



---

Cuando un joven reportero, con cuatro o cinco años de trabajo en la calle, recibe la noticia de que será promovido a un cargo de responsabilidad intermedia no imagina a lo que se expone.

## Mauricio Gallardo \*

---

**C**argo de responsabilidad intermedia es un modo cursi para designar esa tierra de nadie en la jerarquía periodística: poco más arriba de un reportero tradicional y bastante más abajo de directores y gerentes. Allí caben editores de diversa especie, tal vez sub-jefes de crónica, jefes de mesa radiales o como quiera llamarse a aquel que tiene que organizar y empujar cotidianamente la tarea informativa.

Cuando un reportero escucha esta oferta, estoy seguro de que es traicionado por su ingenuidad. Hasta entonces, ha pasado cinco años corriendo entre noticias, tediosas esperas y ha sufrido la sensación vertiginosa que es escribir contra el tiempo. Y ahora su optimismo lo hace creer que su vida profesional ha llegado a una especie de remanso: "Ya no correré a ninguna parte, ya no haré largas antesalas, ya no tendré que lidiar con aquellos que no quieren dar datos". Sólo imagina el lado claro de la luna, pero puedo asegurarle ahora que el desafío que

ha decidido aceptar cambiará por completo su visión profesional y probablemente la antigua amistad con sus colegas devenga en los diferentes grados que acepta el desprecio.

Vuelvo a pensar en el tema, porque hace no muchos días uno de los buenos reporteros que conozco vino a contarme que sería ascendido a jefe de su sección. Estaba entusiasmado y por respeto a su ingenuidad (de muchos modos la mía fue peor) guardé silencio o sólo dije palabras de buena crianza.

Quizás cometí un error. Si la disgregación es permitida, tengo que decir que en el otoño de 1978 conocí a un sujeto pelilargo y desgarbado, asiduo a la poesía y del cine que parecía ir contra la corriente en el periodismo. No quería ser redactor, no quería ser reportero; despreciaba sin

pasión a los periodistas y a las estrellas de televisión. Sólo consentía una evasiva inclinación al reportero gráfico. Los dos éramos estudiantes de periodismo y después de abandonada la escuela sólo nos vimos un par de veces para intercambiar saludos con un protocolo desgastado.

Hace unos años volví a encontrarlo. Era ahora el editor de una revista de actualidad, seguía gustando del cine y de la literatura pero no era capaz de disfrutarlos pues tenía la vida medio envenenada por los problemas de su trabajo. Funcionaba en un cuarto piso soleado y caluroso; tenía por silla un frágil asunto tapizado en desteñida felpa verde lo que, según me explicó, era la causa de sus fuertes dolores de espalda. Frente a su escritorio lo acom-

---

\* El autor es periodista, profesor de Empresa Periodística en la Escuela de Periodismo de la Universidad Católica. Ha trabajado en *El Mercurio de Valparaíso*, fue director de *El Labrador* de Melipilla, coordinador periodístico en *Qué Pasa*, editor nacional en *APSI* y consultor en información y organización periodística.

pañaba la fotografía del malhumorado Humphrey Bogart mirando de reojo a la rubia Ingrid Bergman. Mi amigo era un estupendo profesional que estaba haciendo una estupenda carrera periodística. Había llegado hasta ese cuarto piso cuando aquella publicación era una revista vacilante y contestataria. Había formado un equipo profesional interesado e interesante; había desarrollado un estilo y tenía lo que podríamos llamar un prestigio inútil pero creciente.

Sin embargo, mi amigo se quejaba de su vida, de sus dolores de espalda, de su falta de tiempo, de la desorganización de la gerencia, del ya no poder escribir y esto último le dolía especialmente, pues en la universidad se había mostrado como un escritor con posibilidades. Tanto, que dio a público un folleto de poesía que, a pesar de funerario, no conseguía disimular sus méritos.

Yo llegué a ese cuarto piso a trabajar en un cargo de responsabilidad intermedia, bajo la directa de aquel editor. Ocupé el escritorio que él tenía al frente, al costado izquierdo de Humphrey. Agradezco, sobre todo, aquellas largas noches en que juntos nos dañamos la vista tratando de simplificar o embellecer los pequeños matices de las páginas que partían a la imprenta. Como partes de una obra que nos pertenecía, nos entusiasmos o disentimos por una palabra que podía ser reemplazada, por un título o una fotografía que no se rendía a nuestras pretensiones. Mientras la ciudad dormía, un ánimo autodestructivo que se nutría de su perfeccionismo y de mi terquedad nos hacía prolongar la tarea, hasta que las palabras ajustaban completamente.

Juntos procuramos ejercer ese afán artesanal que da vigor al oficio periodístico y aprendimos una nueva dimensión de nuestro trabajo que quisiera poder compartir con ese reportero que hace unos días vino a contarme que lo ascenderían. La sintetizo en recomendaciones provisionales que, ojalá, puedan serle útiles.

### **1.- Probablemente usted es víctima de una confusión**

No quiero desmerecer sus virtudes. Es usted un reportero estupendo, escribe con elegancia y precisión, pregunta con prudencia o malicia. Sin embargo esas destrezas frágiles sólo sirven parcialmente para la tarea que se le ha ofrecido.

Si usted acepta ese cargo no sólo corregirá el estilo, hará pautas de reporteo o sugerirá enfoques para escribir. Aunque esa es su tarea fundamental, el nuevo cargo lo pondrá a prueba con otras destrezas del trabajo informativo.

**«Si usted acepta ese cargo no sólo corregirá el estilo, hará pautas de reporteo o sugerirá enfoques para escribir. Aunque esa es su tarea fundamental, el nuevo cargo lo pondrá a prueba con otras destrezas del trabajo informativo»**

Darío Arizmendi, el director de *El Mundo* de Medellín, comentaba en Buenos Aires en 1988, durante un encuentro de periodistas, que la clave del éxito de su diario eran tres innovaciones. La tercera de ellas: "que nos metimos en el objetivo de una escuela de editores porque pensamos que una cosa es el redactor, otra es el director y otro complemento distinto es el editor".

Claro como el agua. Como reportero usted emprendía la tarea informativa individualmente; ahora será el coordinador de un equipo. Ya no basta que usted haga buen periodismo sino que sea capaz de que varios lo ejerzan igual; no es suficiente que sus ideas aparezcan con rapidez en su cabeza, sino que sean comprensibles y comprendidas; no importa que usted tenga entusiasmo sino lo comparte su equipo de trabajo.

Debe convencer y entusiasmar, planificar y controlar, evaluar y motivar. En fin, debe tener lo que yo llamo capacidad de mando o, si se prefiere, capacidad de dirección.

Las palabras mando y dirección suelen escandalizar a los periodistas jóvenes, frágiles suscriptores de una ideología que profita verbalmente del anarquismo y del mercenarismo por partes iguales. Sin embargo, Martínez Albertos, el español, ha dicho con inesperada claridad que "el periodista es un sujeto que habla como ácrata y actúa como conservador". Yo diría que más aún si le corresponde ser jefe. La tarea periodística está jerarquizada, necesita decisiones rápidas, con participación limitada o sencillamente imposible. Usted va a enfrentar eso y sus amigos se lo van a reprochar.

Antes de aceptar le recomiendo que busque un lugar solitario y se haga las siguientes preguntas:

- ¿Tengo capacidad de dirección?
- ¿Qué tal soy para escuchar?
- ¿Fui feliz aquellos tres meses como capitán del equipo de *baby-fútbol*?
- ¿Cuál es mi disposición a explicar varias veces una tarea?

• Cuando ordeno a mis hermanos menores que me traigan el diario, ¿me hacen caso?

• ¿Me gusta evaluar?

• ¿Soy organizado?

No hago otra cosa que decirle, como los viejos griegos, que antes de aceptar el asunto, conózcase a sí mismo.

## **2.- Separar la paja del grano**

Muchas veces me he preguntado cuál es esa fundamental característica profesional que debe tener un muchacho que acepta un cargo de edición. Un amigo, que ha ejercido bastante tiempo en tareas semejantes, en medio de una conversación en un restaurante local, encontró la palabra precisa: criterio.

Se refería a la capacidad de juzgar y me explicó que la palabra criterio, en las versiones autorizadas, tiene origen campesino. Criterio era para los labradores del medioevo un instrumento semejante a lo que hoy llamamos arnero; que servía para separar la paja del grano en las operaciones posteriores al corte de la espiga de trigo.

Mediante esta comparación él agregaba: el editor es un periodista con arnero. Te colocan allí para que separes la paja del trigo, o el grano bueno del grano malo y esto tiene múltiples cuidados en el trabajo informativo: reparar las faltas de ortografía, precisar los datos y también el espacio o el énfasis que se otorgan a dos informaciones que compiten.

Pero no es sólo una destreza ortográfica o informativa la que entra en juego. El arnero debe cernir estados de ánimo, aciertos de la competencia, órdenes de discutible urgencia, generosas iniciativas del público y quejas del poder local.

Muchas veces el editor no se enfrenta a la ausencia de caminos para resolver una situación, sino que a todo lo contrario: su martirio, como el del Dante, es la abundancia de caminos.

## **3.- Preocúpese de las ventas y la producción**

Extraña indicación para quien parece instalarse en el corazón del trabajo periodístico, pero en el último tiempo he escuchado reclamos de gerentes de empresas informativas porque sus editores no comprenden la tarea que se les encomienda.

El gerente general de una cadena radial del sur de Chile confesaba que su principal límite para crecer era no contar con personal que pudiera comprender las posibilidades de su trabajo. "No pido que me administre, pero sí que comprenda globalmente el sentido de nuestra empresa; que junto con un estilo informativo tenemos un plan de ventas y unos equipos técnicos que condicionan nuestra emisión. Pero no es fácil".

**«Analice la posibilidad de actuar como un buen ministro de relaciones exteriores o un turista: contactos frecuentes, conversación amistosa, amables consultas, reposados visitas a la capital y al ministro extranjero»**

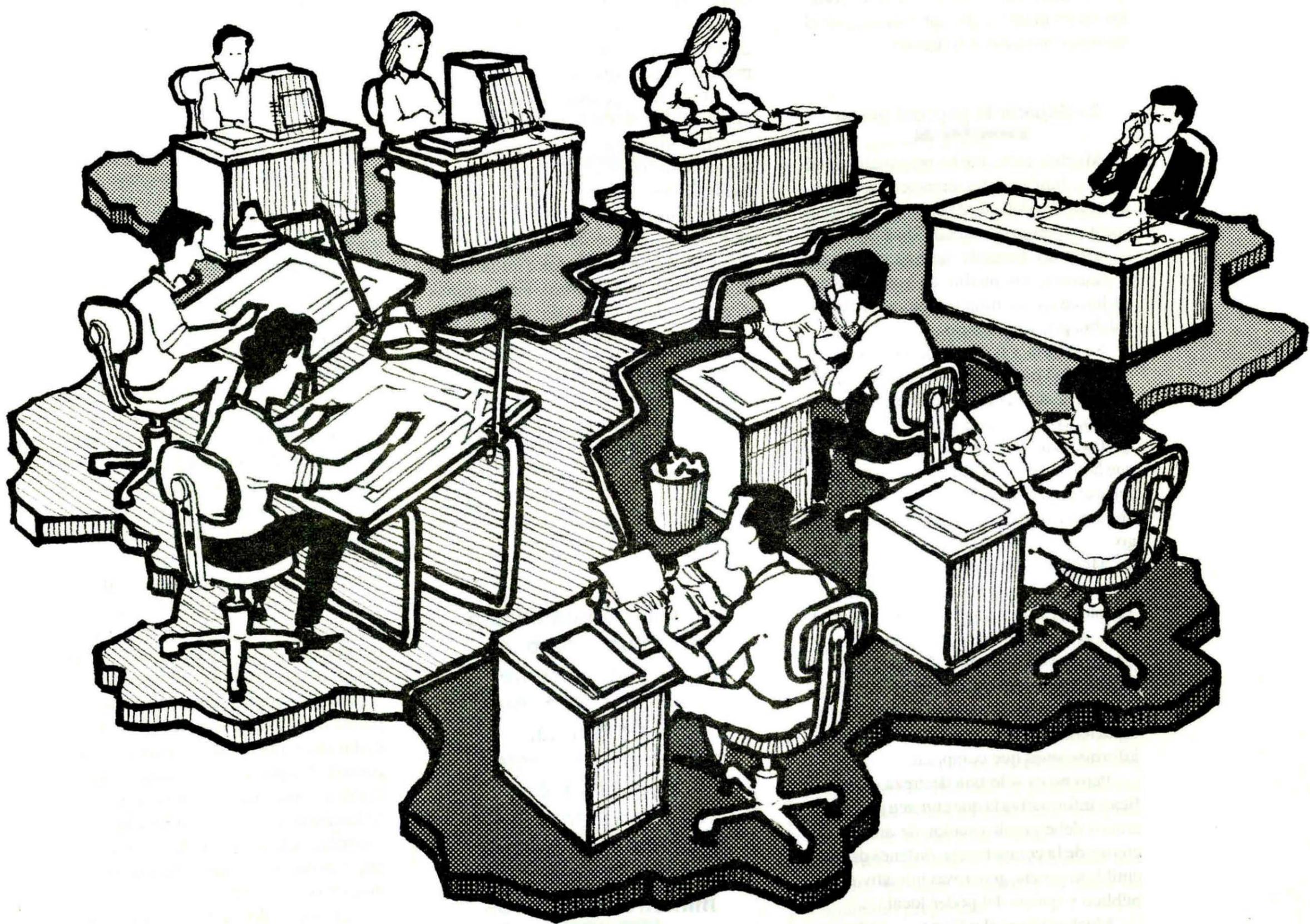
Otro, de un diario regional, agregaba: "Hace algún tiempo decidimos ahorrar, porque creíamos que había demasiada pérdida de materiales. Pedimos a cada jefe de área una propuesta. Tengo hace dos meses los planes de todas las áreas, menos el de redacción, donde nuestros editores no fueron capaces de ponerse de acuerdo en cómo lo podían hacer".

Mientras nos quejamos de la invasión de funciones, los gerentes responden que sólo cubren los vacíos que la organización periodística deja. No es irracional lo que plantean: cuando uno de nosotros, que viene del oficio informativo, toma un cargo de edición no siempre comprende su nuevo rol. El primer impulso lo lleva a simplemente mandar a sus colegas, sin tener claro que sus decisiones repercuten en, al menos, otras dos áreas de la empresa.

Esas dos áreas son la de ventas y la de producción. Me gusta pensar que ventas, producción y redacción son una suerte de países limítrofes en obligadas relaciones de colaboración o, a veces, de conflicto. Una sección informativa que cambia estilo tiene, necesariamente, un efecto en las ventas; una estrategia de suscripción nos abre nuevos públicos; en tanto que un diseño gráfico distinto inhibe o potencia las posibilidades técnicas de nuestra área de producción. La lista de lugares de entendimiento o batalla es innumerable.

Me pregunto: ¿Cómo hacer que estos países tengan buenas relaciones? ¿Cómo evitar invasiones que ofendan el orgullo patrio? Analice la posibilidad de actuar como un buen ministro de relaciones exteriores o un turista: contactos frecuentes, conversación amistosa, amables consultas, reposados visitas a la capital y al ministro extranjero.

La peor política exterior es el aislamiento. Decir: yo soy periodista y no respondo por otra cosa que no sea lo que se escribe. Cuando el gobierno de la redacción cae en manos de un individuo que piensa así, lo más lógico es que termine



marginado por la opinión pública de las dos naciones limítrofes, sin capacidad de crédito ni ayuda. Fatal cuando se trata de países vecinos.

Promueva el turismo, encabece usted las delegaciones importantes, invite a los extranjeros; sepa qué les sucede, qué les pasa cuando usted hace o deshace en sus páginas.

#### **4.- Pida formación adicional**

Tienen razón Arizmendi y su gente al plantear la necesidad de una escuela de editores. No pocas veces buenos reporteros se convierten en pésimos editores porque no poseen formación.

Estoy seguro de que, en la rapidez de la tarea periodística, muchos jefes intermedios no poseen una visión amplia de la empresa y al acceder a un puesto de responsabilidad, tampoco la amplían.

Me imagino que muchas otras áreas productivas enseñan, por ejemplo, técnicas de dirección de personal, de planificación, de evaluación. O que la gente de fotograbado, de ventas o de circulación cada cierto tiempo puede asistir a un seminario donde intercambiar opiniones y experiencias.

Sin embargo, en el periodismo eso queda, generalmente, al azar, a la habilidad del meritorio reportero que de una tarde para otra se convierte en nuevo jefe. No permita que esto suceda o si sucede, sepa que el perjudicado es principalmente usted.

Ante las quejas de su gerente que alega que usted no comprende las evidencias del *marketing*, o de un jefe de diseño que se exaspera porque usted no respeta el nuevo estilo de diagramación, sólo veo una salida razonable: ruéguele a ese gerente la ocasión de aprender lo que es el *marketing* y su mágico recetario (al poco tiempo usted verá que son soluciones antiguas con envases nuevos); vaya donde aquel temperamental diseñador que se horroriza con sus cambios de diagrama-

### **«Mientras nos quejamos de la invasión de funciones, los gerentes responden que sólo cubren los vacíos que la organización periodística deja»**

ción y considérela un artista, pídale que le explique hacia qué rumbo marchan los nuevos estilos.

Reconozca que usted no lo sabe todo y plantee rápidamente el deseo de aprender. ¿Por qué no pide que lo envíen al próximo curso de *marketing* o de ventas? ¿Qué tal si propone que lo incluyan entre los tipos que asisten a un seminario de diseño?

#### **5.- Evite las guerras con los fenicios**

No le estoy presagiando que se irá de golpes con la gente de ventas o con los que controlan los presupuestos (a quienes usualmente he escuchado nombrar como "los fenicios") aunque sostengo que es una opción que, en caso de problemas, no debe descartarse sin una cuidadosa reflexión. La vaga idea de la paz es la causa

más lógica de las largas guerras.

Le advierto que estamos de nuevo frente a un viejo asunto. Carlos Soria lo describe bien: "El mundo informativo profesional tiene siempre algo esquizofrénico: las piadosas afirmaciones sobre la búsqueda de la verdad coexisten con la obvia necesidad de una prensa que obtenga beneficios".

Antes, cuando usted era reportero, sabía de este cuento y en reuniones de café podía desgañitarse hablando contra el gerente y los vendedores, fraguando soluciones posibles. La primera de ellas, la guerra fulminante, consistía en la eliminación rápida y absoluta de los fenicios; barrerlos por completo, expulsarlos del territorio, despojarlos de sus más mínimos derechos. La segunda, la guerra de desgaste, el enfrentamiento lento y sostenido, las escaramuzas constantes y a mansalva. Y la tercera, que yo llamaría invasión, era soñarse en los territorios de ellos: un periodista a la gerencia, un reportero a jefe de ventas.

No sea iluso. Eso (casi) nunca sucede. Ahora que usted ha decidido aceptar ese cargo de responsabilidad intermedia, quiero decirle que ha pasado del fuego a las brasas. Si antes el contacto con los fenicios no era cotidiano y su idioma le llegaba como un fragmentario rumor incomprendible, ahora le será pan de cada día. Los vendedores le harán sugerencias de artículos y el contador vendrá a pedirle latas explicaciones de por qué la boleta de un radiotaxi usado hace treinta y cinco días por el periodista número 15 no aparece en la rendición de cuentas. El gerente comercial enjuiciará las crónicas de los periodistas y encontrará poco ocurrente sus títulos.

Como primera recomendación le digo paciencia; suscribo nuevamente a Soria: "Hay que aceptar cuanto antes que las organizaciones informativas requieren — por supuesto — planteamientos intelectuales y políticos, pero también requieren planteamientos industriales, comerciales y financieros que permitan alcanzar una

sanidad económica que resulta indispensable”.

Esta no es sólo una estrategia para sobrevivir en paz. Está hoy en la esencia del negocio informativo. Soria agrega: “Hasta el punto que Rueff afirme abiertamente que por causa del déficit los hombres pierden libertad; Salmon estime que el equilibrio financiero es la condición misma de la libertad de prensa; y Katherine Graham subraye que ‘el éxito económico no es un lujo en el mundo de hoy’, sino que constituye ‘el pilar sobre el cual descansa la independencia de la prensa’”.

Para qué seguir con una comedia de equívocos: sin recursos no hay calidad informativa y sin calidad informativa, tarde o temprano, no hay recursos.

#### 6.- Entiéndase con el gerente

El tema de los conflictos entre la redacción y la administración es ya pasto de muchas habladurías. Soria es razonable en pedirnos que aceptemos el doble cariz del negocio informativo. Toda esta pelea me recuerda la historia de Lord Northcliffe y Dawson. Citaré una historia extranjera para no herir ningún perfil criollo, aunque nuestra pequeña patria está repleta de pequeños Northcliffe y pequeños Dawson.

En 1908, cuando *The Times* estaba a punto de sucumbir, fue comprado por Alfred Hamsworth, más conocido como Lord Northcliffe, empresario de prensa amarilla, hombre exigente y amenazador. *The Times* necesitaba con urgencia alguien que lo sacara de la crisis y Northcliffe contrató como director a Geoffrey Dawson, que hasta entonces dirigía un diario sudafricano. Dawson, al igual que Northcliffe, era fundamentalmente un hombre de acción, un verdadero periodista, acostumbrado a trabajar en un torbellino de sucesos. Desde el comienzo no se llevó bien con Northcliffe que, aparte de controlar con rigor la adminis-

tración, invadía el área redaccional. Dawson, tras innumerables conflictos, se marchó en 1919 y Northcliffe pudo continuar su tarea que salvó al periódico en el aspecto comercial, pero malogró lo que hasta entonces había sido un ánimo de cooperación entre el director y la gerencia.

Sin embargo, después de la muerte de Northcliffe, que significó una nueva venta de *The Times*, Dawson fue llamado otra vez en noviembre de 1922. Pidió de inmediato un reglamento escrito que estableciera con claridad los derechos y obligaciones de ambos lados. Aunque Dawson era un extravagante, su petición no resultó ser una extravagancia, porque el reglamento se conservó incluso más allá de su gestión que duró hasta 1941; algunos de sus aspectos están todavía presentes en la actual *Times Newspaper Limited* o han servido como modelo a otros periódicos ingleses y extranjeros.

¿Qué puedo decirle?

**«Para qué seguir con una comedia de equívocos: sin recursos no hay calidad informativa y sin calidad informativa, tarde o temprano, no hay recursos»**

Que en esa riña entre usted y su gerente veo las sombras de Northcliffe y Dawson. Cambian los nombres propios, algunos lugares y las fechas, el dilema es el mismo: uno bregando por la sobrevivencia, el otro por la calidad, todo esto condimentado con impaciencia, ambición y vanidad.

Es importante que usted, pequeño Dawson, entienda que su calidad es imposible sin condiciones económicas para sobrevivir. Su gerente o los subordinados de él, que lo agobian con indicaciones sobre datos de circulación, de lectores, de gastos, de ventas, de suscripciones, de éxitos de la competencia no hacen otra cosa que ayudarlo. Aunque, obvio, no siempre tienen la distinción y el protocolo que usted quisiera.

#### 7.- Haga como Dawson: delimite sus atribuciones

Cuando digo que se entienda con la administración o con el gerente no le estoy diciendo que le consienta todo. Dawson fue sabio en el momento de retornar al *Times*. Si usted está a punto de ser ascendido éste es el momento justo para evitar malos entendidos. Pida que le aclaren con detalles su campo de atribuciones.

Lo habitual en un caso como el suyo es interesarse por el nuevo sueldo y por el nuevo horario. Tiempo y dinero son para un periodista joven, apurado y de sueldo escaso, los únicos cambios apetecibles. Su actitud es razonable pero incorrecta; usted debe averiguar exactamente qué se quiere de su cargo y cuáles son las herramientas que se le otorgan para cumplir su tarea.

No pocas veces he visto jefes de responsabilidad intermedia que reciben un fardo tan pesado que lo único que logran es abrumarse de tareas. En esos casos, la responsabilidad es nuestra. Una sobrecarga de actividades no convenidas presagia agobio y desaliento. Si usted las acepta, al igual que un cargador que

sobrestima la fortaleza de sus brazos, no llegará muy lejos.

Es indispensable saber quiénes dependen de usted y por qué; es igualmente necesario que ellos sepan cuál es la relación con su cargo y qué clase de asuntos son de su competencia.

Es tradicional que jefes intermedios reciban demandas de los periodistas, cuya resolución no es de su competencia, pero que son indispensables para el buen funcionamiento de la redacción. Sucede, por ejemplo, cuando se necesita hacer un gasto imprevisto. Sepa bien: ¿está usted autorizado para ordenar un radiotaxi? ¿Le corresponde autorizar horas extraordinarias? ¿Si usted no es el indicado, entonces quién?

Tan importante como lo anterior es saber de quién depende usted, a quién pide instrucciones y a quién debe obedecer. En cada circunstancia en que los procedimientos establecidos lo superen, cosa demasiado frecuente en el periodismo, usted debe tener muy claro a quién debe solicitar instrucciones. Conozco un caso tan clásico como raro, pero que por no aclarado, más de alguna vez ha provocado problemas. Podríamos llamarlo "Quién detiene las prensas". Solamente algunos miembros de un equipo directivo de la redacción pueden detener una prensa cuando ya ha comenzado la impresión. Es lógico, porque en un periódico, parar una prensa por una noticia que no lo merece provoca pérdidas de tiempo y dinero. Sin embargo, no detenerla a tiempo, cuando la noticia lo amerita, puede ser más perjudicial: los ejemplares impresos que no contengan el cambio (si éste es fundamental) deben botarse. Más de alguien puede argüir que esto es inusual; precisamente por eso, muchos jefes de responsabilidad intermedia no se preocupan de conocer cuál es el procedimiento.

¿Sabe usted si tiene atribución para ordenar que la prensa se detenga? Si usted

**«Una sobrecarga de actividades no convenidas presagia agobio y desaliento. Si usted las acepta, al igual que un cargador que sobrestima la fortaleza de sus brazos, no llegará muy lejos»**

trabaja en un medio de gran tirada, el tiempo que le tomará pensar una respuesta, llamar por teléfono a quien corresponda y pedir instrucciones será suficiente para imprimir una cantidad de ejemplares cuyo valor, sólo en tinta, supera ampliamente su escaso sueldo.

#### **8.- Una doble responsabilidad**

En realidad su cargo tiene múltiples responsabilidades, pero quiero poner atención sobre dos de ellas: la empresa y el público. Por lo general, cuando se está en el momento de tomar una decisión como la suya, sólo se piensa en las responsabilidades con la empresa. Ellas las que primero nos apremian: debemos hacer un buen producto informativo desde la misma tarde en que nos cambian de escri-

torio y le avisan a nuestros sentidos compañeros que ahora somos su jefe.

Sin embargo, hay otro empleador, con el que no tenemos contrato explícito, pero al que, más temprano que tarde, rendimos cuenta: el público. El compromiso que usted se dispone a tomar con la empresa es, por otro lado, un deber con el público y la calidad informativa.

Es importante que usted vea al público como su patrón más implacable. Usted debe interpretar sus necesidades y no confundir demandas con necesidades. Francisco Gómez Antón distingue bienamente sobre el punto: hay demandas que no llegan a ser necesidades y necesidades que nunca llegan a formularse como demandas. Si usted quiere ser considerado un profesional en este asunto, sabrá diferenciar.

La caída en las ventas de las publicaciones, la reducción en los índices de lectoría, el poco interés que despiertan algunos despliegues informativos, no es la simple consecuencia de un dilema entre periodismo entretenido y periodismo aburrido. Tampoco ante periódicos bien o mal impresos. Situemos la cosmética en su justo nivel: estamos frente a un juicio severo del público sobre de la calidad de nuestro trabajo. El público nos abandona porque ya no le somos verdaderamente útiles y la responsabilidad de que no nos abandone es uno de sus asuntos prioritarios. Así como nuestros vendedores deben vender más publicidad, usted tiene la responsabilidad de que el público vuelva a creer en nuestro trabajo.

Usted es responsable de la calidad de la información ante la empresa, quien renovará o rescindirá su contrato en forma periódica; pero es especialmente responsable de la calidad ante el público que cada mañana o cada semana renueva o rescinde su contrato sin aceptar explicaciones.

Cuando, más arriba, decía que usted,

pequeño Dawson, no debe dar todo el campo de acción al gerente o a los subalternos que él posee, no le estoy diciendo que haga una demostración de fuerza, sino simplemente que tome su responsabilidad.

Insisto sobre este punto porque es el más crucial de todo cuanto pueda yo decirle. Demasiadas veces las redacciones periodísticas culpan al público y a la empresa por los malos resultados del trabajo informativo. El público es ignorante, el público no comprende nuestro esfuerzo, el público está poco preparado; la televisión es demasiado poderosa, el satélite no acepta competencia, la computadora... son algunas de las irritantes disculpas que los periodistas utilizamos para no encarar la responsabilidad que tenemos con el público. No cometa el error de transferir su responsabilidad.

### **9.- ¿Su jefe? Hágale propuestas**

Una de las tareas más difíciles que tiene quien llega a un cargo intermedio es aceptar que tiene jefe. Es cierto que usted trabaja día a día con los periodistas, que los alienta en los momentos de tristeza o los refresca en los de furor; y que es usted el que, cuando no queda ya más que la gente del turno o de talleres, se ensimisma en la obsesiva búsqueda de un título que se ajuste a sus sueños o en transformar las ideas generales en proyectos.

Es difícil aceptar que sobre nosotros hay un editor general, un subdirector o un director que —no atentos a nuestros esfuerzos— dan órdenes que molestan o sugieren ideas sin destino. De todos modos, relacionarse bien con quien es su superior directo es una de sus lamentables necesidades. Recalco este punto porque no es improbable que tenga usted problemas con alguno de ellos. A diferencia de otras empresas, la informativa tiene un

**«Usted debe convencer a sus jefes y a su gerente de que su empresa no sólo compite en el mercado de lectores o de avisos, sino que en uno tan crucial como el de profesionales de la información»**

componente político y social que debe ser manejado. La imagen del director-coctelero es sólo una caricatura (no sé si precisa o mal intencionada de las duras tareas políticas que debe hacer un director). Todos los poderes quieren intervenir y ese hombre, quien es muchas veces sólo un reportero frustrado debe poner buena cara ante todos quienes creen que saben, mejor que él, cómo se hace un periódico.

Cuando alguien delega funciones, está haciendo un acto de confianza para que otro resuelva y tome iniciativas. Pero eso tiene un nivel y aquél debe ser tan claro como explícito.

La mejor manera de entenderse bien con un jefe es simple: soluciónele problemas. El tipo, agobiado entre cóctel y cóctel lo ha puesto allí para que resuelva dificultades, no para que se las traiga de vuelta. Un italiano decía que la diferencia

entre un periodista que es profesional y otro que no lo es, se verifica de la siguiente manera: cuando a un profesional le plantean un problema, él te lo resuelve. Si estás frente a uno que no es profesional, te lo devuelve.

Solucione problemas y, para detener iniciativas que no le gusten, ordene que no comparta, instrucciones con las que no esté de acuerdo, haga propuestas. Evite objetar por objetar, razone y explique sus razones.

Quiero prevenirlo de la tentación de alentar a sus periodistas contra de la dirección superior. Nadie reconocerá que eso se hace. Me sonrío de las negativas, porque en todos los medios que he conocido la costumbre ha estado presente. No es descartable la idea de complicarle la vida a un superior indisponiéndolo con los periodistas, pero es absolutamente desleal y no admite justificación. Si quiere complicarle la vida a ese pobre hombre, no acepte el cargo.

### **10.- La principal herramienta es su personal**

Juan Antonio Giner se preguntaba acerca de qué deben hacer las empresas informativas para recuperar los lectores perdidos y ganar a las nuevas generaciones que viven de espaldas a diarios y revistas.

Giner respondía: “En primer lugar, convencerse de que la calidad no está ligada a las nuevas tecnologías sino que a los equipos humanos. Cualquier medio impreso tiene hoy a su disposición prácticamente las mismas facilidades técnicas. Por tanto, las ventajas competitivas radican exclusivamente en los recursos humanos: en el rigor, la creatividad, imaginación y profesionalidad de redacciones y gerencias”.

Usted tiene a cargo periodistas; ellos

son más importantes que el computador que adorna su mesa o el teléfono de no se cuántas líneas que le han colocado ahí frente y que lo hace perder tiempo, porque ahora usted habla fácilmente con cuanto majadero se le ocurre. Esto tan obvio debe ser repetido, porque el mundo informativo está repleto de gente que cree que es más importante tener un buen computador que un buen periodista.

Ricardo Bermejo, un especialista en diseño periodístico, dice que ante los problemas de diseño ha escuchado quejarse a los editores: no tenemos tiempo, no poseemos la tecnología adecuada, en Norteamérica sí que se puede. Y agrega: "Todas esas frases son ya simples excusas que evitan enfrentarse con el verdadero problema del diseño periodístico. El lío tiene su origen en que los editores están hoy demasiado preocupados de la técnica, olvidando que lo fundamental de una empresa periodística no es la técnica sino su equipo humano".

Usted debe convencer a sus jefes y a su gerente de que su empresa no sólo compete en el mercado de lectores o de avisos, sino que en uno tan crucial como el de profesionales de la información. Atraer y retener a los mejores profesionales es también parte de su tarea y me temo que pocos editores saben cómo se hace este trabajo.

Quienes lo hacen usan de un valioso instrumental personal (el liderazgo, la simpatía o capacidad de generar confianza) pero aquello no es suficiente.

Así como usted pide a la administración más espacio o más fotos en color, hay un área en donde usted tiene que hacer todo por lograr el mejor rendimiento: personal.

Eso requiere que usted conozca y sepa lo que desea respecto a los periodistas. Esta declaración de notable buena crianza

**«El directivo que no está dispuesto a imponer una norma de calidad, incluso a riesgo de no ser simpático, suele diluir su gestión en la formación de una cofradía mediocre, satisfecha y autocomplaciente»**

lo pondrá frente a un tema recurrente: la incompetencia profesional.

### **11.- Mandar o arruinarse**

"La tarea de un directivo es cada vez más la de escuchar, explicar, convencer y educar. A ello contribuye tanto que un directivo posea una personalidad atractiva, que inspire el quehacer de otros, como el gozar de una fina intuición y sensibilidad para entender a los demás", dice Luis María Huete, intentando semblantar la tarea de dirigir.

Agrega que "si dirigir requiere ideas, también precisa de la habilidad para mover a los demás con ellas".

Esa fina intuición, esa capacidad de mover a los otros con las ideas propias es

fundamental en periodismo, en donde quien dirige se enfrenta siempre a profesionales individualistas, en rápidos procesos de decisión y en tareas que exigen de equipos de trabajo.

A lo de Huete yo agregaría que una de las tareas de la dirección de profesionales de la información es convertir individualidades, a veces brillantes, en un equipo que evite los protagonismos engañosos o la especialización inmovilizante.

Las grandes y pequeñas noticias necesitan equipos. Sólo de tarde en tarde, acaso una vez cada cien años, la vida de un periódico proporciona la ocasión de ser un nuevo Stanley que, para sorpresa de todos, cruza solitario la peligrosa África negra y se estrecha la mano con un tal Livingstone.

La tarea de formación de equipos suele ser, a veces, una mezcla sorprendentemente efectiva, de rigor y justicia. No confío en los equipos que funcionan sin una cuota de rigor profesional. El directivo que no está dispuesto a imponer una norma de calidad, incluso a riesgo de no ser simpático, suele diluir su gestión en la formación de una cofradía mediocre, satisfecha y autocomplaciente.

Para formar este equipo en torno a una idea profesional, quien dirige en niveles intermedios debe desplegar una tarea que se asemeja más al liderazgo pedagógico que a la imposición autoritaria. Goar Mestre, consuetudinario fundador de canales de televisión y radios en Latinoamérica, dice que "lo importante para mí es que el equipo esté motivado y para estar motivado debe conocer claramente las metas. Y para lograr esas metas, cada uno tiene que saber precisamente qué parte le toca desempeñar. Y sobre todas las cosas, cada miembro del equipo tiene que sentir que su parte es fundamental...".

## 12.- Claridad y rapidez

Las conversaciones con varios profesionales que realizan tareas de dirección intermedia me han proporcionado una lista de recomendaciones prácticas para entenderse con su personal. La costumbre periodística ya las ejercita; sólo pido insistir en ella.

- Claridad en sus instrucciones: no dé demasiadas instrucciones a los reporteros; y cuando lo haga, será siempre saludable insistir en los objetivos más que en los métodos. El reportero es un profesional que debe saber solucionar en terreno las dificultades de su tarea. Ninguna instrucción, por detallada que sea, puede prever los problemas que enfrentará ese hombre. Insístale en el objetivo, no lo transe, y vea cómo su reportero logra o fracasa en el desafío.

- Responda con prontitud: en nuestro oficio cotidiano no hay asunto más corriente que postergar decisiones, a través de frases ambiguas. Procure responder aquellas mínimas inquietudes con la mayor prontitud posible. Cuando no esté seguro, dígallo rápidamente. La eterna postergación exaspera a sus ansiosos reporteros y es, casi siempre, una buena forma de aumentar la desconfianza.

- Haga evaluaciones explícitas: otro punto crítico. En nuestro trabajo, pocas veces se hacen evaluaciones explícitas y yo tengo aún grabado en mi recuerdo la escena que vi, hace algunos años, en un diario de la costa, cuando un reportero lanzó a su jefe una máquina de escribir en medio de una discusión que parecía inocua. Un atraso en una entrega derivó en que jefe y subordinado se evaluaran de modo inesperado. No es la mejor forma.

Para evitar esas súbitas evaluaciones, quizás algo violentas, hágalo periódicamente. Así sus reporteros sabrán qué es lo que a usted le importa, si han hecho bien o mal el trabajo.

- Pida opiniones: no delegue la decisión que le corresponde, pero recuerde que sus periodistas suelen tener conocimiento más directo de las posibilidades o de los problemas que enfrentan. Un buen modo de comenzar a resolver un problema complicado, o de aunar voluntades frente a un desafío, es pedir opiniones.

- Informe: para alguien que no está en el negocio periodístico, esta instrucción puede parecerle paradójica. Poco imagina cuánta agua mala enturbia las relaciones de un jefe intermedio con su gente por falta de información. Dése tiempo, incluso, de informar lo doméstico: cambios de escritorios, nuevos turnos o enfermedades de un colega.

- Escuche: quien ha decidido aceptar un cargo de responsabilidad intermedia requiere de una gran capacidad de escuchar. Escuche la crítica, escuche al público, escuche a sus periodistas, también a sus jefes y, por supuesto, a su competencia. Sólo escuchando podemos comprender nuestros problemas.

- Conozca a su gente: como un buen entrenador de fútbol, que sabe el puesto que más acomoda a cada uno de sus jugadores, usted debe conocer al detalle las capacidades de su gente. Una mirada a las características personales de cada uno le hará descubrir, rápidamente, que ninguno tiene el mismo peso y que, por eso mismo, cada uno tiene su puesto.

## 13.- Atracción fatal

No puedo acabar estas divagaciones sin volver a un punto, acaso personal, pero no por eso menos importante. Quiero que usted sepa que editar es, a fin de cuentas, un oficio de operaciones no demasiado complejas pero cuya calidad varía notablemente de acuerdo con el sujeto que las realiza.

Los que editan bien, los editores que merecen respeto, suelen ser profesionales con un ánimo extraño, tal vez obsesivo o meticuloso que los lleva a buscar donde otros han descartado encontrar; a asombrarse de los aspectos rutinarios del periodismo.

Dueños de un rigor enervante, son capaces de utilizarlo para medir cada palabra, cada dato en su peso específico, sin conceder fácilmente el reemplazo de un adjetivo o aceptar de buena gana su repetición. Esa actitud suelen extenderla desde la ortografía al diseño, desde el reportismo a la diagramación. Para ellos un título es suficientemente digno como para que merezca corregirse varias veces y un dato incorrecto una absoluta vergüenza.

Así también, un paseo dominguero o unas vacaciones familiares (supuestamente de descanso) pueden transformarse en el tema de una noticia.

Dentro del gremio periodístico su imagen puede carecer de simpatía, y para el público —que sólo identifica el nombre de quien escribe o fotografía— no existe. Como los buenos héroes del cine mediocre, él hace silenciosamente el trabajo, inclinado todo el día sobre crónicas y papeles, sólo para comprobar al día siguiente que la tarea de la jornada anterior es incorrecta. ■