



**Monogràfic: 75 anys de ràdio**

---

Evolució i situació actual de la indústria  
radiofònica espanyola

*Montse Bonet Bagant*

Ningú no dubta, a aquestes alçades, que la digitalització suposarà un ventall de canvis, que haurien de ser no només tècnics sinó també gestors i creatius. Alguns d'ells ja s'estan estudiant i, en alguns casos (en alguns països) la producció literària-científica respecte a aquesta matèria és considerable. No obstant això, creiem, humilment, que per a parlar de determinades transformacions caldria deixar passar una mica més de temps i una mica més de reflexió. Com és normal en aquest final de segle i quan ens referim a la comunicació, bona part del progrés tecnològic s'accepta amb els braços oberts i sense massa qüestionament. No es tracta, ni de bon tros, de criticar-lo sense més o anatemitzar-lo i convertir-lo en origen últim de tots els nostres mals. Simplement, fóra suficient acceptar-los amb esperit una mica crític i amb plena consciència que la solució als nostres problemes no passa per les noves tecnologies sinó per l'ús que en fem. Això, que sona tan obvi, s'oblida amb excessiva facilitat.

Proposem, a continuació, un breu repàs per la història de la ràdio espanyola com empresa com a base dels futurs (o ja presents?) canvis. No és cap novetat que al llarg de la seva història la ràdio, com d'altres indústries culturals, ha venut les transformacions i millores tecnològiques per la via de la qualitat, i el que suposen de progrés per al seu potencial expressiu. No obstant això, no ha rebut la mateixa publicació l'altra part afectada: la de l'organització del treball, el procés productiu, la gestió en general. Sense dubtar ni un moment de la millora de qualitat tècnica ni d'un augment de possibilitats, els canvis gestors i empresarials han estat considerables (i sovint conflictius i traumàtics) però la seva extensió pública, menor. Reconeixem i som conscients del seu poc atractiu i la seva aridesa, però no és menys cert que molts professionals topen, i legions d'estudiants de ciències de la comunicació toparan, amb aquesta realitat.

### *La concessió*

Un dels termes més polèmics i que, ahora, causa sovint més confusió quan es parla de ràdio (i televisió) és l'aparent contradicció entre el sistema de concessió administrativa per a la gestió indirecta d'un servei públic, monopoli estatal, i les llibertats bàsiques, especialment reflectides en la comunicació social. Tot el que es refereix al servei públic, la gestió indirecta i la concessió administrativa són temes molt importants ja que, cal que quedi clar, han marcat el devenir de la ràdio (i la televisió) com empresa a Europa. És una activitat fortament regulada i controlada que ha fet que l'Estat fos, en última instància, qui definís i determinés com havia de ser el panorama radiodifusor. Tot el posterior moviment de neoregulació ha demanat i ha aconseguit obertura i més llicències, però no la desaparició del sistema de concessions. La mateixa neoregulació

ha sumit la ràdio pública en una forta crisi d'identitat, que també l'ha obligada a canviar com empresa.

Històricament, es coneix ja la importància que els governs europeus concediren a la radiodifusió, després d'observar *in situ* la seva influència, durant la II Guerra Mundial. Quan encara no havien nascut oficialment les primeres emissores, els diferents estats es reservaren aquell bé com a monopoli. El gran argument era l'escassetesa de freqüències. Amb les noves tecnologies, els arguments no resulten tan convincents. Aquest monopoli de propietat estatal ha implicat no només que l'Administració pública es reservés les freqüències de l'espectre, sinó també que fos ella la que determinés de quina manera seria gestionat, per quines persones o empreses, i en quines condicions. L'Estat com a organitzador últim del sector, la seva explotació i gestió.

Generalment, s'associa servei públic amb ràdio de l'Estat (o d'una comunitat autònoma en el cas espanyol). També ha estat normal considerar que la ràdio pública era la que es movia més per criteris de rendibilitat social que no pas econòmica. Però, la ràdio pública espanyola ha experimentat la necessitat d'afegir rendibilitat econòmica a la seva gestió (quan ambdues mai no haurien d'haver estat incompatibles). La qüestió és, si la ràdio és explotada per una empresa privada, deixa de ser un servei públic? Segons Gorostiaga (1978: 45-47) *servei públic són els programes, no la seva producció (que pot estar en mans de tercers), sigui quina sigui la forma concreta que s'empri per a la seva gestió. És la determinació dels continguts i la seva adequació a les necessitats en què es concreti l'interès públic el que és necessàriament servei públic. Per tant, el matís «sigui quina sigui la forma concreta que per a la seva gestió s'empri» fa pensar que la ràdio privada és també servei públic, sempre que adequi els seus continguts a l'interès públic. L'única diferència és que se li atorga en concessió administrativa, per a la seva gestió indirecta, un bé que no és seu en propietat. La qüestió resideix en definir què és interès públic i qui el determina. Teòricament, ho decideix la societat a través dels tres poders de l'Estat: legislatiu, executiu i judicial.*

La representació final d'aquesta manera europea de legislar s'anomena *concessió* i el devenir de la ràdio dependrà de si es té o no, en quines condicions s'obté, quin preu cal pagar per a tenir-la, quins enfrontaments polítics i econòmics ha comportat, com s'estableix el domini i el poder a través d'ella i com ha servit per a justificar l'absència de determinades actuacions empresarials (per exemple, la manca d'inversió en el propi mitjà). La concessió és la tècnica que «... permet articular la iniciativa privada i l'interès públic en sectors o activitats reservades a l'Administració mitjançant una declaració servicial (García Llovet, 1991: 311)». La polèmica s'estableix quan cal determinar si és lícit considerar reservada a l'Administració una activitat basada en el dret a la lliure expressió i el dret a informar, quan existeixen altres empreses que tre-



ballen en el mateix camp i no funcionen sota sistema concessional. D'igual manera, la discussió se centra en ocasions en la diferència entre *concessió* i *autorització*. L'autorització implica exercir un dret que ja existeix i la concessió és una activitat discrecional de l'Administració que a més exerceix una activitat d'inspecció, control i repressió més grans en el cas d'una concessió que en el d'una autorització. És precisament la *discrecionalitat* implícita en la concessió, basada en el principi d'un espai radioelèctric limitat, el que provoca les majors crítiques i planteja seriosos dubtes sobre la seva inqüestionabilitat. No obstant això, la tècnica s'està encarregant de derribar el mite de la *limitació*, amb la qual cosa potser no passi massa temps per tal que hi hagi un replantejament legislatiu en profunditat que permeti desterrar el sistema concessional.

Al llarg de la història de la ràdio espanyola com empresa, i evidentment després de la Dictadura, aquest debat ha anat cobrant força i s'ha plantejat en més ocasions (encara hi som). Malgrat que els termes són cada cop més confusos, seguint la tradició europea, quan parlem de ràdio pública ens referirem a aquella que gestiona directament l'Estat o alguna de les Comunitats Autònomes o un municipi, sense que sigui ja determinant que sigui una activitat finançada en bona part per tots els ciutadans. En pura lògica, la privada serà aquella que estigui gestionada per persones físiques o jurídiques del sector privat, treballant amb capital privat i que es finança amb publicitat quasi al 100 %.

## Breu contextualització del seu desenvolupament

### a) 1924-1939: naixement en precarietat i bateig de foc

1924-1936: La ràdio espanyola no és una empresa i gairebé no és conscient del seu potencial com a mitjà de comunicació de masses. Encara que la iniciativa d'impulsar la ràdio procedia del sector privat i repetidament els diversos governs es mostraren incapaços de crear el servei públic de radiodifusió, la manca de concepció empresarial o ni tan sols comercial procedia de tres fronts que no ajudaren al sector privat, però tampoc afavoriren al públic (per altra banda, inexistent):

1. *Legislatiu*. La manca d'un marc jurídic fort i coherent que no sotmetés les emissores a una situació de continuada incertesa en què ningú no estava disposat a fer grans inversions si no es tenia mínimament garantit el futur. El que es busca és el guany a curt termini, que assegurar, com a mínim, que s'ha cobert la inversió realitzada.

2. *Tècnica*. Faltava encara un desenvolupament tècnic fort que assegurés la qualitat d'emissió i recepció. Les emissores no podien emetre simultàniament ni durant tot el dia i estaven en inferioritat de condicions a causa de la baixa potència d'emissió i, en conseqüència, les zones de

cobertura que podien abastar. Per altra banda, la manca de recursos i la poca qualitat tècnica no varen beneficiar la programació. La ràdio va començar essent un mitjà que es mantenia d'altres manifestacions culturals o comunicatives, abans que arribés a descobrir les potencialitats del seu propi llenguatge.

3. *Financer.* Davant de la impossibilitat de confiar plenament en la publicitat comercial i sense rebre cap ajut oficial (no obtenien cap part del cànon sobre l'ús i tinença dels receptors), la ràdio va assajar altres sistemes de finançament amb resultats no gaire esperançadors: quotes d'associats i socis protectors, quotes de la indústria, i el comerç de la ràdio. Les inversions en millora tècnica i programàtica no podien ser massa grans ni oferien massa perspectives, si la paraula que va acompanyar la ràdio espanyola d'aquells anys fou: precarietat. A més, les emissores havien de pagar un tant per cent a l'Estat dels ingressos obtinguts mitjançant la publicitat (les locals, 20 % i les comarcals, 5 %).

Malgrat totes les dificultats i limitacions, fou en aquells anys que va néixer l'emissora que donaria pas a la primera xarxa privada de la radiodifusió espanyola i seria la llavor d'una de les empreses de ràdio privada més important d'Europa actualment (SER). Ens estem referint a Unión Radio, l'única que va mantenir, tot i la precarietat, un cert sentit empresarial de la ràdio, ja que amb ella va néixer la diferenciació entre empresa i emissora. Una mateixa empresa, Unión Radio, tenia més d'una emissora i va formar una petita cadena. La poca estructura empresarial que pogué tenir la ràdio en aquells anys es basava en petits propietaris locals, industrials i comerciants, que no sempre guardaven relació amb aquest sector. No obstant això, jugarien un paper molt important en la conformació de grans cadenes. Quant a l'organització del treball, no es pot parlar d'un organigrama massa clar (a excepció d'Unión Radio, que va separar les àrees de direcció, programació i tècnica), ja que en els inicis no hi havia una gran especialització professional. Tothom havia de fer de tot. Les despeses anaven dirigides a la millora tècnica i, en conseqüència, a poder millorar la programació per a mantenir més audiència i aconseguir més diners i quotes de radiooients.

1936-1939: Lamentablement, fou amb el parèntesi de la guerra que s'evidencià la importància del mitjà però quedà paralitzat el poc desenvolupament empresarial existents. Amb la guerra va néixer també, per fi, el servei públic, Radio Nacional de España (1937) i la ràdio va viure el seu bateig de foc com a arma de guerra. Acabat el conflicte, el panorama radiodifusor espanyol va seguir apostant pel sistema mixt (un espai radioelèctric que segueix essent monopoli de l'Estat però amb la possibilitat de concedir llicències a particulars i empreses privades, així com seguir existint les que ja funcionaven, prèvia depuració política que garantís els continguts adequats al règim). Aquest sistema mixt estava format per: EAJ locals (de poca potència i en nuclis d'escassa població),



EAJ comarcals (més potents i majoritàriament d'Unió Radio) i el Servei Nacional de Radiodifusió (RNE, les emissores de FET i de les JONS).

L'ús de la ràdio durant la Guerra Civil espanyola i, encara més, durant la Segona Guerra Mundial, marcarà el futur del desenvolupament del mitjà; a Europa ho farà, el monopoli públic. A Espanya, el sistema mixt que Emili Prado definí com a *minifundi d'emissió, latifundi d'informació*. Una ràdio més preocupada pel contingut que pel continent. Un sistema mixt que ho era per la propietat matisada del mitjà (la concessió de la llicència) però no quant a la seva finalitat (servir al règim). Això, si es vol, era la seva política empresarial.

### *b) 1940-1978: la consolidació de l'oligopoli radiodifusor*

Com hem apuntat, la definitiva creació de la xarxa nacional de radiodifusió no implicà en cap moment la desaparició de la iniciativa privada que, per altra part, havia estat abans de la Guerra Civil l'autèntic motor de la ràdio a Espanya. El naixement tardà de la xarxa estatal d'emissores atorgà, momentàniament, més protagonisme al sector privat, davant de la necessitat de cobrir tot el territori espanyol i satisfer les famílies polítiques que havien contribuït a aconseguir la victòria, la qual cosa afavorí l'aparició de centenars d'emissores locals. Però era un protagonisme controlat, ja que el sector privat disposava de potències d'emissió clarament inferiors respecte al sector públic. Un cop establert el Pla Tècnic Nacional de Radiodifusió Sonora de 1978, numèricament no es va deixar créixer el sector privat, però es va duplicar, amb escreix, el nombre d'emissores de RNE i RCE i es confirmaren dos monopolis estatals: el d'Ona Llarga i el d'Ona Curta. L'equilibri numèric s'aniria trencant encara més en els successius plans. No així la potència tècnica, que ja des del Pla de 1978 quedà definitivament i clarament decantada cap al costat del sector públic. Una altra de les conseqüències derivada de la potència és la formació de cadenes donat que poca potència és poca cobertura i si aquesta pretén ser àmplia cal recórrer a les xarxes. I, òbviament, si es vol tenir més cobertura és per a tenir més audiència i més ingressos publicitaris, alhora que es redueixen costos (a costa de reduir també la programació local). La legislació espanyola d'aquest període, tan preocupada pel control ideològic, no frenà en cap moment la formació de cadenes i el seu silenci normatiu sembrà la base d'un procés de concentració que ja es revelaria imparabile. És a dir, el fenomen de la concentració no és nou.<sup>1</sup> Per tant, de moment, el control sobre els continents, les emissores, no es basava en la quantitat i la seva ordenació i raciona-

1. Certament, l'Estat mateix començà a consentir-lo i, en certa manera, el facilità ja el 1926 quan es va modificar l'Article 29 del Reglament 14-6-1924 i, per tant, s'admetia des de llavors la transferència de concessions d'estacions de 4a categoria, les de difusió oficials o particulars.

lització, sinó que l'acció controladora s'exercia sobre el contingut i a través de l'arma més poderosa que té l'Estat en aquesta matèria: la concessió. Les concessions d'aquests anys estan marcades per la discrecionalitat, la possibilitat de ser transferides, la prohibició absoluta que fossin a parar a mans estrangeres, i caracteritzades per una potència, freqüència, horari d'emissió i continguts (de tota mena) normativitzats sobre manera. L'última, però no menys important, qualitat de les concessions és que tenen un termini limitat (raó esgrimida durant molts anys per les privades per a justificar la seva manca d'inversió en el propi mitjà).

En aquest ampli període, les distintes mesures legislatives varen contribuir a reafirmar l'oligopoli a mesura que la ràdio espanyola havia d'adaptar-se a la realitat i a les normatives europees. L'Estat va anar liberalitzant el sector, però concedint marges d'avantatge. Així, el 1965 va liberalitzar la radiodifusió en FM, però un any abans la seva imposició que les emissores, obligatòriament, havien de simultanejar l'emissió en OM amb la de FM, es va interpretar com un intent per tal que no nasquessin més empreses sinó, en tot cas, més emissores. El 1978 es varen repartir freqüències, però les condicions establertes acabaren per consolidar definitivament l'oligopoli. També limitaren la influència de la ràdio oferint potències d'emissió baixes, però no li prohibiren formar cadenes per tal d'augmentar l'abast territorial.

Tenint en compte aquestes actuacions legislatives i la peculiar filosofia comunicativa del període, és més que obvi que la ràdio com a empresa es basà en criteris polítics d'influència i continuïtat ideològica més que en criteris econòmics. I això resultava vàlid tant per a les ràdios públiques com per a les privades. El sector radiofònic d'aquesta època es desenvolupà i quedà marcat per criteris purament polítics. La manca de llibertats i dels drets més fonamentals determinaren igualment com havia de quedar aquesta indústria cultural. La poca estructura empresarial que pogués existir era, a més, dispersa; tot i que tal dispersió, en el cas de la ràdio pública, començarà a oferir senyals de racionalització amb el naixement de RCE el 1977 (una racionalització parcial perquè se seguia mantenint la mateixa quantitat de personal malgrat que no fes falta). En el cas de les privades, es varen anar configurant empreses monomèdia en mans de persones que havien passat el procés de depuració del règim (de grat o a la força). Des del punt de vista econòmic, aquesta restricció del sistema concessional fonamentat en l'acatament ideològic implicà, ben aviat, una concentració de capital que no procedia de mecanismes típics emanats de la concurrència sinó de decisions polítiques.<sup>2</sup>

2. R. ZALLO (1989), «Evolución en la organización de las industrias culturales». A: J. TIMOTEO ÁLVAREZ (ed.), *Historia de los medios de comunicación en España*, Madrid, Ariel, «Ariel Comunicación».



Les primeres cadenes anaren creixent en nombre però tenien una força econòmica reduïda ja que la seva base era l'associació, especialment en el cas de la SER. Aquestes associacions amb petits empresaris locals, que en ocasions no eren ni del sector, permetien una àmplia cobertura i dotaren la SER d'una posició de domini, però que ben aviat va començar a mostrar la seva feblesa quan la neoregulació va deixar al descobert un nou panorama comunicatiu i varen aparèixer nous competidors que trencaren l'oligopoli, de moment.

L'altre factor clau per a entendre el període i la posterior evolució del mitjà a Espanya fou que la publicitat va quedar finalment com a principal i única font de finançament. Un cop desaparegut el cànon per a radioaudició (que anava emparellat a un cost força considerable per a mantenir l'equip inspector), amb el poc pes específic que tenien ja en els anys seixanta i setanta altres formes de finançament com la venda de revistes, les quotes dels radiooients (que també desaparegueren), la publicitat quedarà com a única font de finançament de les emissores privades. Si sumem factors, és fàcil deduir que la limitació del termini de les concessions i la publicitat com a única manera de manteniment conduïren a una política empresarial destinada a aconseguir el guany ràpid i el mínim d'inversió, la qual cosa determinaria el futur de la indústria cultural radiofònica espanyola (i d'altres indústries culturals) conduint-la cap a la concentració accelerada i fomentant la seva futura dependència del capital financer i industrial.

### *c) 1979-1998: de la ruptura al ressorgiment de l'oligopoli.*

#### *Els grans grups de comunicació entren en escena*

Aquests han estat, sens dubte, els anys en què s'ha acabat de perfilar l'actual panorama radiodifusor espanyol. La dècada de la concentració creixent i accelerada, de la reestructuració de les grans cadenes, que ha reconduït la ràdio a un oligopoli, que per poc temps semblà superat amb la concessió de tres-centes freqüències de FM el 1979. La competència també ha anat evolucionant i establint-se ja intramitjans i intermitjans, en un nou marc en què han anat apareixent ràdios i televisions autonòmiques, les ràdios municipals, tres canals privats de TV i dues plataformes digitals (que per un breu espai de temps gairebé arribaren a ser una i encara pot ser que acabi essent així). El punt de referència i horitzó competitiu és ara en mans dels grans grups de comunicació, que marquen les pautes i són, també, els que varen deixar al descobert la debilitat empresarial de la ràdio. Una ràdio de forta arrel local, propietat de petits i mitjans empresaris (industrials o comerciants), la major part dels quals no ha pogut sobreviure si no s'ha adaptat a les noves exigències. I aquestes, en molts casos, han passat per la seva compra o associació. Les emissores o cadenes independents que queden actualment



estan en situació de perill, tot i que no com abans, ja que han sabut adaptar-se en molts casos als nous aires gestors. Aquestes petites cadenes segueixen el seu propi camí bé perquè no han pogut associar-se a una gran (si la zona estava suficientment coberta) o bé per voluntat pròpia, en un intent d'endinsar-se en els petits nínxols que les grans no poden o no volen cobrir millor: la informació més local (com l'aposta actual d'Ona Catalana per al llançament de la seva cadena), la proximitat amb l'entorn, la possibilitat de fer programes sense haver de pensar quants milions seran necessaris perquè els presenti una estrella. En alguns casos, aquestes cadenes regionals responen millor al concepte de *local*, ja que algunes autonòmiques públiques han caigut en el joc de les grans privades.

Des de la Rueda de Emisoras Rato fins a Onda Cero, prenent aquestes cadenes com a paradigma,<sup>3</sup> és evident que moltes coses han canviat en la manera de gestionar l'empresa de ràdio. El canvi (referit no només a la ràdio) es pot resumir així: de l'estructura familiar de l'empresa monomèdia a l'estructura moderna dels grups de comunicació (perquè se'n forma part o, com a mínim, perquè estan a l'horitzó competitiu). I per gestió moderna entenem tot allò que fa de la ràdio una empresa com qualsevol altra, amb l'excepció del producte que «fabrica» o «serveix» (continguts simbòlics, elements intangibles), immersa en una societat ja anomenada «postcapitalista» o «de capitalisme avançat», definida pel mercat i la competència, la gradual desaparició de les fronteres i inclosa en un ecosistema comunicatiu canviant.

Enrere han quedat els anys d'experimentalitat de principis de segle, els anys de la ràdio com a arma de guerra; enrere han quedat els anys en què la ràdio no podia oferir el producte programàtic que fos de la seva apetència, o bé respongués a una política empresarial determinada. Ara, la ràdio és una empresa que té uns drets i uns deures, uns ingressos i uns costos, que s'ha de finançar o l'han de finançar, que vol aconseguir audiència i beneficis, que ja no només interessa a periodistes, locutors, músics, actors o comunicadors en general, sinó que és objectiu de polítics i, especialment, d'altres industrials del mateix sector o de sectors diferents. És una empresa que desperta cada cop major interès com a negoci on invertir, ja sigui perquè va acompanyada del component ideològic i persuasiu o perquè la seva manera de funcionar permet obtenir, teòricament, les tant perseguides i esmentades sinèrgies amb empreses del mateix sector o de sectors diferents. És una empresa que ha d'invertir en si mateixa. És una empresa que fabrica un producte

3. Onda Cero va comprar gairebé tota la Rueda Rato i aconseguí en a penes quatre anys el que la SER va tardar setenta a construir. Amb el nou signe dels temps, el que no s'aconsegueix amb les concessions oficials s'aconsegueix a cop de talonari. El que ara viu ella amb Telefónica, precisament, només cinc anys després.

i l'ha de vendre i, per tant, aplicarà (ha de fer-ho ja) tècniques de màrqueting, farà estudis de mercat i de posicionament.

Fent un breu repàs, podem comprovar com s'ha traduït la neoregulació i la formació de grans grups en la gestió empresarial radiofònica. I una de les tendències més clarament observades és la concentració a l'alça. Les normatives, no obstant això, no han estat l'únic element afavoridor. Hi ha tingut molt a veure l'actuació (o no actuació) dels governs (estatsals o autonòmics). És a dir, en molts casos la ràdio espanyola ha anat per on ha anat perquè els diferents plans tècnics, amb la seva conseqüent concessió de llicència, i altres mesures legislatives, li han marcat un camí bastant clar. Si en el seu moment no es va fer el que molts demanaven a crits (això és: un autèntic i profund replantejament de com havia de configurar-se el panorama radiofònic i comunicatiu en la seva totalitat) no resulta massa ètic demanar comptes només a la ràdio (i només a la privada). Totes han fet el que qualsevol empresa faria: intentar sobreviure, prosperar i fiançar-se per a ser fortes. La neoregulació (aquestes regles de joc noves, tot i que ja una mica passades) va posar al descobert la seva debilitat empresarial. En aquest període, destaquen per sobre d'altres, els punts següents:

1. La concentració en el sector radiofònic és d'una claredat meridiana, accentuada per la progressiva liberalització de les normatives, especialment a partir del repartiment de freqüències de 1979, la subhasta de diaris de l'antiga cadena del Movimiento el 1984, el Pla de màrqueting de la COPE el 1981, l'entrada de PRISA a la SER a partir de 1986, i la compra de la cadena Rato per l'ONCE (la tendència a la concentració ha pogut observar-se també a les ràdios públiques).

2. Un cop iniciada la tendència, cap emissora o cadena pot sostreure-se'n. Les regles del joc i la magnitud dels competidors han canviat. La força d'unes arrossega les altres. La feblesa d'unes atreu l'atenció de les altres.

3. Totes les cadenes busquen l'associació o la compra com a manera de créixer en talla, garantir la millor i més àmplia cobertura (més audiència) i potenciar la programació en cadena, que permet aplicar economies d'escala i reduir costos. A més, li permet assolir el liderat nacional, intentar aventures internacionals i aconseguir la força que, teòricament, faci més difícil poder ser absorbides per grups estrangers (segons l'argument majoritàriament esgrimit pels propis protagonistes).

4. La pugna pot establir-se en termes d'una sola emissora ja sigui per motius de cobertura o per tractar-se d'emissores en OM (tipus d'ona de la qual no s'han fet més concessions des de 1978).

5. Sobreviuen algunes cadenes d'àmbit autonòmic que, sovint, acaben essent absorbides per les grans.



El que queda clar és que el nou marc de competència, que no inclou només les ràdios sinó també les televisions públiques i privades, diaris, revistes, noves tecnologies... obliga a un canvi de gestió que permeti fer de la ràdio una empresa sòlida, rendible, preparada per a afrontar la nova competitivitat, traduïda aquesta en un mercat que ara té dimensions europees i mundials, i uns competidors que han assolit la magnitud de grups, per no parlar ja de les plataformes. En resum, els canvis i reorganitzacions iniciades concretament per la COPE i la SER obeïen a la plena consciència que la situació era diferent, després de la ruptura de l'oligopoli privat i l'augment de la competència, i tenien clara la percepció que la ruptura no aniria acompanyada d'un augment publicitari, sinó de la fragmentació imparabile del mercat. En conseqüència, aquestes cadenes aplicaren les estratègies per a fer front al nou entorn, bàsicament mitjançant la reducció de costos, amb la convicció que bona part d'aquests corresponien al capítol de personal i serien necessàries fortes i traumàtiques readaptacions. Haurien d'obtenir també major liquidesa per a poder suportar l'esforç inversor exigint per la renovació tecnològica i les reestructuracions laborals (que havien de conduir a un descens de les despeses). Tota cadena que s'ha permès el luxe de criticar-ne una altra, quan aquesta ha hagut aquesta d'afrontar les mesures traumàtiques, ha acabat fent el mateix i aquí incloem, de nou, a les públiques. L'empresa pública ha hagut d'aplicar idèntiques mesures que les privades: inversió en tecnologia, reducció de plantilla, jubilacions anticipades, tancament d'emissores. Les emissores públiques han acabat caient, per molt que no vulguin reconèixer-ho, en el joc de la competència, la lluita per l'audiència i la mateixa oferta programàtica. Malgrat que defensin que les seves graelles contenen programes per a minories, no en trobarem cap en horari de *prime time*. La ràdio pública ofereix més del mateix i a les mateixes hores. Seguint per la mateixa via, les empreses radiofòniques han fet ampliacions de capital (per a disposar de diners suficients i buscar socis potents); han creat departaments d'expansió i han fet front a constants reestructuracions, en especial després de fer-se amb noves emissores o cadenes locals. Reestructuracions que tenien com a objectiu centralitzar més la direcció, diversificar racionalment l'oferta programàtica, depenent de la quantitat d'emissores disponibles i la varietat de programacions que es vulgui i pugui ofertar.

Un cop canviades les normes, els competidors i l'ecosistema, el que prima és la rendibilitat econòmica, ja que la vessant ideològica pot seguir canalitzant-se, però en un suport que sigui rendible. L'important ara, més que el control familiar sobre l'empresa i la direcció paternalista, és trobar els millors companys de viatge, tenir la major força econòmica possible i dirigir l'empresa amb pràctiques actuals de *management*. Quedaria com a excepció (en part) una radiodifusió sonora pública que, en temps de convulsions polítiques i econòmiques, ha solucionat, en més d'una ocasió, les crisis reestructurant plantilles, però demanant

més ajuts i subvencions públiques, i creant més llocs directius. Finalment s'ha de recordar que, per llei, les empreses radiofòniques estan considerades com qualsevol altra empresa. Amb la Llei de Societats Anònimes (text refós aprovat per Reial Decret de 22 de Desembre de 1989), les ràdios són empreses que ja no poden practicar amb tanta facilitat l'*ocultisme* del qual havien fet gala durant molt de temps. No vol dir que sigui fàcil descobrir, per exemple, qui és realment el gestor i explotador d'una emissora, per molt que en el Registre (al qual estan obligades a inscriure's totes les empreses radiofòniques) consti una persona o empresa determinada. És, senzillament, que el marc legal existeix. A la Llei consten tots els drets d'aquest tipus de societat respecte a: la seva fundació (i possibles variants), anul·lació, transformació, fusió o escissió; què ha de constar als seus Estatuts socials, i com ha de dur-se a terme la seva possible modificació; els pactes acordats entre els socis així com les seves aportacions, les accions i els drets dels accionistes; els òrgans que han de regir a la societat; la possibilitat d'augmentar o reduir el capital, o que aquest cotitzi a Borsa, etc. En resum, tot el que la converteix en una empresa registrada, controlada, dels actes i decisions de la qual ha de quedar constància escrita al *Boletín Oficial del Registro Mercantil*. Evidentment, les ràdios públiques, a pesar de ser també societats d'aquesta mena, tenen les seves particularitats, contingudes a l'*Estatuto de Radio y Televisión* (1980) i corresponents lleis creadores dels ens públics autonòmics. Però poden crear societats filials (comercialització, cable, etc.), tot i que amb capital totalment estatal i regides per les mateixes normes que les altres. És a dir, també poden créixer com a grup... i ja ho fan.

El que diferencia l'empresa de ràdio privada de les altres és que depèn bàsicament d'una cosa per a poder existir: la concessió. L'empresa radiofònica privada, no ha de perdre's mai de vista, està considerada dintre del sistema de gestió indirecta, per concessió administrativa, del servei públic de radiodifusió sonora (en FM o en OM). Per molt que el Pla Tècnic de 1989 introduís el matís de considerar la relació entre el concessionari i l'Estat com una relació contractual, la radiodifusió sonora és una activitat fortament regulada, que haurà de moure's, com a empresa, dintre dels límits marcats pels seus estatuts fundacionals, la Llei de Societats Anònimes i tota la normativa legal dictada pel Govern central i els diferents governs autonòmics, d'acord amb els convenis internacionals, a pesar que les pròpies administracions hagin donat mostres de tolerar situacions que no estan precisament dintre d'un marc normatiu. Al llarg de la història de la ràdio espanyola, és fàcil observar que la concessió de freqüències és una demostració de poder en què l'administració corresponent dóna prioritat a les freqüències que utilitzaran el seu ens, i reserva a la radiodifusió pública les grans potències, així pot decidir, en un joc d'interessos i poder polític, qui tindrà una concessió, quantes en tindrà i amb quina potència. Igualment, és fàcil observar en un repàs històric que, si és necessa-



ri, el poder econòmic aconseguirà amb les seves pròpies armes el que els governants li han denegat.

Finalment, en aquest breu repàs de la història de la ràdio com a empresa, apuntem que, quant al finançament, la reina és la publicitat. Però es tracta d'un regnat en crisi, i tant per a la ràdio com per a altres mitjans o indústries culturals es fa necessari buscar noves formes de finançament que actuïn de manera, si no substitutiva, sí com a mínim complementària.

## L'organització actual del treball a la ràdio

Des de les primeres emissions radiofòniques d'un mitjà tot just descobert i encara no conscient del seu potencial en les quals primava per sobre de tot la voluntat del personal, passant per la primera divisió del treball inaugurada amb Unió Radio (tres grans àrees professionals: gerencial, artística i tècnica) que fou l'única que semblà adonar-se de la relació audiència-programació-publicitat, ha evolucionat molt l'organització del treball en el mitjà ràdio a Espanya. Un cop consolidada la seva categoria de mitjà de comunicació de masses, la divisió del treball depèn del producte fabricat, *ergo* de la programació, que queda condicionada per elements com el públic al qual adreçar-se, el potencial econòmic, la competència, la demanda... però, molt especialment, ve determinada (i, en el cas espanyol, així ho ha viscut a les seves pròpies carns) per la legislació vigent. La dictadura franquista determinà el producte radiofònic i el convertí en una curiosa, i alhora estudiada, mescla d'informació oficialitzada i diferents gèneres programàtics que servissin al fi últim de l'entreteniment però que actuessin a manera de teràpia col·lectiva, barata i assequible. La democràcia significà, entre moltes altres coses, la normalització (traumàtica) empresarial de la ràdio i la recuperació de totes les seves potencialitats expressives, entre les quals cal destacar la de la informació. De tots són conegudes les frases que, referents a la ràdio espanyola a l'etapa de transició i democràcia, ja formen part de la seva història: «boom de la ràdio informativa», «nit dels transistors», «recuperació del dret a la llibertat d'expressió», etc.

Aquesta possibilitat de canviar i influir sobre el producte ofertat, que primer fou àmpliament demandat, és un dels factors que més ha influït i ha permès fer de la ràdio una autèntica empresa de comunicació. La implantació de la FM, el pas del mercat dominat per la demanda al mercat dominat per l'oferta, la fragmentació del pastís publicitari, i de la pròpia audiència i la consolidació (ni de bon tros finalitzada encara) de l'especialització, completaren un ventall d'oferta productiva de la ràdio espanyola que segueix essent actualment el seu pilar bàsic, a pesar de les veus que anunciaren la mort de la programació generalista, o fins i

tot de la mateixa ràdio. El producte radiofònic espanyol i la carcassa empresarial que el sustenta s'han volgut més esquívols i contestaires (tot i que, en el fons, l'adjectiu més adequat sigui conservadors).

La responsabilitat de l'organització empresarial és tasca directiva que precisa del suport del personal de les distintes àrees o departaments, i és una de les seves metes principals saber combinar correctament al conjunt del personal per a treure'n millor rendiment. També són tasques directives de tots els càrrecs de responsabilitat de l'empresa: organitzar els departaments; decidir quantes persones els formaran (depenent de la seva importància), quines són les seves tasques, responsabilitats i temps de treball; quina relació s'establirà entre ells; com s'estructurarà l'escala jeràrquica i com es repartiran les responsabilitats (ja que hi ha gestors a qui els costa o no saben ni volen delegar); aconseguir que tots els departaments treballin conjuntament per a assolir un objectiu comú. Cada departament ha de complir el seu treball, però tenint en compte que aquest s'interrelaciona alhora amb el dels altres departaments. Per això, els responsables han de garantir una bona i fluïda comunicació interna que assegurí als treballadors una constant informació sobre la marxa de l'empresa i els objectius que pretén assolir; han de decidir si s'optarà per la promoció professional interna o la contractació externa per a ocupar llocs clau de responsabilitat directiva o d'antena. Igualment, han d'assegurar que els professionals rebran una constant formació que els mantingui sempre actualitzats, o bé facilitar, per via econòmica o de concessió de temps, la seva formació a l'exterior. Totes aquestes decisions acaben per perfilar el que es coneix com a política gestora, cultura organitzativa o estils i tècniques de direcció, que poden constar o no per escrit en el Pla d'empresa.

Per a organitzar aquesta estructura, caldrà tenir present si l'emissora forma part o no d'una cadena; si forma part o no d'una estructura empresarial superior, com és el grup; si té un àmbit de cobertura nacional i/o autonòmica i/o local; si ofereix programació generalista i/o mixta (sabent quines programacions es combinaran i si alguna tindrà més presència en antena que l'altra) i/o especialitzada, en aquest últim cas, si és temàtica o radiofòrmula, i de quina mena (música, notícies...); si és de titularitat pública o privada (en aquest últim cas; si és de propietat, associada, participada o afiliada i, en conseqüència, quines són les bases en les quals es fonamenta cada tipus de relació); si es finança amb publicitat, assignacions de l'Administració, fórmules mixtes i altres; o si pot emetre o no publicitat. En base a aquests elements, l'emissora sabrà si disposa de més o menys autonomia, si depèn i forma part d'una estructura organitzativa superior, si la seva estructura, en definitiva, es relaciona amb la d'altres emissores.

En general, la ràdio té una estructura productiva més senzilla que la de la televisió, tant pel tipus de producte que ofereix com per la natura-



lesa del suport de l'esmentat producte: només àudio (de moment i fins que la definitiva implantació de la digitalització no ens obligui a obrir un altre capítol de canvis). La grandària i forma de l'estructura productiva guarden relació directa amb: el tipus de producte (programació generalista, radiofórmula, temàtica, mixta) i quantitat de productes (nombre d'emissores en el mateix centre de treball); l'autonomia productiva (pertanyer o no a una cadena o mantenir alguna mena d'associació amb altres) i la dimensió del mercat de l'audiència potencial i del mercat publicitari real.

## Com és el producte radiofònic

La ràdio ofereix un producte i aquest producte segueix les regles de mercat, a pesar que, en ocasions, no se sap molt bé si el producte ofert és el programa o el locutor/a. Les principals característiques del producte radiofònic (els programes) són (puntualitzant: *en el món analògic*):

– Se serveix a través del mitjà de comunicació de masses anomenat *ràdio*.

– És un producte *intangible*, format per un discurs que vehicula continguts simbòlics. Ja que pertany a una cultura determinada i basa la seva difusió en l'àudio, és de difícil internacionalització (a excepció sobretot de la música) o aquesta es produeix per la via indirecta de les agències de notícies o la pròpia publicitat.

– Com a producte, s'inclou dintre de les indústries culturals de difusió contínua.

– És un producte que es difon de manera *continuada* en el temps però no té permanència, és un producte *efímer*.

– És un producte que pot ser consumit en molts *llocs diferents*, fixos o mòbils;

– El seu contingut (el discurs radiofònic) es basa en la *immediatesa*, la *instantaneïtat* i pot ser produït alhora que es difon o amb anterioritat.

– És *unidireccional*.

– Els seus compradors (*audiència*) potencials poden constituir un grup heterogeni o homogeni, segons paràmetres d'edat, sexe, nivell cultural i econòmic, lloc de residència, gustos personals, hàbits de compra, cobertura que abasta el mitjà, etc., depenent del tipus de producte (programa) que se'ls ofereix.

– És un producte *vehiculador* del missatge d'altres productes (publicitat).

- Com tot producte, té uns costos de producció i ha de generar *ingressos*.
- Com tot producte, té *competidors*.
- Com tot producte, en definitiva, està dintre del joc de *l'oferta* i la *demanda*.

El mercat en què està immersa l'empresa de ràdio dels noranta és un mercat dominat ja per l'oferta i no per la demanda. A l'hora d'ofertar el seu producte, la ràdio haurà de tenir present que el seu producte (la seva programació):

**1. Ha de tenir unes característiques a través de les quals se la pugui reconèixer i definir.** El producte ha d'oferir qualitat. Les innovacions tecnològiques sempre han anat per aquest camí. No es pot posar en el mercat un producte de qualitat inferior a la de la mitjana (equips domèstics de so). La qualitat (com s'està oblidant aquest detall darrerament!) també ha de venir per la via dels continguts. En el cas d'un intangible com és el missatge radiofònic, el mínim esperat és que utilitzi amb el màxim rigor el llenguatge radiofònic. Els productes es vesteixen amb sintonies, indicatius, rauxes i altres insercions sonores que haurien de conduir a una identificació ràpida i total per part dels oients. Aquest aspecte, el de la presentació del producte, s'ha anat cuidant més al llarg dels anys. Si l'economia de l'empresa ho permet, ja no es recorre a discos editats sinó que s'encarrega l'elaboració dels elements musicals a una productora, i obté així més originalitat i contribueix a la creació de marca de l'emissora. La dura competitivitat dels últims anys no permet veure massa exemples de productes diferents entre si, perquè impliquen un grau d'experimentalitat que l'empresa no sempre està disposat a costejar i un risc de no acceptació per part del públic. La qual cosa no vol dir que la ràdio no ofereixi possibilitats, encara per explorar i explotar (d'això ufaneja la digitalització). Tema més problemàtic és la qüestió ideològica implícita en aquesta mena de productes. L'objectivitat, la veracitat, la informació, la politització... Tot són armes de doble tall que tant poden fer vendre com enfonsar el producte.

Afegiríem, sense cap mena de dubte, que bona part de la qualitat del producte emana de l'esperada i desitjada (per sort també demostrada en molts casos) professionalitat absoluta de totes i cadascuna de les persones que participen en aquest procés d'elaboració. I diem totes, ja que pot arribar a contrariar d'allò més el posicionament elitista i reduccionista segons el qual la ràdio la fan els qui parlen i quatre que són al darrere. La ràdio la fa tothom: directius, gestors, secretàries, locutors, productors, guionistes, periodistes, realitzadors, tècnics, comercials, administratius, documentalistes, col·laboradors, tertulians, el públic, etc.



Tots contribueixen a fer un producte, parcialment o global, tot i que sigui només perquè el representen i posen el seu gra de sorra en la constitució d'una imatge.

**2. Ha de tenir un preu.** L'aplicació de noves tecnologies, la informatització, la reducció de personal, el canvi en les relacions contractuals, l'aplicació d'economies d'escala, la diversificació programàtica amb productes més barats de realitzar, la concentració del procés productiu... tot són estratègies aplicades amb l'objectiu d'aconseguir que l'elaboració del producte sigui el menys costosa possible. Els consumidors poden pagar el producte de dues maneres (de moment i a l'espera de veure si arriba el pagar per escoltar tot i que pot pagar per serveis afegits que ofereixi el mitjà): a través dels seus impostos (ràdio pública) i/o acceptant que aquest producte n'inclouï d'altres, o sigui, publicitat (ràdio pública i privada).

**3. Cal posicionar-lo en un mercat.** El producte ha de ser adquirit si vol tenir èxit. I aquest depèn de si una quantitat determinada de consumidors (audiència) es tradueix en un augment o descens dels ingressos publicitaris. En el cas de la ràdio pública, no sempre existeix aquesta seqüència lògica, ja que una manca d'èxit pot tenir com a resposta un ajut públic encara més gran. El posicionament en el mercat obliga a conèixer-lo i estudiar-lo. Saber com són els compradors potencials (*target*), els reals, quants són i com es pot aconseguir que augmentin en nombre. Saber quin tipus de mercat és: nacional, autonòmic, local i, potser, internacional. Novament reiterem que el nou context productiu, d'un mercat definit ara per l'oferta, obliga a aplicar estratègies de màrqueting i promoció, estudiar el mercat i conèixer a fons els públics potencials. Als Estats Units, els termes més freqüents referits a la ràdio són, des de fa temps, hipersegmentació, microsegmentació, *hypertargeting*, *focus* (tenir clar l'enfocament, aquí i cap a on et dirigeixes, en què et centres) i últimament són molt de moda *niche programming* i *niche format* (programació i format de nínxol).

La diversificació basada en l'especialització programàtica ha conduït a una segmentació més acurada d'aquest mercat. Cada grup de consumidors pot tenir el seu producte específic. La qüestió, ara que quantitativament està bastant controlat el mercat espanyol de ràdio, és fer-ne estudis qualitatius, estudis que per altra banda són cada cop més necessaris a mesura que l'especialització s'accentua. Totes aquestes dades no només interessin a l'empresa, també als anunciants que volen invertir-hi.

**4. Ha de distribuir-se.** Com més àmplia sigui la xarxa de distribució, més possibilitats hi ha de consum efectiu. La concentració d'emissores té, entre altres finalitats, assegurar la màxima cobertura del mateix producte (la mateixa ràdio, el mateix missatge). A més, la xarxa ha de ser bona, aquest és clarament un dels objectius de les noves tecnologies:

arribar el més lluny possible i fer-ho en condicions favorables, i evitar els problemes que podrien dificultar el seu consum (interferències, mala qualitat de so, sorolls...).

**5. Ha de promocionar-se.** Per a fer-ho, la ràdio té més d'una via. Disposa dels seus programes per a insertar publicitat (autopromoció) referida a la pròpia cadena o més en concret a una emissora, un programa, un locutor, una fórmula, etc.; pot anunciar-se en altres mitjans (premsa diària, revistes, televisió, tanques, marquesines...); pot anunciar-se en altres mitjans que són propietat del mateix grup del qual ella també forma part (intercanvi publicitari amb mitjans del grup); pot organitzar actes que impliquin la convocatòria de públic (concerts, conferències); pot convertir-se en promotor i patrocinador d'actes (curses populars, estrenes de pel·lícules o obres de teatre, la recuperació d'un edifici...); pot muntar estudis (mòbils o no) a les fires, platges, ciutats i pobles; pot convocar premis; pot acceptar gent als estudis on s'emeten els programes (i recuperar així part dels seus orígens); pot contribuir en causes socials, recollida de joguines, de fons o material per a enviar a algun país en conflicte; i també amb això recupera part dels seus orígens. Per altra part, una manera de promoció que és també estímul de compra són els regals: samarretes, clauers, bolígrafs, pins, CD, adhesius, gorres, entrades, viatges... ja sigui directament o a través de concursos, que obliquin a sintonitzar l'emissora, o cadena, i fidelitzin l'escolta; i, més recentment, pot navegar per les pàgines que les ràdios han col·locat a Internet.

**6. Ha de crear-se una imatge de marca, un segell distintiu.** Tot i que, malauradament, prima la igualtat i la còpia entre programes, la distinció ve més aviat donada per un segell comú a tot el producte en general, un segell d'empresa. Últimament, aquest segell no l'imprimeix tant la ràdio en si com l'empresa propietària i la ideologia a la qual se l'associa. I molts cops s'intenta que la marca sigui la mateixa per a tots els mitjans i empreses del grup (PRISA, Zeta, ONCE). Existeix, això no obstant, una altra manera de diferenciar el producte: la llengua. L'idioma com un element distintiu més d'una cultura pròpia, és una marca que ajuda a posicionar algunes emissores autonòmiques. Catalunya Ràdio és *la ràdio nacional de Catalunya*. Radio Galega és *a nosa radio*. Ràdio 4 és *la Ràdio Nacional d'Espanya a Catalunya*. Les campanyes de publicitat de les ràdios busquen un eslògan que, sovint, les pròpies emissores inclouen en els seus indicatius (cantats o no): Antena 3 era *la radio bien hecha*, durant un temps es va parlar de *la fuerza de la SER*, etc.

Ara es parla de *fitxar* estrelles de ràdio com qui parla de *fitxar* futbolistes, en conseqüència, pot, la ràdio, anunciar-se igual que si es tractés d'un refresc? Quines implicacions pot tenir aquest comportament empresarial i comercial tractant-se d'una indústria cultural?



## Procés productiu i professionals del mitjà

Les tendències que han marcat la ràdio espanyola en els darrers vint anys, és a dir, concentració, diversificació programàtica, emissió en cadena, introducció de la tecnologia en la producció, realització, emissió i gestió, necessitat de reduir costos, el *star-system* radiofònic... són elements que han contribuït a modificar en alguns aspectes el procés productiu radiofònic, i han canviat alhora el perfil d'alguns professionals del mitjà i la seva manera de gestió. El treball radiofònic, actualment, es caracteritza, entre d'altres, pels següents punts generals que destaquem:

### *Menor divisió del treball, més plurifuncionalitat, reducció del personal*

Aquest capítol és bàsic. La política multiproducte i els canvis tecnològics han motivat canvis en les rutines productives radiofòniques, i els rols tradicionals del personal. És la rapidesa que ofereix la informàtica quan es consulten bancs de dades (documentació, arxius...), és la tecnologia que, associada a un tipus de producte, permet que en una radiofórmula, locutor-realitzador-tècnic de so siguin una sola persona, és un periodista que amb un telèfon mòbil pot substituir tot un equip. La conseqüència ha estat una reducció de la divisió del treball, d'aquella primera separació bàsica entre les dues principals tasques: creació i execució. Va sorgint amb força un nou tipus de professional marcat pel plurifuncionalisme, no entès com el professional que fa de tot i diferent (conegut també com *tot terreny*) sinó com la persona que pot crear el seu discurs, realitzar el programa i controlar la tècnica que li permeti difondre-ho. La mecanització i informatització dels processos productius condueix a una situació en què no sempre les feines estan clarament delimitades, com ho estigueren durant molt de temps. La informatització i l'automatització han tingut una clara incidència en la plurifuncionalitat laboral, ja que el professional ha d'incorporar nous coneixements al rol tradicional que tenia, i aquest nou saber que adquireix, o bé és inèdit o bé abans era tasca d'un altre professional, amb un perfil diferent. De la banda de l'administració, la tecnologia sumada a la desaparició dels clubs de radiooients ha motivat canvis substancials de la funció administrativa.<sup>4</sup> Un altre aspecte a destacar és que, a part del personal tradicional que administra l'empresa, ha sorgit i crescut fortament el personal que, dintre de la ràdio, gestiona la publicitat i el procés comercial en general. És a dir, no només els que venen publicitat sinó també aquells que controlen el procés de contrac-

4. No existeix ja aquell personal que anava a les cases a cobrar la quota o aquelles persones que en portaven el control.

tació, el cobrament, les comissions, les relacions amb agències i centrals de compra, etc.

L'altra cara de la moneda és que si les màquines permeten que una sola persona faci més d'un treball i en menys temps, no calen tantes persones. La conseqüència és doble: reducció del personal i menys persones però més plurifuncionals. Sobre el paper, el sector radiofònic és molt rígid quant a plantilla. El 1993, quan va haver d'aplicar el Pla d'Adaptació del Personal, RNE mantenia cinquanta-sis categories professionals. La pròpia Ordenança Laboral per a Entitats Radiodifusores (1 de febrer de 1972) classificava als treballadors de les empreses privades propietàries d'emissores de ràdio o les de producció de programes en quaranta categories (sense incloure directius, artistes, col·laboradors ni agents publicitaris). El més destriable de la trobada del progrés amb la ràdio és que l'aparició de noves tecnologies ha deixat al descobert un desfasament considerable a la ràdio espanyola, a saber: *mentre que producte i procés productiu anaven canviant, la categorització del treball es mantenia fortament dividida.*

### *L'star-system també influeix en l'organització productiva*

De manera que la producció del programa es dissenya pensant en la notorietat del presentador i la manera de promocionar-lo constantment. També han adquirit notorietat alguns col·laboradors de talla i els *contertulis*. Malgrat que no és estrany trobar un presentador estrella que doni pas al seu equip pels seus noms o recordi la seva existència a l'audiència, aquest equip manté una situació d'anonimat que no es correspon amb el volum de treball que assumeix, i sense el qual seria de tot punt impossible dur a terme programes tan llargs com els que ocupen les graelles radiofòniques actualment. L'anonimat total o parcial forma part del seu treball però no hauria de portar aparellada la manca de reconeixement professional que pateixen en ocasions. Es tracta, doncs, d'una organització productiva que sembla dissenyar-se tenint en compte les persones i no els programes. I aquesta manera d'organitzar, tot i que sigui en part, la producció té conseqüències que afecten el desenvolupament empresarial, ja que l'empresa depèn en excés d'una figura i això suggereix un canvi en el model d'empresa de ràdio. Tot això és especialment cert en el cas de la programació generalista, més sovint en programes magazins de *prime time*. Però en el cas de les radiofórmules, sobretot les musicals, es pot trobar, tot i que a petita escala. En aquesta mena de programació, l'estrella és el propi producte, la marca, el segell, en definitiva, el format. Aquí hi ha DJ de fama, que signen autògrafs i són utilitzats com a reclam en espectacles de masses (com els concerts). La joventut molt especialment els accepta com a ídols, punt de referència i model a imitar. Però, en certa manera, la ma-



jor part d'ells (excepcions a banda) és més fàcil de substituir, perquè la seva manera de treballar ha de ser més uniforme, ha d'adequar-se al tipus de música que s'emet i al segell global que vol imprimir l'empresa (recordem que la radiofórmula és com un gran programa que dura tot o quasi tot el dia).

### *Les noves fórmules programàtiques creen un nou concepte d'equip*

La creixent implantació de la ràdio especialitzada i, més en concret, de les radiofórmules ha suposat l'aparició d'un nou concepte d'equip, una mena de macroequip. Tot el personal que treballa en una emissora amb aquest tipus de programació (realitzadors musicals, guionistes, col·laboradors, periodistes, locutors, coordinadors, etc.) s'integra en equips de treball que elaboren parts d'un mateix producte, són petits equips que es mouen per segments horaris, fent tot el dia el mateix, perquè programa i programació coincideixen. Això és el que fan els diferents locutors d'una radiofórmula musical i els equips de redacció d'un format tot-notícies. No hi ha massa marge per a sobresortir o fer alguna cosa diferent. La franja horària que ocupa cada un d'aquests equips o persones no és autònom, sinó que va unit a un anterior i un posterior, i així successivament. No és d'estranyar, llavors, que sigui més difícil crear un segell, una imatge de marca clara i diferenciada per a una radiofórmula que per a una programació generalista, en la seva globalitat. L'estil musical, la manera de locució (intensitat, to, ritme), els continguts són un *continuum* vint-i-quatre hores al dia, set dies a la setmana, tot l'any.

Les radiofórmules, precisament per la seva naturalesa d'un únic programa tot el dia, han sabut solucionar amb més èxit el problema que representa no disposar d'icones gràfiques que facilitin la identificació de l'emissora per part dels oients. A la programació generalista, és més fàcil trobar oients que recorden un programa o presentador que el nom de l'emissora o el dial (i les ràdios amb presintonització contribueixen encara a dificultar tal identificació global).

### *Aparició i creixement d'equips de producció externs a l'emissora*

Tradicionalment, tota emissora disposava d'equips propis per a totes les tasques, fins i tot tenia el seu propi planter d'actors, músics i creadors d'efectes especials. Els programes es dissenyaven pensant en la gent amb la qual disposava la ràdio i, eventualment, es podia contractar algú extern a l'emissora. Bona part d'aquest planter (artistes, músics, actors) forma part d'una programació que fa anys desaparegué de les ones o hi torna de manera més que ocasional. Avui en dia, la creixent contractació de

col·laboradors (que pot ser que no durin més d'una temporada) i el fet que molts realitzadors i presentadors radiofònics marquen els programes imprimint el seu segell personal, alhora que treballen paral·lelament a televisió, han donat cabuda de manera creixent a la contractació de producció externa, total o parcial, amb equips propis (vinculats i dependents d'aquests professionals i no del mitjà). La creixent implantació d'empreses de serveis, que permeten fer la inversió només quan es necessita, sense haver de mantenir una relació contractual fixa i obligada envers una sèrie de persones durant tot l'any, això és una tendència general, observada també en altres sectors. En ràdio, la producció externa es troba concentrada bàsicament en l'apartat de programes (no informatius).

En el cas de la ràdio, amb les grans estrelles que tenen la seva pròpia productora es donen bàsicament dos casos, el dels qui realment ofereixen producció aliena i independent, per si és d'interès d'alguna cadena sense que la relació hagi de ser indefinida, i el d'aquells que utilitzen la productora externa per motius fiscals. També són bastants els casos en què és la pròpia empresa la que encoratja i suggereix al professional que estableixi aquesta mena de relació contractual (la qual cosa no significa que, a part del seu propi equip, l'emissora assigni gent de plantilla al seu programa). Però el professional accepta moltes vegades, ja sigui pensant-hi com en una inversió de futur, quan l'edat o certs i potencials problemes de criteri amb l'empresa poguessin arraconar-lo definitivament d'aquest món laboral, ja sigui perquè no només es dedica a la ràdio, disposa d'un marge més gran de maniobra, pot treballar amb el seu equip (i no amb gent destinada a un programa que igual no és del seu gust) i se sent més implicat en el projecte programàtic que dirigeix. Per la mateixa raó, les empreses radiofòniques de vegades senten que es passen la vida negociant ja que, amb aquesta mena de relació, res no es pot demanar a aquests professionals sense negociació prèvia.

## **A tall de reflexió sobre el futur**

Després d'aquest repàs per la història de la ràdio espanyola com empresa, sabent quantes de les afirmacions aquí presentades poden canviar en poc temps, ens agradaria apuntar per a finalitzar que malgrat que tot l'enrenou provocat per les últimes concessions en FM i que les constants ànsies de compra podran provocar canvis de propietat en la correlació de forces, existeixen, no obstant això, elements determinants en el moment de configurar la indústria radiofònica espanyola i la seva evolució, elements clau que sovint s'obliden i que poden ser els que més canvis pateixin quan la digitalització sigui un fet amb base tan sòlida que ens permeti remodelar el contingut d'aquest article. Fins en aquest moment, els canvis de propietat (no només en el mitjà ràdio sinó en qualsevol altra indústria cultural) i associació són tan ràpids i freqüents



que amb facilitat s'acompleix la vella dita que «els arbres no deixen veure el bosc». Apuntem ara alguns d'aquests elements subjacents, a tall de recordatori ja que ja han estat esmentats:

- El marc legislatiu i els seus canvis potencials.
- El mercat dominat per l'oferta (que no és massa variada quant a continguts).
- Competència intermitjants i intramitjants.
- Les innovacions tecnològiques.
- La capacitat gestora dels equips directius.
- La pertinença a un grup (o simplement tenir-lo a l'horitzó), ja que llavors es treballa amb estratègies i objectius més globals.
- El paper atorgat a cada mitjà o nova tecnologia com a motor econòmic. Això implica, igualment, trobar el lloc adequat per a cadascun d'ells (Entreteniment per a la TV i servei per a la ràdio? El component espectacle per a ambdós?).
- La professionalitat (en absolutament tots els àmbits).

Fóra de desitjar que no tornéssim a caure en els mateixos errors i es demostrés la capacitat d'utilitzar el DAB (*Digital Audio Broadcasting*) i les seves potencialitats per a recuperar creativitat i atreviment, i no per a acabar fent el mateix... només que ara sonarà millor, arreu i sense problemes.

### **Bibliografia bàsica recomanada**

- MATEO, R. de [coord.] (1988). *La empresa periodística en los ochenta*. Barcelona: Fundación Conde de Barcelona.
- BONET, M. (1995). *La ràdio espanyola en el context dels grups de comunicació. Evolució de la indústria radiofònica 1924-1994* [Tesi doctoral]. Bellaterra: Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat (UAB).
- BUSTAMANTE, E. (1982). *Los amos de la información en España*. Madrid: Akal.
- DÍAZ NOSTY, B. (1994). «Radio: crisis relativa del negocio, no del medio». A: AA.VV. *Comunicación Social 1994 / Tendencias. Informes anuales de Fundesco*. Madrid: Fundesco.
- GARCÍA LLOVET, E. (1991). *El régimen jurídico de la radiodifusión*. Madrid: Marcial Pons. Ediciones Jurídicas.

- GARITAONANDÍA, C. (1988). *La radio en España, 1923-1939. (De altavoz musical a arma de propaganda)*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- GOROSTIAGA, E. (1976). *La Radiotelevisión en España (aspectos jurídicos y derecho positivo)*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- MARTÍ, J. M. (1991). Radio española: los parámetros de la transformación. A: AA.VV. *Comunicación Social 1991 / Tendencias. Informes anuales de Fundesco*. Madrid: Fundesco.
- NIETO, A.; IGLESIAS, F. (1993). *Empresa informativa*. Barcelona: Ariel. (Ariel Comunicación).
- PRADO, E. (1994). «El nuevo sistema radiofónico y la configuración del Estado: la sintonía de la radio española.» A: AA.VV. *Comunicación Social 1994 / Tendencias. Informes anuales de Fundesco*. Madrid: Fundesco.
- TALLO, J. (1992). *Lecciones de empresa informativa*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- TIMOTEO ÁLVAREZ, J. [et al.]. (1989). *Historia de los medios de comunicación en España. Periodismo, imagen y publicidad (1900-1990)*. Madrid: Ariel. (Ariel Comunicación).