





Alfonso Sánchez-Tabernero es Director del Master en Gestión de Empresas de Comunicación de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. [astabernero@unav.es]

GESTIÓN DE MEDIOS

Periodistas en la cuerda floja

Los problemas del periodismo se explican porque los medios “miran” demasiados sitios a la vez: los anunciantes, propietarios, gestores, políticos y –a veces en último lugar– a los ciudadanos. Esto generalmente hace que, por el empeño de no disgustar a nadie, se acabe defraudando a todos. Por eso la solución no consiste en la equidistancia –en procurar quedar bien con todo el mundo– sino en no perder de vista servir al público.

Quienes trabajamos en el mundo de las comunicaciones escuchamos con frecuencia quejas y diatribas contra los medios. Las principales críticas tienen que ver con la superficialidad o parcialidad de los mensajes y con la consiguiente pérdida de prestigio del periodismo. A eso hay que sumar los engaños célebres, las mentiras que han alcanzado gran popularidad: periodistas prestigiosos como Jayson Blair (*The New York Times*), Jack Kelley (*USA Today*), Dan Rather (*CBS*), Jay Forman (*Slate*) o Stephen Glass (*The New Republic*), por ejemplo, modificaban de modo intencionado parte de sus reportajes, añadían detalles falsos para dar más colorido a sus crónicas o, simplemente, inventaban por completo las historias.¹

La literatura reciente, sobre todo la que proviene de ámbitos académicos, también insiste en la mediocridad del periodismo actual, en su sumisión al poder político y su dependencia a los caprichos de los anunciantes. Basta echar un vistazo a algunos títulos recientes para comprobar que los medios de comunicación no gozan de sus más altas cotas de prestigio.²

Quizá el periodismo no merezca más reproches que otras profesiones, pero la mayor visibilidad e

influencia social de los medios de comunicación explican que los ciudadanos sean particularmente exigentes en este terreno.

Como afirma Puttnam, “las imágenes que vemos nos afectan en cada giro de nuestra vida”.³ Aunque este productor británico se refiera a los medios audiovisuales, su breve sentencia sirve también para los soportes impresos e interactivos. Y casi todos queremos que esa influencia sea positiva, que contribuya a que los ciudadanos sean más generosos, comprensivos y tolerantes; a que estén más comprometidos con los problemas ajenos.

Los buenos médicos saben que no hay diagnóstico acertado hasta que no se descubren las verdaderas causas de la enfermedad; la simple observación de los síntomas no sirve para curar al paciente. De modo análogo, al advertir el deterioro de los contenidos de los medios, debemos plantearnos por qué se ha producido ese mal. Sólo así podremos encontrar remedios eficaces para paliarlo.

A mi juicio, los problemas que detectamos en el sector de la comunicación se explican porque el público ha dejado de ser el punto de referencia fundamental del trabajo periodístico. Las empresas “miran” a la vez a demasiados sitios: se preocupan de que sus contenidos gusten simultáneamente a los anunciantes, propietarios, gestores, periodistas, políticos y –a veces en último lugar– a los ciudadanos.⁴ Se produce así el “síndrome del equilibrista”: por el empeño por no disgustar a nadie, se acaba defraudando a todos.

Los periodistas y gestores de medios suelen caminar sobre el alambre y a gran altura. Si ponen su vista al frente, ven la meta a la que se proponen llegar, recuerdan que su misión consiste en servir a los lectores, oyentes y espectadores; en cambio, si miran hacia abajo, contemplan el peligro que les acecha y perciben varias causas que les pueden hacer perder el equilibrio. En las páginas siguientes, examinamos los cinco peligros más habituales y, a la vez, más temibles.

1 Cfr. Auletta, Ken: *Backstory. Inside the Business of News*. Penguin Press, Nueva York, 2003.

2 Cfr., por ejemplo: McChesney, Robert y Scott, Ben: *Our Unfree Press*. New Press, Nueva York, 2004; Gamble, Adam y Watanabe, Takesato: *A Public Betrayed*. Regnery Publishing, Washington, 2004; Piñuel, José Luis, et al.: *Ensayo general sobre la comunicación*. Paidós, Barcelona, 2006.

3 Puttnam, David: “Nuevos retos de la industria audiovisual”, en *Nuestro Tiempo*, número 547, 2000, pp. 103-111.

4 Cfr. Vizjak, Andrej y Ringlstetter, Max: *Media Management. Leveraging Content for Profitable Growth*. Springer, Berlín, 2001.

Quizá el periodismo no merezca más reproches que otras profesiones, pero la mayor visibilidad e influencia social de los medios de comunicación explican que los ciudadanos sean particularmente exigentes en este terreno.

1. La presión de los anunciantes

La publicidad constituye la fuente principal de ingresos de las empresas de comunicación: los medios gratuitos se financian casi exclusivamente mediante anuncios, y los de pago, salvo contadas excepciones, admiten inserciones publicitarias para completar sus cifras de venta.

En los últimos años se ha producido una fuerte concentración en el sector publicitario: grandes agencias y centrales de compra aglutinan los presupuestos de comunicación comercial de un creciente número de empresas. Por ejemplo, entre 1998 y 2004, Publicis, WPP y Omnicom, tres de los cuatro mayores grupos publicitarios del mundo, multiplicaron sus ingresos por 5, por 2,6 y por 2,5, respectivamente. La última empresa, en la que trabajan 62 mil empleados, superó en 2005 los diez mil millones de dólares de facturación. Como indica Posnock, este fenómeno debilita el poder negociador de los medios frente a los anunciantes, que normalmente los superan en tamaño.⁵

Además, las agencias y centrales de compra cada vez pueden elegir entre más soportes. Esto porque, primero, aparecen en el mercado nuevos medios como consecuencia del desarrollo tecnológico y la desaparición de barreras legales y, segundo, surgen otras fórmulas publicitarias en medios no convencionales, como el *marketing* directo, la publicidad en el punto de venta y los patrocinios.

En este contexto, parece lógico que los anunciantes e intermediarios publicitarios no sólo reclamen mayores descuentos en las tarifas, sino que también esperen un trato favorable en los contenidos editoriales. Así, una noticia crítica o negativa

puede suponer la pérdida de una suma importante de ingresos para los medios.

Ante ese tipo de presiones, las empresas de comunicación deben actuar con equilibrio y conciliar su visión a corto y largo plazo. Las estrategias maximalistas resultan particularmente arriesgadas: no conviene que los diarios, revistas, radios, canales de televisión y soportes *on line* critiquen a una empresa casi sin motivo para demostrar que no tienen miedo a perder anunciantes; tampoco pueden plegarse a los dictados de éstos, porque dilapidarían su prestigio y comprometerían su supervivencia.

El buen periodismo requiere empresas con pulso firme, dispuestas a tomar decisiones que perjudiquen la cuenta de resultados del presente pero que fortalezcan los vínculos con los lectores, oyentes y espectadores.⁶ Además, a largo plazo la credibilidad acaba atrayendo de nuevo a los anunciantes perdidos, a los que siempre se puede explicar que la misión de servir al público es innegociable.

Por ejemplo, el Grupo Abril, líder destacado en el mercado de revistas de Brasil, ha seguido desde hace décadas el principio de separación entre *“church and state”*: unos directivos tienen responsabilidad sobre la cuenta de resultados y otros controlan los contenidos de las publicaciones, sin que se produzcan interferencias entre ambos ámbitos de decisión. En la misma línea se cuentan otras estrategias, como la renuncia a incluir publicidad en los informativos de muchas cadenas de radio y canales de televisión con el fin de proteger la independencia editorial de esos medios.

La presión de los anunciantes constituye quizá el más frecuente desafío del buen periodismo. Siempre resulta complicado el itinerario del equi-

⁵ Posnock, Susan: “It can control Madison Avenue”, en *American Demographics*, febrero de 2004, pp. 29-33. Cfr. también Doyle, Gillian: *Understanding Media Economics*. Sage, Londres, 2003; Sánchez-Taberner, Alfonso: *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Cátedra, Madrid, 2000.

⁶ Cfr. Bettetini, Gianfranco y Fumagalli, Armando: *Quel che resta dei media. Idee per un’etica della comunicazione*. Franco Agnelli, Milán, 1998.

librista, sobre todo si pretende recorrer una distancia larga. Para evitar desgracias y sobresaltos, conviene que establezca mecanismos de seguridad, sistemas de alerta ante el riesgo de una posible caída. En tales circunstancias, la protección más eficaz consiste en lograr la mayor satisfacción posible del público, aunque conseguir ese objetivo suponga renunciar a mayores ingresos y disminuir el margen de beneficios a corto plazo.

2. Las injerencias de los propietarios

Los tradicionales propietarios de medios solían estar más preocupados por servir a los ciudadanos o influir en la sociedad que por el lucro.⁷ Ellos sabían que el beneficio garantizaba la independencia y la continuidad del proyecto; ganar dinero no era el objetivo prioritario sino la consecuencia del trabajo bien hecho.

En la segunda mitad del siglo XX se produjo una primera evolución de la propiedad de los medios: se desarrollaron grandes grupos empresariales que gestionaban activos muy diversificados, no siempre vinculados al mundo de la comunicación. En ese contexto, un medio podía ser muy útil a la corporación si apoyaba las demás unidades de negocio –por ejemplo, alabando productos del grupo y criticando las ofertas de compañías rivales–, aunque esa tarea le costara su prestigio.

En las últimas décadas, se ha producido una segunda transición: el capital de las empresas, que casi siempre estaba en manos de unas pocas personas (a menudo, en una familia), se ha dispersado entre un número creciente de accionistas; en cada vez más casos, las acciones se cotizan en bolsa, por lo que la propiedad se encuentra en permanente movimiento.

La principal ventaja de la salida a bolsa de las empresas consiste en la posibilidad de recaudar fondos para financiar sus planes de expansión. Existen también otros aspectos positivos: se reduce el riesgo de falta de profesionalismo en la gestión; el aumento de liquidez de las acciones facilita que sus propietarios

puedan recuperar rápidamente la inversión; la cotización en bolsa favorece la presencia de las empresas en los medios de comunicación, refuerza la imagen corporativa y proporciona prestigio y credibilidad.

Como demuestra Coulson, el mayor impacto de esa estructura de propiedad desde el punto de vista estratégico consiste en que tiende a aumentar la importancia de los efectos a corto plazo en las decisiones empresariales.⁸ Cada elección en asuntos de cierta importancia tiene su reflejo inmediato en la cotización. Esto, porque un porcentaje de los accionistas invierte con la intención de obtener plusvalías a corto plazo, lo que presiona a las empresas en ese sentido versus un mayor énfasis en el prestigio o en la calidad de la oferta.

Las empresas familiares, en cambio, con el fin de preservar sus negocios han tendido a anteponer la seguridad del futuro a la rentabilidad presente de sus activos. La cara negativa de la estructura familiar se resume en tres dificultades: rivalidades internas dentro de la familia, que se acentúan a medida que nuevas generaciones toman el control de la organización y entorpecen la rapidez en las decisiones; falta de profesionalidad en la gestión, y financiamiento insuficiente.

El reto para los directivos y periodistas –el segundo equilibrio necesario– consiste en aprovechar las ventajas de las nuevas estructuras empresariales y neutralizar el efecto secundario más grave de la cotización de sus acciones en el mercado de valores: la excesiva orientación a obtener buenos resultados a corto plazo.

3. Los intereses de los directivos

Los directivos ponen todas sus energías y conocimientos al servicio de las empresas de comunicación para las que trabajan; de hecho, su principal tarea consiste en hacer buenos productos, que cautiven al público y generen los ingresos previstos.⁹ Pero dos elementos pueden desviarles de ese cometido: la escasez de talento y la falta de compromiso.

⁷ Cfr. Sancho, Francisco: *En el corazón del periódico*. EUNSA, Pamplona, 2004.

⁸ Coulson, David: "Impact of Ownership on Newspaper Quality", en *Journalism Quarterly*, número 71, número 2, Columbia, pp. 403-410.

⁹ Arrese, Ángel: "Issues in Media Product Management", en Albarran, Alan, et al.: *Handbook of Media Management and Economics*. Lea, Mahwah, 2006, pp. 203-229.

10 Con ese título publicó un excelente artículo en el diario *ABC*. España, 27 de diciembre de 2002, p. 3.

11 Reichheld, Frederick F.: *The Loyalty Effect: the Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business School Press, Boston, 1996.

12 Clarke, Noah: "La cultura sin excepción", en *El noticiero de las ideas*, Madrid, 10 de diciembre de 2004, pp. 80-89.

13 Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco: *Empresa informativa*. 2ª edición, Ariel, Madrid, 2000.

El primer problema surge cuando los directivos no son capaces de hacer interesante lo que es relevante; cuando no han armado un equipo de periodistas que cuente historias atractivas, que encuentre ángulos originales, que huya de la rutina, que entienda las demandas implícitas del público. En esa situación, la solución fácil consiste en recurrir a mensajes sensacionalistas, frívolos, obscenos o violentos. Entonces, paradójicamente, el emisor grita al público porque no tiene nada que decirle. Los chillidos no satisfacen al destinatario, pero llaman su atención al menos durante un rato, y contribuyen a consolidar lo que el compositor Cristóbal Halfter denomina "la dictadura de la banalidad".¹⁰

El segundo riesgo de los directivos –la falta de compromiso– se ha acentuado en los últimos años. Cada vez es más frecuente que quienes gobiernan las empresas cambien de empleo cada pocos años. Como explica Reichheld, con tan escaso tiempo de permanencia, no resulta fácil fortalecer la cultura corporativa, compartir valores y modos de trabajar, plantear metas de largo alcance o estimular el afán por servir al público.¹¹

Un gestor que se plantee su trabajo como un trampolín personal para el futuro decidirá cortar costes y exprimir al máximo las posibilidades de generar ingresos, aunque la empresa quede exhausta y el público insatisfecho: las consecuencias de esos problemas ya no serán suyas, porque entonces estará trabajando en otro sitio. Si no se evita este peligro, los medios de comunicación serán incapaces de elaborar productos de calidad y su supervivencia estará en peligro. En este caso, la pérdida de equilibrio tiene que ver con que las decisiones empresariales obedecerían más al interés de los gerentes que al beneficio de las compañías y del público.

4. Las pretensiones de los políticos

La industria de la comunicación es un sector muy regulado. La legislación específica obedece a la particular influencia de los medios en la sociedad.

Parece razonable que el Estado decida corregir los denominados "errores del mercado". Es decir, situaciones de monopolio, de minorías poco atendidas o intromisiones en el honor y la fama de las personas. Esto podría generar una sociedad disgregada y conflictiva, en la que los más fuertes no respeten los derechos de los más débiles (niños, ancianos, inmigrantes y personas con escasos recursos económicos).

Pero los políticos –de todos los colores y en todos los países– pueden intervenir también con fines menos altruistas. Saben que los resultados electorales dependen en cierta medida del apoyo de los medios. Clarke denuncia que, por ese motivo, suelen hacer favores a las "compañías amigas" y tratan de modo severo a los grupos más críticos con su gestión.¹²

Los gobiernos disponen de muy variadas posibilidades de ayudar –o perjudicar– a las empresas periodísticas: conceder y renovar licencias de radio y televisión; insertar publicidad de empresas estatales; filtrar noticias de particular impacto; establecer impuestos reducidos; legislar benévolamente sobre concentración y –a la vez– establecer estrictos límites a la entrada de capital extranjero.

En esta situación, resistirse a las seducciones del poder puede exigir un esfuerzo titánico. De nuevo, la posición del equilibrista se complica y casi parece imposible llegar a la meta: a un lado del alambre está la pérdida de prestigio propia de los medios que sucumben al dictado de los gobernantes; al otro, la ira de los que tienen gran poder y suelen usarlo contra quienes los molestan.

El único modo de no precipitarse en el vacío consiste en ganarse el respeto de todos. Una trayectoria sin vacilaciones, sin comportamientos erráticos o pactos contra las propias convicciones, hace previsible a las empresas informativas.¹³ Si no son queridas por los políticos, al menos serán temidas: los gobernantes no desearán recibir críticas despiadadas de un medio que, con el transcurso de los años, ha alcanzado credibilidad e influencia.

5. Las errores de las redacciones

Las redacciones de diarios, revistas, emisoras de radio, canales de televisión, agencias de noticias y sitios *web* son las principales responsables de la calidad de los contenidos.¹⁴ Detrás de cada ejemplo de buen periodismo siempre hay profesionales excelentes: hombres y mujeres con talento y determinación, intransigentes con la mentira, la hipocresía o la intromisión injustificada en la vida de los demás; que no están dispuestos a ocultar hechos relevantes para el público; que consideran que la “demanda en el mercado” no justifica cualquier tipo de contenidos.

Quizá sean personas un tanto incómodas para sus jefes: más críticos, insobornables y difíciles de gobernar. Pero, a cambio, aportan un valor inestimable para las empresas donde trabajan: tienen una fuerza que los lleva a desafiar obstáculos, se atreven a plantear grandes retos y actúan con motor propio, sin esperar el impulso de otros. Su afán de ayudar en causas grandes incrementa su tenacidad y perseverancia.

Quien relata una historia refleja en cierto modo su personalidad; al menos en una pequeñísima parte, se describe a sí mismo o a sí misma. Entre líneas se descubren sus grandezas y miserias, sus creencias y valores, su estatura moral, sensibilidad, talento, capacidad de esfuerzo, originalidad. Por eso afirma Kapuscinsky: “Para ejercer el periodismo, ante todo, hay que ser un buen hombre o una buena mujer: buenos seres humanos. Las malas personas no pueden ser buenos periodistas. Si se es una buena persona, se puede intentar comprender a los demás, sus intenciones, su fe, sus intereses, sus dificultades, sus tragedias. Y convertirse, inmediatamente, desde el primer momento, en parte de su destino”.¹⁵

Al periodista le acosan varios peligros. Quizá el más formidable sea la pereza: la tentación de que “ya es suficiente” y “no es preciso esforzarse más”. Luego están las presiones externas, la posibilidad de “venderse”.¹⁶ Además, no es difícil justificar la claudicación personal: “todo el mundo lo hace”; “si yo no colaboro, encontrarán a otro que lo haga por mí”; “yo

al menos tengo ciertos límites”; “al fin y al cabo, las decisiones de consumo corresponden al público”...

En ese combate formidable, los grandes periodistas son capaces de actuar honradamente. Al renunciar a algunas ventajas inmediatas –como dinero, promociones internas o una posición más cómoda–, construyen una carrera profesional sólida, basada en el talento, el prestigio y su decisión de servir a los ciudadanos.

Conclusión

El mercado periodístico se caracteriza por la abundancia: cada vez hay más ejemplos de buen y mal periodismo, de profesionales excelentes y “mercenarios”. Las nuevas tecnologías –sobre todo la digitalización y el desarrollo de internet– suponen una oportunidad para los medios, ya que permiten un mayor acceso a bases de datos y facilitan la edición de imágenes, sonido y textos. Además, favorecen un entorno de más competencia, en el que los ciudadanos podrán elegir más: ya no tendrán que conformarse con el plato del día porque podrán comer a la carta.

Como hemos visto, los medios reciben presiones muy variadas. Sin embargo, el equilibrio no consiste en la equidistancia –en procurar quedar bien con todo el mundo– sino en servir al público. A la vez, el equilibrio implica intentar la aceptación de anunciantes, propietarios, gestores, redacciones y gobernantes.

La evolución de los contenidos dependerá, sobre todo, de las decisiones de las personas. La calidad periodística aumentará si los propietarios y directivos comprenden que el sensacionalismo, la obscenidad o la sumisión al poder son estrategias particularmente arriesgadas; si los periodistas actúan con coraje y determinación en vez de buscar excusas que justifiquen un trabajo deficiente; si el público elige mejor y se queja menos; si los políticos admiten voces críticas y no se obsesionan con controlar a los medios.

14 Yeon-Ho, Oh: *The End of 20th Century Journalism*. Conferencia pronunciada en la Asociación Mundial de Periodistas, 31 de mayo de 2004.

15 Kapuscinsky, Ryszard: *Los cínicos no sirven para este oficio. Sobre el buen periodismo*. Anagrama, Barcelona, 2002, pp. 38-39.

16 Cfr. Coteló, Juan Manuel: “En defensa del reality show”, en *Comunicación y Sociedad*. Vol. VII, número 2, 1994, pp. 55-63.