario laboral, cobran complementos de polivalencia y disponibilidad. Así sucede en Continuidad. En Grabaciones, los complementos son rotativos. Los informadores reciben pluses de programa dependiendo de la responsabilidad que adquieran durante la temporada, estos pluses no están regulados por Convenio.

Política de formación

Debido al contacto directo con la tecnología y lo rápido que avanza ésta, es necesario la realización de cursos formativos para que los conocimientos de los trabajadores no queden obsoletos. Según el Convenio Colectivo “La corporación de RTVE debe estar preparada para adaptarse a la evolución del sector de medios de comunicación y la adaptación a los nuevos desafíos tecnológicos” Fuente: Texto del I Convenio Colectivo de la Corporación RTVE. BOE.

Garantiza dicha formación por igual a todo trabajador de la empresa y promueve el perfeccionamiento profesional de dichos trabajadores, los cuales están obligados a realizar los cursos que la empresa considere que son necesarios para su correcto desempeño profesional.

Durante el curso 2013-2014 no se realizaron cursos de formación, siendo esto una excepción (quizá debido a la crisis) ya que de unos años a esta parte se vienen convocando cada septiembre, dos planes de formación separados y a realizar en aproximadamente 4 meses cada uno.

Para impartir la formación se utiliza preferentemente el Instituto de RTVE, IRTVE, desde su sede oficial, sita en la Carretera de la Dehesa de la Villa en Madrid, o mediante conciertos con otros organismos.

El trabajador puede elegir dos cursos de entre todos los que se ofertan desde el portal de la intranet destinado a tal fin.

Pueden ser realizados en horario laboral sin que se pida al trabajador recuperar las horas destinadas a la formación, o fuera de su horario laboral, pero nunca más de 30 horas anuales, respetando siempre la conciliación de la vida laboral/familiar.

Toda la política de formación está perfectamente regulada por convenio.

3.3. El futuro en CRTVE

Los cambios sociales y económicos que se llevan produciendo en España en los últimos años, han cambiado el horizonte laboral. Para toda empresa relacionada con las telecomunicaciones es imprescindible la rápida adaptación a los cambios. **Adelantarse a los avances en la tecnología, ser innovadores, es obligatorio para la buena marcha de la empresa. Para su futuro.**

La dirección de Recursos Humanos no debe ser ajena a estos cambios y debe concienciarse (y concienciar a todo el personal desde las altas instancias) de que los trabajadores de la empresa son recursos valiosos para el largo plazo y que deben ser considerados una ventaja competitiva de la Corporación. Este pensamiento que ayuda a llevar a cabo la visión estratégica de la empresa, debe pasar por todos los niveles de la jerarquía y debe hacer partícipes a todas las personas de la Organización.

La larga trayectoria de la RNE (su primera emisión fue en 1937), en la que ha pasado de tener una estructura tradicional, con un tratamiento de los recursos humanos como papel no activo de la organización, debe dejar paso a una empresa moderna y competitiva, en la que los profesionales se sientan motivados y se sepan un activo imprescindible.

La aparición de agentes del cambio es una necesidad. Que propicien en el personal unas competencias que evolucionen para trabajar en medios en constante cambio y poco definidos, que sean capaces de realizar actividades abstractas, que sepan trabajar en grupo y que comprendan el contexto de la empresa en su visión más integral.

Además, como bien hemos aprendido en este MBA, “la motivación desempeña un papel fundamental dentro del proceso productivo” (David Ortega, Tema 6, Asignatura Dirección de RRHH, Máster en Dirección y Administración de Empresas, UNIR). A pesar de existir ciertos detalles en la organización que podrían ser mejorados, la empresa tiene puntos muy fuertes y muy positivos que no se están sabiendo ni explotar ni hacer comprender a los trabajadores. CRTVE debe ir por delante de la evolución tecnológica, debe adelantarse al futuro para ser líder en el sector de la información, ser imparcial y emitir contenidos de calidad. Si la empresa es capaz de visualizar dónde quiere estar en el futuro, podrá llegar. “Si no sabes dónde quieres ir, da igual el camino que escojas” (Tema 1, Planificación estratégica, dirección general y dirección operativa, Fernando Maristany, Director del MBA, UNIR)

Las jefaturas deben tratar de cuidar los factores motivadores, los cuales en algunos

casos requieren de muy poco esfuerzo, como por ejemplo dar la enhorabuena por el trabajo bien hecho y dar pautas para la correcta realización de ciertas actividades y así evitar posibles errores. Estas acciones repercuten muy positivamente en el ánimo de los profesionales de RTVE.

Se deben evaluar las plantillas y diagnosticar los posibles problemas para poder siempre alinear la planificación estratégica con las necesidades de la dirección.

Así, los cambios, principalmente, pasan por:

- Gestionar el cambio desde arriba hasta abajo. Convencer y convencerse de que es necesaria su consecución
- Conseguir que los propios trabajadores actúen como prescriptores de la empresa
- Procurar el trabajo en equipo
- Hacer una evaluación con el trabajador de sus competencias, qué se espera de él y cómo y dónde se ve en el futuro (al menos una reunión cada seis meses)
- Mantener reuniones semanales tanto con los turnos al completo como individuales, de los responsables técnicos con los trabajadores para conocer los posibles problemas y preocupaciones,
- Realizar actividades de gamificación para favorecer la cohesión entre los trabajadores
- Reorganizar las redacciones y los controles una vez se hayan estudiado las necesidades de personal por franjas horarias
- Intentar dentro de lo posible satisfacer las peticiones de los trabajadores en cuestiones de horarios para conciliar vida familiar y laboral y de elección de turnos y/o emisión. Escuchar al trabajador es primordial.
- Recuperar la costumbre de felicitar a los trabajadores tras un trabajo bien hecho
- Incentivar a los trabajadores para mantener la motivación y una alta productividad
- Continuar ofreciendo cursos de formación. Es necesario aconsejar a cada trabajador personalmente qué cursos de entre los ofertados son más recomendables, según el futuro laboral que se espera de cada persona.

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Organización Interna

Para lograr este cambio en la producción de RNE y poder abarcar todos el nuevo proyecto de aumento y optimización de la producción interna, es necesaria una reorganización de los recursos y una orientación al trabajo ligeramente distinta a como se hace en la actualidad.

Pasaremos a explicar brevemente, cómo se trabaja en RNE para poder entender cuál será el cambio necesario.

- **Organización en Continuidad y Grabaciones**

Llamamos Continuidad al departamento que se encarga de la emisión de los programas en directo, al contrario de los programas de grabaciones que registran los programas que se van a emitir con posterioridad, pudiendo ser editados sin problemas de tiempo ni premuras.

La Continuidad, el directo, es la esencia de la radio, la fugacidad, lo que ha pasado ya no pasará de nuevo. No se puede volver atrás.

El departamento de Grabaciones principalmente se dedica a grabar los programas que por alguna razón especial, no pueden ser emitidos en directo. También para producción informativa, hacer y editar entrevistas...etc. Para las grabaciones se tiene un número determinado de recursos humanos con un turno fijo y la jefatura asigna estudios y horarios para realizarlas, bajo petición.

HORARIO	RADIO 1			RADIO CLÁSICA			RADIO 3			RADIO 5		
	NÚMERO DE TRABAJADORES max.	TURNOS SOLAPADOS	NÚMERO DE TRABAJADORES max.	TURNOS SOLAPADOS	NÚMERO DE TRABAJADORES max.	TURNOS SOLAPADOS	NÚMERO DE TRABAJADORES max.	TURNOS SOLAPADOS	NÚMERO DE TRABAJADORES max.	TURNOS SOLAPADOS	NÚMERO DE TRABAJADORES max.	TURNOS SOLAPADOS
00h	6	solapamiento	3	NOCHE	3	NOCHE	3	NOCHE	3	NOCHE	3	NOCHE
01h	6	solapamiento	0	TARDE+NOCHE	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA
02h	3		0	NOCHE	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA
03h	3		0	NOCHE	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA
04h	3		0	NOCHE	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA
05h	3		0	NOCHE	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA
06h	7	solapamiento	0	NOCHE+MAÑANA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA	0	DESATENDIDA
07h	7	solapamiento	4	NOCHE+MAÑANA	4	MAÑANA	3	MAÑANA	4	MAÑANA	4	MAÑANA
08h	4		4	MAÑANA	4	MAÑANA	3	MAÑANA	4	MAÑANA	4	MAÑANA
09h	4		4	MAÑANA	4	MAÑANA	3	MAÑANA	4	MAÑANA	4	MAÑANA
10h	4		4	MAÑANA	4	MAÑANA	3	MAÑANA	4	MAÑANA	4	MAÑANA
11h	4		4	MAÑANA	4	MAÑANA	3	MAÑANA	4	MAÑANA	4	MAÑANA
12h	8	solapamiento	7	MAÑANA+MEDIODÍA	6	MAÑANA+MEDIODÍA	6	MAÑANA+MEDIODÍA	7	MAÑANA+MEDIODÍA	7	MAÑANA+MEDIODÍA
13h	8	solapamiento	7	MAÑANA+MEDIODÍA	6	MAÑANA+MEDIODÍA	6	MAÑANA+MEDIODÍA	7	MAÑANA+MEDIODÍA	7	MAÑANA+MEDIODÍA
14h	4		3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA
15h	4		3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA
16h	4		3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA
17h	4		3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA	3	MEDIODÍA
18h	7	solapamiento	6	MEDIODÍA+TARDE	6	MEDIODÍA+TARDE	6	MEDIODÍA+TARDE	6	MEDIODÍA+TARDE	6	MEDIODÍA+TARDE
19h	7	solapamiento	6	MEDIODÍA+TARDE	6	MEDIODÍA+TARDE	6	MEDIODÍA+TARDE	6	MEDIODÍA+TARDE	6	MEDIODÍA+TARDE
20h	3		3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE
21h	3		3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE
22h	3		3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE
23h	3		3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE
24h	3		3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE	3	TARDE

Ilustración 17: Solapamientos y Estructura de turnos de continuidad RNE (Fuente Elaboración Propia)

En la tabla anterior, se especifica la organización de los turnos de continuidad que son bastante complejos de entender debido a la idiosincrasia de los puestos. Sólo recordar que hay que cubrir fines de semana, fiestas nacionales, locales, contingencias no previstas (bajas por IT, bajas por maternidad/paternidad, excedencias)...etc. RNE no cierra ni uno de los 365 días del año.

En la Continuidad se trabaja de una manera muy peculiar por las características inherentes del trabajo de emisiones. La Continuidad es el corazón de la radio.

La organización de este departamento de Servicios Centrales y Exteriores, se hace a turnos de 7 horas y media (30 minutos más desde el Real Decreto del BOE 29 de diciembre de 2012) y es necesario un solapamiento de al menos una hora entre turnos para evitar que la emisión se vea afectada por contingencias y/o posibles retrasos. La emisión nunca debe quedar desatendida. Si el relevo no llega, es necesario quedarse a esperar el tiempo que sea necesario hasta que el turno quede cubierto.

- **Recursos humanos y producción**

Las nuevas necesidades derivadas de una adaptación a las nuevas tecnologías y a los nuevos modelos de trabajo, obligan a una estrecha colaboración entre redactores y técnicos. De esta manera se debe proceder a optimizar los tiempos de cada trabajador para poder abordar nuevos encargos de producción.

Esta nueva forma de proceder hace necesario una evolución en la manera de trabajar entendiendo al profesional como un ente en quien se debe confiar y en cuya responsabilidad se encuentra la consecución de los proyectos en los que se vea inmerso.

- **Conclusión**

Las Continuidades y las Redacciones deben tener una comunicación constante. El técnico representa las manos y los oídos del periodista y debe ser capaz de interpretar un guión tal y como necesitan los redactores además de aportar su buen gusto y dotarlo de armonía con un lenguaje radiofónico. Sin un diálogo previo, sin una preparación conjunta, el programa no fluye y el oyente lo nota.

La reciente situación en la que los técnicos han dejado de encargarse en su totalidad de la producción de los audios, además de influir en la calidad, está cargando de trabajo a los redactores.

Habría que, desde la jefatura y desde los puestos más altos de dirección, hacer ver que es necesario involucrar a todos los técnicos en las labores propias de los programas,

normalizando esta situación, para que se sientan útiles, integrados y colaboren desde dentro de los programas. No que sean receptores de un guión en el momento del directo y se les abandone a su suerte.

Sería necesario terminar con la estructura eminentemente funcional y empezar a organizar el trabajo por proyectos. Si es un programa, pues cada programa un proyecto. Duración, la de la temporada. Si es un encargo de producción propia, otro proyecto distinto en el que es necesario trabajar en equipo igualmente.

El equipo en su totalidad estará motivado, luchará por un fin común y se aprovecharán las competencias de cada trabajador al máximo. Los Informadores, al estar en contacto directo con los técnicos no dedicarán gran parte de su tiempo a labores técnicas sino de producción de contenidos.

4.2. Cómo hacerlo

- El proyecto

Como hemos visto, la manera de integrar a todos los trabajadores para optimizar tiempos y competencias, es trabajar en equipo, lo que llamaremos a partir de ahora “por proyectos” y convertir la Emisión y la producción en una tarea de consecución común.

- Ciclo de vida del proyecto

En este contexto radiofónico, según a qué nos refiramos se entiende por ciclo de vida del proyecto:

- la duración del programa en antena, o en la parrilla, ya sea informativo o de entretenimiento
- o la duración del radioteatro desde que se gesta hasta que se emite
- o la realización de cuñas institucionales(para el principio de temporada, para un nuevo programa, para autopromos...etc)

La duración de los programas, normalmente, es de una temporada (9 meses) ya que suelen realizarse cambios cada inicio de temporada que corresponde al mes de septiembre y el verano cambia la programación para que los editores se puedan ir de vacaciones y poder adecuar además los programas a la situación vacacional de los oyentes.

Estos cambios a inicio de temporada pueden ser tanto de programa, o proyecto, como del personal involucrado. El personal variable en cada programa, en la actualidad, son los periodistas y no la parte técnica, ya que, salvo excepciones, los profesionales técnicos no forman parte de los programas. Los técnicos, cuando pasaran a formar parte de los

proyectos que llamamos programas, mantendrían su horario de trabajo actual pero se unirían a las redacciones en el momento en que no se encontraran trabajando en las continuidades. Recordemos que deben quedar cubiertas siempre ya que el directo es lo más importante.

Para proyectos como realización de cuñas o radioteatros o eventos especiales no merece la pena hablar de ciclo de vida, ya que éstos son muy breves. Requieren de recursos humanos dedicados casi en exclusiva a ellos.

Las fases del ciclo de vida de un proyecto, entendiendo como proyecto, ahora sí, un programa, son:

- La fase de definición: suele ser muy breve y normalmente se empieza a gestar en junio. Antes de que llegue el verano, cuando los recursos son escasos y el personal se va de vacaciones, los periodistas y las direcciones ya se han reunido y saben qué programas seguirán el próximo septiembre. La dirección de Programas e Informativos habla con los que serán los editores de cada nuevo programa y se cierra el formato. El horario en la parrilla no se cierra aún. A finales de agosto y la primera semana de septiembre se cierran las negociaciones y se establece el horario del programa y el equipo de redactores. Se preparan sintonías e indicativos para cada programa y se lanza aproximadamente el día 8-10 de septiembre, que es el día en el que comienza la temporada.
- La fase de construcción/desarrollo: el programa dura toda la temporada y toda ella es su fase de desarrollo. Al principio todo cuesta más esfuerzo porque es un proyecto nuevo pero se intenta aprovechar la curva de aprendizaje y se tantea a la audiencia (con el EGM) para comprobar que se están haciendo las cosas bien y que los oyentes están satisfechos con el programa. Se procuran los cambios necesarios si se encuentra algo que no funciona como debiera. Es dinámico.
- La fase de cierre: prácticamente inexistente en el tiempo. Un programa termina un día y al día siguiente ya tiene, o bien sustituto, o una reserva hasta que llegue el nuevo programa. Si es un informativo hay que grabar los indicativos y caretas con los nombres de los nuevos editores con suficiente antelación. En un programa de entretenimiento, puede que se solapen las fases de cierre y la de definición del nuevo programa que lo sustituirá.

En este tipo de proyectos, de programas, los costes suelen mantenerse invariables durante todas las fases. De hecho, la fase de definición y la de cierre no tiene ningún coste

asociado más que los sueldos del personal fijo, que son independientes de la fase en la que nos encontremos. El presupuesto se respeta y si hace falta más dotación suele ser por rotación de personal de otros programas que cambian sus voces. A veces sucede que a principio de año y con el nuevo presupuesto de la empresa, se aumente la dotación presupuestaria a los programas, pero no es lo normal desde hace unos años debido a la crisis.

La probabilidad de completar el proyecto con éxito es la misma en el principio y en su final, no depende de la fase en la que estemos. Aunque se pueden hacer cambios para intentar mejorarlo, desde luego. El mayor éxito para un programa es que tenga la suficiente audiencia que le permita continuar la temporada siguiente. Y si supera a la audiencia de la competencia en esa franja horaria, mejor.

Las revisiones por tanto, se suelen hacer en cada una de las oleadas del EGM que sirven de medida de lo bien o mal que se están realizando dichos programas a oídos y según gustos de los oyentes.

- **Intervinientes en el proceso**

Basándonos en los apuntes de la asignatura Gestión de Proyectos, Tema 1, Máster en Administración y Dirección de Empresas, UNIR, vamos a intentar establecer los intervinientes del proceso teniendo en cuenta las particularidades del trabajo en una empresa como la que nos ocupa. No todos los roles de un proyecto al uso van a poder ser asimilados en este tipo de proyectos.

Los intervinientes en el proceso en el caso de un programa, serían:

- **Patrocinador:** Define los requisitos del proyecto y lo autoriza, siendo la máxima autoridad en el proyecto. Este cargo lo representaría el director de Programas o de Informativos, que como hemos dicho antes es quien acepta y da el visto bueno a los programas, gestionando además el presupuesto total para la temporada.
- **Director de Proyecto = Director del Programa.** Máximo responsable del programa, es quien decide su estructura, secciones, colaboradores...etc. La idea del director de programa debe estar clara para que dicho programa tenga éxito, debe saber expresarla a todos los puestos involucrados y debe tener diálogo constante con el patrocinador, que es el Director de Programas o Informativos. A mayor complicación o duración del programa es aún más necesario que el director del proyecto (en todos los casos coincide con el presentador principal o en la jerga radiofónica, editor) tenga una dilatada experiencia para que así tenga éxito y sea consistente.
- **Director de Proyecto en el caso de Radioteatros** será el director del Radioteatro. En

el caso de nuevos proyectos de producción interna, el director del Proyecto será el director del nuevo proyecto de producción () Dado que el rol es básicamente el mismo simplificaremos hablando de Director del programa.

- La Oficina de Gestión de Proyectos: o PMO, se encarga de facilitar la gestión y dirección de todos los proyectos de la empresa, RNE, que en nuestro caso son los programas principalmente. “Hace hincapié en la planificación coordinada, la priorización y ejecución de los proyectos” (Tema 1, página 18, Gestión de Proyectos, MBA, UNIR). Optimiza el uso de recursos compartidos. La PMO debería ser la Jefatura de Emisiones, con cualquiera de sus responsables, uno para cada emisión, que se encargaran de facilitar a los programas los estudios y los recursos humanos Técnicos disponibles.
- Los clientes son los oyentes de las emisoras. Conocidos de manera aproximada por el EGM en cada una de las tres oleadas anuales.
- Las organizaciones Funcionales encargadas de ejecutar el proyecto. Son dos: la de los periodistas y la de los técnicos. La de los técnicos es muy amplia en sí misma, ya que incluye también realizadores, tomas de sonido, técnicos de continuidad y grabaciones...etc. Actualmente independientes todos en organización pero coincidentes en el proyecto común, con lo cual tendrán que adaptarse a la nueva situación de trabajo por proyectos.

La explicación de por qué el Patrocinador no puede disponer de los recursos a su libre discreción es porque su perfil no es un perfil técnico. Los redactores pueden necesitar a veces de la parte técnica elementos de los que desconocen tanto su organización como su funcionamiento (unidades móviles, tomas de sonido, líneas...etc). Es por esto que la coordinación y distribución de estos elementos ha de corresponder a la Jefatura de Emisiones. Su conocimiento está fuera de su competencia y actualmente ningún director de programa tiene a su disposición exclusiva estos recursos, así que deben ser gestionados por los Servicios Centrales y Emisiones.

- **Diagramas de bloques de organización por procesos**

Para explicar esta nueva situación mostraremos los diagramas de bloques:

Situación actual:

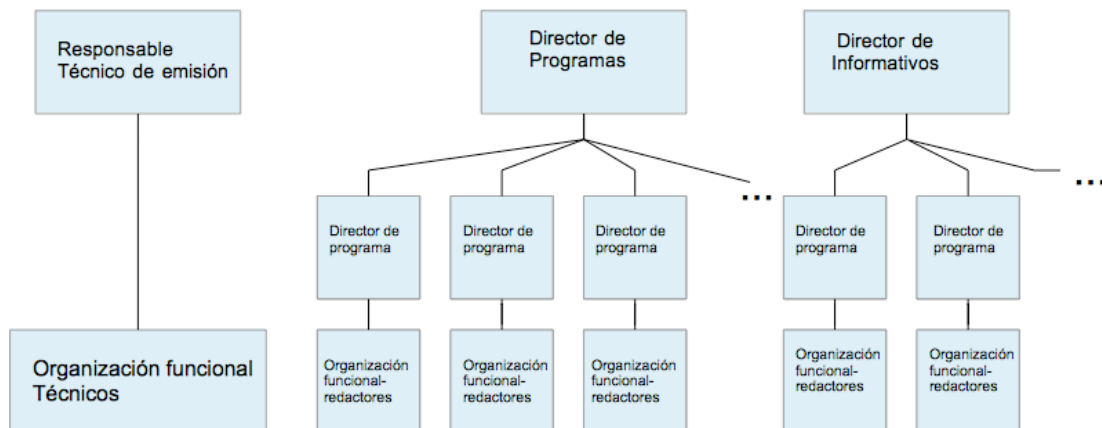


Ilustración 18: Organigrama con la situación actual entre técnicos e informadores. Obsérvese que el trabajo de técnicos y de redactores es completamente independiente

Y a continuación se explicará cómo quedaría la situación después de la aplicación de la **organización por procesos**.

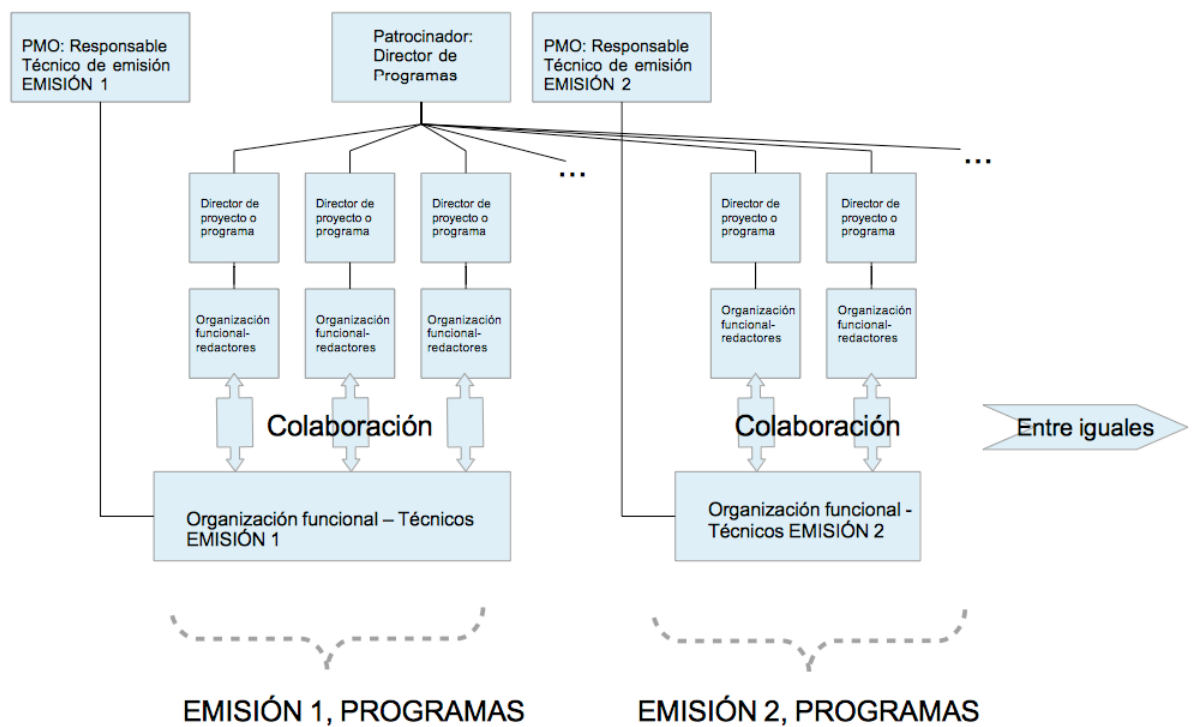


Ilustración 19: Nueva organización por procesos en dos emisiones distintas, puestas como ejemplo. Extrapolable a cualquier número de emisiones.

Aspectos importantes a implementar:

- hay varios responsables de emisiones, PMO's, que se encargarían de organizar los recursos disponibles para que los redactores puedan llevar a cabo el programa, el radioteatro...etc, facilitándoles en mayor medida lo que necesiten técnicamente. Organizando estudios, cambio y tiempo de estudios, unidades móviles, líneas telefónicas y en general cualquier recurso técnico.
 - La continuidad debe quedar cubierta con al menos dos técnicos. Los técnicos restantes serán los que se desplacen a las redacciones. No sólo se procurará que haya técnicos suficientes en los solapamientos de turnos sino que la distribución será homogénea para todas las horas, durante todo el año y las diferentes emisiones, teniendo en cuenta que en vacaciones también los equipos merman en personal y se emiten contenidos grabados o resúmenes. No todas las horas necesitan igual número de técnicos debido a la diferente naturaleza de los programas.
 - Redactores y Técnicos trabajarían juntos planificando el proyecto, revisando el guión, explicando cada parte, los técnicos se encargarían de sacar los cortes, preparar las escaletas, buscar músicas, editar los audios para que vayan perfectos a Continuidad...etc y se turnarían para realizar la Continuidad, garantizándola en todo momento. La Continuidad es un trabajo muy estresante ya que es en directo y requiere una concentración máxima, así que no es recomendable que el mismo técnico realice mucho tiempo de Continuidad sin parar para descansar o cambiando de actividad. Esta pequeña precaución evita fallos en la emisión debidos al cansancio.
 - Los Técnicos también se encargarán de las cuñas y/o autopromociones no institucionales de las emisiones. Especialmente en Radio 3, las cuales son realizadas en gran parte por los Informadores. Así, estos últimos dedicarán su tiempo a producir contenidos y a dedicarse a Radio 3 Extra.
 - Todas las emisiones dispondrán de técnicos que se encargarán de supervisar los audios que se van a emitir. Siempre serán supervisados antes de la emisión para comprobar niveles y calidad mínima de los audios. No intervendrán en contenidos. Pueden ser los mismos técnicos que se encargan de las cuñas y/o autopromociones. Siempre teniendo en cuenta que la continuidad debe tener a dos técnicos presentes.
- Las organizaciones funcionales (de técnicos y redactores) estarían al mismo nivel,

sólo que, sabiendo que la emisión siempre debe quedar cubierta, el equipo técnico se organizaría las vacaciones, las bajas o cualquier contingencia que se debe cubrir con la propia jefatura técnica que son quienes pueden disponer de los recursos humanos necesarios para solucionarlo y los que gestionan los estudios disponibles. Igual que el equipo de redactores organizaría sus vacaciones, bajas...etc, con el director del programa (o proyecto) y sería él quien se encargara de coordinar la parte organizativa de la redacción. En este sentido serían independientes.

Este movimiento de colaboración entre técnicos y redactores es un paso gigante en la organización del trabajo. Permite a los técnicos supervisar cortes antes de emitir, montar piezas, grabar entrevistas después de pedir estudio a los responsables, estudiar el guión antes de ir a continuidad, colaborar en la edición del programa/proyecto...etc. Garantizaría el estándar de calidad que se requiere en una radio pública. Es más, aumentaría la calidad técnica actual y permitiría que el trabajo de los técnicos aliviara a los redactores, que dedicarían todo su tiempo a las labores periodísticas, cosa que en la actualidad no sucede.

Con esta colaboración los redactores tendrían más tiempo para crear nuevos contenidos que los técnicos podrían montar.

- **Implantación**

La reorganización de los departamentos sería imprescindible como también lo sería la necesidad de adecuar las redacciones a la nueva situación.

Sería necesario compartir puestos, tal y como ya se hace en los departamentos de informativos, en los que el mismo ordenador es utilizado por personal de mañana, tarde y noche. Esto no se hace actualmente en las redacciones de programas pero sería imprescindible si se quiere alojar a los técnicos en las redacciones.

Como cada persona de la empresa tiene un número de empleado y una contraseña para entrar al sistema, no sería necesario ningún desembolso para permitir la compartición de recursos. Esto permitiría un uso más racional de las redacciones en las que se pudiera trabajar en equipo y por proyectos con parte del equipo técnico, trabajando codo con codo.

Una vez asignados los técnicos a los proyectos (coincidentes en gran parte con su horario laboral actual, para facilitar la adaptación) se establecería que las continuidades pasarían a ser rotativas para las diferentes horas del día (por cuestiones de minimización del estrés), elegidas entre ellos siempre y cuando nunca estén desatendidas. Siempre habría dos técnicos en continuidad en horario diurno y los demás en redacción, y en horario nocturno habría mínimo uno en continuidad y otro en redacción.

Dar libertad de movimiento es imprescindible para mostrar confianza y dotar de cierta libertad a los equipos. Un mínimo de independencia ayuda a asumir responsabilidades y a sentirse útil y valorado.

Todo el equipo perteneciente al proyecto, asistiría a las reuniones diarias que se realizan en redacción para ponerse al día y poner en común los contenidos más importantes de la jornada. Los profesionales técnicos también deberían acudir para sentirse parte del proyecto y poder dar su opinión en las cuestiones técnicas, asunto totalmente necesario. Aunque la última decisión la tomaría el director del proyecto, muchas veces se cometen errores subsanables, si se contara con los medios técnicos para comprobar la viabilidad desde el primer momento

Con esta nueva organización las redacciones contarían con más personal técnico que permitirá que las funciones del periodista las puedan realizar con más holgura. Los técnicos formarán parte de un equipo con un fin común y unos objetivos conocidos.

Del número de técnicos que no están en las continuidades, no se podrán incorporar a éstas y a la redacción el número total, sino que unos cuantos deberán seguir sus funciones actuales ya que no se pueden cubrir de otra manera ni con distinto personal.

Dependiendo del programa y su importancia, y también de su duración, un mayor número de personas irán a parar a la nueva estructura. No todos los programas necesitan del mismo número de trabajadores por tanto es imposible extrapolar, dependería de la duración del programa y de sus contenidos, un programa musical no necesita del mismo número de personas que un magacín. Lo que es seguro es que la llegada de nuevo equipo técnico es muy beneficiosa en la forma de trabajar de los programas y en su aumento de producción.

Los programas de horario nocturno no requieren de más personal excepto en los programas en directo, si son boletines y programas grabados no recibirían un aumento de técnicos pero si la programación es en directo, recibirían un trato similar a los programas diurnos. Comentar que el horario nocturno no es posible imponerlo, sino que el trabajador debe aceptarlo de buen grado.

Muy Importante: Deben existir reuniones periódicas para comprobar la buena marcha de los proyectos. Además de las reuniones diarias del equipo al completo, la jefatura técnica debería reunirse con los profesionales de las continuidades y de los turnos de grabación para comentar cómo está yendo el proyecto y poder detectar errores a tiempo. El diálogo debe ser constante para no desmotivar a las personas si algo no funciona bien. Es necesario cambiarlo antes de que se cree un problema mayor y también cuidar a los recursos humanos para que se sientan parte del proyecto y por tanto, trabajen más y mejor.

5. PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL

Para lograr el éxito de esta propuesta es necesario un plan de comunicación interna cuyo objetivo sea motivar, informar e integrar a los trabajadores en la nueva organización del trabajo. Como sabemos, la comunicación y el comportamiento forman parte de una misma realidad, que es la empresa, y deben gestionarse de manera dependiente. Han de ser coherentes entre sí.

Por lo tanto es necesario gestionar la acción (el proyecto que queremos realizar) y los actos de comunicación de manera conjunta para que los receptores asuman correctamente el resultado de esta comunicación. La imagen corporativa de la empresa debe empezar por fortalecerse desde los mismos empleados.

Si conseguimos proyectar la identidad de la empresa en los empleados con una estrategia de comunicación correcta, tendremos la motivación suficiente que puede provocar el cambio, que puede ayudar a salvar los problemas iniciales de aceptación de la nueva organización del trabajo.

Convertir a los trabajadores en prescriptores de la marca, fortalece la imagen corporativa también hacia afuera y puede ser útil a la hora de conseguir un apoyo de la opinión pública, muy degradado en los últimos tiempos. Si se consigue además, que los trabajadores asimilen la filosofía corporativa, conozcan la misión, la visión estratégica y los valores corporativos de la organización, se puede lograr que el proyecto común funcione, que se revalorice el sentido de pertenencia y el orgullo corporativo, lo cual influye en su desempeño. Villafañe, J. (1999): La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide

5.1. El cambio cultural

Para proceder a este cambio cultural (proceso que según aparece en la asignatura Dirección de Comunicación, Universidad Rey Juan Carlos, suele durar entre uno y dos años) hemos de ser conscientes de que dentro de la organización se van a producir notables resistencias y reticencias.

Para abordar con éxito estos cambios se necesita:

- Un firme compromiso de la alta dirección en este proceso de cambio. Es importante que tengan una visión clara de por qué se va a realizar el cambio en la organización y que lo que se pretende con este cambio es una mayor eficiencia de los trabajadores, una mayor motivación y una producción con más calidad. Cualquier esfuerzo merecerá la pena porque el resultado va a ser excelente. Han de implicarse

de manera total, han de convertirse en líderes y conseguir ser los agentes del cambio.

- Comunicación y formación constante. Es imprescindible que los empleados perciban que el cambio es totalmente necesario. Deben saber qué se espera de ellos y se debe reducir la incertidumbre para que participen activamente en la nueva realidad. La transmisión de confianza es fundamental, ya que la cultura tradicional está muy arraigada y supone una barrera inicial muy importante.

Según Villafañe lo principal es **sensibilizar** a los miembros de la empresa para minimizar la resistencia inicial. Se debe:

- Crear un consenso en la organización favorable a este cambio
- transmitir confianza
- antes de comenzar, asegurarse de que la formación de los trabajadores es suficiente para conseguir su implicación
- cuantificar un espacio de tiempo de adaptación
- tener flexibilidad inicial para que los trabajadores se vayan acostumbrando a dichos cambios y los acepten con naturalidad.

La siguiente fase sería la fase de **ejecución**:

- buscar un líder que esté al frente del proceso de cambio
- importantísimo identificar el cambio como un proceso necesario para la supervivencia de la empresa. Sin este cambio la organización no será suficientemente competitiva y comenzará a perder oyentes. Su función de servicio público se degradará.
- Celebrar el éxito de los cambios
- Formar a empleados de manera correcta para que no existan dudas del éxito del proyecto.
- Villafañe también sugiere incorporar consultores externos para que incorporen una visión objetiva al proyecto de cambio, pero dadas las limitaciones económicas del proceso, en nuestro caso no se podría realizar.

5.2 La comunicación interna

Ya hemos visto que es muy importante que la empresa comunique desde las partes más altas de la jerarquía que los cambios son necesarios y que la nueva estructura de

trabajo por proyectos es esencial para conseguir la visión estratégica.

Para conseguir estos objetivos es esencial que la empresa se base en una comunicación fluida y constante.

Es totalmente necesario que lo que la empresa comunique lo haga de manera coherente. “Si existe una contradicción entre lo que la empresa dice y hace, generalmente nos fijamos en los comportamientos, a los que dotamos de más credibilidad” Villafañe (1999).

Los canales para poder comunicar los cambios por parte de la organización son:

- Carta del Presidente de la Corporación a los empleados implicados, para concienciar del valor del cambio y de su importancia.
- Formación y/o seminarios para difundir las bondades del trabajo en equipo y por proyectos, para conseguir que los trabajadores remen en una dirección única.
- Intranet. Mensajes e información de apoyo, con actualizaciones periódicas de los avances del proceso.
- Línea directa, para poder expresar dudas o preguntas. Podría ser a través de la intranet.
- Reuniones periódicas con el personal. Imprescindibles para recibir feedback.
- Grupos de mejora o círculos de calidad, como actualmente sucede con el comité de Informativos que se reúnen periódicamente para comprobar que todo se realiza bajo los criterios de imparcialidad y servicio público. Sería lo mismo que el Cdl pero para intentar mejorar la nueva organización.
- Encuestas. Anónimas o no, para conocer la opinión real del personal implicado
- Videoconferencias, para transmitir una información importante.
- Blog corporativo o Redes sociales corporativas internas

Concretando, el plan de comunicación debería contener las siguientes fases para ser efectivo:

1. Diagnóstico de la situación inicial.
2. Delimitar los objetivos y la estrategia de comunicación.
3. Ejecución y puesta en marcha del plan.
4. Finalmente, sería necesario evaluar los resultados del plan con unos

indicadores adecuados para saber si se está realizando correctamente

5.3. Gamificación o Ludificación

Es bien sabido que a pesar de los intentos de comunicación y los esfuerzos de la compañía por conseguir un cambio en las personas y una mejora en su rendimiento, dichas personas funcionan y trabajan mejor si reciben algún tipo de incentivo.

Dado que el tema financiero es vital para el éxito del proyecto y que no es posible un plan de incentivos económicos, se debe conseguir una implicación de los trabajadores por otras vías.

“La Gamificación (gamification en el ámbito anglosajón) es el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos. Se trata de una nueva y poderosa estrategia para influir y motivar a grupos de personas” (Fuente Gamificación.com).

Así, con la gamificación conseguiremos lo que no podemos conseguir con incentivos económicos, una mayor cohesión entre los trabajadores, un compromiso y unos vínculos afectivos entre ellos que lograrán que aumente su motivación y por tanto su rendimiento. La competencia, el juego entre trabajadores se convierte en un elemento motivador y contribuye a un mejor ambiente laboral.

Tal y como se puede leer en el artículo de la web Innovategov, *Experts predict public sector will embrace gamification*, la gamificación tiene un futuro muy claro en las empresas públicas ya que los empleados de dichas organizaciones no se mueven tanto por el factor monetario como los del sector privado, y se prevé que estas estrategias motivadoras puedan florecer en muy poco tiempo.

La gamificación se ha estado utilizando desde hace mucho tiempo en el ámbito comercial, donde se persigue la participación del usuario y su compromiso, involucrándole en actividades lúdicas tales como la recolección (afición de coleccionar), sistemas de puntos para fidelizar al comprador (en las gasolineras para conseguir lavado de coches gratis o en los supermercados para conseguir productos más baratos cuántas más compras realices), en comparativas y clasificaciones del usuario...etc.

Estas dinámicas, cuya recompensa no es necesariamente económica favorecen la relación entre la empresa y el comprador, en nuestro caso entre la organización y el trabajador.

Si logramos unir la ludificación a la productividad habremos conseguido nuestro

objetivo y conseguiremos un equipo más motivado y cuyo trabajo tenga necesariamente más calidad. Estas actividades pueden ser variadas y si se promocionan con el debido rigor, pueden cambiar la forma de trabajar en la producción.

Varias son las maneras que tenemos de crear vínculos emocionales entre los trabajadores y la empresa. Hasta ahora los mismos trabajadores han podido realizar actividades deportivas por su cuenta, pero si dichas actividades se orientan a una recompensa laboral, la productividad aumentará. También podemos ludificar el trabajo diario.

Lo que haremos para potenciar la motivación y aumentar la productividad será:

- Celebrar partidos de fútbol, o de baloncesto, entre departamentos.
- El equipo o programa que menores peticiones de estudio de grabaciones haga, es el ganador.
- Creación de Redes Sociales Corporativas para acercar inquietudes o aficiones
- Promover el Intercambio de libros de lectura, libros de texto o de juguetes
- Crear Bancos de Tiempo. Trabajadores se ofrecen a realizar tareas para los demás y reciben de otros trabajadores lo que necesitan (siempre hablando en cuestiones de tiempo, formación principalmente, cuidado de niños, ancianos...) Estas iniciativas podrán ser: propuestas por la dirección o por el trabajador. Si es por este último, serán cuidadosamente estudiadas por las jefaturas para poder incluirse en los perfiles individuales. Dado que ahora los profesionales técnicos se van a dedicar a variadas funciones, será muy tenido en cuenta e incluido en el plan de incentivos, toda iniciativa del trabajador que enseñe a los compañeros las herramientas corporativas (correcta y amplia Gestión del Conocimiento) tales como Edición con Dalet One Cut o búsqueda de archivos en ARCA, manejo de equipamiento...

Las recompensas serán:

- Para favorecer los lazos afectivos entre los trabajadores, se sortearán entradas para conciertos del Teatro Monumental de la Orquesta de RTVE (son conciertos realizados por la Corporación y la orquesta y Coro de RTVE, no supone desembolso económico).
- Con las mismas condiciones, entradas para conciertos o festivales de música moderna (las productoras, dada la promoción gratuita que se hace de sus conciertos

o artistas en la radio pública, ofrecen pases y entradas gratis)

- Copago del comedor gratuito durante un tiempo determinado
- Para el equipo que pueda verse más estresado y/o realice más horas extras se ofrecerán Días/horas libres
- Ascensos y/o promociones a quien más colabore y ayude a realizar un trabajo de calidad. Las jefaturas tendrán reuniones cada mes para dialogar acerca de la evolución de este nuevo plan y de cómo se están comportando las plantillas, tanto la Técnica como la de Informadores.
- No se beneficiará a las personas que no colaboren en la nueva distribución del trabajo. Como se puede imaginar, la realización del trabajo en equipo y la distribución de los tiempos de continuidad y de redacción por parte de los propios técnicos ha de ser equitativa y rotativa durante la jornada. Esta libertad otorgada a los técnicos para su organización, no debe favorecer la iniquidad y las desigualdades. En un entorno cambiante el inmovilismo no debe ser premiado.

6. PLAN FINANCIERO

Como hemos comentado, este proyecto trata de optimizar recursos para que el trabajo en RTVE sea mucho más eficiente y logre, con el mismo equipo humano, aumentar la cantidad de horas de producción interna actual y que ésta sea de mejor calidad. También procurando motivar y reorganizando la distribución del trabajo.

Dado que el objetivo no es ni reducir masa salarial, ni conseguir un ahorro sino que es reorganizar y rediseñar la organización para que la producción aumente y sea excelente además de trabajar en un ambiente motivador y adecuado a los tiempos actuales, no sería necesario un plan de contingencia para amortiguar los cambios producidos. Tampoco un presupuesto para posibles planes formativos ya que ningún trabajador va a realizar funciones que no estuviera realizando con antelación.

Por tanto, la cuenta de resultados no se vería afectada por esta solución en la que los trabajadores fueran más productivos, ya que no se requiere contratación adicional ni un redimensionamiento de plantilla.

Desde el principio, una de las premisas para procurar la viabilidad de estas propuestas ha sido que en ningún momento se aumentara el gasto ni se requirieran más recursos, ya que los presupuestos cada año tienden a ser menores y cualquier iniciativa, por buena que fuera, si necesitara de inyección de capital, es probable que afrontara muchos más problemas para su consecución.

7. LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS

Las mayores limitaciones de la CRTVE vienen dadas por la falta de financiación y no por sus medios técnicos o humanos. Se plantea una posible solución a los problemas de financiación que pasarían, irremediablemente, por hacer variaciones en la Ley de Financiación de la CRTVE.

Una de estas variaciones sería una posible vuelta a la inclusión de publicidad que dotaría a la corporación de unos ingresos muy importantes para su subsistencia y reduciría la dependencia del Estado,

Como gran parte de las dificultades que está sufriendo la organización, son debidas a la falta de presupuesto que, como hemos comentado, lastra cualquier iniciativa de mejora y no permite realizar el servicio público con holgura con los medios actuales disponibles se propone que RTVE se convierta en un proveedor de contenidos, tanto radiofónicos como televisivos (en este caso, de mayor número de contenidos de los que se comercializan actualmente). Debería crear y gestionar con empresas propias la distribución de estos contenidos para sacar el máximo beneficio.

Los contenidos de calidad que emite, son comercializados en colaboración con otras empresas en el caso de TVE. En el caso de RNE, exceptuando la música clásica, no se ha pensado en que estos contenidos podrían ser comercializados. Por ejemplo, con la música moderna y otros contenidos muy interesantes emitidos por RNE.

En el caso de que se llegara a plantear una redistribución de los recursos humanos para optimizar el trabajo en la Corporación, lo más productivo sería crear departamentos comerciales potentes que se encargaran de poner a la venta los contenidos de la empresa y lograran ingresar beneficios. Así, la redistribución de personal y la creación de estos departamentos, permitiría aumentar los ingresos y esto redundaría en una mejor función pública ya que éstos, sería usados para crear más contenidos de calidad.

Dichos contenidos, si son musicales, deberían comercializarse con su sello de música clásica RTVE-Música, y además sería necesario crear otro sello dedicado a la música ligera. También debería comercializar las series de TV que serían realizadas con producción propia (los beneficios de la venta financiarían en parte nuevas series futuras).

La venta de libros debería ser realizada por una editorial perteneciente a RTVE en su totalidad y no en colaboración de la editorial Planeta como hace actualmente en la Tienda RTVE.

En esta web, RTVE vende contenidos y productos a través de otras sociedades. Son

libros (de texto y de ocio), juguetes (de series del canal Clan), DVD's, CD's...

Todos estos contenidos deber ser manufacturados en su totalidad por RTVE, utilizando sus propios recursos humanos, para que el beneficio procedente de estos artículos ayude a la financiación de la Corporación.

Estos cambios, obligan a optimizar el uso que se hace de los recursos humanos. Lo principal que hay que promover, aún más si cabe en cuestiones de personal, es el trabajo en equipo, la realización de un bien común, bajo el convencimiento de que la consecución del plan estratégico es lo mejor para la empresa y por tanto para los trabajadores. Así cada persona realizará las funciones que mejor sabe hacer y elevará la calidad de un servicio público como RTVE.

7.1. Provisión de contenidos

Tal y como hace actualmente la BBC, CRTVE debería ser capaz de proveer de contenidos a otros medios y con estas ventas autofinanciarse parcialmente (Fuente, BBC, 2014, Accountability).

Aunque la BBC se financia de manera muy distinta a RTVE, un 80% proviene del canon que pagan los británicos con frecuencia anual, el otro 20% se realiza por actividades comerciales. Como se puede ver, este pequeño porcentaje de ingresos se añade al total de beneficios ya que tiene permitida la comercialización de contenidos.

La actual financiación de RTVE no permite esta modalidad de financiación, con lo que si se quiere asegurar el sostenimiento de un servicio público y además la puesta a disposición de contenidos, en algunos casos minoritarios, como los que da la corporación, es imprescindible la modificación de esta ley.

Como bien sabemos, hay ciertos contenidos que no se pueden englobar en el mainstream, pero que la gente demanda (contenidos de nicho de mercado). Muchos de estos contenidos son emitidos y producidos por RTVE en su función de servicio público. Estas estrategias están alineadas con las recomendaciones de la UER (Unión Europea de Radio y Televisión) en su proyecto Vision 2020 (Fuente EBU, 2014, Vision2020)

La explotación de la marca es vital, creando productos exportables y de una calidad excelente. El nombre de RTVE ha de estar unido a calidad.

Esto permitiría unos ingresos extras que alimentarían y dotarían de presupuesto para llevar a cabo una producción hasta ahora imposible de realizar dada la limitación económica que sufre.

La obligatoria realización de contenidos de producción propia, que pudieran ser

vendidos y cuyos beneficios fueran a parar a los presupuestos de RTVE, convertiría a la empresa en una organización competitiva y adaptada a los tiempos actuales. Ahora no todos los contenidos son de producción propia. La cantidad de presupuesto que acaba en manos de productoras externas es alto y esta situación provoca una mala imagen ante la opinión pública (El confidencial, 2010). Muchas de estas productoras pertenecen a profesionales de medios de la competencia.

Estos contenidos, distintos en el caso de RNE y TVE podrían ser tanto series de TV como grabaciones musicales o programas de radio.

Hay que devolver la confianza de la gente y de las audiencias en RTVE.

7.2. Posibles contenidos comercializables en RNE

El gran número de excelentes profesionales unido a los medios técnicos más punteros de que dispone RNE permitirían comercializar, por su calidad y desde el minuto cero, gran parte de los contenidos de cualquier emisión.

RNE pone a disposición del oyente contenidos que de otra manera le sería muy difícil encontrar. Pone a su disposición contenidos que cubren en algunos casos, nichos de mercado (actualmente y con la digitalización, es posible poner a disposición del público gran parte de contenidos que, por no ser demandados por el público general, es muy difícil encontrar en otras cadenas privadas debido a la poca rentabilidad).

Estos contenidos digitales, en realidad todos los contenidos digitales de RNE, se encuentran disponibles de manera gratuita en la Web, pero si se quieren adquirir en su forma física, es decir, en CD's o DVD's, RNE debe ser capaz de elegir entre los contenidos de más relevancia o más demandados y poder sacarlos al mercado en un catálogo fijo. Con los contenidos nicho, podría ponerlos a disposición del público en una plataforma de compra "on Demand", o bajo demanda, en la cual el usuario pagara por la grabación en cd/dvd, manufactura y envío del material. Dado que ahora en la web de RNE se puede acceder de manera gratuita a los contenidos digitalizados, la idea de negocio sería ponerlos a disposición del público en un formato físico.

La venta de grabaciones de música ligera de RNE ya se ha realizado antes pero normalmente por empresas ajenas.

El programa despertador de la mañana de Radio 3 "Hoy empieza todo", realiza entrevistas que incluyen un concierto acústico de músicos de renombre. Estas grabaciones realizadas en los estudios de la Casa de la Radio en Prado del Rey, por personal en su totalidad trabajadores de RNE, fueron comercializadas por una revista llamada Rockdelux, en septiembre del año 2010. Esta fue una idea de negocio perdida que pudo repercutir para

bien en las cuentas de RNE pero no se pudo llevar a cabo.

Estos contenidos podrían ser comercializados de manera habitual, si RTVE dispusiera de un sello de música ligera.

Otro ejemplo: “Los conciertos de Radio 3” son un programa mítico por el que han pasado grandes estrellas de la música que también podrían pasar a formar parte de una colección de DVD's para su venta.

No hay que olvidar en el caso de RNE, la relación de ésta con la Unión Europea de Radio y Televisión, UER, con la cual, actualmente, tiene multitud de intercambios de conciertos de música clásica.

La UER se encarga de distribuir estos contenidos a los miembros activos de la comunidad, 72 miembros en 56 países (EBU s.f, *Members EBU*), estimula las coproducciones y proporciona variados servicios entre sus organismos miembros. Tiene dos redes de comunicación Euroradio y Eurovision. Una de sus principales funciones es salvaguardar el servicio público que prestan los medios de comunicación de cada país. Estos intercambios entre radios públicas alimentan de contenidos de calidad las emisiones y dan a conocer la cultura y la música de los diferentes pueblos y de diferentes épocas.

Estos intercambios deber ser promovidos desde dentro para que la radio televisión pública española se encuentre en el lugar que le corresponde en Europa, aumentando el prestigio de la organización y haciendo que las demás radios públicas europeas conozcan nuestra oferta y la demanden.

La creación de cuñas y promociones radiofónicas para los Ministerios (cuñas de la DGT, violencia de género, ahorro de agua...etc) son unos contenidos que el Gobierno de España encarga a empresas privadas que lo graban y editan, para después ser emitidos en las diferentes cadenas de radio españolas. Al igual que cualquier anunciante, el Gobierno de España paga a las cadenas privadas para que inserten estos contenidos en su parrilla y formen parte de la publicidad de las emisoras.

RNE tiene unos profesionales más que preparados para hacer la grabación de estas cuñas o promociones, por las cuales no tendría que pagar importe alguno ya que la financiación de RTVE sale de los Presupuestos Generales del Estado. Si se permitiera que las grabaciones las realizara RTVE el Estado ahorraría un importe nada desdeñable cada año.

7.3. Amenazas

Las principales amenazas vienen dadas por la competencia de las cadenas de televisión y radios privadas, que pueden ver mermados sus ingresos tanto de publicidad

como de venta de contenidos si la Corporación pudiera en algún momento, comercializar contenidos propios.

Los intereses creados y la colaboración de productoras y empresas de telecomunicaciones, convierten a RTVE en un surtidor de trabajo para el amplio sector audiovisual que puede verse seriamente dañado si RTVE pudiera autoabastecerse de contenidos completamente.

8. REFERENCIAS

- PRNoticias, 2012, *A Radio Exterior de España nos siguen unos 10 millones de personas fuera de España*. consultado 7 de Septiembre 2014 en <http://www.prnoticias.com/index.php/radio/184/20112857-josefa-beneitez-radio-exterior-nos-siguen-unos-10-millones-de-personas-fuera-de-espana>
- CCOO RTVE, 2006. *El ERE en RTVE*. http://www.ccoortve.org.es/Acuerdos_ERE.html Consultado 30 de Mayo 2014
- Manual de Estilo de RTVE, s.f. ,_Consultado el 30 de mayo de 2014 en <http://manualdeestilo.rtve.es/>
- Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española, Boletín Oficial del Estado, a 31 de agosto de 2009, <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2009-13988>
- EGEDA, 2011, *Panorama Audiovisual 2011* Consultado 30 de Mayo de 2014 en http://www.egeda.es/documentos/PAN2011_1.pdf
- Los 40 Principales, Cadena SER, s.f. *Coca cola Music experience*. Consultado 24 de julio 2014, http://musicexperience.cocacola.es/quieres-asistir-como-publico-al-programa-del-40-al-1-con-coca-cola#.U-3Th7x_tG4
- Los 40 Principales, Cadena SER, *Yu no te pierdas nada*. Consultado 24 de julio 2014, http://yu.los40.com/#noticias_ssee
- RTVE, s.f, *Preguntas más frecuentes*. Consultado 24 de julio 2014 en <http://www.rtve.es/faqs/index.php?categoria=42>
- Porter, Harvard Business Review, 1979, consultado 08 de septiembre 2014, <http://prolog.univie.ac.at/teaching/LVAs/KFK-LM/WS07/Porter.pdf>
- El País, 2012, *RTVE plantea ceder derechos de los juegos Olímpicos para ahorrar*. Consultado 08 de septiembre 2014, http://elpais.com/diario/2011/10/14/sociedad/1318543206_850215.html
- RTVE, 2011, *La liga de fútbol profesional anuncia avances en la propuesta del cobro de las retransmisiones en los partidos radiofónicos*. Consultado 08 de septiembre 2014, <http://www.rtve.es/deportes/20110804/lfp-anuncia-avances-propuesta-cobro-retransimisiones-partidos-radiofonicos/451994.shtml>
- EBU, s.f., *Derechos de los eventos deportivos*. Consultado 24 de julio 2014,

<http://www3.ebu.ch/services/sports/rights>

- EBU, s.f., *Intercambios musicales de la UER*. Consultado 24 de julio 2014, <http://www3.ebu.ch/service/exchanges/music>
- EBU, s.f., *About Euroradio*. Consultado 24 de julio 2014, <http://www3.ebu.ch/contents/programming/radio/about-euroradio.html>
- RTVE s.f., *Buscando la foto*. Consultado 24 de julio 2014, <http://www.rtve.es/alcarta/audios/buscando-la-foto/>
- RTVE s.f., *Bajando bandera*. Consultado 24 de julio 2014, <http://www.rtve.es/alcarta/audios/bajando-bandera/>
- El País, 2009, *TVE sin anuncios*. Consultado 4 de Junio de 2014 en http://elpais.com/diario/2009/05/09/opinion/1241820001_850215.html
- Ecoteuve. Mayo 2013, *RTVE tiene que pagar 237 millones hasta 2016 por derechos deportivos*. Consultado 4 de Junio de 2014 en <http://ecoteuve.eleconomista.es/ecoteuve/empresas/noticias/4803858/05/13/RTVE-tiene-que-pagar-237-millones-hasta-2016-por-derechos-deportivos.html>
- El País, (25 de octubre de 2013), *El PSOE propone que todas las "Telecos" paguen la tasa a RTVE*. Consultado 4 de Junio de 2014 en http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/10/25/actualidad/1382726555_608397.html
- Tiempo de hoy (27 de marzo de 2014), *Por qué Vodafone compra ONO*. Consultado 4 de Junio de 2014 en <http://www.tiempodehoy.com/economia/por-que-vodafone-compra-ono>
- La mirada del mendigo, (9 de julio de 2012), *Los dueños de la información*. Consultado 4 de Junio de 2014 en <http://esmola.wordpress.com/2012/07/09/los-duenos-de-la-informacion-ii/>
- Egeda. Entidad de Gestión de Derechos de los Productores Audiovisuales, 2012, *Panorama audiovisual 2012*. Consultado 4 de Junio de 2014 en http://www.egeda.es/documentos/PANORAMA_AUDIOVISUAL_2012.pdf
- Grupo Prisa. 2014, *EGM 2014 2ª ola completo*. Consultado 4 de Junio de 2014 en <http://www.prisabs.com/pbs/egm/completo.pdf>
- RTVE, 2006. Sala de Prensa. *Acuerdo RTVE y sindicatos sobre ERE que afectará a 4150 empleados*. Consultado 14 de Junio en <http://www.rtve.es/?go=eacaa4148f48af89730076a6669df2169fcb5b71e1aa29da6b3326>

aee96788b163264982a3b646e022f0cbf6a5d4aae4

- Real Decreto del BOE 29 de diciembre de 2012, *Jornada y horarios de trabajo del personal al servicio de la Administración General del Estado y sus organismos públicos*. <http://www.boe.es/boe/dias/2012/12/29/pdfs/BOE-A-2012-15703.pdf>
- Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Pirámide
- Del Pozo Lite, M. (2000): *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones*, Editorial Eunsa
- Gamificación.com, s.f. *¿Qué es la gamificación?* <http://www.gamificacion.com/que-es-la-gamificacion>, consultado a 24 de julio de 2014
- InnovateGov, s.f.. *Experts predict public sector will embrace gamification*. Consultado 24 de julio de 2014, en <http://innovategov.org/2012/11/27/experts-predict-public-sector-will-embrace-gamification/>
- BBC, 2014, *Accountability*, <http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/howwework/accountability/>
- EBU, 2014. *Vision2020*. consultado 24 de julio de 2014, <http://vision2020.ebu.ch/the-report>
- El Confidencial, 2010, *RTVE hace de oro a las productoras externas: mucho gasto y poca audiencia*. consultado 24 de julio de 2014, <http://www.elconfidencial.com/comunicacion/productoras-externas-mucho-gasto-audiencia.html>
- EBU s.f., *Miembros UER*. Consultado 24 de julio de 2014, <http://www3.ebu.ch/members>