

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“IBERO 90.9, LA SEMILLA UNIVERSITARIA”

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**IRIS RAMOS ESPINOSA**

Director: Mtra. Marisol De Pando Gutierrez

Lectores: Dr. Mario Alberto Doria Serrano

Mtro. Mauricio Nieto Martínez

Ciudad de México, 2019

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. ....	3
EL SUEÑO UNIVERSITARIO .....	3
EL DESAFÍO QUE JAMÁS TERMINA.....	4
EL CAMBIO SIEMPRE ES INEVITABLE. ....	5
LOS RETOS FUERA DEL AIRE. ....	6
TIEMPO DE ENTRAR EN ACCIÓN.....	10
DESCRIPCIÓN DE HECHOS.....	11
LA ESTACIÓN .....	11
LA INDUSTRIA RADIOFÓNICA Y LA COMPETENCIA.....	11
LOS PROBLEMAS QUE PERCIBEN LOS COLABORADORES.....	11
ANÁLISIS.....	12
FODA .....	12
ISHIKAWA .....	15
DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO DE PROPUESTA. ....	19
PROPUESTA DE SOLUCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	19
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	19
¿QUÉ PODRÍA RESOLVER?.....	19
¿CUÁLES SON LOS PASOS A SEGUIR?.....	19
CONCLUSIÓN .....	20
REFERENCIAS.....	21

## **INTRODUCCIÓN.**

Era septiembre de 2016 cuando Iris, licenciada en Contabilidad y experta en control interno y auditoría financiera, había comenzado su primer semestre en el programa de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad iberoamericana, en su primera semana de clases notó que la estación de radio universitaria se encontraba a unos pasos de su salón de clases. Debido a que ella disfrutaba de varios de los programas en la parrilla de Ibero 90.9 se interesó mucho al ver los carteles que anunciaban la convocatoria para nuevos voluntarios; desde ese día su relación con la estación se volvió parte importante de su experiencia como estudiante de posgrado.

Para enero de 2018 Iris se encontraba cursando su último semestre de posgrado y había tenido la oportunidad de colaborar como escritora para la editorial de la estación, como investigadora para el área de contenidos culturales y también como locutora en uno de los programas de la barra nocturna; al reflexionar acerca de su paso por la Universidad Iberoamericana se dio cuenta de la importancia y el impacto que esta etapa de su vida que estaba punto de culminar había tenido en su desarrollo profesional, por lo que decidió que quería que su paso por la Universidad y Ibero 90.9 fuera significativo, pues ambas le habían brindado la oportunidad de explorar entornos profesionales completamente diferentes a los que hasta entonces había conocido.

A lo largo de estos dos años, Iris descubrió su interés personal por los medios de comunicación y por la difusión cultural y comprendió, a través de sus experiencias como auditora y los conocimientos adquiridos en el posgrado, la importancia de realizar periódicamente un análisis integral y crítico de las organizaciones de las que formaba parte, sus observaciones como parte del equipo de Ibero 90.9 podrían ayudar a fortalecer los esfuerzos que la estación se encontraba realizando para volverse más eficiente en la administración de sus recursos, más sólida en su estructura interna e incrementar su productividad como un medio de comunicación que compite con gigantes de la industria del radio.

## **EL SUEÑO UNIVERSITARIO.**

Fue a partir de los años 60 cuando los primeros laboratorios para la producción radiofónica hicieron su entrada en la vida estudiantil de la Universidad Iberoamericana. Durante la década de los setentas y ochentas, diversos personajes en la institución contribuyeron para mejorar la calidad de transmisión y equipo de las incipientes instalaciones y para 1987 comenzó a conocerse como la XHUIA, gracias a la iniciativa de tres estudiantes de la carrera de comunicación, Iñaki Manero, Ángel Cabrera y Eduardo Vallarta. Sin embargo, el novedoso proyecto quedó suspendido hasta la década de los noventa, cuando el cuerpo directivo de la licenciatura en Comunicación comenzó a gestionar de manera oficial los permisos para instalar y operar la estación de radio con la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de México, la intención era utilizar dicho instrumento con fines didácticos y experimentales para la comunidad universitaria.

Fue así como en 1992 LA ESTACIÓN DE RADIO DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA inició oficialmente sus actividades lo que entonces sería conocido como Radio Ibero, hoy mejor conocido como Ibero 90.9.

Iniciando con apenas 20 Watts de potencia radiada aparente -lo cual determinaba el alcance de las transmisiones a un rango limitado dentro del área geográfica de Santa Fe y Cuajimalpa- la estación ha logrado con el paso de los años incrementar su presencia en la escena radiofónica en la ciudad de México y área metropolitana, desde 2001 cuenta con 3,000 watts de potencia (1) y sus transmisiones pueden llegar al resto del país gracias a las

transmisiones vía internet en el sitio oficial y a la promoción en redes sociales, la estación continúa refrendando sus solicitudes para operar en la frecuencia 90.9 MHz, lo cual también les da acceso a la radio en HD (alta calidad)

Siendo regulada por la ley Federal de Radio y Televisión, Ibero 90.9 tiene muy claro que la estación no sólo sirve como un laboratorio estudiantil, se sabe y asume como un instrumento que va más allá de la vida del campus universitario, al alcanzar la vida de miles de personas y hogares con sus transmisiones diariamente, es por ello que dentro de sus objetivos tiene la difusión de los valores y presencia universitaria en la sociedad, así como el de ser un canal de comunicación que analice el marco histórico y social que lo rodea, generando una conciencia crítica y un espacio para el desarrollo creativo.

Mantener una programación inteligente y comprometida es parte fundamental de su estrategia para representar exitosamente un vínculo con la comunidad en donde se refleje los esfuerzos de la Universidad iberoamericana más allá de los límites de la institución, logrando con esto al mismo tiempo otorgar un servicio a la comunidad.

### **EL DESAFÍO QUE JAMÁS TERMINA.**

En México, el número de usuarios -o radio escuchas- en las principales ciudades del país, México, Guadalajara y Monterrey, compite muy de cerca con el uso de otros medios de comunicación como la televisión abierta; sin embargo en la Ciudad de México, lugar de operación de Ibero 90.9, la competencia con la televisión abierta es mucho más cerrada, pues hasta 2015 la radio rebasaba por muy poco el “rating” o tiempo de sintonización que los habitantes destinan a la televisión.

Ibero 90.9 trabaja en con una frecuencia modulada –FM- lo que implica que la calidad de sonido y transmisión es superior a la de las estaciones que trabajan con amplitud modulada –AM-, sin embargo su nivel de alcance es inferior a éste, lo que dificulta la recepción de su señal en zonas geográficas con relieves naturales, que obstaculizan la señal. Siendo una estación ubicada al poniente del valle de México, su alcance se ve seriamente limitado en determinadas zonas de la ciudad y el estado de México.

Durante 2017 la radio alcanzó una inversión de casi 7 millones de dólares, y un crecimiento de 14.6% respecto de años anteriores, de acuerdo con la consultora EY. Tan solo en el valle de México operan más de 1,659 estaciones de radio, de las cuales 1,288 se encuentran en la frecuencia FM. Las emisoras con los mayores niveles de audiencia son Grupo Radio Centro (que cuenta con 10 estaciones en su poder) NRM (6 estaciones) y ACIR (6 estaciones también) (2)

<b>Total de estaciones de radio en México</b>	<b>Estaciones de Frecuencia Modulada (FM)</b>	<b>Estaciones de Amplitud Modulada (AM)</b>
1,659.00	1,288.00	371.00

<b>Participación de audiencia por emisora en el Valle de México.</b>		
<b>Emisora</b>	<b>Estaciones</b>	<b>% de audiencia</b>
Grupo Radio Centro	10	26.46
NRM	6	15.86
Acir	6	14.29
Grupo Fórmula	5	12.75
Televisa Radio	6	9.2

El origen del radio comercial en México comenzó con la iniciativa de la familia Azcárraga, conocidos por su amplio poder e influencia en la televisión y en otros medios masivos de comunicación mexicanos – e inclusive latinoamericanos- desde los años cincuenta, sin embargo fue a partir de la reforma de Telecomunicaciones en 2013 que los procesos para licitaciones de frecuencias de radio sufrieron cambios radicales, lo que atrajo una mayor inversión en este medio de comunicación y por supuesto mucho más competencia a nivel estatal y regional; tan solo en el primer concurso de licitación para una nueva frecuencia comercial de radio participaron 421 candidatos, entre personal morales y físicas, quienes incurrieron en un gasto total de 100 millones de pesos tan sólo para poder participar.

Estas cifras son realmente reveladoras pues demuestra el interés comercial creciente en este medio por parte de grandes y poderosos empresarios.

### ***EL CAMBIO SIEMPRE ES INEVITABLE.***

Frente a este panorama de alta competitividad, Ibero 90.9 tiene claro su papel como un instrumento crítico y como enlace comunitario de la vida universitaria, sin embargo su lucha por mantenerse a flote en un mercado cuyas posibilidades tecnológicas, económicas e inclusive políticas rebasan a la estación constantemente, no ha sido sencilla.

Los gastos operativos de Ibero 90.9 se cubren a través del presupuesto otorgado de manera anual al departamento de comunicación de la Universidad iberoamericana, así como de donaciones en efectivo o en especie; su administración, operación y dirección está a cargo de profesores, estudiantes y otros colaboradores externos a la Universidad Iberoamericana, muchos de ellos ofrecen su trabajo como voluntarios, sin recibir ningún tipo de remuneración económica.

Siendo una estación que funciona con un presupuesto limitado y que depende en gran medida de la participación de voluntarios para generar contenidos tanto radiofónicos como editoriales, los problemas a los que se enfrenta en la actualidad están íntimamente relacionados con la alta rotación de personal, los incipientes mecanismos de coordinación y retención de voluntariado y la falta de documentación estandarizada de procesos que faciliten la operación de la estación, sobre todo considerando la alta probabilidad de que los roles y responsabilidades sean ejecutados por diferentes personas en un corto periodo de tiempo.

### **LOS RETOS FUERA DEL AIRE.**

Cuando Iris comenzó a trabajar como voluntaria colaboradora en la editorial, tuvo la oportunidad de platicar con muchos otros de los colaboradores y cabeza de área en la estación, ella disfrutaba mucho de estas conversaciones pues el ambiente radiofónico era completamente diferente a cualquier entorno laboral o académico del que ella hubiera sido parte antes.

Al comenzar a ser parte de la estación, Iris tuvo la experiencia de ser parte de una nueva generación de voluntarios. A nivel promedio, la estación se apoya en 200 voluntarios cuyas actividades pueden ser variadas dependiendo del nivel de involucramiento y preferencias personales, básicamente sus tareas pueden ser las siguientes:

- Apoyo en la producción de los programas al aire
- Redacción de notas asignadas por el jefe de contenidos para el sitio oficial de la estación
- Cobertura de eventos asignados por la estación ya sea para la elaboración de reseñas, toma de fotografías, entrevistas, publicaciones en redes sociales (Instagram, Twitter) o actividades de promoción de la estación (repartición de mercancía)
- Diseño gráfico y arte de la estación
- Cualquier otra actividad asignada por los jefes de departamento ya sea traducir, investigar o participar en algún proyecto relevante para la estación

El equipo con el que la estación cuenta proviene principalmente de dos diferentes fuentes: presupuesto otorgado por la rectoría de la Universidad Iberoamericana y donaciones de particulares. Todos los materiales que se utilizan como parte de las labores de la estación desde la papelería que se usa para el trabajo diario hasta las actualizaciones y mantenimiento de Dalet (la plataforma central que se utiliza para el manejo de la estación cuya operación requiere de capacitación especial, proporcionada a los colaboradores por la propia estación) son escrupulosamente autorizados por el director de Ibero 90.9 con base en los recursos disponibles provenientes de las fuentes anteriormente mencionadas; de este mismo presupuesto se generan los sueldos de las menos de veinticinco personas en la estación que se encuentran laborando en un esquema de nómina, es decir son empleados de la organización.

Hasta antes de 2015 la estación era ampliamente conocida como un punto de encuentro social para todos los colaboradores y creadores de contenido -principalmente jóvenes estudiantes de la propia Universidad Iberoamericana o de otras instituciones- dentro de las instalaciones de Ibero 90.9 había un espacio designado para videojuegos, sillones y otras amenidades que podían ser disfrutadas por todas las personas que se encontraran trabajando ese día, el presupuesto para eventos privados y fiestas con motivo del aniversario de la estación o cualquier otra celebración relevante como las fiestas de fin de año mantenían la expectativa del equipo de trabajo pues eran eventos con alta afluencia en la que había personalidades del medio musical nacional que amenizaban dichos los eventos.

Para 2017 estos eventos se habían vuelto menos frecuentes, disminuyó el número de personal que recibía invitaciones (principalmente se limitaba a los voluntarios que participaban con más frecuencia en la estación) y el espacio físico de la estación había cambiado, pues ahora constaba de las oficinas de los jefes de departamento, las 3 cabinas, el espacio de programación música y las computadoras en espacio abierto que estaban a disposición de los voluntarios para trabajar en las tareas asignadas, eliminando los espacios de entretenimiento que antes existían.

Como parte del equipo de “plumas digitales” -es decir creadores de contenido escrito en la página oficial de la estación- Iris se dio cuenta existían problemáticas a nivel organización que preocupaban mucho al equipo. La primera conversación al respecto de dichas problemáticas tuvo lugar con uno de los más antiguos y queridos miembros de Ibero 90.9, Uriel, quien entonces estaba a la cabeza del área de contenidos musicales:

-¿A qué te dedicas Iris?

-A la auditoría financiera

-Eso es muy interesante, nunca tuvimos a una financiera antes en la estación ¿acerca de qué es tu maestría?

-Es una MBA, voy a ser Maestra en Administración

- Me parece increíble y realmente creo que puedes colaborar con ideas interesantes, necesitamos un buen empujón hay cosas que aún con comprendo por qué no podemos resolver, como por ejemplo por qué no tengo los cables que necesito en la sala para la proyección del curso de introducción o porque aún no les distribuyen en la manual de edición a los nuevos voluntarios, estuvimos trabajando mucho en eso la semana pasada.

Gracias a Uriel, Iris entendió cómo funcionaba la introducción de nuevos voluntarios, primero era necesario que quienes quisieran participar llenaran un formulario en internet en las fechas de convocatoria, que son comunicados a través del twitter oficial de la estación, *flyers* en las paredes de la universidad y otros anuncios en la página de internet. Una vez seleccionados los voluntarios deben elegir cuál será el departamento -o departamentos- al que quieren apoyar (fotografía, redacción, diseño gráfico, producción); hasta 2016 los voluntarios que querían incursionar como escritores en la página eran requeridos para participar en un curso de redacción y estilo, impartidos por el jefe de contenidos y el coordinador general de “plumas digitales”. Estos cursos son impartidos en las instalaciones de la Universidad Iberoamericana en Santa Fe en un horario vespertino entre semana; las edades de los voluntarios oscilan entre los 19 y 30 años, debido al amplio espectro de edades las actividades de los voluntarios pueden variar: los más jóvenes deben asistir a clases en sus respectivas universidades mientras que los voluntarios de más edad mantienen en paralelo sus trabajos, derivado de ellos no todos pueden asistir a las sesiones programadas pues los horarios y las distancias dificultan su participación.

Durante 2016 y 2017 se trabajó en una guía de edición para repartir entre los voluntarios, con la intención de que una vez que comenzaran a trabajar en sus asignaciones pudieran consultar dicha guía en caso de tener alguna duda, con lo cual el trabajo de los revisores o coordinadores de plumas digitales, quienes deben revisar el contenido y hacer correcciones de estilo antes de publicar una nota. Sin embargo, a la salida de Uriel y del entonces coordinador de plumas digitales

-Héctor-, el proceso de inducción y desarrollo de la guía de redacción quedó limitado pues no ha habido un seguimiento a unificar los estilos de los voluntarios que ya participan en la estación y de aquellos que se incorporan al equipo de manera reciente.

Las siguientes entrevistas fueron con algunos de los jefes de área de la estación para conocer los diferentes puntos de vista, la primera fue Isabel, jefe de contenidos editoriales, su posición al frente de esta área y los años que llevaba colaborando en la estación le permitían tener una amplia visión acerca de los retos actuales del equipo.

-La administración de los voluntarios es lo más difícil, cada año se acerca mucha gente a querer trabajar con nosotros pero no hemos conseguido que se comprometan a entregar sus colaboraciones en tiempo. -Isabel comenzó su análisis.

-¿Crees que tendría que ver con la falta de motivación para los voluntarios? Para cualquier persona que guste de escribir en sus tiempos libres sería muy gratificante escribir para un medio como Ibero 90.9

-¡Exacto! La estación tiene una gran reputación y considero que también un alto valor curricular sin embargo no hemos conseguido elevar el número de estudiantes de la Ibero que se comprometan a trabajar de manera constante con nosotros

Iris entendió que al tener como uno de sus principales objetivos el llevar los valores y esfuerzos institucionales más allá de las barreras de la universidad, la estación necesitaba de mucho apoyo del propio cuerpo estudiantil. En su propia experiencia había conocido compañeros de la maestría que se sorprendían cuando ella les comentaba que trabajaba como voluntaria en la estación, algunos de ellos ni siquiera sabían que la universidad contaba con ese espacio radiofónico.

Isabel tenía muy claro cuál era el papel de los voluntarios en Ibero 90.9 y era muy honesta con al respecto en las juntas de equipo y evaluación anuales, siempre les externó que la estación también es un espacio de práctica, principalmente para quienes persiguen una carrera en los medios de comunicación, por lo que se siente plenamente confiada en que aunque los voluntarios e inclusive el personal en nómina que colabora en Ibero 90.9 realizarán un excelente papel, era altamente probable que en algún momento llegaran a ellos oportunidades diferentes que les exijan separarse de la estación, por lo que ella siempre impulsa a los colaboradores a poner su máximo empeño en las actividades que realizan en la estación, pues sabe que en radiodifusoras más grandes o en medios de comunicación de mayor tamaño los profesionales que apenas comienzan su carrera no podrían tener oportunidades de participar en actividades como las que hacen en la estación, desde administrar la página oficial, entrevistar a personalidades relevantes del medio de espectáculo o hasta estar frente a un micrófono en transmisiones en vivo.

Isabel constantemente externa su preocupación respecto a la falta de proyectos nuevos y propuestas por parte de los voluntarios pues sabe que existe incomodidad entre los generadores de contenido con algunos de los lineamientos actuales. El ejemplo más claro son las cápsulas producidas por el departamento de comunicaciones de la Universidad Iberoamericana, en dichas cápsulas con duración de entre 5 y 7 minutos tratan principalmente de temas relevantes para los valores de la institución: ecología, política, temas sociales relevantes, etc. Algunos de los locutores (dentro de los cuales se encuentran varios voluntarios y algunos empleados) no se sienten a gusto transmitiendo estas cápsulas dentro de su horario de programa, pues no encuentran la relación con el contenido que ellos mismos generan y consideran que rompe la continuidad que ellos intentan mantener con los radioescuchas.

A pesar de dichas inconformidades, Isabel asegura que no ha recibido ninguna propuesta por parte de los colaboradores para encontrar un equilibrio entre las necesidades de los generadores de contenido y los objetivos de la institución.



El segundo en aceptar una conversación para evaluar las problemáticas fue Alex, el nuevo director de la estación.

-Uno de nuestros principales retos es la estandarización y documentación de procesos, además de la rotación de voluntarios una de las principales preocupaciones de la estación en este momento es poder brindarle a todos los colaboradores las herramientas para realizar sus labores de forma más sencilla, tener fuentes de información confiable.

Iris conocía bien la problemática respecto a la falta de entendimiento de los procesos, como voluntaria en la producción de uno de los programas de la barra cultural nocturna a lo largo de 2017, ella estuvo encargada de subir los programas grabados a la plataforma de *MixCloud*, actividades que deben realizar todos los programas que se transmiten en la estación. Siendo una voluntaria que jamás había tenido contacto con programas de edición o plataformas digitales para compartir contenido, tuvo que involucrarse con la ayuda de sus compañeros de programa para aprender a utilizar el software más apropiado para llevar a cabo la tarea de editar y cortar los programas, así como de convertirlos a un formato compatible con la plataforma, finalmente tuvo que averiguar quién podía ayudarla a conseguir los programas correspondientes al último trimestre de 2016 y los dos primeros trimestres de 2017 pues nadie sabía con certeza quién estaba a cargo de guardar los archivos con más de un año de antigüedad o como estaban etiquetados en los archivos de la estación. Finalmente los usuarios y contraseñas necesarios para poder completar los archivos en la plataforma *MixCloud* (que funciona en base a una renta mensual) no eran conocidos por el equipo.

Para realizar esta tarea Iris se apoyó de sus compañeros de producción y juntos desarrollaron una pequeña guía a modo de manual para todos los miembros del equipo tuvieran información disponible y pudieran apoyar con esta actividad de manera mensual. Este trabajo en equipo facilitó las tareas que desarrollaban por lo que decidieron compartido con el Jefe de contenidos culturales con la intención de que fuera compartido con otros equipos y de esta manera poder hacer más fácil y eficiente la engorrosa tarea, sin embargo nunca tuvieron certeza de si se logró poner en práctica.

Finalmente, Iris se entrevistó con Misael Garrido, voluntario de fotografía desde hacía 2 años en la estación. Ellos se conocieron durante la cobertura de un festival en Cuernavaca a principios de 2018. Como voluntarios en diferentes departamentos ambos habían tenido distintas experiencias, por su parte Misael se había encontrado con varios obstáculos para la ejecución de sus actividades, como fotógrafo el mismo debía llevar su cámara para poder cubrir los eventos a los que lo enviaban y los requerimientos de las imágenes (tamaño, formato, etc) no eran siempre los mismos, pues –desde su punto de vista- dependía de quien lo solicitara pues un coordinador de la cobertura podía exigir ciertas características mientras que para otro evento un coordinador distinto podía pedir otras características.

Otra experiencia que Misael compartió tenía que ver con la asignación de eventos, pues nunca quedaba claro cuál era el criterio para enviar a un voluntario o a otro dentro del área de fotografía, durante 2017 la jefa de contenidos editoriales, Claudia, había implementado un sistema de selección en base a puntuaciones referentes a la calidad y pertinencia de las imágenes, para que la asignación de eventos fuera transparente y los miembros del equipo no sintieran que era producto de una decisión azarosa o motivada por relaciones personales dentro de la estación, su argumento principal era que las coberturas debían ser llevadas por voluntarios comprometidos con entregar en tiempo y forma sus asignaciones para no poner en riesgo los compromisos con los organizadores. Cuando un voluntario es asignado a un evento (festival musical, concierto, proyecciones de películas para prensa, etc. cuyos organizadores buscan convenios con la estación para promocionar sus eventos, muchos de los cuales son de alto perfil como el Corona Capital, Vive Latino, el Festival Internacional de Cine de Morelia, etc.) el voluntario elegido obtiene un pase para acreditarse como prensa, por el que no pagará, además de que dependiendo de los organizadores del evento y el número

de pases que otorguen a cada medio podría incluir un boleto adicional para que el encargado de la cobertura lleve a un acompañante con él. En otros casos el proceso para la asignación de espacios al aire y la oportunidad de participar como productor o locutor de un programa no es conocido por todos los colaboradores. Esta situación generaba mucha tensión entre los voluntarios pues consideraban que aquellos que eran seleccionados para los eventos más codiciados u obtenían oportunidades más rápido que otros, mantenían alguna cercanía considerable con los jefes de área. El sistema de puntuación sin embargo no tuvo continuidad durante ese periodo, además de que con la salida en 2018 de Claudia, el proyecto ya no tuvo mayor exposición con el nuevo encargado.

Todas estas conversaciones dejaron muy pensativa a Iris ¿cómo podría ella apoyar a un equipo de trabajo que le he abierto las puertas a ella y tantos voluntarios? ¿Cuál es la manera más efectiva de lograr un impacto verdadero en su paso en Ibero 90.9?

### ***TIEMPO DE ENTRAR EN ACCIÓN.***

Al entrevistarse con todos estos colaboradores de distintas áreas, Iris se sintió motivada a utilizar las herramientas de análisis que había aprendido durante el transcurso de su MBA así como de su propia experiencia profesional, consideraba que aunque ésta era su primera experiencia en una organización radiofónica podía aportar a la estación una propuesta para lograr una comunicación y sinergia que integre los objetivos de la estación con los objetivos de los colaboradores, principalmente de los voluntarios, pues esto podría ayudar a que todos los recursos de la estación y la creatividad de las personas que la integran se aproveche mejor y de una forma sostenible a través del tiempo que beneficie a todos.

## **DESCRIPCIÓN DE HECHOS.**

### La estación.

- Este caso fue analizado entre agosto 2016 y agosto de 2018.
- Inició actividades en los 90's para operar oficialmente como una estación de radio con los siguientes objetivos: Difundir los valores de la Universidad Iberoamericana en la sociedad, analizar el marco histórico y social que lo rodea para generar conciencia crítica y ser un espacio para el desarrollo creativo al servicio de la comunidad
- Su potencia es de 3,000 watts en frecuencia modulada (FM) 90.9 MHz, lo que le da una cobertura limitada a la zona cercana, sin embargo sus transmisiones llegan al resto del país y del mundo vía internet en el sitio oficial
- Está regulada por la Ley Federal de Radio y Televisión
- Goza de una reputación e imagen asociadas a su relación con la Universidad Iberoamericana Se encuentra ubicada dentro de las instalaciones de la propia universidad en Santa Fe, Ciudad de México
- Existe Una inusual rotación de personal (empleados de nómina) durante 2017
- Hay 25 personas en nómina
- Sus gastos operativos y el equipo (activo fijo) se cubren a través del presupuesto otorgado por la universidad, así como de donaciones en efectivo o en especie
- Los voluntarios (200 en promedio) son reclutados a través de convocatorias en internet y anuncios dentro de las instalaciones de la universidad, no reciben remuneración económica
- Los voluntarios pueden participar las siguientes áreas: redacción, producción, coberturas de eventos, diseño gráfico y arte

### La industria radiofónica y la competencia.

- A partir de 2013 con la reforma de Telecomunicaciones existe un interés comercial creciente en este medio por parte de grandes empresas
- En Ibero 90.9 los colaboradores tienen oportunidades profesionales, creativas y experimentales a las que no podrían acceder trabajando en medios de mayor tamaño o con fines comerciales

### Los problemas que perciben los colaboradores.

- El espacio físico de la estación cambió a partir de 2016, antes estaba enfocado en la comodidad de los colaboradores (voluntarios y empleados) ahora está enfocado en ser un lugar de trabajo con menos comodidades, más austero y práctico para el uso de editorial y profesional.
- Los frecuencia de eventos como fiestas de aniversario, reuniones, etc. se ha disminuido además de que las listas de invitados son más cortas
- No hay un proceso establecido para la distribución de los manuales o guías ya existentes
- Existe un alta rotación de los colaboradores, a cargo de la coordinación de voluntarios y jefes de departamento
- Debido a lo anterior, no hay seguimiento en los proyectos que se llevaban a cabo, pues dependen de la persona que los ejecute y coordine se mantenga como colaborador de la estación hasta que el proyecto finalice, lo cual no ocurre.
- Un alto número de los voluntarios que ingresan cada año se retira de la estación en un periodo de tiempo menor a un año.

- La estación no consigue despertar interés entre los estudiantes de la propia Universidad Iberoamericana, es común encontrarse con estudiantes que desconocen el contenido que genera la estación
- Los generadores de contenido de la estación consideran conflictivo compartir el espacio que se les otorga para transmitir el contenido generado por el departamento de comunicación institucional (académico), el cual incluye cápsulas con contenido cultural, histórico o político. Los jefes de área no reciben propuestas de nuevos proyectos por parte de los colaboradores
- Hay una falta de estandarización y documentación de procesos, lo que dificulta la transmisión de conocimientos y evita la realización de tareas cotidianas

### **ANÁLISIS.**

Para realizar el diagnóstico utilizaremos dos herramientas diferentes, análisis FODA e Ishikawa.

#### FODA

##### **Fortalezas**

-Imagen: Ibero 90.9 es una estación precedida por la reputación de la Universidad Iberoamericana.

-Ambiente multidisciplinario: Cualquier persona dentro y fuera de la estación puede aplicar para ser voluntario, por lo que es posible aprovechar el conocimiento, creatividad y experiencia de profesionales y estudiantes de cualquier disciplina

-Acceso a académicos y expertos reconocidos: La relación de la estación con el departamento de comunicación y la universidad en general permite contar con el apoyo y asesoría de personalidades importantes y reconocidas.

-Alto número de voluntarios: El número de voluntarios que no perciben un salario y generan contenido representa el 90% del total de colaboradores

-Presencia: Cuenta con importante presencia en el área metropolitana y sus transmisiones pueden llegar al resto del país gracias a las transmisiones vía internet en el sitio oficial y a la promoción en redes sociales

### Oportunidades

-Posibles beneficios futuros asignados al gremio: Ibero 90.9 al igual que todas las radiodifusoras del país, podría continuar obteniendo diferentes beneficios comerciales o estímulos regulatorios, como la asignación de un número mayor de watts para incrementar su presencia entre los radioescuchas y la calidad de sus transmisiones.

-Mayor presencia de campañas para atraer radioescuchas: Actualmente existen diversas campañas y esfuerzos de distintas instituciones (gobierno) y organizaciones (radiodifusoras) para educar al público a conocer las diferentes opciones de las que disponen para escuchar radio en cualquier momento y lugar, por ejemplo aquellas campañas donde se instruye a los usuarios a sintonizar sus estaciones favoritas desde su celular sin la utilización de datos de internet, lo cual representa la oportunidad de ampliar la cobertura de la estación y llegar a un mayor público. La estación cuenta también con una aplicación y con la opción de escuchar los programas en vivo por la página de internet, lo cuál puede ser aprovechado en campañas más amplias de la estación

-Atracción de nuevo talento: El creciente interés por la industria radiofónica atrae nuevo talento lo cual representa una gran oportunidad de atraer a estudiantes y público en general para convertirlos en voluntarios que generen nuevo contenido y agreguen diversidad al que ya existe en la estación.

-Proliferación de festivales de perfil medio e independiente a nivel nacional: Cada vez existen más festivales -musicales, cinematográficos, artísticos- a nivel nacional que podrían encontrar en Ibero 90.9 un canal para promover sus actividades y contenido. Aunque la estación ya se encuentra trabajando con festivales masivos y consolidados -como Vive Latino, Corona Capital, etc.- cada año se producen más festivales de diferentes géneros y disciplinas dentro y fuera de la Ciudad de México, muchos de ellos como parte de iniciativas independientes lo cual representa una oportunidad para colocarse como una propuesta de vanguardia en términos culturales y artísticos entre los radioescuchas.

-Acceso a estudiantes en instituciones afiliadas a la Universidad Iberoamericana en diversas partes del mundo: La Universidad cuenta con el Campus Ciudad de México y Tijuana, además de las instituciones hermanas de León, Puebla y Torreón, mantiene también convenios de intercambio estudiantil y académico en América del Norte, Caribe, Centro y Sudamérica, Europa, Medio Oriente, Oceanía y Asia; en cada una de estas ubicaciones se desarrollan eventos artísticos, académicos, científicos, políticos, a los que alumnos de la Ibero y voluntarios de la estación que residen ahí o se encuentran de intercambio pueden acceder y sobre los que pueden realizar coberturas e inclusive transmisiones en vivo vía *streaming* a través de los canales de YouTube, redes sociales como Periscope, Twitter, e inclusive al aire.

### **Debilidades**

- Débil distribución de conocimiento / falta de formalización : No hay un proceso establecido para la distribución de manuales o guías
- Inestabilidad del ambiente: alta rotación de los colaboradores a cargo de la coordinación de voluntarios y jefes de departamento
- Discontinuidad de proyectos: Falta de seguimiento de proyectos e iniciativas en curso
- Falta de motivación de colaboradores: El compromiso de los voluntarios de nuevo ingreso es bajo, retrasando la entrega de asignaciones
- Falta de innovación: No existen nuevas propuestas generadas por los colaboradores
- Falta de transparencia y meritocracia: se piensa que algunas de las “mejores asignaciones” o que ciertos privilegios con otorgados en base a relaciones personales y no a méritos como trabajo y nivel de colaboración
- Resistencia a la incorporación de trabajo remoto para lograr una mayor colaboración de los voluntarios: las reuniones online o las conferencias telefónicas no son bien recibidas entre las cabezas de departamento, así mismo el aprovechamiento de plataformas que favorecen el trabajo colaborativo (Drive, Dropbox, Skype, etc.) es utilizado de manera muy limitada y solo por algunos de los coordinadores.

### **Amenazas**

- Ancho de banda disponible: La calidad de las transmisiones dependen del ancho de banda disponible para el radioescucha, lo cual está fuera del control de Ibero 90.9 pues depende del proveedor del servicio y del lugar en el que se encuentren los radioescuchas.
- Posibles regulaciones en el futuro respecto de contenido protegido en internet: Actualmente en México y América se han detenido proyectos de ley que intentaban prevenir la proliferación de la piratería protegiendo contenido registrado por entidades privadas o personajes públicos -como la ley SOPA y PIPA en 2012- sin embargo en otros lugares del mundo actualmente se están aprobando leyes similares cuya intención es proteger contenido generado que puede *viralizarse* fácilmente y cuyo uso podría generar costos económicos para quien la reproduzca, un ejemplo es la Ley de Copyright que actualmente se encuentra en votación en el parlamento Europeo, dicha ley -de ser aproada- podría generar un cambio significativo en la manera en que se comparte información en Internet, pues para poder utilizar contenido protegido podría ser necesario conseguir permisos o pagar impuestos especiales. Otro tipo de regulaciones - como la “Ley Doring” en el 2012- intentaron regular el número de descargas en internet para proteger la propiedad intelectual, sin embargo las repercusiones de este tipo de leyes afectarían a todos los medios de comunicación por internet y limitarían el alcance de la información disponible.
- Posible contraposición de la línea crítica universitaria: En el caso de que un nuevo cuerpo directivo universitario asuma una línea filosófica que difiera de manera significativa con los valores de la estación, podría provocar un conflicto en cuanto a la línea editorial o los contenidos que la estación genera.

La combinación de alta rotación de personal y la falta de procedimientos establecidos de manera formal dificultan que exista continuidad en los proyectos y tareas de los colaboradores, los cuales no se sienten animados a presentar propuestas a la estación pues no saben si se pondrán en marcha, y en caso de que se tomen en cuenta no saben si éstos tendrán algún futuro en caso de que el coordinador o jefe de área encargado se vaya de la estación. La imagen de que existen favoritismos y poca atención a los méritos propios agrega mayores temores entre los colaboradores para poder explotar su creatividad y productividad, por lo que el conocimiento y experiencias adquiridos no pueden transmitirse de manera estructurada y constante.

Ibero 90.9 es una organización que cuenta con el respaldo de la reputación de la Universidad Iberoamericana, gracias a que se encuentra dentro de una institución académica tiene acceso a profesionales de distintas disciplinas que pueden ayudar con asesoría para lograr el tipo de estructura que requiere para conseguir sus objetivos, su sistema de voluntariado puede ser aprovechado para atraer a los especialistas que estén en posibilidad de apoyarla, la estación cuenta con una amplia presencia en el país, lo que puede ser de utilidad para promocionar y exponer causas que beneficien a dichos voluntarios potenciales, generando una relación de “ganar-ganar” entre la estación y sus colaboradores.

La necesidad de impartir los cursos de inducción y de manera general administrar y ejecutar la operación de la estación desde Santa Fe en los horarios entre semana, dificulta que quienes quisieran participar como voluntarios puedan hacerlo a la par de sus obligaciones ya sea trabajo o asistencia a universidades distintas, históricamente los objetivos de la institución son la difusión de los valores y presencia universitaria en la sociedad, así como el de ser un canal de comunicación que analice el marco histórico y social que le rodea, por lo cual la participación de la comunidad Iberoamericana es crucial, la estación puede tomar ventaja del creciente interés comercial que existe en la industria y los convenios de alto perfil de los que goza para ofrecer a nuevos talentos de cualquier disciplina el espacio de experimentación y semillero de creatividad que ha sido desde sus orígenes, para poder atraer individuos que busquen profesionalizarse, mejorar su currículum o incluso darle un giro a su carrera, ampliar el espectro del perfil de voluntarios que busca comunicando estas ventajas en sus convocatorias para nuevos voluntarios.

#### ISHIKAWA.

##### **MEDIA (Ambiente)**

- La estación se encuentra ubicada en Santa Fe, una de las zonas más conflictivas de la Ciudad de México en términos de distancia, transporte y tránsito
- El 90% de quienes colaboran en la estación son voluntarios que no reciben un sueldo
- Hay una alta rotación de los colaboradores a cargo de la coordinación de voluntarios y jefe de departamento

##### **MEN (Personas)**

- Existe un bajo interés entre los estudiantes de la Universidad Iberoamericana por participar en la estación
- No se presentan propuestas innovadoras generadas por los colaboradores

### **MACHINE (Máquinas y Equipos)**

- El sistema central de Ibero 90.9 "Dalet" requiere de ser operado por personal capacitado, dicha capacitación se proporciona a los voluntarios en los términos que la estación disponga
- Los equipos y recursos disponibles en la estación están sujetos al presupuesto determinado por la Universidad, los cambios en el diseño de las oficinas responden a estas circunstancias

### **METHOD (Métodos)**

- No hay un proceso establecido para la distribución de manuales o guías, lo que dificulta la distribución de conocimiento adquirido
- Falta de seguimiento de proyectos e iniciativas en curso cada vez que algún colaborador en posición de coordinación sale de la estación

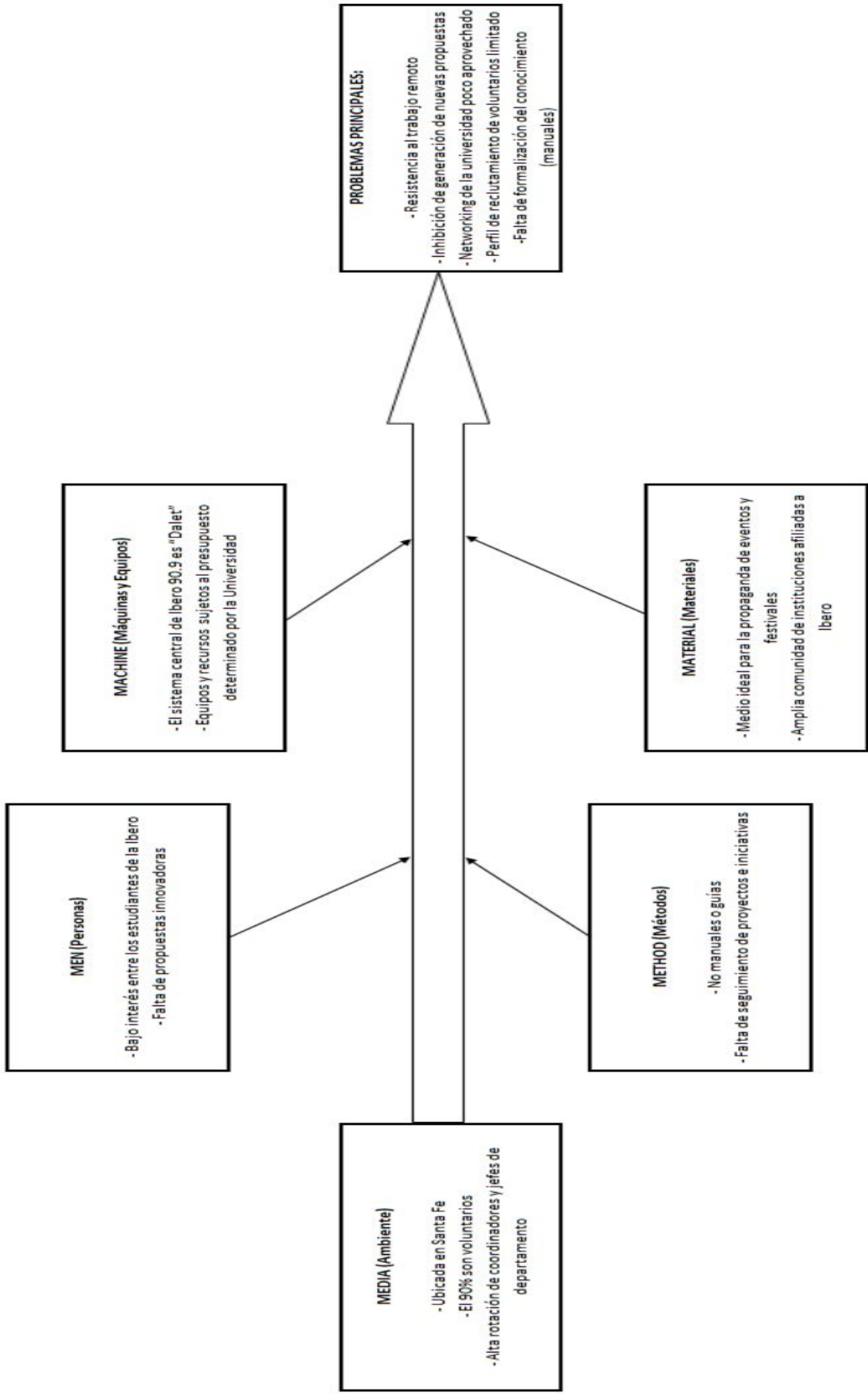
### **MATERIAL (Materiales)**

- La estación es un medio ideal para la propaganda de distintos eventos y festivales de corte cultural
- La Universidad Iberoamericana cuenta con una amplia comunidad de instituciones afiliadas que pueden proveer de corresponsables para cubrir eventos dentro y fuera de la Ciudad de México.

### **Problemas principales:**

- Resistencia al uso de la tecnología como medio de comunicación y trabajo
  - La imagen de falta de meritocracia inhibe la generación de nuevas propuestas por parte de los colaboradores.
- La estación no aprovecha el networking creado por la Universidad Iberoamericana
  - La estación no está aprovechando a otros estudiantes interesados en colaborar como voluntarios, en otros grados y disciplinas diferentes al que acostumbra reclutar





En este caso la herramienta Ishikawa ayuda entender las diferentes complicaciones que existen en la estación y que contribuyen a la persistencia de un problema central:

El ambiente es inestable debido a la alta rotación de colaboradores, es de difícil acceso para quienes no tienen alguna relación directa con la universidad, además de que tienen una alta dependencia del personal voluntario, sin embargo no se ha logrado entender cuáles son las motivaciones de las personas que invierten su tiempo en la estación, por lo que existe un bajo interés por parte de la comunidad estudiantil en involucrarse con ella, lo que limita la posibilidad del desarrollo de propuestas innovadoras que mantengan a la estación en un progreso constante.

Los recursos limitados de presupuesto y la necesidad de contar con colaboradores que tengan tiempo para ser capacitados requiere de fuentes de información confiables y documentadas (manuales y guías) para los que las personas puedan acudir para resolver problemas cotidianos y fomentar un sistema de aprendizaje autodidacta sin embargo no se ha desarrollado un proceso para lograr esto.

La falta de comunicación directa de objetivos y limitaciones de la estación crea un ambiente que se percibe como poco transparente para que los colaboradores sepan claramente cuáles son las posibilidades de implementar alguna mejora e inclusive a quien acudir para ponerla en marcha.

Los voluntarios y colaboradores en general necesitan tener entendidos cuáles son las responsabilidades de la estación en cuanto a cumplimiento de convenios y cuáles son sus objetivos dentro de la industria radiofónica, pues Ibero 90.9 no es una estación comercial y sin embargo necesita del apoyo de la industria para poder seguir siendo un medio de comunicación relevante y un espacio de aprendizaje, crecimiento y experimentación para el voluntariado.

Debido a que no existe un pago de por medio, los voluntarios deben tener motivaciones personales e individuales para desear colaborar en la estación, están dispuestos a poner sus propios recursos (tiempo, energía e incluso dinero) para desarrollar sus actividades sin que ello represente una salida de recursos económicos para la universidad, lo que los convierte en el activo más valioso de Ibero 90.9.

Durante su paso por la estación cada individuo desarrolla experiencias y conocimiento que se pierden cada vez que un colaborador se va y no realizó alguna aportación importante a la estación, ya sea a través de la creación de un manual o guía, la impartición de capacitación o cuando no realizó una propuesta por temor o desconocimiento debido a la inestabilidad del ambiente.

### **DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO DE PROPUESTA.**

Existe resistencia entre los coordinadores y jefes de departamento al uso de la tecnología como medio de comunicación y trabajo para la generación de contenidos, esto no favorece a el trabajo colaborativo y no se aprovechan las plataformas gratuitas que facilitan el trabajo vía remota.

La imagen de que los jefes de área y directivos de la estación otorgan oportunidades solo a algunas personas inhibe la generación de nuevas propuestas por parte de los colaboradores.

La estación no aprovecha el *networking* creado por la Universidad Iberoamericana con comunidades afines para generar mayor contenido y cubrir eventos disponibles en otras latitudes a través de corresponsables -que pueden ser estudiantes, ex-alumnos, profesores, etc.- disponibles en diversas partes del país y del mundo.

La estación se concentra en atraer voluntarios del nivel licenciatura y principalmente de las carreras de comunicación, sin explotar otros estudiantes interesados en colaborar como voluntarios, en otros grados y disciplinas.

## ***PROPUESTA DE SOLUCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.***

### *Objetivos de la propuesta.*

La siguiente propuesta busca ayudar a realizar cambios que favorezcan el aprovechamiento de los recursos disponibles que tiene actualmente Ibero 90.9.

### *¿Qué podría resolver?*

- Ofrecer a los colaboradores y voluntarios más alternativas para participar en diferentes proyectos y ayudar a la consecución de los objetivos en tiempo de la estación.
- Facilitar la ejecución de las tareas rutinarias en la estación así como su supervisión
- Ampliar el alcance de Ibero 90.9 en términos del contenido que genera y que puede cubrir dentro y fuera del país
- Atraer nuevos voluntarios de diferentes disciplinas y enfoques que beneficien a la generación de nuevos contenidos

### *¿Cuáles son los pasos a seguir?*

1. Diseñar un perfil de voluntarios más amplio, no solo concentrarse en los estudiantes de comunicación de nivel licenciatura, sino ampliar el espectro a estudiantes de otras disciplinas y grados, como posgrado, de esta forma distintas ramas profesionales puedan enriquecer el ambiente y conocimiento de la estación.

Diseñar estrategias y campañas que demuestren a los colaboradores actuales y a los potenciales voluntarios en qué forma su participación en Ibero 90.0 beneficiaría su futuro profesional o personal, aprovechando los recursos con los que ya cuenta la estación.

2. Abrir canales de comunicación más inclusivos a través de tecnologías que permitan la participación remota, esto crearía mayores alternativas de capacitación y colaboración para quienes no pueden asistir personalmente a la estación de manera constante (plataformas gratuitas para trabajo remoto: Skype, Whatsapp, Google Drive, Dropbox)

3. Establecer un proyecto de documentación de procedimientos y guías que incluya la participación de cada área en su elaboración y socialización con todas las áreas, con el objetivo de tener una fuente de información confiable para los nuevos colaboradores y los jefes de área.

4. Establecer contacto con otros campus y universidades afiliadas a la Universidad Iberoamericana, con el objetivo de cubrir eventos fuera de la Ciudad de México e inclusive en

el país a través de los servicios de streaming (plataformas gratuitas para transmisión: Facebook, Periscope, Twitter, YouTube)

5. Establecer contacto con otros festivales más pequeños e independiente dentro y fuera de la ciudad de México de distintas disciplinas (cine, animación, tecnología, música, etc.) para ampliar la difusión de eventos que ofrece actualmente.

#### Conclusión:

Considero que la estación tiene muchas oportunidades por aprovechar, muchas de ellas ligadas al uso de la tecnología y que puede ampliar el espectro de eventos que cubre, los recursos para realizarlo ya se encuentran actualmente en la estación listos para ser aprovechados.

#### Referencias

(1) Mejía, F. (2014) LOS PRIVILEGIOS DE RADIO IBERO. México: Milenio, Consultada en:

<https://www.milenio.com/opinion/fernando-mejia-barquera/cambio-de-frecuencia/los-privilegios-de-radio-ibero>

(2) Corona, L. (2018) LA RADIO EN MÉXICO TOMA UN NUEVO AIRE. México: Expansión. Consultada en:

<https://expansion.mx/empresas/2018/02/14/la-radio-en-mexico-toma-un-nuevo-aire>