

# *EMISORA HJUT 106.9*

Eduardo Corredor Díaz



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Corredor Díaz, Eduardo  
La emisora HJUT 106.9 [Recurso electrónico] /  
Eduardo Corredor Díaz. -- Bogotá : Universidad  
EAN, 2013. -- (Cuaderno de casos)

**ISBN: 978-958-756-208-8**

1. Industrias culturales 2. Administración 3. Medios  
de comunicación de masas 4. Radioemisoras

**384.54065 CDD 21**



**Edición**

Dirección Gestión del Conocimiento

**Diagramación**

Adriana Milena Rodríguez

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013.  
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN

**ISBN: 978-958-756-208-8**

*Primera edición 2013.*

## Contenido

Introducción.....	5
Objetivos.....	7
Metodología.....	8
1. Análisis del entorno.....	10
2. La Emisora HUT. 106.9.....	14
3. Análisis de los componentes del MMGO.....	25
Referencias bibliográficas.....	53



## Introducción

Hacer radio cultural en Colombia parece una utopía, es muy difícil; sin embargo, gracias a algunas instituciones universitarias y al tesón de gestores empeñados en generar procesos, no solo en la consecución de recursos, sino de calidad en las parrillas de programación, la radio cultural de nuestro país es una de los mejores de América latina.

Este caso toma como ejemplo a la emisora HJUT 106.9, de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano”, cuyas características denotan los valores consecuentes con ideales e imaginarios de una audiencia ávida de buenos productos culturales, ante una radio comercial que poco cumple con el enunciado de la Ley 1341 o Ley de TIC, la cual expresa de manera clara que “los servicios de radiodifusión sonora en Colombia, contribuirán a difundir la cultura, afirmar los valores esenciales de la nacionalidad colombiana y a fortalecer la democracia”. Además, determina que en los programas radiales debe “hacerse buen uso del idioma castellano”. La difusión de la política pública no evidencia un impacto claro en la opinión pública ni una adecuada articulación entre lo cultural y lo comercial, con el objetivo de que dicha articulación logre disminuir la brecha de las relaciones entre Estado, empresa y sociedad.

La emisora HJUT 106.9 obedece a la articulación mencionada y se convierte en un claro ejemplo de radio cultural, cuya licencia de orden comercial le ha significado mantenerse durante veintinueve años, gracias a anuncios y patrocinios de importantes empresas.

El único tema que nos queda en el tintero en esta investigación es el financiero; sus datos son objeto de reserva de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano”.



## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Identificar, mediante el estudio de caso de la emisora **HJUT 106.9**, sus características y organización cultural, con el fin de facilitar insumos para el análisis de la pertinencia del MMGO en este tipo de organizaciones, por medio del estudio del impacto socio-cultural y empresarial en la opinión pública, gestionado por esta empresa de comunicación radial, respecto a su programación y el interés primordial por generar procesos culturales.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ♦ Aportar al conocimiento de los fundamentos de estaciones de radio cultural (ERC) a partir del enfoque de estudio de casos.
- ♦ Describir la estructura organizativa de la emisora **HJUT 106.9**.
- ♦ Analizar productos y servicios que la emisora **HJUT 106.9** oferta, como empresa cultural.
- ♦ Establecer el impacto generado en la opinión pública de Bogotá de la emisora **HJUT 106.9** en materia de Estudios y Gestión Cultural.



## METODOLOGÍA

La investigación plantea una metodología mixta, que combina elementos de la metodología cuantitativa con elementos de la metodología cualitativa, en el acercamiento integral al objeto de estudio en su contexto. El método de investigación es el Estudio de caso.

Las técnicas que se utilizaron para la recopilación de la información fueron:

- ♦ Para fuentes de información primarias, el cuestionario y la entrevista.
- ♦ Para fuentes de información secundarias, el análisis de leyes, normas y resoluciones que regulan la radio en Colombia y de textos o documentos que dan cuenta de la trayectoria y vida organizativa de la emisora HJUT 106.9, así como la observación, de acuerdo con circunstancias concretas, en el desarrollo del proceso investigativo.
- ♦ Diseño de instrumentos para la recolección de la información: Cuestionario para el estudio de caso de una organización del sector Cultural (Instrumento No. 01), el cual, en trabajo de campo, se aplicó por medio de entrevista.

Se sugieren al docente algunas estrategias para su trabajo de resolución de casos con los estudiantes a través de la metodología de Estudios de Caso, adecuada a la enseñanza de casos empresariales. La metodología puede ser participativa, grupal, individual mediante la aplicación de un Taller que se puede denominar: Enseñar y Aprender la radio como Empresa Cultural.

## 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Quienes se han dedicado a recopilar la historia de la radio en Colombia, coinciden que fue en 1929, bajo la presidencia de Miguel Abadía Méndez, cuando se inauguró la primera estación de radio en el país, que se llamó HJN y, posteriormente, Radio-difusora Nacional de Colombia. Meses después, nace La Voz de Barranquilla, cuya infraestructura se montó en 1923 y fue Marconi Wireless Co, la única empresa que por veinte años llevó a cabo los procesos.

En 1931, se creó la primera emisora de orden comercial, llamada HKF. A partir de entonces, empezaron a aparecer radios comerciales, por lo que el Estado creó una reglamentación especial, para su control.

En sus inicios, las emisoras eran operadas y dirigidas por una sola persona, lo que no permitía su continuidad en la programación, pues dependían del tiempo y de los recursos económicos de sus dueños. A pesar de la poca calidad en sus contenidos, estas emisoras empezaron a convertirse en el medio preferido para posicionar marcas, por medio de los anuncios comerciales.

La inmediatez y agilidad de la radio opacó a los medios escritos, cuyos propietarios no tuvieron otro remedio que negociar, al hacerse evidente el interés que el Estado tenía en ese nuevo medio. El crecimiento de la radio se dio entre los años 1935 y 1940, pues se copiaron formatos radiales norteamericanos y la inversión de la empresa privada y el Estado era cada vez mayor.

Los propietarios de las emisoras, quienes hasta esa época actuaban de manera individual, empezaron a formar empresa; se empezó a programar con calidad de contenidos, a transmitir en vivo y en directo eventos deportivos, se le dedicaron espacios al humor, a la radionovela y aparecieron los especiales con programación, que cubrían los acontecimientos más importantes del país.

El Radio Periodismo nació en 1935, a raíz del accidente del avión Scadta en el que falleció el cantante Carlos Gardel. Las estaciones de radio enviaron personal al sitio del accidente y vía telefónica transmitieron lo sucedido,; sin embargo, en 1936, debido a la violencia entre liberales y conservadores, el gobierno prohibió a la radio emitir noticias políticas, imponiendo sanciones a quienes incumpliesen.

La onda corta permitió conocer, de primera mano, mensajes provenientes de Alemania y otros países que hablaban de la inminencia de una Segunda Guerra Mundial, lo cual generó que los países latinoamericanos comprendiesen el enorme poder de la radio. En 1948, ese poder marcó a nuestro país, pues en el asesinato de Jorge Eliecer Gaitán y sus posteriores consecuencias, la radio jugó un papel político importante, que contribuyó con el caos, sin precedentes, en la historia del país.

Las primeras estaciones de radio cultural aparecieron desde 1945 y paralelamente se crearon las grandes empresas radiales conformadas en cadenas, llamadas RCN, Caracol y Todelar, las que hasta el día de hoy continúan compitiendo por audiencia y por el negocio de la publicidad, con el fin de poder mantenerse en los primeros lugares.

De la radionovela y el humor, géneros que impactaron hasta 1980, desaparecidos, pues se entendía que era mejor dejárselos a la televisión, pasamos a la radio musical. Emisoras como Radio Tequendama, Radio Visión, Emisoras El Dorado, entre otras, entraron en la competencia como los lanza discos de la época, formando una gran generación de comunicadores, en una radio cada vez más competitiva.

A pesar del auge de las tecnologías de información y comunicación, la radio se niega a desaparecer. Es el medio masivo con mayor penetración en el país y se ha profesionalizado aún más; es un medio altamente rentable.

De acuerdo con el documento preliminar de diagnóstico del sector de Industrias Culturales; la recopilación de información y conceptos, realizado en estudios del Ministerio de Cultura y el Convenio Andrés Bello; un informe de septiembre de 2007 del Banco Interamericano de Desarrollo y algunos conceptos que menciona la Agenda Interna de Productividad y Competitividad en el sector de cultura, publicidad y medios: “Los Medios de Comunicación son una de las Industrias Culturales más importantes y destacadas de América Latina, especialmente por su capacidad de generar contenido, construir sentido y significación, y por consiguiente, identidad”.

Y le dan importancia a su desarrollo económico: “Dentro de las Industrias Culturales Latinoamericanas los Medios de Comunicación ocupan una posición preponderante, a nivel de facturación, ingresos, incluso dentro de los renglones de exportaciones al resto del mundo”.

Colombia cuenta con una de las radios más desarrolladas del mundo, tanto en cobertura, como en penetración y tecnología, y agrega: “La radio privada del país tiene una tradición de más de ochenta años y, a pesar de la fuerte competencia de los medios audiovisuales, ha logrado mantener una participación importante dentro de la torta publicitaria”.

Por el lado legislativo, la Resolución 415 de 2010 emitida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en su Capítulo II clasifica el Servicio de Radiodifusión Sonora en función de la gestión del servicio, la orientación de su programación, el área de cubrimiento autorizada y la tecnología de transmisión utilizada, de conformidad con las reglas dispuestas en este capítulo. El Artículo 17 Gestión del servicio lo clasifica así: “a) Gestión directa. El Estado prestará el Servicio de Radiodifusión Sonora en gestión directa por conducto de entidades públicas debidamente autorizadas por el Ministerio de la Ley o a través de licencia otorgada directamente por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; b) Gestión Indirecta. El Estado prestará el Servicio de Radiodifusión Sonora en gestión indirecta a través de personas naturales o jurídicas colombianas, privadas, previa concesión otorgada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones”.

En el Artículo 18, refiriéndose a la *Orientación de la programación* la clasifica en Radiodifusión sonora comercial, Radiodifusión sonora de interés público y Radiodifusión sonora comunitaria. Para nuestro estudio de caso, la emisora HJUT 106.9 está clasificada como Radiodifusora sonora comercial, pues su programación está destinada a la satisfacción de los hábitos y gustos del oyente y el servicio lo presta sin ánimo de lucro, sin excluir el propósito educativo, recreativo, cultural, científico e informativo que orienta el Servicio de Radiodifusión Sonora en general, tal como lo expresa el numeral a) de dicho artículo.

Respecto a cubrimiento, el Artículo 19 de la Resolución en referencia, clasifica y define el servicio de Radiodifusión sonora según la clase de estación y los parámetros de operación establecidos en los planes técnicos: de cubrimiento zonal, de cubrimiento zonal restringido y de cubrimiento local restringido. Para nuestro estudio, la emisora HJUT se encuentra ubicada como Estación de Radiodifusión sonora de cubrimiento zonal, que determina a las estaciones Clase A y Clase B, las cuales, de conformidad con la potencia de operación establecida en el respectivo plan técnico, están destinadas a cubrir áreas más o menos extensas que contienen varios municipios o distritos y, por lo tanto, protegidas contra interferencias objetables en el área de servicio autorizada.

Su tecnología de transmisión se cataloga como Radiodifusión en Frecuencia Modulada (F. M.), cuando la portadora principal se modula en frecuencia o en fase para la emisión de la señal.

En cuanto a pautas publicitarias, el Artículo 58 de la Ley 1341 de 2009 regula los servicios de radiodifusión sonora, prestados en gestión directa y expresa: “No se podrá transmitir pauta comercial, salvo los patrocinios definidos en los términos previstos en esta Ley. Se entiende por patrocinio el reconocimiento, sin lema o agregado alguno, a la contribución en dinero u otros recursos en favor de las emisoras de interés público que se efectúen para la transmisión de un programa específico, el cual no podrá ser superior a cinco (5) minutos por hora de programación del programa beneficiado. La institución pública que solicite la licencia para una emisora de interés público debe garantizar su sostenibilidad técnica, de contenido, administrativa y financiera”. En este caso la HJUT mantiene su operación a través de patrocinios, tal como se verá más adelante.

## 2. LA EMISORA HJUT 106.9

La emisora HJUT 106.9 es una estación radial que pertenece a la Universidad Jorge Tadeo Lozano; lleva al aire veintinueve (29) años, es de carácter cultural, inicialmente sin ánimo de lucro, pero por permiso especial del Ministerio de Comunicaciones, hoy Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, pasó a ser comercial.

Como aspectos iniciales de esta investigación, destaco que esta estación radial nació el 1 de junio de 1983, en el Gobierno del presidente Julio Cesar Turbay Ayala. El rector en esa época, el doctor Jaime Pinzón López, tuvo la iniciativa de crearla. Entre los meses de marzo y abril del año 1982, se realizaron los trámites con el Ministro de Comunicaciones de turno, y en el gobierno del presidente Belisario Betancourt, en el mes de octubre de ese mismo año, se expidió la resolución.

Las transmisiones de prueba se llevaron a cabo entre los meses de abril a mayo del año de 1983, año en el cual nació definitivamente la HJUT 106.9.

La emisora ha sido auspiciada por la Fundación Para el Desarrollo Universitario. La doctora Lucía Jaramillo Solarte fue su Presidenta,, cantante, boquerista y el primer director fue don Enrique Vengoechea Baraya, nombrado por los asesores del momento, los señores Fernando Gómez Agudelo y Bernardo Hoyos, entre otros.

Enrique de Vengoechea no duró mucho tiempo, 4 o 5 meses: en su reemplazo se nombró al Profesor Giraldo de la Universidad Nacional, musicólogo. En esa época la emisora contaba con la voz institucional de Edgar Oviedo, una de las primeras voces y de los mejores locutores que ha tenido el país.

El grupo de trabajo estaba conformado por el locutor, la discotecaria, Inesita Londoño, dos grabadores y tres operadores de audio. Una operadora de audio, Abogada, se desempeñaba también como Secretaria.

La HJUT no nació con vocación económica. Según lo dice el ex director de esa época, Jaime Pinzón quien aún es muy cercano a la estación radial, la emisora nació como fundación sin ánimo de lucro, y el objetivo de divulgar cultura, educación y entretenimiento y a la vez como una ventana de la Universidad, para que todo lo concerniente a esta, se divulgara a través de esta.

La empresa surgió con 4 o 6 personas. El monto económico inicial lo manejó directamente la Universidad, cifra que no es conocida por el personal de la emisora, pues se encuentra en sus archivos.

La iniciativa de crear la emisora nació del sector privado educativo representado por la Universidad “Jorge Tadeo Lozano”, teniendo en cuenta las carreras de Comunicación Social y Publicidad, que requerían tanto de radio como de televisión. En el Departamento de Audiovisuales ya se producían de 2 a 3 programas de televisión y ya existía, también, prensa escrita y revistas. Con la emisora, entonces, se completaron los medios de comunicación, que tanta falta le hacían a la Universidad en ese momento.

## 2.1 El beneficio de las redes universitarias de radio

En el año 2003, en la Universidad Industrial de Santander-UIS- se creó una red de radio universitaria, de la cual hacen parte, como fundadores, la Universidad “Jorge Tadeo Lozano” a través de la HJUT 106.9, la Universidad Javeriana de Bogotá, y la Universidad de Antioquia. Hoy, esta red reúne 40 Universidades del país, con 47 emisoras.

Basados en la creación de esta red, se plantearon unas políticas de inicio que beneficiaran de manera conjunta el trabajo de la comunidad universitaria. La red se reúne anualmente en diferentes sedes regionales del país; este año la reunión No. 11 se realizó en el mes de agosto, en Cartagena.

Dentro de sus propósitos se encuentra la consecución de recursos económicos a través del Ministerio de Educación, con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Icetex, el Icfes y varias empresas más. El dinero recaudado se distribuye en la red.

Otra de las actividades es el intercambio de programación entre casi todas las emisoras. El caso de la HJUT es particular, pues la mayoría de su programación está vendida, los patrocinios de gran parte de las franjas musicales son compromisos con los patrocinadores; por lo tanto, no puede estar haciendo intercambio de programación de manera constante, a excepción del programa de tangos que se emite los viernes a las 8:30 de la noche, el cual se escucha los sábados en la universidad Autónoma de Manizales. No es el caso de las otras emisoras, que de manera constante, están realizando ese intercambio semanal de programación.

La HJUT también pertenece a la “Red de Radio Universitaria de Latinoamericana y del Caribe”,

## 2.2 La réplica

En cuanto a grupos, empresas, organizaciones iguales o similares a la HJUT, se encuentra la Universidad Autónoma de Barranquilla, con su emisora Radio Cultural Uniautónoma 94.1 <http://www.uac.edu.co/emisora-941.html>, la cual cuenta con una estructura muy parecida. Sus ventas no cubren la cantidad de patrocinadores de la HJUT, pero van por ese camino. En varias visitas a Bogotá han conocido la forma de trabajo de la HJUT.

Javeriana Estéreo se asimila también a la HJUT, tiene la misma intención, pero maneja otro tipo de recursos, menores, pues su recurso humano va de la mano con los estudiantes de Comunicación Social, quienes realizan la mayoría de la programación; no devengan dinero pues su actividad es parte de las pasantías que están obligados a efectuar. Por otro lado, Javeriana Estéreo no puede vender sus espacios, como sí lo puede hacer la HJUT.

## **2.3 Alianzas estratégicas**

Las estaciones de radio universitaria no son competencia para la HJUT, se convierten en aliados estratégicos para la pauta. Con la parrilla de programación se concretan algunos acuerdos; conociendo de primera mano qué tipo de programas emite cada emisora, se crean espacios distintos a todas ellas. Para dar un ejemplo, en nuestra programación, llevamos al aire programas que no tiene Javeriana Estéreo; a su vez Javeriana Estéreo conoce nuestra parrilla y crea espacios que nosotros no tenemos; existe un total respeto entre todas. Lo mismo hacemos con la Universidad Distrital (Laud Estéreo), la Universidad Nacional (UN Radio) y todas las emisoras universitarias de carácter cultural en Bogotá. En el país, se han hecho algunos acercamientos pensando en programas que puedan generar competencia; sin embargo la potencia y el cubrimiento local o regional de cada emisora no generan mayor problema.

## **2.4 Primeros proyectos**

Respecto a los proyectos o programas, en este caso iniciados por la HJUT, se pensó en una programación muy universitaria, aunque la emisora no fuera de la universidad para la Universidad; la emisora comenzó con entrevistas, programas de debate con profesores, con decanos, programas de actualidad; ese proyecto fue la base de la primera programación, aunque luego cambió por un proyecto más musical. Alrededor de la música se fueron desarrollando otros temas: historia de la música, literatura, bellas artes y, a la vez, programas periodísticos que informaran sobre la actividad cultural, especialmente de Bogotá, o sobre lo que pasaba por Bogotá, personalidades que llegaran a Bogotá o personalidades de nuestro país que vivían en Bogotá haciendo Cultura y que fueran motivo de presencia cultural en la emisora.

La emisora fue un taller de pasantías para los estudiantes de la Universidad, labor que posteriormente dejó, gracias a los consejos de Fernando Gómez Agudelo y Bernardo Hoyos.

El Consejo Directivo de la Universidad llegó a la conclusión de posicionarla como una emisora profesional, y el taller para los estudiantes se creó internamente. Los profesores venían con sus alumnos; uno de los más recordados y más queridos es Daniel López.

## **2.5 El patrocinio como factor de pauta comercial**

Comenzando como emisora cultural, educativa, sin ánimo de lucro, años más tarde obtuvo un permiso especial del Ministerio de Comunicaciones, para convertirse en emisora clase A de carácter comercial, y lograr, de esta manera, que algunas empresas patrocinaran la parrilla de programación para emitir pautas publicitarias con tarifas mínimas, cifras simbólicas.

La HJUT ofrece servicios de comunicación y publicidad. En este sentido, se admiten anuncios de marcas de whisky, hasta de vehículos, Mazda o Renault. Mazda, por ejemplo, es uno de los patrocinadores más importantes. Coltabaco fue uno de los patrocinadores. No existen restricciones al respecto, solo los que determinan las leyes colombianas.

Por otro lado, se ofrecen, de manera gratuita, servicios de información cultural, como entrevistas, espectáculos del momento en teatros, en cines y en las diferentes salas de exhibición que tenemos en Bogotá; así mismo, se promueven la poesía, los libros recientemente publicados, los músicos más destacados, etc. Este servicio es de suma importancia e interés, tanto para los oyentes como para quienes conforman el mundo de la cultura.

Los patrocinios pueden costar millón quinientos, dos o tres millones de pesos mensuales, por el carácter cultural y conservando el hecho de ser fundación sin ánimo de lucro; se cobra lo necesario para poder sobrevivir y mantener el equipo de trabajo que la emisora posee hoy día.

## 2.6 Perfil mercadológico y de comunicaciones publicitarias de la 106.9 FM

*“ La radio cultural, por naturaleza, no está llamada a cumplir un cometido publicitario, en el sentido tradicional de la palabra. Pero esto no indica que su misión comunicadora se aparte de los intereses de empresas e instituciones estatales o privadas que quieran llegar a un grupo selecto, forjador de opinión en la realidad diaria de las comunicaciones publicitarias.*

*Por eso, en la medida de su efecto, si se consulta el clásico concepto de eficiencia por miles de pesos, no puede equipararse al de la radio comercial. El efecto de la radio cultural es de calidad, no de cantidad. Su peso específico no está en el impacto de los mensajes, sino en la calidad de quienes oyen los auspicios empresariales o la publicidad institucional. Esto de ninguna manera impide que la radio cultural transmita mensajes dirigidos con una intención comercial, donde la imagen, el nombre del producto, la presencia de la empresa, son lo fundamental. La radio cultural por razones presupuestales no puede financiar proyectos de estudio de opinión, que son tan costosos, para comprobar la penetración de sus canales. Se diría que la empresa o institución que apoye sus programas tiene fe en el proyecto de comunicación cultural y en la calidad e influjo, en formación de opinión del oyente capaz de liderazgo, de selección, de decisión. Esos estudios de penetración y de opinión no son entonces, en el caso de una emisora cultural, fundamento o argumento para solicitar el patrocinio de programas o la inclusión de mensajes de una corporación o empresa en el "corpus" de la transmisión. La radio cultural, es en síntesis un acto de fe en la posibilidad de la cultura en un espectro muy amplio, el de la buena música, llámese clásica o popular, de programas especialmente producidos, la radio internacional y, en fin, la secuencia diaria y amable que educa, informa y entretiene, elementos básicos de la radiodifusión cultural.*

*Cuando la PBS, modelo en los Estados Unidos de América de "Public Broadcasting Service", coloca al comienzo o al final de sus transmisiones de radio o televisión "Este programa es posible gracias a Exxon" (por ejemplo), da una muestra elocuente de patrocinio cultural y de fe de la empresa en los medios como idea de servicio público, y que sólo es posible por la idea de patrocinio por el compromiso de la empresa con una comunidad económica” .*

(Texto tomado de: <http://www.utadeo.edu.co/dependencias/emisora/>)

## Cuaderno de casos-EMISORA HJUT 106.9

La emisora HJUT 106.9 se ha convertido en una de las mejores organizaciones del sector cultural, con buen trabajo, con organización, con profesionalismo, con el apoyo metódico de la Universidad, el consejo Directivo, de los rectores, por los buenos directores que han pasado por la emisora. En este momento (fecha en que se realizó la investigación) cuenta con el mejor director que pueda tener la radio cultural, don Bernardo Hoyos (q.e.p.d), con quien se multiplicó la calidad de la audiencia, así como los patrocinadores, pues se venía trabajando con muy pocos, unos 7 u 8. Desde el año 1999 a la fecha, la HJUT cuenta con un grupo de 40 o 45 patrocinadores; se ha generado una mayor credibilidad, es admirada por su profesionalismo y por la calidad de sus emisiones.

### Patrocinadores de la HJUT 106.9 a Septiembre de 2012

Nuestras emisiones llegan a Ustedes gracias al auspicio de:	
• Argos	• Librería Nacional
• Aviatour	• Mazda, Compañía Colombiana Automotriz
• Banco AV Villas	• Movistar
• Banco de Bogotá	• Museo Arqueológico, Casa del Marqués de san Jorge
• Banco de la República	• Pat Primo
• Bancolombia	• Paños Atlas
• Banco Popular	• Pedro Gómez y Compañía
• BD Bacatá	• Red de Radios Universitarias de Colombia
• Cafam	• Revista Credencial
• Cámara de Comercio de Bogotá	• Secretaría de Cultura Recreación y Deporte
• Casa Vieja Restaurantes	• Seguros Bolívar
• Clínica Barraquer	• Suramericana
• Clínica de Marly	• Tango Discos
• Colsubsidio	• Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo
• Corferias	• Villegas Editores
• Davivienda	• Yo Yo Music
• Delima Marsh	• Fundación para El Desarrollo Universitario
• Discos Naxos	• Universidad Jorge Tadeo Lozano
• Fundación Oftalmológica Nacional	• Gimnasio Moderno

## 2.7 Boletín de programación

El boletín de programas que reemplazó a la Agenda de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, una revista más amplia que anunciaba todas las actividades culturales de la ciudad, desapareció hace unos 5 o 6 años. La emisora colaboraba con la agenda, no solo con la parte musical, sino con otros temas. La Agenda se manejaba desde el Departamento de Comunicaciones de la Universidad, con el apoyo de la emisora; desaparece y, entonces, sobrevive el Boletín de Programación, a cargo del personal de la emisora.

### Muestra del Boletín de Programación



El Boletín se distribuye gratuitamente en varias librerías: la Central, la Lerner, la Nacional; en tiendas de Discos: tango discos, Fórum, tornamesa; en salas de música como la de la Luis Ángel Arango, la de la Tadeo, la de Colsubsidio, bellas artes, Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo y en la emisora, la solicitan la audiencia y los interesados en escuchar la programación y leer la editorial mensual del Maestro Bernardo Hoyos.

Se han dedicado boletines a la Semana Santa, en los cuales el Padre Julio Rincón interviene; otros han sido dedicados a los Beatles, en razón de la visita de Paul McCartney, motivo para recordar su música y la de los Beatles en general; recordar los 45 años de aparición del Sargento Pepper.

## **2.8 La crisis**

La emisora pasó por momentos difíciles, iniciando por la cantidad de problemas y de papeleo que por obligación tuvo que presentar ante el Ministerio de Comunicaciones; no obstante, la Universidad Jorge Tadeo Lozano demostró solvencia y capacidad para sostener una emisora de estas condiciones y, entonces, en ese capítulo salió adelante.

En los años 90, siendo ya una emisora importante en Bogotá, se presentó una propuesta de una academia de RCN, de comprar la frecuencia; al interior de la universidad se llegó a pensar en un buen negocio, pero el apoyo de esta, no permitió concretar la negociación con la cadena radial. Fue un momento difícil, pues la emisora no estaba produciendo lo suficiente. Afortunadamente se salvó el proyecto y la emisora continuó sus labores..

La Emisora tiene un cubrimiento regional y sus transmisiones llegan a toda la Sabana de Bogotá, a zonas de Boyacá, Tolima, Caldas y Antioquia. Ha sido galardonada siete veces con el Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar en Radio al mejor programa cultural y, en cuatro ocasiones ha resultado finalista del mismo. También ha recibido Mención de Honor en el Premio Gonzalo Jiménez de Quesada, otorgado por la Sociedad de Mejoras y Ornato de Bogotá, en la categoría de Progreso Cultural de la Ciudad y de los bogotanos.

La 106.9 cuenta entre su audiencia, a la clase dirigente del país y a personas de todos los niveles socio-económicos. La calidad de su programación, el tratamiento especializado en los programas de música popular (tangos, colombiana, jazz, boleros, iberoamericana) permiten su amplia difusión en ambientes de trabajo y estudio. Su programación cultural cubre los campos de la música, el arte, la literatura, la ecología, la historia, la sociología, la ciencia y la economía, así como temas cívicos, cuyo tratamiento ha contribuido a irradiar cultura y a crear conciencia ciudadana.

## 2.9 Su director, el maestro Bernardo Hoyos (q.e.p.d.)



Bernardo Hoyos Pérez nació en el municipio de Santa Rosa de Osos el 25 de agosto de 1934, en el departamento de Antioquia y fue considerado el decano de los periodistas culturales del país.

Estudió derecho en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, profesión que nunca ejerció pues desde muy temprano se inclinó por la comunicación y el periodismo. En los años cincuenta fue cronista del suplemento literario del periódico El Colombiano; en 1954 fundó el Club de Cine de Medellín con Alberto Aguirre, Eddy Torres, Alfonso Pineda Iván Amaya y René Uribe.

En Caracol Radio trabajó desde 1967 hasta 1971, donde tuvo un espacio los domingos llamado ‘la hora nacional de Diriventas’, espacio que tenía una gran audiencia porque Hoyos combinó muy bien la vida cultural, la empresarial y la formación profesional. Durante ocho años fue colaborador de la BBC en Londres y según el chileno Domingo Valenzuela, colega y compañero en esa época, “era un hombre extraordinariamente culto y simpático”.

Entre 1971 y 1979, también en Londres, dirigió la edición en español de International Management; de 1981 a 1991 dirigió la división cultural de RTI y los programas de televisión Palco de honor, Libros y lectores y Esta es su vida. Además, fue Jefe de Relaciones Públicas de Bavaria, trabajó en Caracol Radio como asesor cultural entre 1991 y 1999, dirigió el programa Distrito Cultural, espacio que durante cinco años realizó en Caracol Radio, al lado del equipo de la HJUT, coordinado por Eduardo Corredor Díaz y desde hace más de 25 años, dirige la HJUT 106.9, emisora cultural de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

## Cuaderno de casos-EMISORA HJUT 106.9

Ganó cinco premios Simón Bolívar, tres por su activismo en la radio cultural, uno por la televisión cultural, y uno por su vida y obra. Fue galardonado con premios de la Cámara de Comercio de Medellín, del Ministerio de Educación y condecorado por gobiernos y organizaciones de Bélgica, Austria, Francia, Gran Bretaña y España.

Bernardo Hoyos, junto al equipo de la HJUT 106.9, hizo la mejor radio cultural en Bogotá y el país.

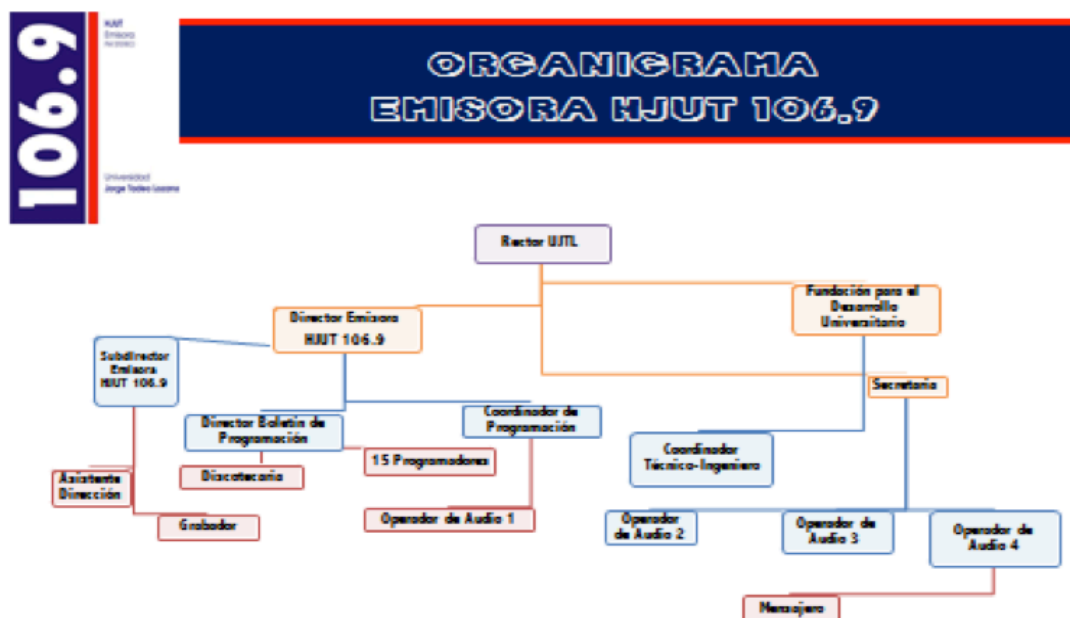
### 2.10 Estructura y funcionamiento de la emisora HJUT 106.9



La estructura organizacional de la emisora HJUT 106.9 depende de la Rectoría de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano” y de la Fundación para el Desarrollo Universitario; cuenta con 14 empleados de planta y 15 colaboradores en calidad de programadores y Locutores.

## Cuaderno de casos-EMISORA HJUT 106.9

### Organigrama sugerido para la Emisora HJUT 106.9



El eje misional de la emisora está conformado así: (en el momento de la investigación)

- ◆ Director: Bernardo Hoyos
- ◆ Subdirector: Rogelio Delgado
- ◆ Productor y Programador: Orlando Ricaurte
- ◆ Asistente Director y Director de Boletín: Enrique Araujo
- ◆ Discotecaria: Amparo Beltrán Castellanos
- ◆ Grabador: Oscar Cabal Llanos
- ◆ Programación: José Daniel Ramírez Combariza
- ◆ Operadores de Audio: Blanca Sabogal, Ever Araujo, Omar Bautista, Oscar Cabal y Víctor Bautista.
- ◆ Secretaria: Martha Cristina Gómez

## Cuaderno de casos-EMISORA HJUT 106.9

Para realizar la programación de la emisora se reúne el equipo de trabajo conformado básicamente por el Director, Subdirector y programadores. En temas de reestructuración es importante contar con el ingeniero de cabecera y la parte técnica; las decisiones respecto a los objetivos de la emisora y los cambios se toman con base en el gusto de los oyentes. Organizacionalmente, esta estructura es la más importante dentro de la estación radial.

La discusión colectiva es una práctica eventual para la toma de decisiones gerenciales de la HJUT; la decisión final la toma el Director, quien escucha las propuestas, se discuten, se realizan pruebas... Lo importante es que el resultado sea constructivo.

Por otro lado, cuentan con un equipo de creadores de programación, colaboradores y realizadores de programación, entre ellos, Jorge Arias de Greiff, uno de los personajes más importantes, realizador de uno de los programas y asesor; el Padre Alfonso Rincón González; Emilio Sanmiguel; Francisco Barragán; Camilo de Mendoza, colaborador musical; Álvaro Roa, en materia de tango discos y Hernando Romero, la voz institucional de la emisora, quien la identifica y graba los cabezotes de los programas.

### Parrilla de programación de un día en la emisora HJUT 106.9 Septiembre 24 de 2012

HORA	PROGRAMA
00:00	Concierto 106.9
01:00	Bogotá musical
01:30	Grandes intérpretes
02:30	Jazz y Algo Más
03:00	Matinal Musical, Mazda CCA
04:00	Incursiones en la buena música con Tango Discos
05:00	Regreso a casa con la 106.9
06:00	Alborada musical Mazda CCA
07:00	Concierto Movistar HAYDN: Sinfonía No.83 La gallina. WAGNER: Obertura de Parsifal. BACH / LOUSSIER: Tocata y fuga No.2, BWV.565. DOWLAND: Obras maestras para laúd de los siglos XVI a XVIII

## Cuaderno de casos-EMISORA HJUT 106.9

08:00	Suite Banco Popular BACH: Suite francesa No.1, BWV.812. MOZART: Cuarteto para oboe y cuerdas, K.370. BEETHOVEN: Sonata para piano No.8 Patética
09:00	Concierto matinal, Colsubsidio SCHUBERT: Sinfonía No.8, D.759 Inconclusa. WEBER: Concierto para clarinete y orquesta No.1, op.73. VIVALDI: Concierto No.8 para 2 violines y orquesta, RV.522
10:00	Matinal musical, Mazda CCA GIULIANI: Gran potpurri, op.67 para guitarra. VARIOS COMPOSITORES: Preludios y coros de zarzuelas. LITOLFF: Scherzo del Concierto sinfónico No.4, op.102. WEILL: Canciones de la ópera de los 3 centavos en arreglo para trío de guitarras
11:00	Concierto AV Villas MOZART: Concierto para piano y orquesta No.20, K.466. WEBER: Quinteto para clarinete y orquesta de cuerdas, op.34
12:00	Concierto Suramericana MENDELSSOHN: Concierto para violín y orquesta, op.64. MOZART: Divertimento Una broma musical para cuerdas y 2 trompas, K.522
13:00	Entorno musical, Pedro Gómez y compañía BACH. W. F. E: Concierto para 2 clavecines concertantes. LOEWE: Drama musical
13:30	Media hora con la mejor música del mundo RHEINBERGER: Concierto para órgano y orquesta No.2, op.177
14:00	El atlas de la música, Paños Atlas
14:30	Jazz y algo más, Cafam Joyas del jazz en Larga Duración
15:00	Concierto Cámara de Comercio de Bogotá VERDI: Obertura Las vísperas sicilianas. ROTA: Concierto para trombón y orquesta. MENOTTI: Nocturno para soprano, arpa y cuarteto de cuerdas. PETRASSI: Invenciones para piano
16:00	Bogotá cultural, Secretaría de Cultura Recreación y Deporte
16:30	Los clásicos de siempre, Teatro Mayor Julio Mario Santodomingo SCHUBERT: Sonata para cello y piano, D.821
17:00	Música en la tarde RAVEL: Suite La tumba de Couperin para piano

17:30	Interludio vespertino, Banco Popular VAUGHAN WILLIAMS: Quinteto para clarinete, corno, violín, cello y piano en Re Mayor
18:00	Regreso a casa con BD Bacatá GURIDI: Poema sinfónico En un barco fenicio. RAMEAU: Suite de la ópera Dardanus. VARIOS COMPOSITORES: Dúos para cello y piano
19:00	La hora musical Marly HANDEL: Suite para clavecín No.7, HWV.432. SCHUBERT: Cuarteto de cuerdas, D.32. BRAHMS: Variaciones para piano sobre un tema original, op.21, No.1
20:00	En blanco y negro, Bancolombia
21:00	Grandes intérpretes
22:00	Concierto Banco de Bogotá TRABACI: Cuatro tocatas y Ricercare para clavecín y arpa. HENKEMANS: Concierto para arpa y orquesta. CARTER: Luimen para mandolina, guitarra, arpa, vibráfono, trompeta y trombón
23:00	Música nocturna, Argos F. DELIUS Y EL RENACER DE LA MÚSICA INGLESA DELIUS: Bosquejos del país del norte. BAX: Sinfonía No.6

## 2.11 Precios de producción en el mercado vs oferta de la HJUT

Respecto a los precios del mercado de producción, estos son muy elevados en comparación con los de la HJUT. Servicios de Estudio de Grabación, producción, edición de programas ofertados por la emisora, oscilan entre los \$100.000, y los \$130.000 hora para clientes externos. Si se trata de personal o estudiantes de la Universidad el valor es de \$55.000 como tope máximo. Dependiendo del paquete por contratar, los precios bajan de acuerdo con los productos que anuncien y la cantidad de pautas.

Los precios de comerciales o cuñas, como se dice coloquialmente en la radio, oscilan entre \$18.000, \$20.000 y \$25.000 pesos vez, ya sean de 15, 20 o 30 segundos

## 2.12 Un nuevo espacio académico

La Universidad ha tomado la emisora como una gran ventana, ya que algunos decanos y profesores tienen mucho que contar a los oyentes. Por esa razón, la Facultad de Relaciones Internacionales ha abierto un nuevo espacio los sábados, llamado “Radio Café del Mundo”, alrededor de temas de interés y de carácter universal.

## 2.13 Planeación del desarrollo de la HJUT

La planeación del desarrollo de una estación de radio con las características de la HJUT se ha hecho y continuará haciéndose a largo plazo. La radio cultural no es tan inmediata, es un sueño de muchos años, pues es difícil hacer cambios de la noche a la mañana. La emisora siempre intenta estar al día, afrontar cambios en nuevos elementos de las comunicaciones, en aparatos técnicos, en infraestructura; inclusive, en la misma forma de hacer radio, siempre pensando en el beneficio de los oyentes. Con la globalización es importante estar a la vanguardia.

En la HJUT existe total coherencia entre necesidades, oportunidades y el potencial de quienes componen la emisora, al contar con el absoluto apoyo de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano”, tanto en la contratación de personal, teniendo en cuenta sus capacidades intelectuales y profesionales, como en cambios tecnológicos.

Respecto a los escenarios de acción, se siguen las enseñanzas del Maestro Bernardo Hoyos, en cuanto a la consecución de patrocinadores, saber tocar puertas, conocer las empresas amigas y las que patrocinan lo cultural... De esta manera, se elabora el plan estratégico y logístico y se desarrollan las actividades.

Otro tipo de escenarios para la emisora son nuestros espacios de producción y los sitios de la ciudad en donde se celebren eventos de carácter cultural. Al igual que la radio informativa, el trabajo de reportería se ejecuta en diferentes escenarios, obviamente con una planeación previa; se pregrababan las entrevistas y luego se pasan a la sala de producción o grabación, en donde se editan, y se monta el programa.

En los criterios de valoración, el equipo de trabajo de la HJUT tiene en cuenta la disponibilidad financiera por parte de la empresa, las oportunidades de negocio, las ganancias artístico culturales, los intercambios y la superación para el talento humano, con base en lo más importante: nutrir la parte cultural y artística de la ciudad. Así se comienzan a elaborar los proyectos de programación cultural.

La emisora cuenta con un sistema computarizado integral, compartido con la Universidad. Por decisión de esta ninguna dependencia puede tener su propia página web, por lo tanto comparte su plataforma. A través del link de la emisora, se puede escuchar la programación: <http://www.utadeo.edu.co/dependencias/emisora/>

## **2.14 Mercadeo en la HJUT**

Las experiencias y expectativas de los consumidores se capturan a través de mercadeo directo; los oyentes, en calidad de consumidores, llaman o escriben, se acercan a la emisora; no se utiliza convocatoria alguna para lograr su respuesta; ellos por su propia iniciativa se acercan, solicitan información, aportan ideas y tienen la capacidad de cambiar la programación.

Para dar un ejemplo, se eliminó de la parrilla un programa económico que era emitido a las 7 de la mañana llamado Actualidad Económica, cuyo contenido estaba basado en debate y discusión. Los oyentes se quejaron mucho, expresando su inconformidad por haber sacado del aire el espacio musical programado a esa hora. Consideraban que el programa musical era un oasis ante la saturada programación de la radio comercial. Este es un buen ejemplo de Mercadeo Directo

## **2.15 El uso de tecnologías de la información y de la comunicación**

Al uso de Tecnología de la Información y la Comunicación se le da mucha importancia. La HJUT está a un paso de la vanguardia, intentando estar al día y sin dejar a un lado lo análogo; por eso, gran parte de la discoteca de la emisora está conformada por acetatos, discos de Larga Duración (LP) los cuales se están limpiando continuamente, con el fin de conservarlos, al igual que las cintas magnetofónicas.

## **2.16 Prácticas de gestión**

Las prácticas de gestión en la HJUT son de gran importancia para el desarrollo de sus actividades y se basan en planeación, ejecución, verificación de la planeación, ajuste y toma de decisiones

## 2.17 Circulación nacional e internacional

La HJUT potencia su actividad a través de medios de comunicación aliados, representados tanto en la Red Universitaria de Colombia, como en la red internacional: la Red de Radio Universitaria de Latinoamérica y del Caribe, cuya segunda reunión se llevó a cabo en octubre de 2011 en Ciudad de México, y la próxima reunión será en Bogotá, en octubre de 2013.

A través de las redes se unifican fuerzas e ideas con la radio universitaria internacional, existe una colaboración constante y se une con la red de radio de Colombia.

En este momento, Colombia ocupa la Presidencia de la red internacional por medio de Guillermo Gaviria, quien a su vez es el Presidente de la Red Universitaria de Colombia; esto le permite a la radio cultural y universitaria colombiana circular productos y lograr mejores beneficios.

Gracias a la Red Universitaria, la HJUT se ha convertido en herramienta fundamental para el Ministerio de Educación Nacional en la divulgación de todas sus actividades y sus objetivos. Con la ejecución de la Ley 30, la radio ha sido fuente de divulgación; otro tanto se ha logrado con los Ministerios de las TIC'S y Cultura.

## CONCLUSIONES

El mantenimiento de los principales clientes de la emisora HJUT 106.9 es el resultado de la fidelización, la calidad de los productos culturales, los espacios radiales y, la diversidad de productos, entre otros.. Los oyentes creen en quienes conforman la emisora como medio de comunicación y esa fidelidad se paga con buena calidad.

Las fuentes de financiación para los negocios más importantes, propios, fincados, familiares, anticipos, son aportados por la Universidad y además por los recursos generados por la emisora.

A largo plazo, a la emisora HJUT 106.9 le ha generado mejores resultados, tener su propio nicho de mercado, nicho que siempre ha existido y ha ido creciendo.

Cuando desaparece la HJCK del Dial, ese nicho se multiplica, pues muchos de los oyentes de esta estación radial, que ahora solo se emite en la web, se asociaron a la HJUT; es un nicho grande e importante. En la industria cultural de la radio la audiencia es menor, pero tiene mucho significado.

El grado de confianza de la aventura emprendedora de la HJUT es alta; salir al aire con una programación cultural sería crear un grado de confianza difícil de superar.

Las prioridades personales de quienes laboran en la HJUT con las de la organización se dividen entre la familia y la actividad profesional, siendo la emisora la prioridad más alta; el compromiso es muy grande, existe sentido de pertenencia; es agradable y enriquecedor trabajar en la HJUT.

El proyecto de vida personal de los colaboradores coincide con el de la emisora, cada uno siente estar trabajando en lo que más le gusta, existe armonía, la HJUT es una familia. Me atrevo a agregar que al entrar a la emisora, se siente la buena energía y la calidad humana y profesional de quienes la componen.

Respecto a los distintos tipos de liderazgo existentes en la HJUT, se acierta en determinar el Liderazgo Participativo, buscando a través de él los logros y metas propuestos.

El estilo gerencial de la HJUT es considerado por el equipo de trabajo como Muy Aceptable, el mejor Director que puede tener la radio cultural en Colombia.

La selección de Directivos es tarea del Consejo Universitario, el cual se encarga de nombrar al Director y este a su vez de seleccionar el personal que considera necesario para el buen funcionamiento de la emisora, teniendo en cuenta experiencia, conocimientos, calidad humana, entre otros. No aplican convocatorias, ni cazatalentos ni ningún mecanismo utilizado por los medios comerciales de comunicación.

Los instrumentos de evaluación son ejecutados por quienes conforman la emisora y los oyentes se encargan de dar su voto de confianza al aceptar lo que se está haciendo y a partir de eso, funciona. Por otra parte, la calificación de las directivas de la Universidad, quienes la escuchan constantemente.

Hasta el momento que estaba trabajando en la conclusión de este estudio de caso, la estabilidad del Director de la emisora, el Maestro Bernardo Hoyos (q.e.p.d.) era muy alta, pues siempre contó con el apoyo del todo el Consejo Universitario, de los Rectores que han pasado por la institución a través del tiempo.

En el caso de los empleados también es alta, a no ser que algo extraordinario suceda. Los integrantes del equipo de trabajo han estado en la emisora 15, 20, 25 y hasta 30 años; por lo tanto, la estabilidad también es garantía en la continuidad de los proyectos y la calidad de la programación.

Los planes de capacitación se realizan de acuerdo con las nuevas tendencias técnicas y lo que realmente convenga en el funcionamiento de la emisora.

No existe una capacitación en idiomas, pero es importante para quienes conforman el equipo de producción. Los realizadores de programas, manejan la fonética, como era el caso de Bernardo Hoyos, maestro en el tema, quien enseñaba las bases fundamentales de la fonética de cada idioma. Don Jorge Arias de Greiff y quienes dominan idiomas extranjeros también ayudan de manera importante en idiomas como francés, inglés, alemán, portugués, etc.

La Universidad “Jorge Tadeo Lozano” tiene algunos incentivos para los empleados de la HJUT, consistentes en la asistencia a eventos nacionales y en algunos casos de carácter económico.

Cabe anotar, que no se pudo tener acceso a la información financiera de la emisora HJUT 106.9 por políticas internas del Director de la estación radial en el momento de realizar la entrevista. Fue también imposible obtenerla por parte de la Fundación para el Desarrollo Universitario, dependencia de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano” que administra la emisora.

Respecto al componente organizacional, la emisora no cuenta con un organigrama, por lo tanto me he permitido elaborarlo como sugerencia para la empresa.

La Emisora HJUT 106.9, es la estación de radio cultural más importante en este momento en el país. Hacer radio cultural en Colombia parece ser una utopía, es muy difícil, sin embargo, gracias a algunas instituciones universitarias y al tesón de gestores empeñados en generar procesos, no solo en la consecución de recursos, sino de calidad en las parrillas de programación, han hecho de la radio cultural de nuestro país una de los mejores de América latina.

## 3.

## ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL MMGO

## 3.1 Componente entorno económico

Calificación: 54.17 – se encuentra en Estadio 3



## 3.1.1 Análisis situacional

La HJUT no conoce el comportamiento de su entorno, pero sí conoce los actores de la industria donde se desempeña; se recomienda empezar a trabajar en el reconocimiento de tendencias que mundialmente puedan afectar su competitividad a mediano plazo y pensar en contratar asesores y/o consulta de fuentes especializadas para detectar oportunidades y amenazas e incluirlas en su direccionamiento estratégico.

### 3.1.2 Problemas

La HJUT no posee información sobre aspectos económicos y las variables que puedan influir en su sistema financiero, pues los datos son reserva de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano”.

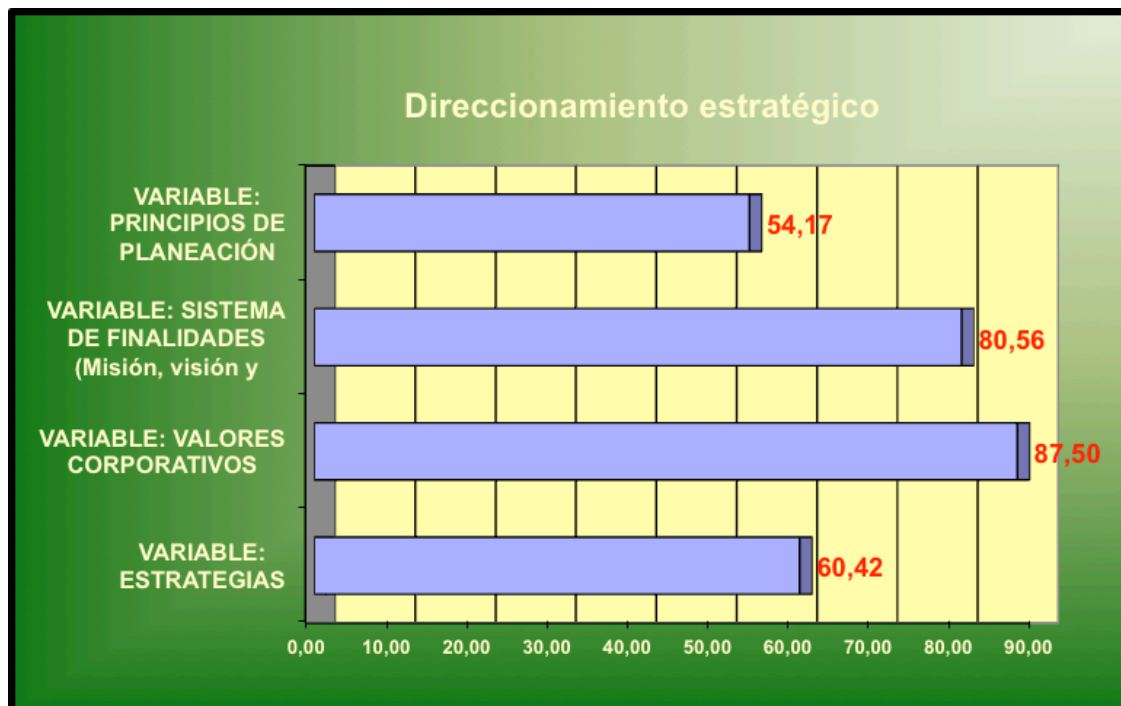
### 3.1.3 Ruta de mejoramiento

La emisora deber recurrir a los entes superiores de la institución a la cual pertenece para contar con el pleno conocimiento y análisis de variables económicas que contribuyan a identificar oportunidades y las posibles amenazas para la organización.

La planeación estratégica tendrá mucho valor cuando tenga en su poder toda la información económica, el resultado de los análisis a través de metodologías como la DOFA y la incorporación de los resultados en su direccionamiento estratégico.

## 3.2 Componente direccionamiento estatégico

Calificación: 70.66 – se encuentra en Estadio 3



### 3.2.1 Análisis situacional

La Emisora HJUT 106.9 tiene definidos Misión, Visión y Objetivos y todos los empleados los conocen, aunque,,se hace necesario implementar valores corporativos al interior de la organización.

Desde la alta dirección se gestionan las decisiones estratégicas orientadas a cumplir con los compromisos; sin embargo, no cuentan con un sistema de indicadores. Han desarrollado un sistema de información gerencial que integra todos los componentes de la empresa, haciendo la valoración de escenarios.

### 3.2.2 Potencialidades

La HJUT es una empresa radial que posee un sistema de finalidades definido, conocido por todos los empleados; el sistema de información con el que cuenta, permite evaluar su cumplimiento. La dirección mide su desempeño con base en los productos de comunicación.

### 3.2.3 Problemas

Es importante que la HJUT, conociendo a sus *stakeholders*, los incluya en sus necesidades de planeación estratégica.

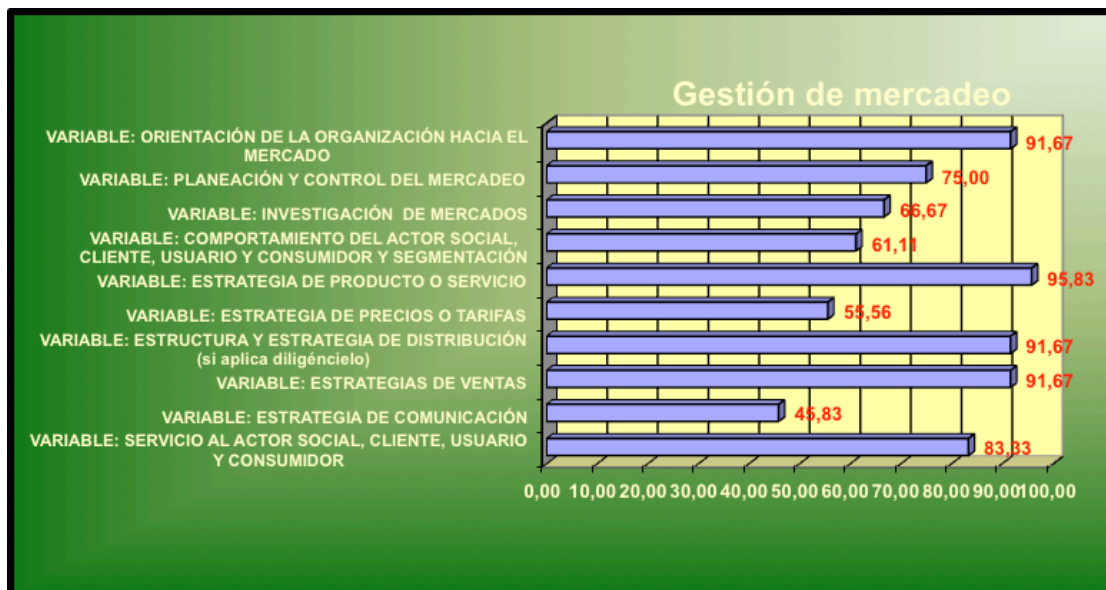
### 3.2.4 Ruta de mejoramiento

La emisora HJUT 106.9 debería contar con un sistema de información gerencial, el cual integre todas las áreas de la empresa, las variables del entorno y los *stakeholders*. Este sistema debe valorar escenarios y realizar simulación gerencial.

Vale la pena incluir las necesidades y opiniones de sus *stakeholders* para la generación de estrategias que la hagan más competitiva, como el mejoramiento de su imagen corporativa.

### 3.3 Componente gestión de mercadeo

Calificación: 75.83 – se encuentra en Estadio 4



#### 3.3.1 Análisis situacional

La emisora HJUT 106.9 conoce claramente el comportamiento de sus clientes. Sus tarifas se establecen de acuerdo con los parámetros de radio cultural. Es necesario que en su plan de mercadeo de 1 a 3 años de tiempo se establezca un sistema de indicadores estratégicos que permitan hacer control de sus actividades de promoción y distribución de sus servicios.

#### 3.3.2 Potencialidades

Es importante destacar que la HJUT conoce el comportamiento de sus clientes, lo cual genera información valiosa que debe integrarse a sus estrategias.

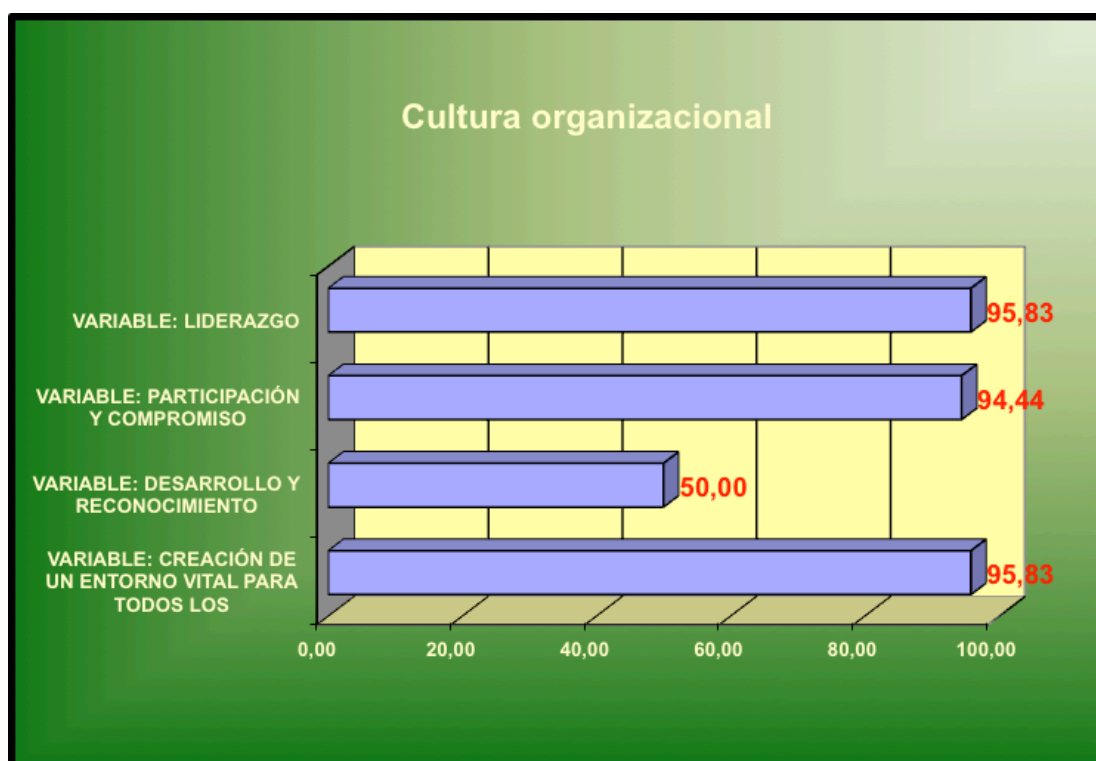
Los costos de los servicios que presta la HJUT son los más bajos del mercado de la radio comercial, por tratarse de una estación radial de carácter cultural; sin embargo, se actualizan anualmente, teniendo en cuenta las necesidades del mercado cultural.

### 3.3.3 Ruta de mejoramiento

Aunque existe una planeación, la emisora HJUT en materia de Mercadeo, debe acudir a mediciones, para conocer su impacto en la audiencia; estas se deben realizar de manera periódica. El Boletín de Programación también debe ser motivo de estudio; aunque se distribuya de manera gratuita, es necesario conocer estadísticamente el impacto que tiene en el mercado.

### 3.4 Componente cultura organizacional

Calificación: 84.03 – se encuentra en Estadio 4



### **3.4.1 Análisis situacional**

Se aprecia, indudablemente, una cultura organizacional reconocida por todos los empleados de la HJUT; se hace evidente la preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, por medio de excelentes mecanismos directos; se les da respuestas prontas y satisfactorias a sus iniciativas y se ha conformado un muy buen equipo de trabajo exitoso.

### **3.4.2 Potencialidades**

El apoyo permanente de la Rectoría y del Consejo Directivo de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano” a la dirección de la emisora HJUT 106.9, repercute en el cumplimiento estricto de todas sus responsabilidades.

Es altamente visible, nacional e internacionalmente, el liderazgo de su Director, obviamente orientado a los procesos misionales de la institución. Es importante formalizar diagnósticos permanentes de cultura organizacional.

Se evidencian estrategias para conformar equipos de trabajo exitosos y actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de sus empleados.

### **3.4.3 Ruta de mejoramiento**

Dar a conocer el programa que la Universidad ha diseñado para responder de manera eficiente a las necesidades de las personas que se acercan al retiro laboral.

### 3.5 Componente estructura organizacional

Calificación: 65.00 – se encuentra en Estadio 3



#### 3.5.1 Análisis situacional

La estructura organizacional de HJUT no está claramente definida; algunos de sus integrantes realizan varias actividades simultáneamente: son periodistas y a la vez operadores de audio o locutores.

#### 3.5.2 Potencialidades

Existen líderes en cada área que responden a la alta dirección; los profesionales laboran en sus especialidades de trabajo y en otras en las cuales poseen la experiencia. A pesar de no conocer los perfiles de los colaboradores, el ambiente laboral logra una estructura armónica.

El SIG soporta la estrategia y la cultura organizacional.

### 3.5.3 Problemas

Trabajar para que las potencialidades pasen a una etapa de madurez y tener en cuenta las recomendaciones

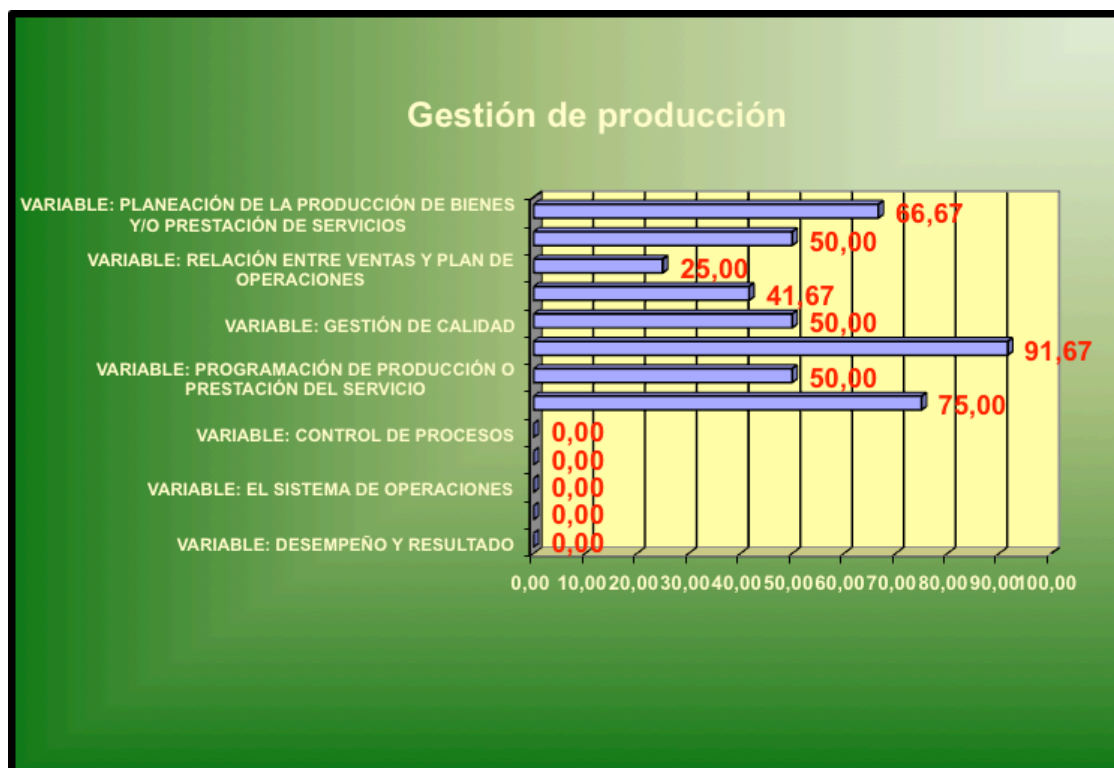
### 3.5.4 Ruta de mejoramiento

Se debe trabajar en el ajuste de la estrategia organizacional; se recomienda realizar registros cuando haya lugar , respecto a la transformación de la estructura de la empresa.

Este análisis sugiere una planta de personal (Página 17)

## 3.6 Componente gestión de producción

Calificación: 56.25 – se encuentra en Estadio 3



### **3.6.1 Análisis situacional**

No se logró conocer un sistema de gestión de calidad; sin embargo, la producción de la emisora HJUT está basada en tecnología de punta y la enorme capacidad y conocimiento de sus operadores. Las variables de control de procesos, sistema de operaciones y desempeño y resultado no se utilizan en este tipo de estaciones de radio.

### **3.6.2 Potencialidades**

La producción y programación de los procesos de producción.

### **3.6.3 Problemas**

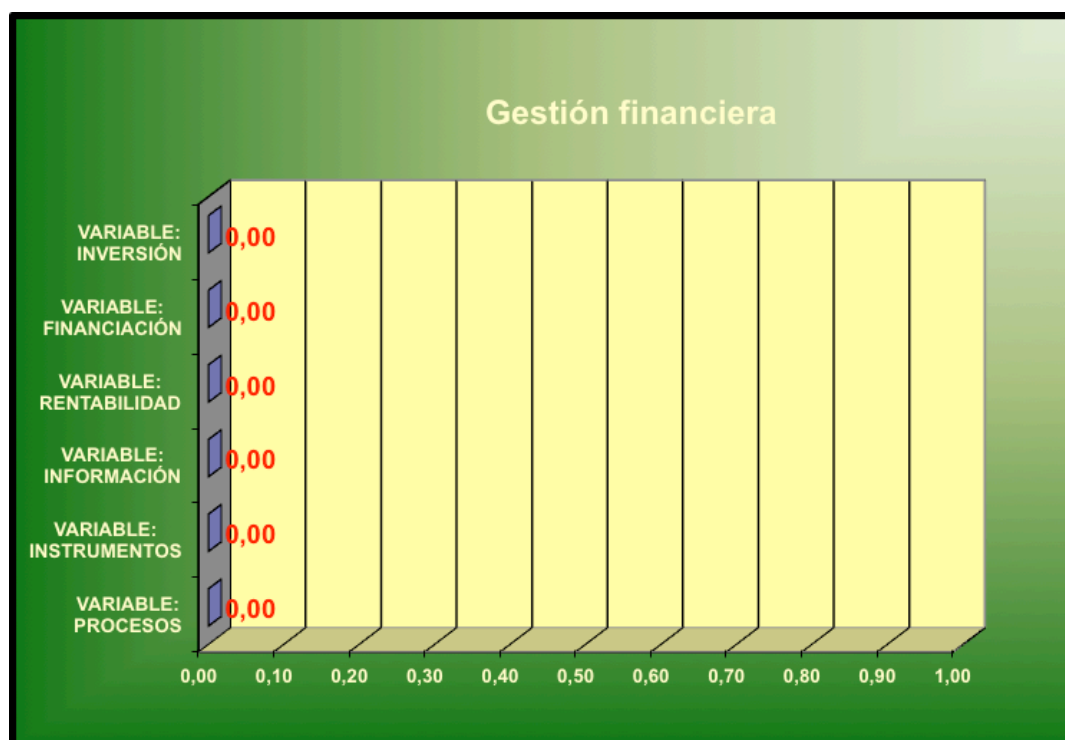
No existe información en Control de Procesos, sistema de operaciones y desempeño y resultado.

### **3.6.4 Ruta de mejoramiento**

Adecuar un sistema de gestión de calidad de manera que se puedan obtener indicadores suficientes e incluir todos los stakeholders en el manual de procesos. Lo anterior, con el fin de estandarizar tiempos y pasos, mediante un sistema de información apoyado por las nuevas tecnologías de la información y, de esta manera, tener control sobre los procesos y la toma de acciones, que contribuyan al mejoramiento continuo.

### 3.7 Componente gestión financiera

Calificación: 00.00 – se encuentra en Estadio 1

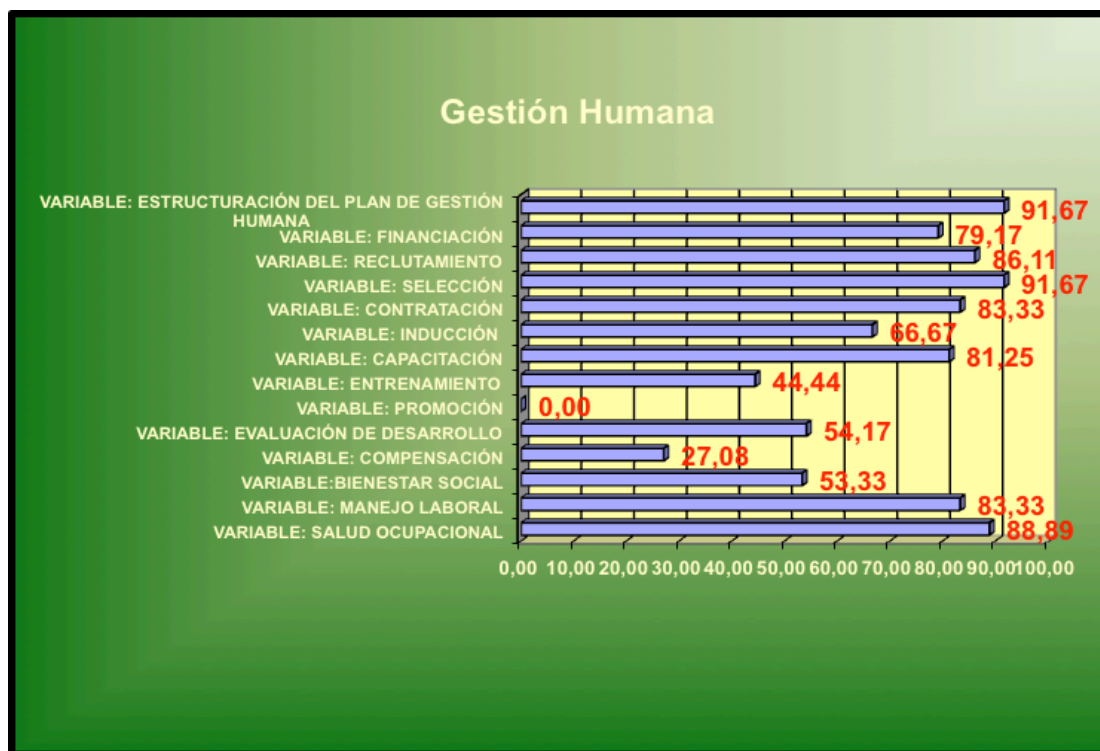


#### Análisis situacional

No fue posible obtener esta información, pues es discrecional de la Dirección de la emisora, la Fundación para el Desarrollo Universitario y la Universidad “Jorge Tadeo Lozano”.

### 3.8 Componente gestión humana

Calificación: 71.62 – se encuentra en Estadio 3



#### 3.8.1 Análisis situacional

El plan de gestión humana es competencia de la “Universidad Jorge Tadeo Lozano”, pero el personal de la emisora es parte de la autonomía del Director de la emisora.

El Director es nombrado por el Rector del Consejo Directivo de la Universidad y el Presidente de la Fundación para el Desarrollo Universitario; este a su vez realiza la selección de personal de acuerdo con sus conocimientos, experiencia y experticia. La contratación de los empleados es un proceso definido por el Director y avalado por la Universidad y la Fundación para el Desarrollo Universitario.

Existen programas de entrenamiento, promoción, compensación y de bienestar social promovidos desde la Dirección de Gestión Humana y Salud Ocupacional de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano”, que garantizan funcionarios felices y satisfechos de trabajar en la emisora HJUT 106.9.

### **3.8.2 Potencialidades**

El proceso de selección con base en conocimientos, experiencia y experticia, liderado por el Director de la emisora HJUT, permite contar con una estación de radio altamente profesional.

El sistema de pago de nómina funciona desde la Fundación para el Desarrollo Universitario y el Reglamento de trabajo rige desde dicha instancia.

Existen programas de mejoramiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores; de igual forma, se toman medidas de protección contra riesgos derivados de la actividad laboral.

### **3.8.3 Problemas**

No se conocieron datos sobre criterios de promoción.

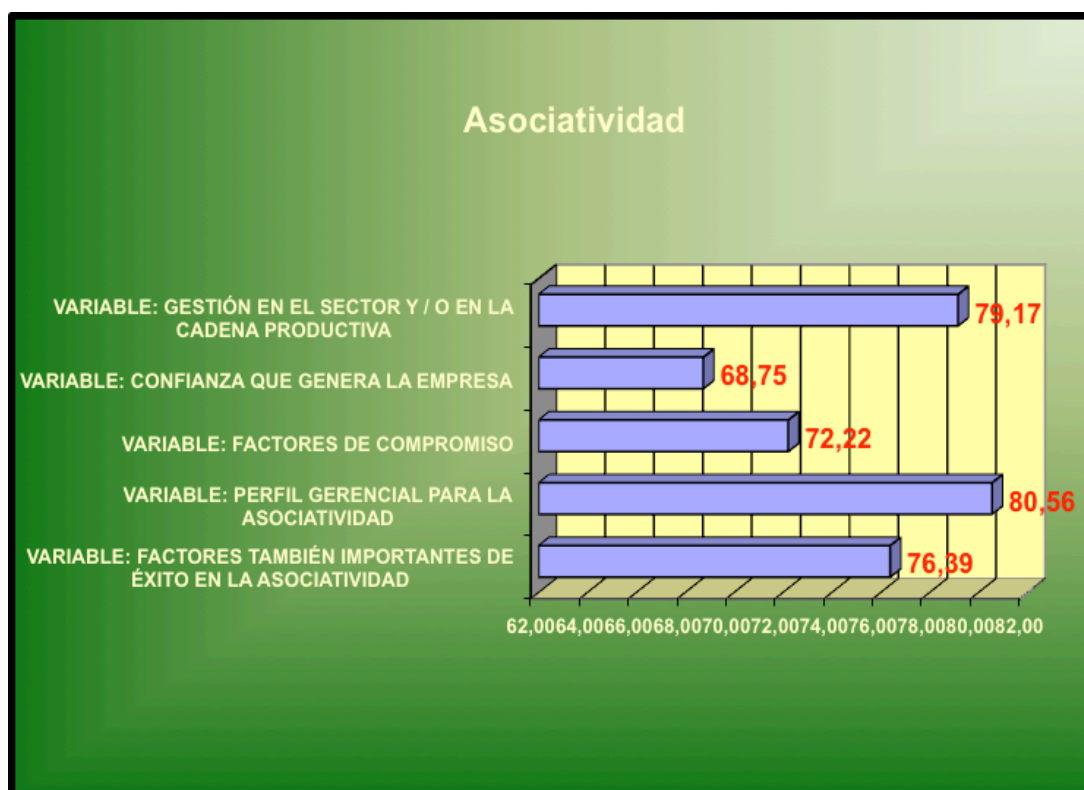
### **3.8.4 Ruta de mejoramiento**

Implementar indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento, estabilidad y programas de bienestar de los trabajadores.

Establecer criterios (mérito, antigüedad, etc.) para promover trabajadores y obtener datos estadísticos al respecto.

### 3.9 Componente asociatividad

Calificación: 75.42 – se encuentra en Estadio 4



#### 3.9.1 Análisis situacional

La HJUT considera que estar asociado a entidades como la Red de Radio Universitaria que reúne a 40 Universidades en el país, con 47 emisoras y la “Red de Radio Universitaria de Latinoamérica y del Caribe”, es una estrategia importante para ser competitivo,

### 3.9.2 Potencialidades

El estar asociado, ha permitido que la HJUT se haya beneficiado en la consecución de recursos económicos a través del Ministerio de Educación, con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Icetex, el Icfes y con varias empresas.

Otra de las actividades, es el intercambio de programación entre casi todas las emisoras, mantener una actitud de confianza con los representantes y directores de la cadena, además de interesarse por cumplir con los compromisos establecidos con sus stakeholders. Es una empresa que conoce su valor agregado, los de su competencia y los de sus empleados.

La credibilidad y el prestigio de la HJUT son calificados como excelentes, y se le reconoce por sus altos estándares de calidad, y compromiso en el sector cultural de las comunicaciones.

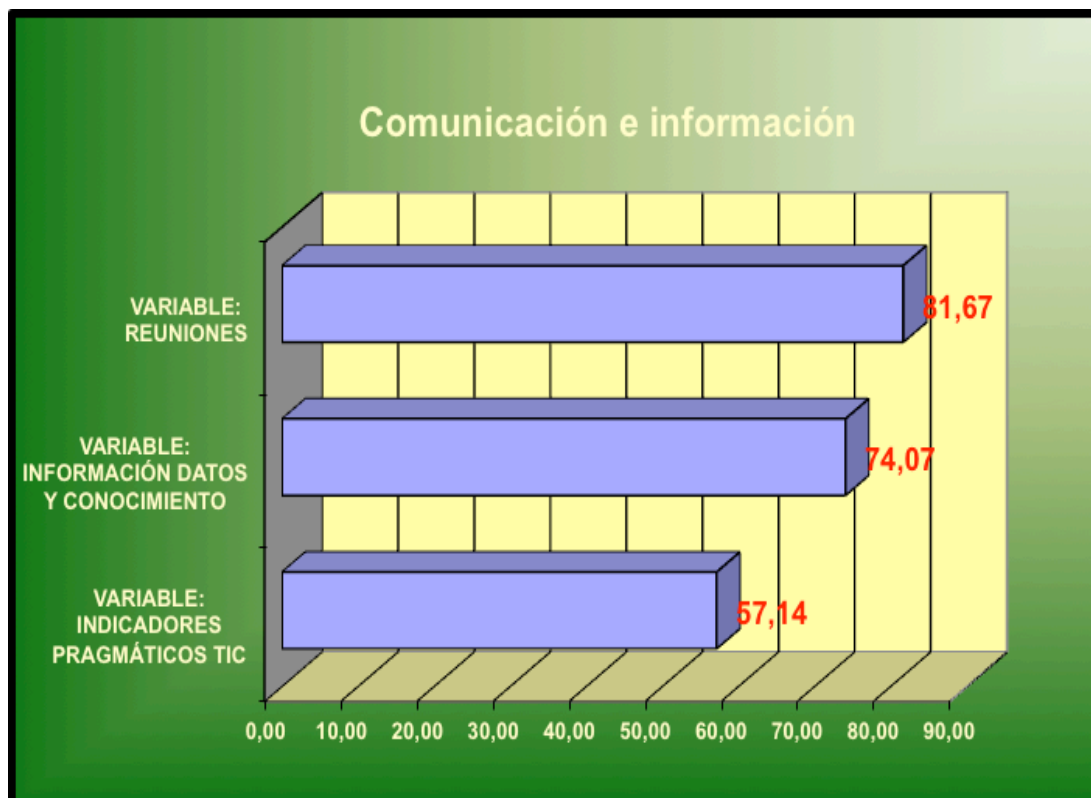
### 3.9.3 Ruta de mejoramiento

La emisora HJUT podría apoyar la radio comunitaria, al sector cultural, gestores culturales, estudiantes de Facultades de Arte, Estudios y Gestión Cultural en las universidades y artistas en general, con capacitaciones periódicas en temas de gestión, producción, educación musical y demás que se realizan en la industria.

Estos servicios podrían ser gratuitos o pagados a través de convenios con entidades culturales del orden distrital o nacional y dirigirse a instituciones educativas, radios comunitarias, organizaciones no gubernamentales, etc.

### 3.10 Componente comunicación e información

Calificación: 70.96 – se encuentra en Estadio 4



#### 3.10.1 Análisis situacional

Las reuniones convocadas por el Director de la emisora son muy eficaces; la información se clasifica y se cuantifica según su pertinencia, Por política interna de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano”, ninguna dependencia puede tener su propia página, por lo tanto la emisora HJUT se puede contactar a través del link:

<http://www.utadeo.edu.co/dependencias/emisora/index.php>

### 3.10.2 Potencialidades

En las reuniones desarrolladas en la emisora se nota eficiencia, existe constante participación de los asistentes, se plantea un orden del día y se asignan tareas prioritarias. En temas complejos, es el Director quien asume la responsabilidad y quien toma la última decisión, pero siempre de acuerdo con los comentarios de su equipo de trabajo. Se hace seguimiento a todas las acciones.

En cuanto a datos y conocimiento, la información se clasifica por grupos, en contextos específicos y se compara. Los conocimientos son distribuidos a través de revistas y folletos, los documentos son para crear memoria empresarial colectiva y se elaboran periódicamente. Sayco posee una página web lo cual facilita el contacto directo con el cliente; además, se cuenta con intranet.

La intranet está plenamente integrada al sistema de información para el fomento del conocimiento y la innovación

### 3.10.3 Problemas

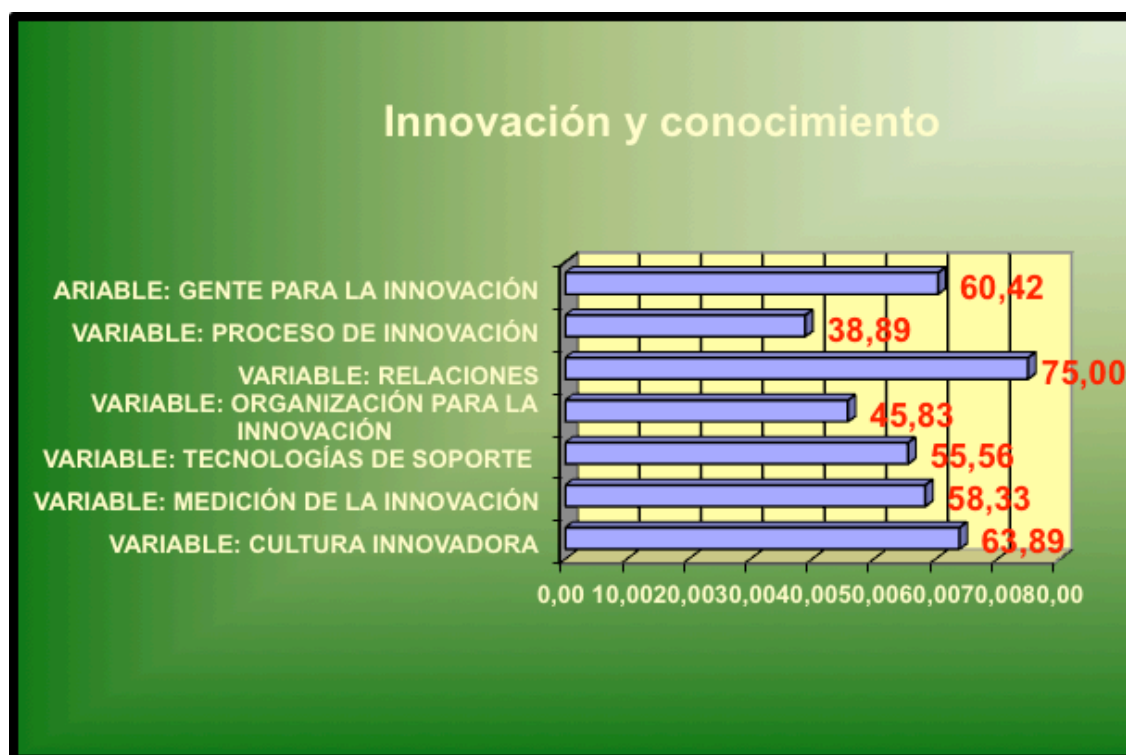
Al no poseer página web propia, no se puede determinar la innovación como parte de generación de conocimiento. La página web debe estar enfocada a prestar más beneficios a la audiencia de la emisora y a los *stakeholders* de la organización.

### 3.10.4 Ruta de mejoramiento

El link de la emisora HJUT 106.9 en la página web de la Universidad “Jorge Tadeo Lozano” debe estar a cargo de un gerente de contenidos; hacer de la web un medio para contribuir a la formación de una comunidad virtual que involucre la audiencia y los *stakeholders*.

### 3.11 Componente innovación y conocimiento

Calificación: 56.85 – se encuentra en Estadio 3



#### 3.11.1 Análisis situacional

La emisora HJUT 106.9 es consciente de la importancia de estar innovando y de trabajar en equipo para el desarrollo de proyectos que generen conocimiento para la empresa.

#### 3.11.2 Potencialidades

La HJUT, a través de la Fundación para el Desarrollo Universitario, contrata programadores y realizadores externos para el mejoramiento de la gestión empresarial; se empieza a llevar un registro de lo que sabe cada persona en la empresa, cultivando así una red personal de conocimiento y experiencia. La HJUT dimensiona y comparte los conocimientos, y siempre ha estado dispuesta a interpretar las estrategias de los clientes.

### 3.11.3 Problemas

La página web debe estar enfocada a prestar beneficios a los *stakeholders* de la organización y a determinar la innovación como parte de generación de conocimiento.

### 3.11.4 Ruta de mejoramiento

Concienciar a la gerencia respecto a los beneficios y las ventajas competitivas, que conlleva trabajar en innovación y en sistemas de información.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ♦ Pareja, Reynaldo. (1984). Historia de la radio en Colombia: 1929-1980, Bogotá: Servicio colombiano de comunicación social.
- ♦ Industrias Culturales, en:  
[www.sinic.gov.co/sinic/cuentasatelite/.../2009818143815257.doc](http://www.sinic.gov.co/sinic/cuentasatelite/.../2009818143815257.doc)
- ♦ Ley No 1431 del 30 de Julio de 2009 en:  
<http://actualicese.com/normatividad/2009/Leyes/L1341-09.pdf>
- ♦ Resolución No. 415 de 2010 en:  
[www.flip.org.co/.../f86e64bb77c05d04a11d306c2d3a627](http://www.flip.org.co/.../f86e64bb77c05d04a11d306c2d3a627)
- ♦ Biblioteca Virtual Biblioteca Luis Ángel Arango, Historia de la Radio
- ♦ Emisora HJUT 106.9 en: <http://www.utadeo.edu.co/dependencias/emisora/>
- ♦ Bernardo Hoyos en: <http://www.caracoltv.com/presentador/bernardo-hoyos>
- ♦ Alexander, Jeffrey. (2000). “Sociología cultural, formas de clasificar en las sociedades complejas”. México; Editorial Anthropos.
- ♦ Bernárdez, Jorge. (2003). La profesión de la gestión cultural: Definiciones y retos.  
En Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. (En línea). Citado 2010-01-30.  
Disponible en Internet:  
[http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC\\_AsocGC\\_JBernardez.pdf](http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf)
- ♦ Bravo, María Jesús, Peiró, José María & Rodríguez, Isabel Satisfacción Laboral.  
En: Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto.  
España: Ed. Síntesis, pp. 343-394, 1996.
- ♦ CEDE & British Council. (2002). “Mapeo de las Industrias Creativas de Bogotá y Soacha”. Bogotá.
- ♦ Colbert, Francois. (2004). “El marketing de las artes y la cultura”. Universidad de Montreal. Montreal: Editorial Ariel.

- ♦ Consejo Nacional de Cultura y las Artes de Chile & Departamento de Estudios y Documentación. (2004). “Los trabajadores del sector cultural en Chile. Estudio de Caracterización”. Bogotá: Convenio Andrés Bello (ed).
- ♦ Convenio Andrés Bello y BID. “Consolidación de un manual metodológico para la implementación de cuentas satélites de cultura en Latinoamérica”. Bogotá, Unidad editorial del Convenio Andrés Bello. Junio de 2005.
- ♦ Field, Andy. (2005). “Discovering statistics using SPSS”. Londres : SAGE Publications, .
- ♦ García, Néstor. (2005). “Las Industrias Culturales y el Desarrollo de los Países Americanos”. (En línea) Citado 2009-11-15. Disponible en Internet: [www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub2.doc](http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub2.doc)
- ♦ García, Néstor. (2001). “Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad”. Buenos aires: Editorial Paidós.
- ♦ García, Néstor. (2003) “Noticias recientes sobre la hibridación”. En: Trans Revista Trascultural de Música, Diciembre, Número 007,..
- ♦ Goubert, Beatriz, Zapata Gloria, Arenas, Eliécer, Niño, Santiago. (2009). “Estado del arte en el área de música en Bogotá D.C”. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá y Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.
- ♦ Instituto Distrital de Cultura y Turismo. (2004). “Políticas Culturales Distritales 2004- 2016”. Bogotá: Alcaldía Mayor, Instituto Distrital de Cultura y Turismo..
- ♦ López, Omar. (2007). “La experiencia en Colombia en la medición de las industrias culturales y prospectivas para la creación de cuenta satélite de cultura”. Bogotá: Unidad editorial del Convenio Andrés Bello..
- ♦ Ministerio de Cultura de Colombia & Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales CRECE. (2005). “Guía para la elaboración de mapeos regionales de industrias creativas”. Bogotá.
- ♦ Ministerio de Cultura de Colombia y Convenio Andrés Bello. (2003). “Impacto Económico de las Industrias Culturales en Colombia”. Bogotá: Convenio Andrés Bello (ed).

- ♦ Pérez, Jesús & Fidalgo Manuel. (2009) Satisfacción laboral: Escala general de satisfacción. (En línea) Citado 2010-01-20. Disponible en Internet: [http://www.jmcprl.net/ntps/@datos/ntp\\_394.htm](http://www.jmcprl.net/ntps/@datos/ntp_394.htm)
- ♦ Towse, Ruth (ed).(2005). “Manual de economía de la cultura”. Madrid: Fundación Autor (ed).
- ♦ Throsby, David.(2008). “Economía y cultura”. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- ♦ Vaccarezza, Leonardo. (2004). El campo CTS en América Latina y el uso social de su producción. Revista iberoamericana ciencia, tecnología y sociedad –CTS abril, año 1, No.2, pp 211-218.
- ♦ Valbuena de la Fuente, Felicísimo. (2004). Los juegos comunicativos. Revista Digital El Catoblepas (En línea) Citado 2010-02-12.Disponible en internet: <http://www.nodulo.org/ec/2004/n034p16.htm>
- ♦ Valencia, María Angélica.( 2005. “Danza y Festina Lente. Contextualización teórico-histórica musical de un arreglo y una composición original, para formato mixto (Ensamble de Jazz)”.Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana Facultad de Artes, Departamento de Música. Tesis de Grado.
- ♦ Wills, Eduardo. (2006). “Artistas e Industrias Creativas y su Organización”. En: Arte y Parte, Manual para el emprendimiento en artes e industrias creativas. Ministerio de Cultura de Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá y British Council (Ed). Bogotá.P.23-37
- ♦ Yúdice, George. “Las industrias culturales: más allá de la lógica puramente económica, el aporte social”. Publicación del observatorio de industrias culturales. Número 3 Octubre de 2005. <http://www.rekursosculturales.com.ar/entrevistas/entrevista012.htm>
- ♦ Yúdice, George.(2007) “Nuevas tecnologías, música y experiencia”. Barcelona: Gedisa editorial.
- ♦ Zuleta, Luis Alberto & Jaramillo, Lino.( 2009). “Estudio Económico de la Industria de la Música”. Bogotá: Documento elaborado para el Ministerio de Cultura.

## Bibliografía de apoyo

- ♦ Corredor Díaz, Eduardo.( 2012). Investigación-Estudio de Caso Emisora HJUT 106.9. Bogotá: Vicerectoría de Investigación, Universidad EAN.,
- ♦ Flórez Ochoa, Rafael.( 1999). Evaluación pedagógica y cognición, McGraw-Hill,
- ♦ Adell, J. (1997). Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información. Edutec, 7.  
[http://www.ull.es/departamentos/didinv/tecnologia\\_educativa/doc-adell2.html](http://www.ull.es/departamentos/didinv/tecnologia_educativa/doc-adell2.html)
- ♦ COM-EU (2000). Designing tomorrow's education - Promoting innovation with new technologies. Brussels: Report from the Commission to the Council and the European Parliament EU, <http://europa.eu.int/comm/education/elearning/rapen.pdf>
- ♦ COM-EU (2000b). e-Learning - Designing tomorrow's education. Communication from the Commission EU, <http://europa.eu.int/comm/education/elearning/comen.pdf>
- ♦ García Aretio, L. (1985). Licenciados extremeños de la UNED. Badajoz: UNED-Mérida.
- ♦ García Aretio, L. (1987). Eficacia de la UNED en Extremadura. Badajoz: UNED-Mérida.
- ♦ García Aretio, L. (2001). La educación a distancia; de la teoría a la práctica. Barcelona: Ariel.
- ♦ OIT (2001). Life at Work in the information economy. World Employment Report 2001. OIT, <http://www.oit.org/public/english/support/publ/wer/index2.htm>
- ♦ SEC-EU (2000). A memorandum on lifelong learning. Report European Council at Lisbon, March 2000, <http://europa.eu.int/comm/education/life/memoen.pdf>
- ♦ Web-Based Education Commission (2000). The power of the Internet for learning: moving from promise to practice. Report of the Web-Based Education Comisión. Washington, DC, <http://www.ed.gov/offices/AC/WBEC/FinalReport/WBECReport.pdf>

- ♦ Wei Yu (2000). Using modern distance education to improve science education in developing countries.
- ♦ World Conference on Science. Science for the twenty-first century. A New Commitment. París: UNESCO.

<http://www.somece.org.mx/virtual2003/ponencias/contenidos/guiasdidacticas/guiasdidacticas.pdf>

