

## sumario

Comprometidos  
con el **español**

pág. **1**

El **Redactor Jefe**  
no es un mecánico

pág. **2**

La revolución de los **weblogs**

pág. **4**

El gobierno  
**corporativo** de los medios

pág. **6**

**Tablas:** El gobierno  
corporativo de grupos  
periodísticos estadounidenses

pág. **8**



**PERSPECTIVAS**  
DEL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

**Consejo de Redacción:** Ángel Arrese, Mercedes Montero, José Luis Orihuela, Ramón Salaverría.

**Editor:** Avelino Amoedo.

**Coordinación editorial:** Sira Hernández.

**Publica:** Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra. Campus universitario 31080 Pamplona, España.

Tel.: 948 42 56 17

Fax: 948 42 56 64

www.unav.es/fcom/perspectivas

e-mail: perspectivas@unav.es

**Imprime:** Gráficas Egúzkiza.

**Depósito Legal:** NA.3267/00

**ISSN:** 1577-1997

Copyright © Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. Prohibida la reproducción total o parcial, sin el permiso escrito de la redacción. La distribución de esta publicación es un servicio exclusivo a los antiguos alumnos de la Facultad y pretende comentar hechos relevantes de la actualidad del mundo de la comunicación.

**FCOM**  
profesionales

## Comprometidos con el español

**DEL 17 AL 20 DE NOVIEMBRE DE 2004 LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, LA PRENSA SOBRE TODO, SE HAN OCUPADO DEL ESPAÑOL, UNA LENGUA NATIVA DE MILLONES DE HABLANTES, VEHICULADA Y ESTUDIADA POR VARIOS, QUE COMPARTE CON EL INGLÉS EL PODER SER CALIFICADA DE INTERNACIONAL. EL MOTIVO POR EL CUAL LOS DIARIOS DEDICABAN PÁGINAS A LA LENGUA DE CERVANTES NO ERA, PRECISAMENTE, EL CUARTO CENTENARIO DE LA PUBLICACIÓN DE LA NOVELA QUE ES IMAGEN DE MARCA PARA NUESTRA LENGUA, SINO LA CELEBRACIÓN EN ROSARIO (ARGENTINA) DE UN CONGRESO: EL III CONGRESO INTERNACIONAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA.**

Congresos que estudien el español ya en su aspecto lingüístico, ya en sus manifestaciones literarias, internacionales y nacionales, con títulos más o menos específicos suele haberlos a decenas y no concitan el interés ni consiguen más de una página en los diarios regionales del lugar en el que se celebran. Este, sin embargo, ha conseguido mantener la atención durante varios días en los diarios españoles y americanos. Su título, *Identidad lingüística y globalización*, ofrece dos palabras privilegiadas en la sociedad de hoy. Dos palabras que evocan el hacia dentro y el hacia fuera del idioma, la mismidad y la otredad en términos filosóficos, el ser de uno y el darse a otro; de poco serviría la lengua si no nos sirviera para comunicar, para comunicarnos. El sustantivo *identidad* se ve precisado por el adjetivo *lingüística*, pero en este congreso, como en cualquier debate que sobre estas cuestiones se abra, los problemas no son estrictamente lingüísticos sino sociolingüísticos. Preocupa el uso de la lengua en Internet, la pobreza idiomática de cada vez más hablantes, la búsqueda de un español neutro común para 450 millones de hablantes y todo esto no es sólo problema lingüístico sino también cultural.

Aunque sepamos que la lengua no se define exclusivamente por ser herramienta de comunicación, es ese "carácter de utilidad comunicativa de la lengua" (Claudio Guillén)

el que mejor sirve a la tareas profesionales de los periodistas, de los publicitarios, de los comunicadores. Estos profesionales son los "hablantes de calidad" desde hace ya mucho tiempo, es decir, desde que son los medios de comunicación quienes manejan esa herramienta y producen con ella *actos comunicativos complejos*, con objetivos diversos que repercuten siempre en los receptores. Repercutir, o sea, causar efecto en el hablante y en el idioma.

El publicitario —sin entrar en la cuestión del texto e imagen— busca que el efecto lleve a la adquisición y de ahí que sus verbos preferidos sean persuadir, seducir... que en su punto de mira haya un destinatario bien dibujado y que su acto comunicativo sea radicalmente retórico; las transgresiones que inflinge a la norma priman la creatividad y la función expresiva, son en su mayoría efímeras y la lectura que hace de ellas el receptor no tiende a consolidarlas. Frente a éstas, los usos periodísticos calan más; por esto, el derecho y el deber de los periodistas a manejar perfectamente el idioma atendiendo a criterios de corrección y de adecuación es irrenunciable. ■

# El Redactor Jefe no es un mecánico

**ALCANZAR LAS ACTITUDES Y APTITUDES PARA MANDAR A UN EQUIPO DE PROFESIONALES EN LA REDACCIÓN DE UN PERIÓDICO NO SE CONSIGUE SÓLO CON DESEO NI ESTUDIO; HAY QUE ENTRENARLAS TODOS LOS DÍAS. EL TRABAJO INTELECTUAL, DE IDEACIÓN, ES EL PROTAGONISTA EN EL QUEHACER DEL REDACTOR JEFE.**

Hasta la fecha, gran parte de los equipos informativos funcionan a la vieja usanza de las jerarquías laborales, esto es, con los subordinados inactivos y pasivos hasta que reciben órdenes para saber qué tienen que hacer. Sin embargo, lo que debe conseguir el Jefe es invertir la tendencia para que sea el propio periodista quien se paute.

Cimentar la toma de decisiones de abajo arriba significa que el Jefe implica en el resultado a todos sus periodistas, a cada uno según su nivel, de forma que cada peldaño de la escalera organizativa trabaje con un umbral de responsabilidad y exigencia más alto. Para ello, el Jefe:

- Impulsa y capacita a sus periodistas para que consigan autopautarse y proveerse de material informativo suficiente y de calidad.

- Implanta áreas, procesos y mecanismos de coordinación para 1) ganar control sobre la información y capacidad de edición; 2) evitar rutinas y mejorar la competencia periodística; y 3) ganar disciplina en el trabajo.

El objetivo continuo, constante, es que su equipo trabaje más en todos los aspectos de la comunicación para que el lector trabaje menos en la comprensión de los mensajes.

## La creatividad

El periódico busca jefes capaces no sólo de hacer un buen trabajo sino también de ayudar al crecimiento de la compañía. Algo que un jefe jamás conseguirá si se limita a desarrollar labores mecánicas y reiterativas –por muy bien que las haga–, pero es incapaz de aportar creatividad al proceso informativo y empresarial.

Ser creativo no significa estar sometido a una constante tensión que le obligue a cumplir un cupo de grandes ideas en determinado periodo de tiempo. La creatividad hay que entenderla como la capacidad intelectual para reaccionar con ideas

tras el análisis de hechos o circunstancias.

La creatividad es un término con una cantidad de connotaciones demasiado elevada, que sugiere conceptos cercanos a la genialidad. Pero hay muchos menos genios que buenos creativos; personas que, con humildad, tratan de sacar el mayor provecho de su grado de inteligencia y de su formación cultural y profesional.

Junto a inteligencia, formación y estudio aparece otro factor: la técnica. El entrenamiento y dominio de métodos y recursos que le ayuden en el desarrollo de los cometidos encomendados (por sus superiores) y objetivos propuestos (por él mismo) en el ejercicio profesional. El Jefe facilitará su trabajo y el de los demás cuantas más técnicas adquiera y cuanto más las convierta en hábito. Hábito que nada tiene que ver con la rutina sino con la actividad creativa.

## La planificación

Los hechos informativos son vistos por cualquier periodista cuando los tiene encima. Más difícil resulta adquirir el hábito de adelantarse a ellos, preverlos, ser capaz de detectar los que están por venir o los que nadie ve.

Desde luego, será muy difícil que un periodista acostumbrado a trabajar al ritmo que imponen los acontecimientos vea algo más allá del siguiente minuto de su vida. Porque un mito del periodismo es el que da por demostrado que es una profesión que no se puede planificar “porque lo que mandan son las noticias”. Y claro que mandan las noticias: pero las que el periodista va a buscar, no las que llegan mientras él las espera sentado.

Esa espera de lo que está por venir se convierte en tapadera de la improvisación. Hasta en los casos de pequeñas –o mejor, menores– noticias, un equipo instalado en la pla-

nificación como sistema de trabajo sabrá darle cumplida respuesta, sin sobresaltos y con gran profesionalidad. Un equipo entrenado para tener previsto... hasta lo imprevisto.

El Jefe que planifica su área informativa se esfuerza por tener la vista entrenada para ver con claridad, tanto de cerca como de lejos, los hechos informativos. El Jefe, en efecto, es bifocal porque sabe planificar para el plano inmediato y para el lejano.

## La jerarquización

Como otro hábito de trabajo, el Jefe ha aprendido a distinguir entre lo urgente, lo importante y lo prescindible. Su prioridad, en este juicio, es inamovible: más calidad y menos cantidad.

Un exceso de información agobia a quien la da y a quien la recibe. Y, además de ser inútil –en el sentido literal–, actúa en detrimento del valor de las verdaderas noticias. Si el Jefe se preocupa por conocer lo que los lectores opinan sabrá que ellos juzgan si su periódico les informa bien, no si les informa más. El lector mejor informado es el que puede discernir lo fundamental de lo secundario, y es capaz de retener lo esencial de la noticia más allá de su lectura.

Por todo ello, el Jefe desecha la publicación de aquellas noticias que juzga prescindibles. No pierde el tiempo, ni lo hace perder a su equipo, trabajando sobre materias que sabe que no van a terminar impresas porque harían perder el tiempo al lector.

## La convicción

El Jefe cree en lo que hace, no duda y aplica sus propias apuestas informativas. En el terreno práctico e inmediato, estas apuestas se traducen tanto en la elección de temas como en su jerarquización.

Esta determinación del Jefe no se refiere en exclusiva a su capacidad,

## DECÁLOGO DEL JEFE

1. El Jefe es el responsable de la correcta planificación, distribución, seguimiento y edición del material informativo que compete a su área.
2. Del trabajo y creatividad del Jefe dependerá la calidad final no sólo de su parcela de responsabilidad sino de todo el periódico.
3. El Jefe tiene el control sobre todo el proceso de planificación, desarrollo y desenlace de la jornada, tanto de las informaciones como de los informadores que trabajan bajo su responsabilidad.
4. El Jefe no sólo asigna el trabajo sino que lo discute, lo enfoca y acompaña en su realización.
5. El Jefe conoce a la perfección a todos y cada uno de los miembros de su equipo. Sabe cuáles son sus carencias pero, sobre todo, sus virtudes. Les dirige y les enseña para que sean capaces de hacer el mejor periodismo, en beneficio propio y del periódico.
6. El Jefe conoce a la perfección al equipo profesional del resto del periódico, de modo que sabe en cada momento cómo interactuar: ofreciendo ayuda y solicitando colaboración.
7. El Jefe es entusiasta y transmite entusiasmo. Mantiene una actitud positiva que contagia porque demuestra que están haciendo un periodismo de utilidad y servicio que complace a los lectores y a la sociedad.
8. El Jefe tiene sus cinco sentidos en constante alerta. Su "reloj profesional" va ligeramente adelantado sobre el horario social para intuir los hechos y las tendencias que están por venir.
9. El Jefe conoce el perfil, los gustos y las necesidades de los lectores de su área informativa y de todo el periódico. Ese conocimiento le sirve de guía en todo su proceso creativo y laboral.
10. El Jefe averigua también por qué no gusta el periódico a los no lectores para poder efectuar las correcciones que juzgue razonables, factibles y convenientes para atraerlos y convencerlos.

convertida en hábito, para apostar y ganar. Sus convicciones son también morales y éticas. Cumplir con el derecho a la información que tienen los lectores le hace recordar constantemente que ese derecho no consiste en informar sobre lo que los lectores quieren saber, sino sobre lo que los lectores necesitan saber.

Este principio anula en el Jefe cualquier tentación por atender pseudointereses informativos como son materias de morbosidad, amarillismo o intimidad, entre otras lacras del periodismo honesto (términos que deberían ser redundantes). Los asuntos delicados los aborda sólo cuando son noticia necesaria, y siempre huyendo del sensacionalismo y buscando la verdad: con rigor y respeto hacia las personas implicadas y sus derechos, con respeto a los derechos y sensibilidades de los lectores.

### La discusión

Discutir ("examinar atenta y particularmente una materia entre varias personas") forma parte de los buenos hábitos del Jefe porque sabe que, con criterios profesionales y espíritu constructivo, crecerá y hará

crecer a los demás. Los implicados por el Jefe para sus cotidianas discusiones son:

– Los superiores: el Jefe apuesta por el trabajo de su equipo y por sus temas porque considera que son los mejores; por ello intenta convencer a los que tienen más poder que él para conseguir tanto logros concretos (más espacio, más recursos, mayor destaque en primera página...) como generales (más periodistas, más medios, etc.).

– Los iguales: tener responsabilidad por un área concreta no significa que se mantenga indiferente y ajeno a lo que ocurre en el resto del periódico. El Jefe opina de todo y sobre todo: propone ideas, aporta comentarios, ofrece ayuda y colaboración, sugiere enfoques y soluciones... no porque sea un engraido sino, todo lo más, un egoísta: porque espera que sus compañeros hagan exactamente lo mismo con él.

– Los subordinados: la relación del Jefe con sus periodistas está basada en la cooperación porque comparten, además de criterios informativos y editoriales, un estilo de traba-

jo común y en común. En esa relación prevalece: 1.- El diálogo y no las órdenes, porque el periodista obedece sobre todo por convencimiento moral y respeto profesional. 2.- La ayuda constante para que cada día sea mejor periodista, para que aumente su autoestima y aporte valor intelectual a su trabajo. 3.- La crítica constructiva, que contempla tanto el elogio como la censura, pero siempre con un objetivo de superación.

### REFERENCIAS:

SANCHO, Francisco, *En el corazón del periódico*, EUNSA, Pamplona, 2004.

GILES, Robert H., *Newsroom Management: a Guide to Theory and Practice*, Media Management Books, Detroit, 1993.

"Reflections on leadership", [www.newsroomleadership.com/Reflections/index.html](http://www.newsroomleadership.com/Reflections/index.html)

# La revolución de los *weblogs*

**EL CARÁCTER INTERACTIVO, HIPERTEXTUAL Y MULTIMEDIA DE LA INFORMACIÓN DIGITAL NO CONLLEVA NI EL NACIMIENTO DE UNA NUEVA PROFESIÓN, NI LA DESAPARICIÓN DE LA ANTIGUA. LA COMUNICACIÓN ES LA PROFESIÓN DE SIEMPRE, SOBRE LA QUE SE PROYECTAN LOS CÁNONES DE SIEMPRE, SÓLO QUE HOY REQUIERE EL DOMINIO DE NUEVOS LENGUAJES Y SE INSCRIBE EN UN NUEVO PAISAJE MEDIÁTICO: UN ENTORNO COMUNICATIVO EN EL QUE LOS USUARIOS DE LOS MEDIOS SE HAN CONVERTIDO, TAMBIÉN, EN PRODUCTORES DE CONTENIDOS.**

La interactividad, la hipertextualidad y la multimedialidad, los tres rasgos que configuran el potencial comunicativo de la Red, han sido hasta ahora muy escasamente asumidos por las versiones electrónicas de los medios tradicionales, pero, en cambio, están caracterizando el modo en el que los nuevos agentes de la comunicación se están apropiando de la Web.

El *weblog*, *blog* o bitácora es un medio inicialmente personal (aunque hay *blogs* grupales), que funciona sin editores y sin plazos, que no tiene finalidad lucrativa y que se escribe, en general, por el placer de compartir información o como vehículo de expresión. Ante la "realidad periodística" el *weblog* tiene una respuesta más rápida, más impresionista y más personal que los medios tradicionales, y a su vez contribuye a extender las fronteras de la realidad mediática. Uno de los efectos de la paulatina apropiación de la Red por parte de nuevos actores que producen contenidos es que la agenda pública ya no está exclusivamente marcada por los grandes medios. Viejos y nuevos actores comparten protagonismo en un renovado ecosistema comunicativo.

Una de las características básicas del *weblog* como medio es que consigue hacer casi totalmente transparente el proceso de publicación en la Red, y prácticamente simultáneo con la escritura. Estos rasgos se traducen en la informalidad, la espontaneidad y el carácter personal, a veces íntimo, del estilo dominante en los *blogs*.

## Razones para publicar *blogs*

Las razones por las cuales la gente escribe *blogs* son tan variadas como las que definen a la escritura en otros medios: necesidad de expresión, afán de compartir saberes, deseo de integración en una comunidad, búsqueda

de reconocimiento, exploración creativa, terapia, participación política, defensa de intereses, o simple exposición.

Hay muchos periodistas que escriben *blogs*, no necesariamente de opinión política, ni siempre bajo su nombre real. Los *free-lancers*, por ejemplo, utilizan su *blog* para mantener cierto grado de visibilidad ante los medios y no perder el contacto con sus lectores. Los medios han comenzado a publicar *weblogs* como parte de sus contenidos en línea o como formato para determinadas coberturas. Los estudiantes de periodismo y los recién licenciados están aprovechando las bitácoras para hacer sus primeras armas, depurar el estilo, comenzar a forjarse un nombre y dar a conocer su talento o especialidad. Pero la inmensa mayoría de los *bloggers* son gente diversa que escribe acerca de lo que sabe, de lo que le apasiona, de lo que lee o de lo que le pasa, en un medio que, siendo público y potencialmente masivo, funciona sin editores.

Los atentados del 11S, la Guerra de Irak y la campaña presidencial en los Estados Unidos, así como el desastre del *Prestige*, las elecciones catalanas y generales en España y los atentados del 11M han puesto de relieve la importancia informativa de los *weblogs* como fuentes complementarias, alternativas y críticas frente a los medios tradicionales. Las acreditaciones concedidas a *bloggers* durante las recientes convenciones demócrata y republicana en Estados Unidos marcan un hito de singular relevancia en el proceso de reconocimiento de los *weblogs* como actores mediáticos.

En la actualidad existe en España una evidente tensión entre versiones electrónicas de medios tradicionales (fundamentalmente de diarios), medios sólo digitales dedicados a la información y opinión sobre temas de

actualidad (los llamados *confidenciales*) y los *weblogs* (encabezados por los de opinión política, de crítica mediática y de periodistas *free-lancers*). Los tres sectores compiten en el mercado *online* por el bien más preciado: el tiempo de atención de los usuarios de la Red.

La importancia relativa de los *weblogs* respecto de los otros dos actores tiene que ver menos con la popularidad (número de visitas y cantidad de comentarios por historia) y más con su influencia potencial o centralidad (media ponderada de enlaces de entrada y de salida), ya que este segundo elemento es el que les confiere una alta visibilidad ante los buscadores y dentro de la propia comunidad o *blogosfera*.

La *blogosfera*, el universo y la cultura de los *weblogs* es un sistema complejo, autorregulado, extraordinariamente dinámico y especialmente sensible a la información que producen los medios tradicionales, en particular la referida a asuntos políticos y tecnológicos.

## Funciones múltiples de la *blogosfera*

Las funciones de la *blogosfera* en el nuevo escenario comunicativo son múltiples: es un filtro social de opiniones y noticias, un sistema de alerta temprana para los medios, un sistema de control y crítica de los medios, un factor de movilización social, un nuevo canal para las fuentes reconvertidas en medios, un nuevo formato aplicable en las versiones electrónicas de los medios tradicionales para coberturas de continuidad, catástrofes y accidentes, un gigantesco archivo que opera como memoria de la Web, el alimento privilegiado de los buscadores por su renovación constante y su alta densidad de enlaces de entrada y de salida y, finalmente, es la gran conversación de múltiples comunidades cu-

yo anclaje común es el conocimiento compartido.

Por estas razones, la *blogosfera* constituye un buen sistema para medir el pulso de la opinión dominante en Internet sobre casi cualquier tema, y a la vez se ha convertido en un indicador de la relevancia de las noticias y opiniones publicadas por las versiones electrónicas de los medios tradicionales. La *blogosfera* se está convirtiendo en un sistema de control y crítica de los medios tradicionales y en la caja de resonancia de la opinión política de la Red.

El establecimiento de agendas en la *blogosfera* se produce en tres niveles: el general, el comunitario y el personal. La agenda general se conforma a partir de los portales de *weblogs*, de los *weblogs* de referencia y *metablogs*. La agenda comunitaria es la agenda del grupo de referencia de cada *blogger*, muchas veces dependiente del servicio de alojamiento que utiliza y de las comunidades que integra como usuario o colaborador. Finalmente, la agenda personal es la que surge del propio *blogroll* (listado de *blogs* visitados o recomendados por cada *blogger*), que se materializa en el lector de fuentes RSS que cada uno utiliza para acceder a los contenidos renovados de esas bitácoras sin necesidad de visitarlas.

La *blogosfera* ya es parte del nuevo escenario mediático y complementa las funciones de los medios tradicionales aportando textura y punto de vista personal al tratamiento de los temas de actualidad, a la vez que genera agendas para-mediáticas de gran interés para las comunidades especializadas.

En lo que respecta a los *weblogs* específicamente autobiográficos (aquellos donde no hay un tema central distinto de los avatares cotidianos del propio autor), el lenguaje opera en algunas ocasiones como terapia y en otras como instrumento e identidad para la conformación de vínculos sociales. En todos los casos, los *weblogs* producen comunidades activas y comprometidas, lo que, junto a la interactividad, la hipertextualidad y la multimedialidad, es otra de las asignaturas pendientes de los medios tradicionales en la era digital.

**SELECCIÓN DE WEBLOGS POR GÉNEROS:**

**Autobiográficos:**

- 4Colours <http://www.4colors.net/>
- Antes muerta que sencilla <http://www.amqs.com/>
- Asakhira <http://asakhira.blogspot.com/>
- La roca de la walkyria <http://walkyria.blogalia.com/>

**Diseño y usabilidad:**

- Alzado <http://www.alzado.org/>
- Isopixel <http://www.isopixel.net/>
- Kusor <http://kusor.net/>
- Minid.net <http://www.minid.net/>

**Economía y negocios:**

- Area Estratégica <http://area.com.mx/estrategica/>
- Endocitosis de red <http://armengol.typepad.com/endocitosis/>
- Estamosdeacuerdo <http://www.estamosdeacuerdo.net/>
- Tinta China <http://www.tintachina.com/>

**Educación, Ciencia, Investigación:**

- Cátedra de Procesamiento de Datos <http://www.ilhn.com/datos/>
- Dialógica <http://dialogica.com.ar/>
- Educación y TIC <http://weblog.educ.ar/educacion-tics/>
- Octeto <http://cent.uji.es/octeto/>

**Ficción:**

- Cuentos de 100 palabras <http://cienpalabras.blogspot.com/>
- En busca de un final <http://blogia.com/viajetro>
- Matalashoras <http://muchaspalabras.motime.com/>
- Weblog de una mujer gorda <http://mujergorda.bitacorras.com/>

**Gastronomía:**

- Al plato <http://alplato.blogia.com>
- Buenoparacomer <http://www.buenoparacomer.com>
- El Pingüe Gourmet <http://lacocelera.com/gourmet/>
- Sumito Estévez Weblog <http://homepage.mac.com/sumitostevetv/blog/>

**Humor:**

- La Risa de Smith <http://smith.blogalia.com/>
- Qué buscas QUÉ?! <http://www.quebuscasque.com/weblog.php>
- Sonrisa de tequila <http://www.sonrisadetequila.com/>
- Yo contra el mundo! <http://weblogs.clarin.com/podeti/>

**Medios y Periodismo:**

- Caspa.tv <http://caspa.tv/>
- e-periodistas <http://e-periodistas.blogspot.com/>
- Mass Media & Nuevas Tecnologías <http://www.ideasapiens.com/blogs/Medios/>
- Periodistas21 <http://periodistas21.blogspot.com/>

**Metablogs:**

- Bitacorras.org <http://bitacorras.org/>
- Blogosfera.org <http://blogosfera.org/>
- Blogzine <http://blogzine.blogalia.com/>
- eCuaderno <http://www.ecuaderno.com>

**Política:**

- Actualidad política <http://www.ideasapiens.com/blogs/24horas/>
- Cuaderno de bitácora sobre Internet y política <http://www.internetpolitica.com/>
- Puedoprometeryprometo <http://www.puedoprometeryprometo.com>
- Sobre la Red <http://redliberal.com/chinchetru/>

**Tecnología:**

- ALT1040 <http://alt1040.com/>
- Bitácora de las Indias <http://www.lasindias.com/bitacora/>
- Blogpocket <http://www.blogpocket.com>
- Denken Über <http://uberbin.net/>

**Viajes:**

- Blog de viajes <http://www.blogdeviajes.com.ar/weblog.php>
- La vida loca <http://blogia.com/vidaloca>
- Namasté <http://www.avacate.com/namaste/>
- Vagabonding <http://www.vagabonding.com/>

**Servicios de edición y alojamiento de bitácoras:**

- Bitacorras.com <http://www.bitacorras.com>
- Blogalia <http://www.blogalia.com>
- Blogger <http://www.blogger.com>
- Blogia <http://www.blogia.com>
- Bloxus <http://www.bloxus.com>
- Mibitacora.com <http://mibitacora.com>
- Motime <http://www.motime.com>
- Weblogs Universia <http://es.blogs.universia.net>
- Ya.com <http://blogs.ya.com/>
- Zona Libre <http://www.zonalibre.org/>

**REFERENCIAS:**

- Top500 de las bitácoras más influyentes en español [www.bitacorras.com/top500/](http://www.bitacorras.com/top500/)
- Weblogs: el medio y el mensaje [www.ideasapiens.com/blogs/Medios/archivos/000254.html](http://www.ideasapiens.com/blogs/Medios/archivos/000254.html)
- Weblog Magazine [www.weblogmagazine.net/](http://www.weblogmagazine.net/)

# El gobierno corporativo de los medios

**EN LA PASADA CAMPAÑA ELECTORAL ESTADOUNIDENSE, CON EL ESCÁNDALO CBS DE FONDO, MUCHAS NOTICIAS SEMBRARON LA DUDA SOBRE LA PROFESIONALIDAD PERIODÍSTICA DE ALGUNOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN NORTEAMERICANOS, DEMASIADO COMPROMETIDOS CON LA CAUSA REPUBLICANA O DEMÓCRATA. PERO NO TODO FUERON, O NO SÓLO FUERON, COMPROMISOS POLÍTICOS.**

Una de las noticias más sonadas durante la campaña tuvo como protagonista a Sinclair Broadcast, una cadena de estaciones de televisión pro conservadora que en el último momento canceló la emisión de un documental crítico con la actuación de John Kerry en Vietnam. Lo interesante del caso es que una de las razones básicas de la cancelación fue la presión del mercado financiero –las acciones de la compañía se desplomaron– y de ciertos inversores institucionales (fondos de inversión) que amenazaron con retirar su confianza a la compañía.

También en los últimos meses han sido noticia los distintos problemas de gobierno corporativo que asolan a empresas como Hollinger, Disney, y News Corporation. Accionistas, consejeros y directivos de estas compañías han tenido que lidiar distintos problemas corporativos derivados de la tensión entre la propiedad y la gestión. Sin llegar a la gravedad de escándalos como el de Vivendi, se han unido a la larga lista de corporaciones que de una u otra manera están padeciendo la renovada preocupación por el gobierno corporativo que marca la era post-Enron.

## Los problemas de gobierno corporativo

El gobierno corporativo tiene que ver con los mecanismos y sistemas de control para garantizar que las compañías y sus directivos actúen buscando el beneficio de los propietarios (accionistas). Los problemas de gobierno corporativo surgen sobre todo cuando la propiedad se separa de la gestión y existe la posibilidad de que los directivos de la empresa, que guían sus destinos, tomen decisiones al margen de los intereses de los propietarios, haciéndolo en beneficio propio o de terceros. Esto, además, es más problemático cuando una parte del accionariado está muy dispersa –como sucede en muchas compañías que cotizan en Bolsa–.

Aunque hay distintos mecanismos que tratan de lograr ese objetivo –o sea, que lo que guíe la gestión sea el valor para el accionista–, hay dos que tienen especial importancia: por un lado, la configuración y funcionamiento del Consejo de Administración, para hacerlo más efectivo y decisivo en la gestión ordinaria de la empresa; por otro, el sistema de remuneración de los directivos de la compañía, que se trata de alinear con los intereses de los accionistas a través de sistemas como el de las *stock options*. Al mismo tiempo, el buen gobierno se asocia con la necesidad de una mayor transparencia en la organización y gestión de las compañías, explicitando interna y externamente todos aquellos datos, decisiones e intereses que puedan ser necesarios para que el mercado las valore adecuadamente.

En general, no se pone en duda que la defensa de la creación de “valor para el accionista” actúa como principio rector del gobierno y la gestión de las corporaciones, si bien al mismo tiempo todo buen sistema de gobierno entiende que en torno a la actividad de una organización confluyen otros intereses que también deben ser satisfechos (como los de las comunidades en las que operan, y los de otros participantes de su actividad –*stakeholders*–).

## ¿Qué pasa con los medios?

Las empresas y grupos periodísticos no son ajenos a estos problemas de gobierno corporativo, sobre todo desde el momento en que un número creciente de sociedades cotiza en Bolsa. Sin embargo, en este tipo de empresas, a los problemas de control de la gestión por parte de los accionistas se unen otro tipo de retos relacionados con la naturaleza periodística de sus actividades. Es más, los sistemas convencionales utilizados en otros sectores para preservar el principio de la generación de valor para el accionista pueden entrar en conflicto con los requerimientos

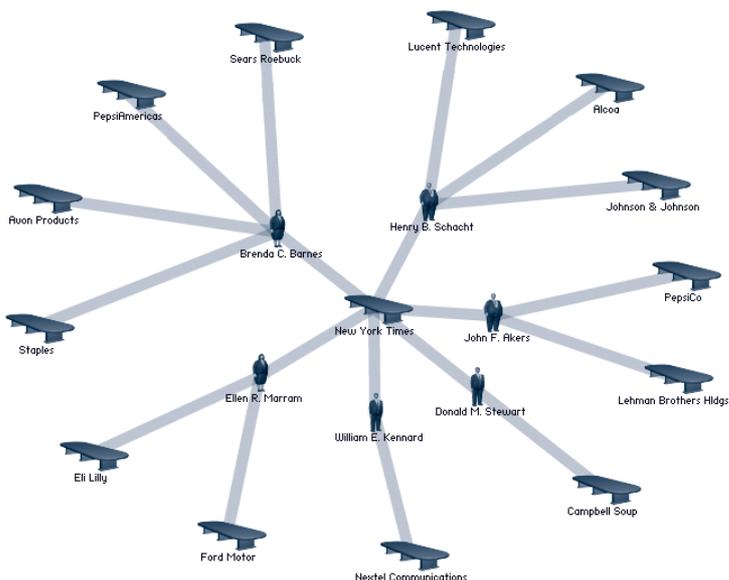
necesarios para que se genere valor para la ciudadanía; un valor que en el caso de las empresas informativas se concreta en la oferta de productos periodísticos de calidad.

Hace ya algún tiempo que junto a las típicas discusiones sobre la propiedad de los medios y su impacto en la calidad, pluralidad e independencia de la actividad periodística, empiezan a adquirir protagonismo nuevos aspectos como el del gobierno corporativo. Por ejemplo, en 2001, *Taking Stocks*, una investigación realizada por Cranberg, Bezanson y Soloski, destacaba cómo los principales grupos periodísticos estadounidenses, todos ellos en Bolsa, habían dado cada vez mayor importancia al criterio del “valor para el accionista”. A su vez, tenían entre sus accionistas de referencia un creciente número de inversores institucionales, en sus Consejos de Administración había gran cantidad de directores que también lo eran de grandes entidades financieras y anunciantes, y en sus políticas salariales habían favorecido la conexión del salario con el valor de la acción.

Sin intención de establecer una conexión directa, los autores destacaban que estas tendencias, intensificadas en los años noventa, coincidían con un mayor descontento profesional en las redacciones, con una sensación de menor autonomía de los periodistas respecto a las presiones económicas, y con una estrechez de recursos económicos creciente. Dicho de otra forma, una cierta obsesión con el valor de las acciones se correspondía con un cierto descontento profesional y una cierta anemia periodística.

Uno de los objetivos de ese estudio era proponer medidas concretas que pudieran ayudar a instaurar un verdadero gobierno corporativo de las empresas periodísticas, de tal forma que los criterios de calidad periodística –como sucedía con los del valor de la acción– pasaran a tener peso en los Consejos de Administración

**CONSEJEROS COMPARTIDOS DEL NEW YORK TIMES**



Fuente: [www.theyrule.net/2004/tr2.php](http://www.theyrule.net/2004/tr2.php)

de estas compañías. Asimismo, se proponía que esos criterios (aumento de la difusión, reconocimientos profesionales, satisfacción de anunciantes, empleados y lectores, etc.) pudieran servir para complementar el del valor de la acción como referencia para incentivar y motivar a directivos y profesionales.

Junto a este tipo de estudios académicos, algunos profesionales estadounidenses como Jay T. Harris, ex editor del *San José Mercury News*, y Peter C. Goldmark, presidente del *International Herald Tribune*, han demandado mayor sensibilidad en los Consejos de Administración de las compañías periodísticas ante los atropellos que se pueden derivar de una gestión empresarial llevada a cabo por equipos directivos demasiado obsesionados con el valor de la acción.

**Hacia un mejor gobierno informativo**

Con el objetivo de seguir buscando principios para una mejor integración entre gobierno corporativo y gobierno informativo, a finales de 2004 tuvo lugar en Suecia un congreso internacional sobre "Gobierno corporativo de los medios", en el que se hizo un repaso a la evolución de algunos de los problemas comentados.

Una de las conclusiones de ese congreso fue la gran variedad de situaciones que se viven en distintos países, con extremos como el de Estados Unidos (donde predominan los grupos que cotizan en Bolsa, con accionariado muy dispersos y activos, y una clara orientación al valor de mercado) y el de Alemania (donde las empresas periodísticas son 'empresas ideológicas', dominadas por pocos accionistas que controlan directamente la gestión, y con Consejos de Administración que representan no sólo a la propiedad).

Otra conclusión central fue que cuando se analizan los casos de las empresas periodísticas que cotizan en Bolsa, algunas de las tendencias identificadas a principios de esta década no han hecho sino intensificarse. Tomando como referencia el caso estadounidense, y centrándonos sólo en dos de los aspectos comentados hasta ahora, se verificaban los siguientes datos:

1. *Inversores institucionales.* Entre 1999 y 2004, ha seguido creciendo la participación de los inversores institucionales en el accionariado de los grupos periodísticos, lo que implica un mayor peso de inversores pasivos, preocupados casi en exclusiva por el retorno de la inversión, sin especial preocupación por la mejora de la calidad periodística de los pro-

ductos de esas empresas. (Véase última página, Tabla 1).

2. *Stock options.* Entre 1999 y 2003 prácticamente se dobló el valor de la compensación en *stock options* utilizadas por los principales grupos periodísticos para incentivar a directivos y profesionales, con lo que aumentó el peso del valor de la acción como eje de motivación laboral. (Véase última página, Tabla 2).

3. Por último, en el citado congreso se volvieron a plantear algunos de los problemas relacionados con la composición de los Consejos de Administración. Uno de los temas centrales es la naturaleza de los consejeros independientes. En el caso de las empresas informativas, además de la independencia respecto a la gestión, tiene interés considerar el fenómeno del *interlocking* –la presencia de consejeros que también lo son de otras compañías–, sobre todo por sus posibles efectos en la cobertura periodística de ciertos temas, y por los conflictos de intereses que se pueden generar. Así, por ejemplo, en el caso de los grupos estadounidenses, la representación de intereses financieros y publicitarios en los Consejos no es nada desdeñable (Véase última página, Tabla 3).

Por supuesto, el mercado estadounidense es peculiar, y en cada país la reflexión sobre estos temas debe atender a sus particularidades. Pero de lo que no cabe duda es que esa reflexión se debe dar, ya que la importancia de estos temas para la práctica periodística tenderá a aumentar, sobre todo en un entorno de grandes grupos multimedia que busquen el crecimiento y la rentabilidad, entre otras cosas captando recursos y retribuyéndolos a través de los mercados de valores.

**REFERENCIAS:**

GOLDMARK Jr., P.C., *Old Values, New World: Harnessing the Legacy of Independent Journalism for the Future.* Forth Annual Aspen Institute Conference on Journalism and Society. The Aspen Institute, 2001.

HARRIS, J. T., *The Bottom Line. Profits and Journalism in Newspapering.* *Press & Politics*, 6 (4), 2001, pp. 106-112.

CRANBERG, G., BEZANSON, R., & SOLOSKI, J., *Taking Stock: Journalism and the Publicly Traded Newspaper Company.* Iowa State University Press, Ames, 2001.

## El gobierno corporativo de grupos periodísticos estadounidenses

**TABLA 1: PARTICIPACIÓN DE LOS GRANDES INVERSORES INSTITUCIONALES EN EL CAPITAL BURSÁTIL DE ALGUNAS GRANDES EMPRESAS PERIODÍSTICAS ESTADOUNIENSES (1999-2004)**

	% PROPIEDAD DE LOS DIEZ MAYORES INVERSORES			% PROPIEDAD DEL MAYOR INVERSOR INSTITUCIONAL		
	1999	2004	INCREMENTO 1999/2004	1999	2004	INCREMENTO 1999/2004
<b>KNIGHT RIDDER</b>	37,3	55,4	48,7	8,6	11,9	38,1
<b>GANNET</b>	22,1	30,9	39,6	3,6	4,4	21,0
<b>NEW YORK TIMES Co.</b>	18,9	36,5	93,6	3,0	9,2	206,0
<b>WASHINGTON POST</b>	41,0	44,6	8,8	20,7	18,1	-12,6
<b>TRIBUNE Co.</b>	18,8	21,8	16,1	3,5	4,3	24,4

Fuente: SOLOSKI, John, "Corporate Ownership and Journalism of Publicly Traded Newspaper Companies". Conference on Corporate Governance of Media Companies, Estocolmo, Suecia, 2004.

**TABLA 2: VALORACIÓN DEL COSTE DE LAS STOCK OPTIONS EN ALGUNAS GRANDES EMPRESAS PERIODÍSTICAS ESTADOUNIENSES (1999-2003) (MILES DE DÓLARES)**

	1999	2000	2001	2002	2003	INCREMENTO 1999/2003
KNIGHT RIDDER	10.250	25.955	21.902	15.040	14.631	42,7
GANNET	15.195	25.738	34.795	57.762	64.034	321,4
NEW YORK TIMES Co.	30.370	44.213	47.193	48.977	48.403	59,4
WASHINGTON POST	1.900	3.800	4.309	3.617	3.159	66,3
TRIBUNE Co.	36.378	49.835	55.670	85.500	75.826	108,4
<b>TOTAL</b>	<b>94.093</b>	<b>149.541</b>	<b>163.869</b>	<b>210.896</b>	<b>206.053</b>	<b>119,0</b>

Fuente: MAGUIRE, Miles, "Hidden Costs & Hidden Dangers: Stock Options at U.S. Newspaper Companies". Conference on Corporate Governance of Media Companies, Estocolmo, Suecia, 2004.

**TABLA 3: ENTIDADES FINANCIERAS Y ANUNCIANTES REPRESENTADOS INDIRECTAMENTE EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE GRANDES EMPRESAS PERIODÍSTICAS ESTADOUNIENSES ENTRE 1988 Y 2000**

<b>KNIGHT RIDDER</b>
<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS:</b> VANGUARD GROUP OF INVESTMENT Co., CITIBANK, STATE STREET CAPITAL FUND, GOLDMAN, SACHS & Co, FIRST AMERICAN BANK SHARES, SOUTHERN NATIONAL BANK, NORTHERN TRUST BANK OF FLORIDA, DREYFUS THIRD CENTURY FUND, J.P. MORGAN, EMPLOYEES STOCK PURCHASE PLAN, BARCLAYS BANK, BANKAMERICA Co., MAS FUNDS.
<b>ANUNCIANTES:</b> SEAGRAMS Co., AT & T.
<b>GANNET</b>
<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS:</b> AMERICAN SECURITY BANK, BANK OF HAWAII, PRUDENTIAL GLOBAL GENESIS FUND, NATIONAL SECURITY BANK OF CHICAGO, LARCHMONT FEDERAL SAVINGS & LOAN ASSO., CRESTAR FINANCIAL SERVICES, GOLDMAN SACHS & Co., PRUDENTIAL MUTUAL FUNDS.
<b>ANUNCIANTES:</b> UAL Co., KELLOGG, S C JOHNSON & SON, COCA COLA, AMERICAN EXPRESS.
<b>NEW YORK TIMES Co.</b>
<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS:</b> AMERICAN EXPRESS, NEW YORK LIFE INSURANCE, FIRST BOSTON INC., AMERIBANC, INC., BANKERS LIFE OF IOWA INSURANCE, MORGAN GUARANTEE TRUSTEE Co., FEDERAL RESERVE BANK, METROPOLITAN LIFE INSURANCE, CHASE MANHATTAN BANK.
<b>ANUNCIANTES:</b> IBM, AMERICAN EXPRESS, BRISTOL-MEYERS, CONSOLIDATED EDISON, UNITED TELECOMMUNICATION, CAMPBELL SOUP, SEARS, SEAGRAMS Co., SCHERING PLOUGH Co., JOHNSON & JOHNSON.
<b>WASHINGTON POST</b>
<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS:</b> GENERAL ELECTRIC INVESTMENT Co., SOUTHEAST BANKING Co., BANKERS TRUST NEW YORK Co., PRUDENTIAL INSURANCE Co. OF AMERICA., BANK OF NEW YORK, RUANNE CUNNIFF & Co., RIGGS NATIONAL BANK OF WASHINGTON, D.C., AND MORGAN STANLEY & Co.
<b>ANUNCIANTES:</b> COCA COLA, H.J. HEINZ, JOHNSON & JOHNSON, GENERAL ELECTRIC.
<b>TRIBUNE Co.</b>
<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS:</b> FIRST NATIONAL BANK OF CHICAGO, PRUDENTIAL-BACHE GLOBAL FUND, LAKE SHORE NATIONAL BANK, FIFTH THIRD BANKCORP., FIRST CHICAGO NBD Co., SCHLUMBERGER INFORMATION SOLUTION, WASHINGTON MUTUAL INC., AND MORGAN STANLEY DEAN WITTER.
<b>ANUNCIANTES:</b> PEPSICO, UAL Co., K-MART, SARA LEE, McDONALDS, HELENE CURTIS, SEARS.

Fuente: AN, Sontae y HYUN, S. Jin, "The Effects of Interlocking Directorates on Financial Performance of Publicly on Financial Performance of Publicly Traded Newspaper Companies". Conference on Corporate Governance of Media Companies, Estocolmo, Suecia, 2004.

Los antiguos alumnos de la Facultad de Comunicación que deseen recibir *Perspectivas* en una dirección distinta a la actual pueden comunicar sus nuevos datos a [alumni@unav.es](mailto:alumni@unav.es)  
 Para enviar cualquier comentario o sugerencia pueden escribir a [perspectivas@unav.es](mailto:perspectivas@unav.es)