

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Escuela de Ciencias de la Comunicación**

**Dirección de la Sala de Redacción y su importancia  
en las noticias de calidad en la prensa escrita**

Trabajo de tesis presentado por:

**CARLOS OSWALDO CASTAÑAZA ROSALES**

Previo a optar al título de:

**Licenciado en Ciencias de la Comunicación**

Asesora de Tesis:

**Licda. Thelma Doridalma Chamalé Arana de Arévalo**

Guatemala, noviembre de 2011

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**

**Director**

M. A. Gustavo Bracamonte

**Secretario**

Lic. Axel Santizo

**Consejo Directivo**

**Representantes Docentes**

Lic. Julio Moreno

M. A. Fredy Morales

**Representantes Estudiantiles**

Adriana Castañeda

Milton Lobo

**Representante de Profesionales Egresados**

M. A. Pavel Matute

**Tribunal Examinador**

Licda. Thelma Chamalé, presidenta

M. A. Aracelly Mérida, revisora

M. A. Elpidio Guillén, revisor

M. A. Juan Alberto González, examinador

Lic. Gustavo Morán, examinador

M. A. César Urizar, suplente



**ACTA DE EXAMEN DE TESIS**  
 LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

No. 082-2011

Carné No. 8614790  
 Examinando **CARLOS OSWALDO CASTAÑAZA ROSALES**  
 Grado o Título: Licenciado (a) en Ciencias de la Comunicación

Los infrascritos miembros del Jurado designado para practicar el examen de Tesis de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a optar al Grado de Licenciado (a) en Ciencias de la Comunicación, hacen constar:

**PRIMERO:** Que interrogaron al (la) sustentante, sobre diversos aspectos contenidos en el trabajo de tesis que se titula "DIRECCIÓN DE LA SALA DE REDACCIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LAS NOTICIAS DE CALIDAD EN LA PRENSA ESCRITA".

**SEGUNDO:** Que evaluadas las cuestiones que le fueron planteadas al (la) sustentante, fue Aprobado (a) por **UNANIMIDAD**.

**TERCERO:** En fe de lo actuado, se firma la presente acta, en original, en la ciudad de Guatemala, a los dieciocho días de octubre de dos mil once.

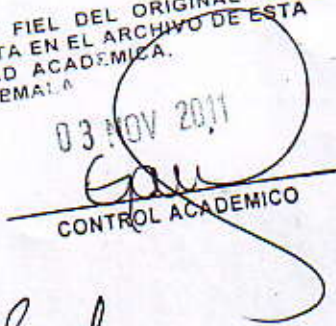
*"El Tribunal examinador extiende una felicitación unánime al estudiante Carlos Oswaldo Castañaza Rosales, por la temática abordada en el informe de su trabajo titulado: Dirección de la Sala de Redacción y su importancia en las noticias de calidad en la Prensa escrita y por la didáctica de la exposición".*

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS "**

  
 Licda. Thelma Chamalé

COPIA FIEL DEL ORIGINAL QUE  
 CONSTA EN EL ARCHIVO DE ESTA  
 UNIDAD ACADÉMICA.  
 GUATEMALA

03 NOV 2011

  
 CONTROL ACADÉMICO

  
 M.A. Aracelly Mérida

  
 M.A. Epiro Guillén

  
 M.A. Juan Alberto González

  
 Lic. Gustavo Morán





Guatemala, 27 de octubre de 2011  
Tribunal Examinador de Tesis/orden de impresión 09-2011 (P.E.C)

Estudiante  
Carlos Oswaldo Castañaza Rosales  
Carné 8614790  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, Zona 12

Estimado estudiante **Castañaza Rosales:**

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por el Consejo Directivo en el Punto OCTAVO, del Acta No. 04-11, de sesión celebrada el 03-03-11. OCTAVO:...Propuesta extraordinaria para la realización de tesis de grado para la carrera de Licenciatura. ...Al respecto el Consejo Directivo luego del análisis y deliberación, ACUERDA: a) Autorizar que en los criterios de verificación de la experiencia se exija,: 1. Constancia firmada por el representante legal y sello en hoja membretada de la institución donde se haga constar los DIEZ años mínimo de experiencia en el campo profesional de la comunicación; y, 2. Constancia firmada por el representante legal y sellada en hoja membretada de la institución en donde labora actualmente; b) Que la temporalidad de éste programa es de un (1) año, IMPRRORROGABLE: inicia el 03 de marzo de 2011 y finaliza a las 18:00 horas del 03 de marzo de 2012; c) Qué la fecha de presentación de los informes finales elaborados por los estudiantes inscritos en este programa principia el viernes 1 de julio de 2011 y finaliza a las 18:00 horas del 03 de marzo de 2012 y, d) Delegar a la Coordinadora de la Comisión de Tesis M.A. Aracelly Krisanda Mérida González la implementación de este programa y su respectiva divulgación".

Con base a lo anterior y al haber aprobado por *Unanimidad* el examen privado de tesis el 18 de octubre de 2011, ante el tribunal examinador, integrado por:

- Licda. Thelma Chamalè. Presidente
- M.A. Aracelly Mérida. Revisora
- M.A. Elpidio Guillén. Revisor
- M.A. Juan Alberto González. Examinador
- Lic. Gustavo Morán. Examinador.
- M.A. César Urizar. Suplente

Nos complace informarle que se emite la orden de impresión, del trabajo de tesis de título: **Dirección de la sala de redacción y su importancia en las noticias de calidad en la prensa escrita.**

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional egresado de esta Escuela como usted, que posee las calidades para desenvolverse en el campo de la comunicación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora de Comisión de Tesis



M.A. Gustavo A. Bracamonte C.

## **DEDICATORIA**

A mi Dios

Me dio el regalo máspreciado: la vida.

A mis padres

**Luis Antonio Castañaza López (QEPD)**

Cada día me aferro a su herencia intelectual.

**Arcelia Rosales de Castañaza**

Creadora inagotable de bondad y sacrificio.

A mi esposa e hijas

**Sandra Hernández de Castañaza**

**Dulce María Castañaza Hernández**

**Daniela María Castañaza Hernández**

Mi gran fuente de inspiración. Mi fuerza verdadera.

A mis hermanos

**Luis, Arcelia, Anabella, Hugo y Flor Alejandra**

Nuestras vidas seguirán siempre unidas por el amor.

A mi familia y amigos

Caminemos la ruta de la superación y el apoyo.

**(Jaimito Aquino: Jesús es tu guía y tu esperanza)**

A mi maestro

**Guillermo Fernández Rojas**

Me abrió muchas puertas. Me dejó muchas enseñanzas.

A mi empresa

**Siglo 21**

Mi carrera profesional está ligada a un gran diario.

**Para efectos legales, únicamente el autor  
es el responsable del contenido de este trabajo**

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Resumen	ix
 <b>Capítulo 1</b>	
<b>1. Anotaciones preliminares</b>	<b>1</b>
1.1. Título del tema	1
1.2. Introducción	1
1.3. Antecedentes	2
1.4. Justificación	4
1.5. Descripción y delimitación	4
1.6. Objetivos	5
1.6. 1. Objetivo general	5
1.6. 2. Objetivos específicos	5
 <b>Capítulo 2</b>	
<b>2. Dirección</b>	<b>7</b>
2. 1. Definición	7
2. 2. Objetivos de la dirección	10
2. 3. Principios de la dirección	11
2. 4. Errores básicos de la dirección	14
2. 5. El arte de dirigir	16
 <b>Capítulo 3</b>	
<b>3. La dirección de medios informativos</b>	<b>19</b>
3. 1. Empresa informativa	19
3. 2. Gestión de empresas informativas	20
3. 3. El dilema de la dirección informativa y la gestión empresarial	22
 <b>Capítulo 4</b>	
<b>4. Liderazgo</b>	<b>25</b>
4.1. Concepto	25
4.2. Objetivos del liderazgo	27
4.3. Claves para que un liderazgo impacte positivamente	28
4. 3. 1. Más allá del líder	28
4. 3. 2. El paradigma del desarrollo	29

4. 3. 3. Prácticas y ejemplos	29
4. 3. 4. Las claves en las prioridades	30
<b>Capítulo 5</b>	
<b>5. Sala de Redacción</b>	<b>31</b>
5. 1. Definición	31
5. 2. Evolución de las Redacciones	33
5. 3. Salas de Redacción integrales y convergentes	35
5. 4. El periodista, definición y características	38
<b>Capítulo 6</b>	
<b>6. Dirección de la Sala de Redacción y su importancia en las noticias de calidad en la prensa escrita</b>	<b>39</b>
6. 1. Las noticias de calidad en la prensa escrita nacional y cómo se obtienen	39
6. 2. Cómo no se obtienen las noticias de calidad	42
6. 3. Los riesgos de una mala dirección	43
6.3. 1. La tiranía no está lejos	43
6.3. 2. Producir noticias sin humanidad	44
6.3. 3. Se apaga el incentivo, se rota el personal, se pierde calidad	45
6.3. 4. Periodismo en maquila: no hay cultura de cambio	47
6. 4. Dirección de la Sala de Redacción y su importancia en las noticias de calidad en la prensa escrita	48
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Referencias bibliográficas	59
Bibliografía consultada	65



## **I. Resumen**

El presente trabajo de tesis, elaborado como una monografía de análisis de experiencias, presenta una faceta del entorno en el que hoy día se desarrolla el quehacer directivo en una Sala de Redacción de un medio escrito, en la búsqueda de proveer al medio noticias de calidad, como una de las ineludibles herramientas competitivas.

Para entender a cabalidad los alcances que la gestión adquiere, se explica debidamente el encadenamiento entre la dirección (y su faceta de dirección de empresas informativas), el liderazgo y la Sala de Redacción, haciendo hincapié en los retos de la convergencia de medios, hasta concluir en el papel fundamental que se juega a la cabeza del grupo.

Así se da paso al capítulo final, en el cual se aborda con la base de la experiencia, el desafío detrás de un cargo directivo para concebir noticias de calidad, y obviamente la otra cara de la moneda, que lleva a la ruta de las noticias sin calidad. Es evidente que la satisfacción del lector, antes que cualquier otro, juega un papel primordial.

Quedan evidentes los riesgos en que puede caer una Sala de Redacción si el líder no cumple o no saber asumir sus responsabilidades periodísticas y empresariales. Finalmente, se abordan las dimensiones en que el director, convertido en líder de grupo, lleva adelante sus funciones y que le relacionan con su empresa, su equipo de trabajo y su interioridad profesional.

## **Capítulo 1. Anotaciones preliminares**

### **1.1. Título del tema**

Dirección de la Sala de Redacción y su importancia en las noticias de calidad en la prensa escrita.

### **1.2. Introducción**

Estar al frente de una Sala de Redacción en un medio escrito conlleva responsabilidades muy particulares si se considera que de por medio está el manejo de recursos humanos, y más todavía si ese grupo de trabajo busca historias noticiosas frescas y de importancia para grandes públicos. Públicos cada vez más y mejor informados, y por tanto más exigentes sobre la calidad de las informaciones.

También un cargo de esa envergadura envuelve retos para el profesional de la comunicación, y del periodismo en particular, dado que deberá poner en práctica facetas que en la mayoría de ocasiones trascienden su tradicional papel, pues involucran aspectos de la gestión de personal, del liderazgo y de la administración empresarial como tal.

Lograr una noticia con calidad en estos tiempos de abundancia y rapidez en la información, pasa por muchos más requisitos que los propios de la eficiente aplicación de los géneros periodísticos, y llega al campo de una eficiente gestión del grupo de periodistas donde sea palpable un liderazgo fuerte, pero funcional; oportuno con el equipo, pero consecuente con la realidad de la empresa, y entregado a servir al público lector, pero también al anunciante, motor financiero del negocio.

A continuación se describen las experiencias periodísticas en un medio de comunicación escrito, aprovechando la formación académica y la experiencia que se adquiere durante el trabajo de campo. De ahí que se realice una monografía de análisis de experiencias.

El trabajo se basó en lo autorizado por el programa extraordinario para la realización de tesis de grado para las carreras de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, aprobado por el Consejo Directivo en el acta 4-11, punto octavo, del 3 de marzo de 2011.

Se cumplieron además por parte del autor, los requisitos exigidos como el cierre de currículum de licenciatura, la graduación de la carrera técnica y 10 años de experiencia en el campo profesional de la comunicación.

Por ello en este trabajo se buscó conocer aspectos sobre la dirección, en particular sus principios, objetivos e incluso sus errores.

Esa misma dirección aplicada a los medios informativos tiene sus características propias porque esa cabeza de grupo no sólo gestiona productos periodísticos, sino también empresariales, aparte que requiere niveles de liderazgo bien definidos y apuntados en la dirección correcta.

Las Salas de Redacción, corazón del flujo noticioso de las empresas escritas, también son ahora organizaciones en busca de integración y funcionalidad, porque el propósito de alcanzar noticias de calidad se convierte en el objetivo máspreciado. Esa dirección de grupos de profesionales del periodismo, por tanto, tiene una importancia creciente y fundada en la obtención de productos noticiosos con altos niveles de interés.

### **1.3. Antecedentes**

Es innegable que la expansión de las nuevas tecnologías de la comunicación, en especial desde 1980 aunque en un ritmo cada vez más creciente una década después, ha marcado la vida de las empresas informativas en todo el mundo, haciendo evidente la necesidad tanto de adaptación, como de un incesante cambio.

Las Salas de Redacción de los diarios no han sido ajenas en lo absoluto a esa vorágine tecnológica. Por ello se sabe de peculiares esfuerzos para adaptarse a la demanda informativa creciente, y para ofrecer productos satisfactorios, capaces de competir en un mundo cargado de datos, de información y de velocidad de conocimiento.

En nuestro continente se pueden identificar esfuerzos puntuales por salir adelante con los retos impuestos por ese desarrollo tecnológico y comunicacional. Desde análisis del trabajo de los periodistas “multiusos”, hasta estudios que pretenden medir la calidad informativa y la productividad noticiosa.

Según Jornet (2006, p. 178) “a partir de la década de 1990, la necesidad de reducir costos, los avances tecnológicos, la creciente actitud crítica del público frente a la prensa y la incipiente convergencia de medios forzaron un salto cualitativo en numerosas empresas, que se tradujo en la adopción de estándares, en la implantación de planes de capacitación permanente y en una visión atenta a las demandas de lectores, oyentes y televidentes”.

Justamente es ahí, en ese esfuerzo por atrapar en una medición la calidad informativa a fin de convertirla en el reto permanente de las Salas de Redacción, donde surgió la importancia de vincular la dirección de esos grupos con el resultado esperado en nuestros tiempo: las historias de calidad.

Ahora bien, si partimos de la verdad conocida de que en las Salas de Redacción tradicionales se conjugan muchos roles de profesionales creativos, cae por su peso que la gestión debida de ese grupo requiere la presencia de directores que entiendan los alcances de su liderazgo en las historias creativas que esperan verse reflejadas en papel y tinta.

Para como el de Guatemala, resulta obvio que en la parte académica no sea común tener acceso a un planteamiento vivencial fundamentado de la importancia que la gestión de una Redacción tiene para las noticias que el público exige.

#### **1.4. Justificación**

No es tradicional tener la posibilidad de abordar en una monografía el impacto real que una buena o mala dirección de una Sala de Redacción de prensa escrita tiene en las noticias de calidad, habiendo experimentado por varios años los roles de esos polos: el de ser miembro de un equipo de periodistas (en áreas variadas como noticias culturales, de economía o de política), y el de dirigir esa Sala de Redacción, primero a nivel de editor de módulo, luego como editor general y finalmente como director ejecutivo.

De ahí que esa experiencia merecía ser llevada a un documento académico, y por tanto formativo, en donde se conoció el entorno del proceso de construcción de la noticia, pero haciendo hincapié en el papel que el líder cumple, como un organizador, inspirador, gestor, motivador, instructor y planificador.

También es importante que el reportero, desde sus primeras líneas escritas, sepa que el periodismo abre a sus pies una gama amplia de posibilidades laborales y retos que trascienden la escritura de titulares y párrafos, y lo puede llevar al mundo de la gestión de equipos y de empresas periodísticas.

#### **1.5. Descripción y delimitación**

Tradicionalmente en el país la agenda noticiosa más importante es impuesta en la prensa escrita, la cual no sólo tiene las Salas de Redacción más numerosas, sino también las mejor pagadas y las que poseen al personal más experimentado en el campo de la generación noticiosa. Esas razones, y otras ligadas a la competencia empresarial, han forzado a los medios escritos a ser más rigurosos que otros en la consecución de noticias novedosas y precisas.

Pero el trabajo vivencial no sólo se enmarcó en ese ámbito de prensa escrita, sino también se centralizó en el importante papel que la dirección de las redacciones adquiere. Una dirección que está dada por definición por el director del diario, a quien en casos especiales se le llama “editor general”. A pesar de ello, el aporte se aplicó para jefaturas de módulos especiales de trabajo.

Por otra parte, la pretensión también permaneció en el logro de noticias de calidad, como una forma de especificar quizá el reto más importante de las empresas periodísticas que quieren sobrevivir a las rigurosas exigencias actuales. Demandas válidas de un público mejor informado y más riguroso con el manejo de su tiempo.

Hubo un esfuerzo por detallar en la vida real y en una experiencia de dos décadas, tanto desde el papel del redactor, como el del director ejecutivo del grupo (pasando por diversas jefaturas) esa interrelación inevitable y directa que existe entre la gestión del líder y el producto final: las noticias de calidad.

Las circunstancias permitieron que, muchos años después de la instrucción académica, existiera la posibilidad de plasmar en una monografía de análisis de experiencias y con fines totalmente didácticos, lo que realmente se vive “en” y “a cargo de” una Sala de Redacción de prensa escrita.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General.**

Describir el alcance, positivo o negativo, que el director de una Sala de Redacción en un medio escrito tiene en el logro de las noticias de calidad.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

\* Detallar las claves para que el líder de un grupo de periodistas en un medio escrito cumpla mejor su función gerencial como administrador, pero también como apoyo de la Sala de Redacción.

\* Exponer los principales riesgos de una mala dirección periodística y la consecuencia que ello tiene en las noticias de calidad, obtenidas al final del proceso en un periódico.

\* Explicar al profesional del periodismo escrito la importancia de la Sala de Redacción en el logro de las noticias de calidad, y su papel profesional como parte del cuerpo de redactores, o bien como un líder director del grupo.

## Capítulo 2. Dirección

### 2.1. Definición

Para entender a cabalidad la Dirección, conviene antes entender la *administración* cuya etimología indica que viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y refiere a quien hace una función bajo el mando de otro; presta un servicio a otro. Chiavenato (2004: p.10).

Un significado más completo, que incluye palabras como “proceso”, “logro de objetivos” y “eficiencia”, indica que se ha cambiado mucho el significado original, en tanto el término se ha vuelto más difícil de asimilar por las tantas definiciones existentes, las cuales varían según el autor y la escuela administrativa.

Algunas de estas definiciones se pueden enumerar de esta manera:

- Según Chiavenato (2004: p.10), la *administración* es *"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"*.
- Para Robbins y Coulter, (2005, p:7) la *administración* es la *"coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"*.
- Hitt, Black y Porter, (2006: p. 8) definen la *administración* como *"el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"*.
- Según Díez de Castro, et al (2001: p.4) la *administración* es *"el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"*.



- Para Koontz y Weihrich, (2004, p. 6) la *administración* es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

De acuerdo con esas definiciones de connotados autores, se puede definir la administración como "el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz".

Cuando se percibe la administración en estos términos, se debe percibir también las cinco partes fundamentales:

- *Planificación*: "Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización." Robbins y Coulter (2005, p.9). Se puede explicar cómo decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
- *Organización*: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- *Dirección*: Koontz y Weihrich (2004, p.14) indican: "Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales". Por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- *Control*: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. Koontz y Weihrich (2004, p.14).

Para definir la palabra Dirección conviene acudir a su etimología y apuntar que proviene del verbo *dirigere*, que a su vez se forma del prefijo *di*, intensivo, *yregere*, regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *roj*, que indica *preeminencia*. Así que, de entrada, se resaltan las similitudes con la palabra administración, de la cual tiene una posición preeminente, algo nada extraño para la dirección porque se le considera la esencia de la administración.

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2003, p.319) “La dirección es una función vital de la administración. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se lleven a cabo las decisiones que corresponden a las actividades propuestas y organizadas”.

Tras esa conceptualización el autor la define como “el proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás para realizar un trabajo unidos y de manera eficaz. Consecuentemente la dirección es el segundo escalón en el orden de mando, pero por regla general, es el elemento más decisivo, es el que conduce el organismo social. La dirección implica centrarse en los miembros de la organización y tratar con aspectos tales como moral, arbitraje de conflictos y desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas”.

Es evidente que en la definición de este concepto hay variantes, pero se hacen didácticas las complementarias. De ahí que Chiavenato (1989) no deja de ver en la Dirección ese proceso de conducción cuyo propósito ulterior es obtener todas las ventajas que se puedan, con los recursos a disposición, obteniendo el mayor rendimiento de los empleados, poniendo a la cabeza los fines establecidos por la empresa.

Si partimos de que otros autores la definen como funciones ejecutivas de guiar y vigilar a los empleados o que, poniendo a la cabeza el interés de la empresa consiste en obtener los máximos resultados de la unidad, podemos definir dirección como el elemento esencial de la administración que permite lograr la realización efectiva de lo planeado, sobre la base de decisiones que son vigiladas adecuadamente para garantizar su cumplimiento.

Palabras importantes al momento de explicar lo que engloba la dirección, son las acciones, los objetivos, el conocimiento, las leyes, los principios, las técnicas y el sistema. De ahí que entre las preocupaciones más puntuales de la alta gerencia, esté la consecución de personal idóneo, capaz de manejar sus empresas y con altos grados de confianza.

Específicamente si el término se aplica a las compañías, Ramírez (2002, p.13) la ve como “el camino o rumbo que debe seguir la empresa y también el conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella”.

Finalmente, conviene destacar la importancia que en el proceso directivo adquieren los términos coordinación y motivación. En palabras de Rodríguez Valencia (2003, p.319) esto se plantea así: “Como el ser humano se deja gobernar casi siempre por sus emociones, la orientación es, entre las funciones administrativas, la que tiene un mayor carácter emotivo”.

## **2.2. Objetivos de la dirección**

Poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización; lograr formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional; ser determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad; reflejar su calidad en la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control, y establecer la comunicación necesaria para que la organización funcione, es una enumeración resumida de los objetivos de la Dirección.

Gasalla y Pueyo (2007, p. 25-26) dicen que el primer objetivo es “coparticipar en el diseño y la elaboración de las líneas estratégicas del negocio”, y que “para lograr los objetivos definidos, resulta necesario que las organizaciones cuenten con personas que tengan claras cuáles son las reglas del juego, qué se espera de ellos y qué pueden obtener con la consecución de los resultados previstos”.

Conviene recordar que la dirección es la esencia de la administración. A partir de esa verdad, quedará claro que la dirección tiene por propósito supremo llevar a feliz término, a su realización plena, etapas precedentes como la planeación, la integración o la organización.

### **2.3. Principios de la dirección**

Siguiendo a Reyes Ponce (2004, p. 387) podemos llegar a los principios más comunes que rigen como una guía adecuada para el funcionamiento eficiente y eficaz de una empresa. Los divide así:

#### **1. El principio de la coordinación de intereses**

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél.

La subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal al fin general no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que precisamente es para lograr mejor éstos, para lo que se consintió en entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad a la misma.

#### **2. El principio de la impersonalidad del mando**

La autoridad de una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Así como es natural la tendencia a mandar e imponer la voluntad propia sobre la de los demás, es también igualmente natural el rechazo a recibir la imposición de otros.

### 3. Principio de la resolución de los conflictos

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes. El conflicto es un obstáculo para la coordinación.

### 4. Principio del aprovechamiento del conflicto

Es necesario aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Todo conflicto, como todo rozamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser utilizada en el movimiento de las ruedas de vehículos, también el conflicto puede ser constructivo.

Como un complemento ideal a esa visión, otro autor como Soto (<http://www.mitecnologico.com>), enumera esos principios y añade entre los más importantes los siguientes:

- a. **De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo de quien lidera y la comunicación que debe proporcionar a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con eficiencia y eficacia.
- b. **De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden, sea transmitida por medio de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

- c. **De la motivación.** La eficacia y eficiencia de los programas de motivación que se implementen para el personal, y por consecuencia el éxito de la empresa, dependerá en gran parte el grado de cuidado con que los directivos y administradores evalúen oportunamente los diversos programas de estímulos y recompensas para sus trabajadores.
  
- d. **Del liderazgo.** La eficacia y eficiencia de la dirección de personal, dependerá en gran medida de la comprensión y aplicación de medidas a sabiendas de que el personal que se involucra en su organismo social, tiende y es influenciado por quien le ofrece medios para la satisfacción de sus metas personales.
  
- e. **De los conductos adecuados para las órdenes.** Al transmitirse las órdenes, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin una poderosa razón.
  
- f. **Del tipo de jefatura.** Quien ejerce autoridad debe elegir el tipo de jefatura en relación con la persona supervisada, para hacerse obedecer.
  
- g. **De la comunicación bilateral.** Todo mensaje implica forzosamente una comunicación en sentido contrario que puede ser o no en la misma dirección.
  
- h. **Del mejoramiento de la comunicación.** La comunicación debe revisarse constantemente para eliminar sus barreras.

- i. **Principio del costo de la comunicación.** El costo de la comunicación deberá estar en proporción a su utilidad.
  
- j. **De la utilidad de la motivación.** La motivación nos ayuda a lograr una alta moral en lo personal y superar rendimiento.
  
- k. **De las relaciones humanas.** Tratando a los trabajadores como seres humanos, estimulando su progreso y mejoramiento, asegurándoles un trato equitativo.
  
- l. **Del cumplimiento de órdenes.** La persona que expide una orden, tiene también la obligación de procurar que se cumpla correctamente.
  
- m. **De la unidad en expedición de órdenes.** Las órdenes referentes a una operación determinada deben emanar directamente de una sola persona.
  
- n. **De la disciplina.** La disciplina espontánea es la más eficaz y una buena administración la estimula.

#### **2.4. Errores básicos en la dirección**

La complejidad de las tareas de dirigir hace posible observar a muchas personas que incurren en diferentes errores al momento de intentar la conducción de sus subordinados. Urcola Tellería (2000 pp.64-65) hace una división muy didáctica para entender los principales yerros.

## Errores habituales:

1. Empezar actividades sin tener totalmente claros los objetivos, sin saber exactamente lo que pretendemos conseguir, sin haber realizado una planificación adecuada, sin haber pensado o madurado lo suficiente antes de proceder a su realización.
2. Querer hacerlo todo uno mismo, pensando que nadie hace el trabajo mejor que nosotros, o tratar de ser el centro neurálgico por el que pasen todos los asuntos, hasta los más insignificantes, por considerar que es la única forma de que nada se nos escape.
3. No distinguir en el contenido diario lo urgente de lo importante, no saber centrarse en lo principal y aplazar los asuntos de mayor prioridad mientras se pierde el tiempo en tareas de menor relevancia.
4. Vivir excesivamente concentrados en el corto plazo, la falta de perspectiva del mediano o largo plazo lleva a que el directivo explote y agote en un determinado momento la capacidad de generación de resultados futuros.
5. Tomar decisiones sin la suficiente información, o sin haber reflexionado lo suficiente.
6. No tener un sistema de medida que permita llevar a cabo el seguimiento de los resultados, y en consecuencia, su progreso o retroceso.
7. Incapacidad para eliminar o controlar las interrupciones, así como para averiguar si se mantienen los niveles de eficacia establecidos.
8. Habituarse a los aplazamientos, y a dejarlo todo para mañana.
9. No atreverse a correr ciertos riesgos. Quien no arriesga nunca gana.



10. Estar totalmente orientado hacia los problemas, y ser incapaz de detectar oportunidades

11. No aprender de los errores. Todos cometemos fallos, pero quien los comete y no aprende, volverá a cometerlos.

Conviene apuntar que son en realidad muy variados los errores en que puede incurrirse al momento de dirigir. Pueden ser tantos como 100, si vemos a Acosta (2004), aunque de nuevo se pueden hacer agrupaciones que nos llevarían a errores de tipo ligados a estrategia, estructura, liderazgo, motivación, comunicación, delegación, negociación y calidad total.

## **2.5. El arte de dirigir**

Una de las formas más simples de explicar por qué la dirección de personas llega a convertirse en un arte, pasa por el ejemplo del trabajador cuyo desarrollo en el cumplimiento de sus funciones ha sido satisfactorio y la utilización de las herramientas hecha con eficacia. Sin embargo, ello no necesariamente significará que este mismo colaborador, puesto en un papel de dirección, cumplirá las tareas con la misma prontitud o diligencia. Es decir, probablemente fracase porque no sabe dirigir personas.

Una primera aproximación recuerda que el proceso de dirigir involucra trabajar con y por medio de personas, así que las decisiones a tomar tendrán el componente muy particular de la influencia sobre esos subalternos.

Comúnmente se suele decir que cada persona llega a su máximo nivel de incompetencia. Por esa y otras muchas consideraciones lógicas, Fernández Higarza (<http://www.gestiopolis.com>) sostiene que “las empresas no deberían de olvidar que a la gente se la debe LIDERAR, y esto no debe confundirse con GESTIONAR, se gestionará unos recursos materiales, un presupuesto, etcétera, pero la dirección de personas debe estar basada en el liderazgo”.

La dificultad, cuando de dirección se trata, siempre está presente. Urcola (2008) lo plantea al decir que si bien es cierto dirigir es un arte, también es un arte nada fácil, debido a que significa esfuerzos que pasan por crear un equipo, lograr objetivos con él, y eso sólo se alcanza si también se ha ganado la confianza, el respeto y el reconocimiento. Urcola (2008, p. 33) concluye: “Dirigir bien es un arte al alcance de quienes teniendo los conocimientos mínimos requeridos, ponen en práctica sus habilidades personales y tratan de mejorar en cada una de las ocasiones en las que tienen oportunidad para ello”.

El autor establece los aspectos siguientes a tener presente si se quiere convertir en arte la dirección:

### **1. Saber qué es lo que se quiere lograr**

Si no tenemos claro lo que queremos conseguir, es “imposible” dirigir eficientemente. Por ello, en primer lugar es necesario tener bien presentes los objetivos que buscamos lograr, una visión del “proyecto” que pretendemos alcanzar y desarrollar una actuación por prioridades, para lo cual es preciso distinguir lo principal de lo secundario.

### **2. Mostrar cómo hacerlo.**

Es nuestra obligación facilitar a nuestros colaboradores el ejercicio de su actividad. Debemos organizar adecuadamente los recursos técnicos y humanos disponibles adiestrándoles adecuadamente y potenciando el trabajo en equipo.

### **3. Dejar que lo intenten.**

Una vez que hemos señalado el camino a seguir y cómo hacerlo, debemos dejar que lo hagan. Es probable que surjan dificultades y cometan algunos errores. De unas y de otros adquirirán experiencia y madurarán profesionalmente.

### **4. Observar el rendimiento.**

Durante la ejecución de un trabajo, nuestro papel de directivo estará supeditado a la debida coordinación de los colaboradores, resolviendo los imprevistos y/o dificultades que puedan aparecer.

Nuestra función principal en esta situación será la de estar a su “servicio” para resolver posibles problemas, motivarles y facilitar el logro de sus objetivos.

## **5. Medir los progresos.**

No es suficiente con trabajar intensamente si no sabemos el valor de nuestro trabajo, si no medimos los resultados obtenidos. Por ello, tener un sistema de medición adecuado es la primera herramienta de la que debe disponer todo directivo.

Evaluar el trabajo realizado por nuestros colaboradores, determinando lo que han hecho bien y pueden mejorar a fin de adquirir experiencias positivas, es una habilidad que debe ser practicada por todo directivo que pretenda mejorar en el ejercicio de su actividad profesional.

Para que esa dirección sea considerada como un arte, debe además cumplir características tales como: adquirir poder para tomar las decisiones vitales a fin de guiar las acciones de otros, tener capacidad para comprender las motivaciones de los subordinados, e inspirarles para que den lo mejor de sí. Por último, pero no menos importante, adquirir un estilo atractivo para generar un clima de confianza adecuado.

## Capítulo 3. La dirección de medios informativos

### 3.1. Empresa informativa

Garnham (1979) citado por De Mateo, Bergés y Sabater (2009: p.18) dice: “Las empresas informativas son entidades económicas que desempeñan una función directamente económica en cuanto creadoras de plusvalía, a través de la producción de mercancías y del intercambio, ya una función económica indirecta, a través de la publicidad, creando plusvalía dentro de otros sectores de la producción de mercancías”.

De Mateo, Bergés y Sabater (2009: p.14) contraponen los términos para conceptualizar la empresa y la empresa como medio de información. Así, dicen que es una organización que combina factores de producción y distribución de bienes para atender demandas de un mercado, con el propósito claro de tener una ganancia. La organización de comunicación, entonces, produce mensajes y servicios de comunicación y los comercializa buscando informar, persuadir y hasta educar a consumidores, también tras un beneficio. Los servicios de comunicación adquieren así el carácter de mercancía.

Los elementos de la empresa informativa son:

1. **Personales** (los sectores incluyen creativos, producción, comercialización, destinatarios y anunciantes).
2. **Inmateriales** (entre los sectores figuran la organización, los principios configuradores y los bienes muebles)
3. **Materiales** (los sectores se componen por bienes inmuebles y los derechos).

Con esta división, Nieto e Iglesias (2000: p.90) sostienen: “La empresa informativa es el conjunto organizado de trabajo redaccional, creativo y técnico, bienes materiales y económicos, y relaciones comerciales, para difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas o de entretenimiento, utilizando soportes o medios de comunicación social”.

De la mano con la historia de los medios de comunicación se ubica la historia de la empresa informativa. Puesta en el tiempo puede decirse que la primera manifestación de empresa informativa organizada para la edición de publicaciones periódicas, con el respaldo de una firma comercial, se remonta a la segunda mitad del siglo XVI, en tanto se sabe que evoluciona el término desde el siglo XVIII por circunstancias que permiten abaratar el producto, mientras a comienzos del siglo XX la compra y la lectura de prensa diaria es una relación comercial consolidada en el mundo occidental.

Así que los soportes, lo cual también conlleva la tecnología, adquieren una importancia tan crítica como la agrupación, ordenamiento y conformación de hechos informativos.

### **3.2. Gestión de empresas informativas**

Conviene advertir de entrada que el referirse a la gestión no necesariamente se limita a una disciplina antigua y por lo tanto exhaustivamente estudiada y teorizada. Campos Freire (2010. <http://revistas.ucm.es/index>) asegura que esta joven ciencia tiene un historial de poco más de 50 años, aunque Lavine y Wackman (1992: p.91) sostienen un historial un tanto mayor.

“La teoría y las investigaciones sistemáticas sobre gestión empresarial se iniciaron a finales del siglo XIX, cuando la revolución industrial hizo posible la producción en serie de productos, así como la aparición de los medios de comunicación social.

La producción a gran escala planteó un desafío a los propietarios de empresas informativas: ¿cómo organizar más eficazmente su trabajo para asegurar la calidad e incrementar la eficiencia? En respuesta a estos desafíos nació la teoría clásica de la gestión empresarial”, precisan.

La gestión de empresas informativas conlleva funciones básicas claramente definidas para responder a las obvias preguntas de quiénes hacen qué, en qué período de tiempo, con qué medios y a qué costo. Todo arranca por la planificación y por la organización del trabajo y de la tecnología a emplear.

Además, debe gestionarse el aspecto financiero (presupuestario), el de personal que se convierte en crítico por ser el humano uno de los activos más importantes en toda compañía, y finalmente el aspecto dirigencial, que no es más que el liderazgo capaz de llevar la empresa en su conjunto hacia la visión establecida de antemano.

Bajo una perspectiva de gestión calcada, De Mateo, Bergés y Sabater (2009: p.25) enumeran la necesidad de partir de los objetivos (a corto y mediano plazo), los cuales a su vez se obtienen haciendo consideraciones diversas, como las necesidades de los clientes. Añaden la obtención de información, como la competencia, el mercado o el entorno legal, sin dejar de lado las estrategias capaces de llevar a buen puerto lo trazado.

Finalmente, un plan de acción para convertir en realidad las estrategias, y los debidos controles para confirmar el buen rumbo y hacer las rectificaciones del caso.

Sin embargo no todo es tan sencillo a partir de fenómenos de los últimos años, específicamente los relacionados con la crisis económica generalizada y acentuada en el mundo, y los cambios radicales impuestos en las empresas informativas por los gigantescos avances tecnológicos recientes.

La unión de estos factores y la celeridad con que se presentan, hacen más compleja la tarea de identificar, medir, asimilar y estudiar los fenómenos, en tanto en la industria mediática proliferan, entre otros, la innovación, la reconversión y la convergencia.

A este respecto, Campos Freire (2010. <http://revistas.ucm.es/index>) subraya: “La teoría y la investigación aplicada a la gestión mediática constituyen una ciencia compleja, interdisciplinaria, aún sin paradigma de unidad, y el conocimiento que se genera dentro de las organizaciones es bastante repetitivo y rutinario, tanto por la falta de tradición en la implementación de procesos y metodologías científicas como por el mutuo alejamiento con la Academia”.

### **3.3. El dilema de la dirección informativa y la gestión empresarial**

“Cuando empecé mi carrera, las empresas periodísticas de los Estados Unidos tenían al frente de su directorio a un periodista. Incluso, en las más antiguas, en las cuales su fundador había muerto, éste había dejado en su legado la obligación de siempre nombrar a un trabajador de los medios en su puesto máximo (por ejemplo, la *Time Life* o la *Reader'sDigest*)... Luego comenzaron a poner... a un Doctor en Ciencias Económicas. Hoy, gracias a la revolución tecnológica, son los ingenieros los que los están desplazando. Y dentro de unos años, los abogados ocuparán ese puesto porque en realidad, la maximización de la rentabilidad no se da por la rentabilidad operativa, sino por la extraordinaria compra y venta de empresas, y el producto es el contrato; no el producto periodístico. Y quien mejor entiende de contratos es un abogado”.

Esta frase, propia de Jorge Fontevicchia, propietario y director de la Editorial Perfil de Argentina, y citada por Viñas (2005: <http://www.perio.unip.edu.ar/>) es muy ilustrativa de las marcadas contradicciones que, cada vez más, existen cuando se aborda el tema de quién lleva, o debe llevar, las riendas de una empresa informativa.

Por una parte, o dicho de otra manera más elocuente, “en una esquina”, encontramos a los periodistas intentando y queriendo llegar a sus respetados lectores a quienes tienen por meta influir. “En la otra esquina”, tradicionalmente están los formados con visión empresaria, para quienes lo más natural o prioritario es obtener el máximo lucro.

Como se apuntaba en la definición de empresa informativa, estamos ante unidades económicas, cumpliendo funciones económicas dada la necesidad de crear plusvalía, así que esa tensión apuntada antes debe ser natural, aunque el punto de discusión no está necesariamente en su existencia, sino en la forma como se convive con ella.

El asunto no es tan simple como pretender que la gestión de una empresa informativa tenga a periodistas al frente de la Redacción y a los tradicionales administradores en la gestión puramente comercial. El verdadero reto está en hacerlos convivir, en complementarlos.

Guatemala no es para nada ajena a semejante fenómeno. Por el contrario, la experiencia dice que en tanto la gestión noticiosa y empresarial no caminen de la mano, los riesgos crecerán de manera directa y proporcional. Por ejemplo, empresas periodísticas con escasos niveles de rentabilidad, o deficitarias, son más propensas a quedar supeditadas a prebendas del sector público o privado.

Jornet (2006: p. 21) plantea: “La empresa de prensa tiene una configuración objetiva (administrativa, organizativa y de gestión) y una subjetiva, en la cual se destaca el periodista, el hacedor de la información, y que nos presenta a la información como sujeto esencial del mantenimiento de la empresa. Si esto es así, si ambas configuraciones se complementan, el periodista no debe estar ajeno a la problemática de la gestión, no debe dejar el tema sólo en manos de los administradores, sino que debe involucrarse para combinar calidad con eficiencia, credibilidad con rentabilidad”.



Resulta evidente, y es innegable, que la convergencia de medios, el marcado desarrollo de las tecnologías y el consecuente estrechamiento de las relaciones de los medios con el público empujan a quienes pretenden dirigir medios informativos a empaparse, a comprender el clima comercial, pero también a esperar que en la parte comercial se entienda el aporte editorial a la construcción de marca. Una marca que el público, de todas formas, ve como una unidad, y no como la suma de partes de una empresa.

Más en la vía propositiva y práctica, Sohn, Ogan y Polish (1988: p.13 y 21) se refieren a las 14 cualidades que deben tener los gerentes eficientes que cada vez más demandan los propietarios de medios: Capacidad de comunicación, creatividad, decisión, delegación y control, energía, flexibilidad, impacto, dirección, motivación personal, solución y criterio para los problemas, sensibilidad, tolerancia a la tensión y tenacidad.

Se trata, entonces, de aceptar que se caminan las rutas de lo que se llamaría el negocio periodístico, que no es más que vender información a la mayor cantidad de lectores, pero también vender esa lectoría a los vigentes y futuros anunciantes.

## **Capítulo 4. Liderazgo**

### **4.1. Concepto**

La palabra influir es una de las constantes en la conceptualización del liderazgo, pero no menos importante es la consideración del gran propósito: cumplir objetivos individuales, grupales u organizacionales. Además, siempre lleva consigo una serie de características que se “inyectarán” en el grupo de trabajo, de tal manera que los fines comunes de todos se alcancen eficientemente.

La literatura es profusa y los conceptos innumerables. Pero conviene centrarse en autores como Chiavenato (1999) quien justamente arranca con la influencia ejercida en una situación, aunque llama la atención sobre que se trata de un proceso de comunicación humana, para finalmente caer en la consecución de los objetivos.

Se suele citar la existencia de autores que refieren hasta 300 definiciones distintas de liderazgo, y que hay una por cada autor que intenta hacerlo, aunque regularmente los conceptos van entre la definición de estrategias, por medio de la orientación de otros, poniendo como centro una visión de lo que se puede alcanzar, y la involucración social y psicológica, que permiten alcanzar objetivos planteados como una estrategia.

Viveros (2003: p.3) lo define como “el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado”.

Con todo y ello, no faltan autores que consideran no necesariamente correcto hacer descansar el concepto de liderazgo sobre la base de un enfoque en la influencia, dado que ello conlleva un fracaso entendido como la similitud entre la influencia y “hacer que el otro haga lo que yo quiero”-

Esto, en última instancia, sería una versión modernizada del tradicional concepto de “mando-control”, cambiando la orden por la influencia Anzorena (2011; <http://www.gestiopolis.com>).

Este planteamiento surge muy extremo, pues la “influencia” que refieren la mayoría de estudiosos siempre es matizada y complementada por características o claves especiales del liderazgo, lo cual impide llevar su esencia al extremo de “la orden”.

Justamente Viveros (2003: p.3) añade a su concepto que “en principio, el jefe tiene derecho a mandar, pero no dispone de un derecho absoluto (la obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa). Para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos”. Así se clarifica el asunto.

Para explicar el esfuerzo por derribar paradigmas generalizados, Agüera Ibáñez (2004: p. 23-24) subraya: “Asociar, analogar, y por ello, confundir el fenómeno de liderazgo con la jerarquía, el poder, el título y la autoridad que lo conforma o que de ellos deriva”. Estos elementos son sólo complementarios a la capacidad de influencia positiva que todo líder ejerce frente a otros, en ese sentido la fórmula es:

- Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder.
- Si hay jerarquía, título o poder, y no hay influencia positiva, en estricto rigor no hay liderazgo.
- Si hay influencia positiva y además hay jerarquía, título o poder, el fenómeno de liderazgo es de mayor fuerza y resultados.

## 4.2. Objetivos del liderazgo

Además de tener claro que en el liderazgo siempre se habla de influenciar a otros, cuando de los objetivos perseguidos se habla también debe considerarse con claridad que el propósito primordial es orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general.

Se apela al espíritu de grupo como una forma adecuada para el cumplimiento de los deberes de cada cual, pero también para que se alcance más allá de lo esperado.

Por ello autores como Flores Ortega (<http://www.gestiopolis.com>) recuerdan que el mundo no es de improvisación, sino de planeación, y que se requiere determinar objetivos y metas a alcanzar para lograr el éxito. Y trata de explicar los objetivos así: “Disraeli, estadista inglés del siglo IX, manifestó: “El éxito es el resultado de una infatigable atención al propósito”. Mahoma en el Corán afirma: “Si uno no sabe a dónde va, cualquier camino es bueno”.

La profundidad con que se aborda el tema de los objetivos del liderazgo, llega a plantearlo desde una visión de género. Se considera que existe un estilo masculino, en el cual la estructura organizacional es piramidal, a diferencia del femenino donde se configura por medio de redes. En ese sentido, el objetivo del liderazgo masculino son los resultados y se centra en el “hacer”, y en el liderazgo femenino el objetivo es el proceso y se basa en el “ser”.

Ya sin la especificidad del género, también puede considerarse que el objetivo de un liderazgo que pretende ser eficaz, pasa por obtener un clima en la organización capaz tanto de alcanzar las metas grupales impuestas, como las propias de cada uno de los miembros del equipo. Fundamental resulta el ejercer el liderazgo por medio de una notoria flexibilidad para adoptar el tipo más adecuado a cada situación, sin olvidar la posibilidad de desarrollar una cultura propia de equipo (Alves, 2000).

En términos generales se puede concluir que el liderazgo busca ejercer una acción sobre personas (destacando sentimientos, intereses, aspiraciones y valores), pretende conseguir que otros hagan cosas (y por tanto debe tenerse claro el asunto de las motivaciones necesarias), y trata de involucrar el papel de la autoridad, responsabilidad, respeto y demás valores.

#### **4.3. Claves para que un liderazgo impacte positivamente**

##### **4.3.1. Más allá del líder**

Se considera que encontrar ese gran propósito de eficacia en el liderazgo, no se limita a encontrar aptitudes en el líder (aunque no se le excluye), sino a considerar en total cuatro componentes.

El primero, necesariamente, se relaciona con las cualidades del líder y arranca por desterrar su universalización, dado que para serlo eficazmente es necesario tener ciertas características.

Otro pasa a considerar los estilos del liderazgo, o estilos de actuación propios para alcanzar los objetivos y maximizar la eficacia del equipo (a su vez condicionados por los antecedentes, los comportamientos y el rendimiento).

Los dos restantes incluyen las características de los liderados (difieren en su deseo y necesidad de liderazgo) condicionadas por razones de edad, sexo, madurez, etcétera, y finalmente los factores situacionales, dado que se considera que diferentes situaciones requieren diferentes modos de actuación Alves (2000).

### 4.3.2. El paradigma del desarrollo

Aunque recién en el concepto de liderazgo se explicaba que Anzorena (2011: <http://www.gestiopolis.com>) era extremista al criticar la validez de la influencia como el eje central, sí vale la pena conocer las responsabilidades básicas que él considera debe asumir quien pretenda erigirse en líder, aunque concibiendo su rol en lo que el autor llama “el paradigma del desarrollo”.

Esas claves comprenden: a) **Envisionar**. Generar y compartir una visión. b) **Empoderar**. Liberar el poder interior. C) **Desarrollar**. Procurar del desarrollo. D) **Facilitar**. Posibilitar el desempeño. E) **Predisponer**. Generar la emocionalidad adecuada.

### 4.3.3. Prácticas y ejemplos

El destino de los líderes es lograr cosas extraordinarias, pero para ello se establecen ciertas prácticas fundamentales que deben seguir. Kouzes y Posner (1993) establecen las cinco siguientes: a) Desafiar el proceso. Los líderes corren riesgos, son pioneros, están dispuestos a avanzar hacia lo desconocido. b) Inspirar una visión compartida. Los líderes son capaces de avistar más allá del horizonte del tiempo, y albergan el deseo de hacer que algo ocurra. c) Habilitar a otros para actuar. Los líderes ejemplares consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto. d) Servir de modelo. Los títulos se otorgan, pero el respeto sólo se gana a través de la propia conducta. e) Brindar aliento. Parte de la tarea del líder es mostrarles a las personas que son capaces de triunfar.

#### **4.3.4. Las claves en las prioridades**

Nada mejor que acudir a un clásico del tema como Maxwell (1996: p. 21-24) para quien “planear y establecer prioridades para las responsabilidades es lo que señala la mayor diferencia entre un líder y un servidor porque las personas prácticas saben cómo logran lo que quieren; los filósofos saben lo que deben querer, y los líderes saben cómo lograr lo que ellos deben querer”.

El autor precisa sus argumentos cuando refiere: “Todo líder necesita entender el Principio de Pareto en el área de supervisión y liderazgo. Por ejemplo, el 20% de la gente de una organización será responsable del 80% del éxito”, y concluye con la aplicación de una estrategia de cinco puntos: 1. Determine qué personas son el 20% de los principales productores. 2. Emplee el 80% del “tiempo dedicado a su gente” con el 20% de los mejores. 3. Invierta el 80% del dinero dedicado al desarrollo de personal, en el 20% de los mejores. 4. Determine cuál 20% del trabajo da el 80% de retribución, y capacite a un asistente para que haga el 80% del trabajo menos efectivo. Esto libera al productor para hacer lo que hace mejor. 5. Pida que el 20% de los mejores capacite ejerciendo sus funciones al siguiente 20%.

## Capítulo 5. Sala de Redacción

### 5.1. Definición

La forma más simplista de definir el concepto Sala de Redacción es: lugar u oficina donde se redacta, o bien el conjunto de redactores de una publicación periódica. Pero, todavía siendo simple, es preciso entender el término Redacción, previo a intentar describir a ese grupo de redactores trabajando en determinada oficina o espacio físico.

El acto de poner en orden las ideas, pensamientos, sensaciones y experiencias, y plasmarlas en un papel, es una manera de plantear el proceso de redacción, atendiendo especialmente a su etimología (del latín *redigere*: poner en orden, organizar).

Para fines de la redacción periodística es más enriquecedor acudir a De Aguinaga (2001: <http://www.aqvizora.com/publicaciones/comunicacion>) para quien “la idea de la Redacción Periodística no sólo como orden sino también como compilación, es tan evidente como evidente es la tarea de ordenar informaciones y opiniones para compilarlas; es decir para reunir las en un sólo cuerpo de obra, en un conjunto periodístico que es, como se confirmará, la finalidad esencial de la Redacción Periodística. Por supuesto, el orden que establece la Redacción Periodística se refiere a informaciones y opiniones, en cuanto división clásica de la materia periodística. Pero informaciones y opiniones provienen, también por definición, de la actualidad y esta, a su vez, está referida a la realidad toda en un vector temporal”.

Otro estadio que nos lleva a la comprensión efectiva del término inicial de Sala de Redacción, no puede dejar afuera al redactor como profesional, a quien Martínez, a su vez citado por De Aguinaga (2001: <http://www.aqvizora.com/publicaciones/comunicacion>) no ve como la persona que pone por escrito lo sucedido, y más bien prefiere considerarlo un operador semántico.



Dicho de otra manera, el profesional que en un medio tiene la capacidad de decisión sobre los temas a abordarse, las fuentes a usar y las formas expresivas en que se plasmarán los mensajes.

Así las cosas, tenemos a la Sala de Redacción como el lugar en una empresa periodística donde se reúnen profesionales del periodismo en un trabajo de ordenamiento y compilación de información diversa, capaz de involucrarlos con poder de decisión sobre el proceso completo.

De nuevo el concepto sigue siendo muy simple, a menos que se pretenda definir a una Sala de Redacción ideal. En ese sentido, se le describiría como el lugar donde conviven periodistas honestos, creativos y trabajadores, en un ambiente dotado de modernos equipos digitales de trabajo, con conexiones a Internet óptimas y sin restricciones, todo aglutinado en un organigrama de trabajo claro con predominancia de la fluidez informativa.

A pesar de todo, y por la fuerza del desarrollo tecnológico actual, aún puede irse más allá al conceptualizar a las redacciones. Siguiendo el criterio de Pecquerie, director del WorldEditorsForum y la visión de Orihuela (2010) (<http://www.entrefiletnoticias.com>) se puede hablar de tres modelos: el de la pirámide, limitado a la organización de la sala de redacción en los escritorios y la práctica de celebrar reuniones editoriales en la mañana y por la noche (el modelo ha perdurado por 200 años); el de la producción centralizada, caracterizado por la sala de redacción convergente con la responsabilidad de la Internet y las nuevas plataformas de distribución de información; y el modelo llamado Sala de Prensa Virtual en 2015.

Se trata de un estadio donde ya no será necesario reunir a los reporteros de generación de contenidos en un solo lugar, pues las tecnologías móviles les permitirán pasar casi el 100% de su tiempo en el campo.

Además, éste producirá un artículo más parecido a un *wiki* (integrará aportes más allá del reportero, como alertas, comentarios, elementos multimedia y más), en tanto en esa Sala de Redacción sólo estará un tercio del grupo actual, compuesto por personal de alto nivel y aquellos cuya función principal será la de colocar la información en todas las plataformas.

En Guatemala no hace mucho empezó la migración del modelo piramidal hacia el de convergencia, por lo que poner por ahora los ojos en la llamada Sala de Prensa Virtual deberá esperar algún tiempo más.

## **5.2. Evolución de las Redacciones**

Con mucho de añoranza, Gabriel García Márquez (2007) evocó durante un discurso en 1996, ante la 52<sup>a</sup>. Asamblea de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), reunida en los Ángeles, California, Estados Unidos, la evolución de las Salas de Prensa en el último medio siglo.

Recordó que, entonces, no estaban de moda las Escuelas de Periodismo, así que todo se aprendía “en las salas de redacción, en los talleres de imprenta, en el cafetín de enfrente, en las parrandas de los viernes”. El periódico cabía en tres grandes secciones: noticias, crónicas y reportajes, y notas editoriales, dijo.

Asimismo, apuntó que la posterior creación de las escuelas de periodismo fue una reacción “escolástica” debido a que el oficio carecía de respaldo académico, y lamenta que hasta el nombre del oficio, desde sus orígenes en el siglo XV, haya cambiado por el de ciencias de la comunicación o comunicación social.

Hasta aquí el gran escritor parece atrapado en el tradicional lamento de que todo tiempo pasado fue mejor, excepto cuando admite que el oficio del periodismo no evolucionó a la misma velocidad que sus instrumentos “y los periodistas se extraviaron en el laberinto de una tecnología disparada sin control hacia el futuro”.

A pesar de todo, Márquez todavía podría encasillarse en el modelo piramidal en la organización de las Salas de Redacción como se veía en la definición, así que su crítica a la incursión de la academia en la formación de los reporteros es aún más alejada del verdadero aporte de la profesionalización universitaria.

Con mayor énfasis todavía, si consideramos que aquel era un primer modelo de tres, y que, tal como se verá más adelante, se está ante una nueva revolución.

Este paso evolutivo citado por el escritor, con todo y sus carencias, lo refiere Jornet (2006: p.75-76) citando a la Sala de Redacción como el reino del cambio permanente: “En realidad, la veloz e increíble expansión de las nuevas tecnologías de comunicación se inició a partir de la década de 1980, y con mayor énfasis en la de 1990”.

El impacto revolucionario que se ve desde afuera de las redacciones, es más sentido al interior de los medios de comunicación, en los cuales, desde el siglo XIX hasta los años 1970, los cambios mayores se limitaban a la incorporación de máquinas de escribir, cámaras fotográficas perfeccionadas y la aparición de los teletipos y telefotos.

De nuevo Jornet (2006: p.78) se refiere a la aceleración que se produjo en los siguientes 30 años: “Fue vertiginosa: digitalización de todos los procesos, desaparición de los talleres gráficos, al asumir las redacciones las tareas de armado de páginas mediante el uso de software de autoedición, multiplicación de las vías de ingreso de información (fax, correo electrónico, teléfonos móviles, sitios web), multiplicación de los canales para ofrecer información (Internet, mensajes de texto, rss+xml, wap), generación de enormes bases de datos de acceso instantáneo, posibilidad de teletrabajo... y siguen los cambios”.

Jódar (2009, [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)), siempre hablando de la evolución reciente de las redacciones y los medios informativos, hace un paralelismo con la Revolución Industrial del siglo XIX y la forma como ésta marcó al hombre entendido como entidad social y cultural.

De la misma manera, la era digital nos está poniendo en una Segunda Revolución Industrial, que nos sitúa ya no en la sociedad industrial, sino en la sociedad de la información.

Añade Jódar (2009, [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)): “La tendencia al cambio o adaptación es a lo que Roger Fielder se refiere como mediamorfosis. Es decir, el cambio producido en los medios de comunicación a causa de un avance tecnológico y unas demandas sociales nuevas. Señala la existencia de una evolución en los medios muy parecida a la teoría de la evolución de las especies de Darwin”.

Es importante mantener la evolución en estas etapas más recientes, dado que las diferencias son muy marcadas, aunque no puede dejar de recordarse el impacto que tuvo en su momento la llegada de la televisión para la tradicional prensa escrita, que obligó una reconversión y un cambio profundo en la estructura tecnológica. García, Parra y otros (2007).

En un grueso resumen, puede decirse que esa evolución empezó con la imprenta, y luego con el periódico como se conoce ahora, el cual se convirtió en una amenaza para los libros, aunque de todas formas vieron aumentada su producción. Siguió la radio con su inmediatez y escasa inversión, pero el diario lo resistió, como ocurrió también con la televisión (aquí también sobrevivió la radio misma, llamada también a sucumbir). Finalmente, internet con sus innumerables y obvias ventajas obliga ahora a periódico, libros, radio y televisión a dar su pelea.

### **5.3. Salas de Redacción integrales y convergentes**

Si se hace un paralelismo con esa forma *darwiniana* de considerar el desarrollo del periodismo, y con las redacciones de los medios de comunicación, hay que detenerse en el más reciente estado evolutivo: las llamadas redacciones integrales y convergentes.

Una definición inicial permite acercarse a este fenómeno de la comunicación de mejor manera. García, Parra y otros (2007) lo ve como un proceso multidimensional, en el cual destaca por facilitadora la implantación generalizada de tecnologías digitales de telecomunicación, donde se afecta, entre otros, el ámbito empresarial y editorial de los medios, propiciando así la integración y poniendo a los periodistas a elaborar contenidos a divulgarse en variadas plataformas.

Munarriz (2009. [www.ccmacolombia.org/](http://www.ccmacolombia.org/)) lo plantea así: “El papel es sólo el medio, no el contenido, y los productores de información tienen todavía la oportunidad de sobrevivir. La supervivencia requiere cambios tecnológicos, pero también organizativos dentro de las propias empresas periodísticas. Uno de los más importantes es, precisamente, la integración de las redacciones de las ediciones impresa y digital”.

Salaverría y Negro (2008: p.52, 102) indican: “El reto de un plan de convergencia no es tanto cambiar el producto, sino, principalmente, cambiar el proceso de producción”.

Dicho por ellos de otra manera: “Cuando se trata de implantar un proceso de convergencia entre distintos medios, no basta con resolver los factores económicos, logísticos y tecnológicos; un desafío previo es el de implantar una nueva cultura profesional de mutua confianza y disponibilidad para la colaboración”.

A la par de entender la convergencia como un fenómeno progresivo, que también sugiere la gradación o niveles, surgen otras consideraciones a tomar en cuenta, como el hecho de contar con periodistas que dominen el mundo multimedia (y apostar fuertemente a la formación), establecer flujos de trabajo propios del grado de integración establecido, e incluso la disposición física de la Sala de Redacción, la cual habrá de considerar el contacto abierto y directo de los equipos.

A pesar de lo anterior, es prudente considerar lo apuntado por López García y Pereira Farriña (2010) acerca de que no todos los autores le adjudican al término convergencia periodística el mismo significado, lo cual depende del enfoque dado: empresarial, tecnológico, de plataformas, profesional, cultural y hasta legal. De ahí que autores le llamen cooperación, coexistencia, fusión, confluencia, etcétera, como modalidades específicas o estadios de la convergencia, aunque como se explicó antes, siempre entendida como un proceso.

Si se piensa en la realidad guatemalteca, y se considera no sólo a las empresas periodísticas y su desarrollo, sino también a esos profesionales del periodismo llamados a cumplir las multitareas, se entenderá que el reto de las nuevas tecnologías es enorme si paralelamente se pretende una mejora sustancial en la calidad de la información ofrecida hasta ahora.

Las consecuencias son previsibles en ambos estamentos. En la empresa, porque se volcó a la convergencia y ha ido y venido en alianzas, surgiendo así grandes grupos multimedia y diversificando inversiones y ofertas. Aunque muchas empresas no han sobrevivido para contarlo, en la generalidad no ha prevalecido la extinción, sino la redefinición de funciones y servicios; empero, sí se padece con la parte publicitaria.

En los profesionales, las consecuencias tienen que ver, si se quiere en lo positivo, con una mejor velocidad de transmisión noticiosa, sin la tradicional limitación de espacio. Sin embargo, también ahora debe modernizarse y hacer más depurada su creatividad, pues tiene lectores con facilidades noticiosas mayores con sólo tener un computador. Hay más necesidad de especializarse y de aportar sobreesfuerzos intelectuales, a fin de evitar en lo posible que la capacidad privilegiada sea la inmediatez, antes que la calidad.

Lo importante es, ya en el plano aspiracional, que las empresas periodísticas en nuestro medio no emprendan supuestos proyectos de convergencia limitándose a sólo aumentar la productividad de sus equipos humanos y material, con la excusa de adaptarse a los desafíos de la era digital.

#### 5. 4. El periodista, definición y características

Se considera periodista a la persona o profesional del periodismo que se encarga de transformar sucesos de interés en un lenguaje especial, para ponerlos en conocimiento del público oportunamente, usando para ello, entre otros soportes, los periódicos, la televisión, la radio, revistas o Internet.

Leñero y Marín (1986: p.23) añaden una especificación extrema: “A quien redacta notas informativas, entrevistas y reportajes se le llama *reportero*; al que elabora artículos, *articulista*; al que hace editoriales, *editorialista*; al que hace columnas, *columnista* y al que ejerce la crónica, *cronista*. Pero todos quienes hacen del periodismo su principal actividad, cualquier que sea su especialidad, son periodistas”.

La diferenciación entre periodista y reportero que plantean luego los autores es poco práctica en la actualidad, debido a que los medios informativos no utilizan personal distinto para obtener la información directa y para escribirla, aunque son certeros al considerar al reportero como pieza clave en la entidad periodística, porque la información, materia prima del periodismo, se obtiene por su medio. En esencia, ello se mantiene todavía, aunque se hable de reporteros *on line* o de reporteros multifunciones.

Sin abandonar la simpleza, resulta interesante la manera en que Randall (2008) se refiere a los reporteros a quienes considera de entrada los héroes del periodismo, mientras distingue cómo son los primeros en aparecer entre el caos, desentrañando hechos, buscando sus orígenes y corriendo riesgos.

Y sobre sus características refiere que descubren y publican información que sustituye al rumor, plantan resistencia a los controles gubernamentales, informan a los votantes, perturban a quienes tienen autoridad basada en la falta de información pública, examinan a fondo la actividad e inactividad del gobierno, investigan a profundidad a las empresas, y confortan a los débiles dándoles oportunidad de expresarse.

## **Capítulo 6. Dirección de la Sala de Redacción y su importancia en las noticias de calidad en la prensa escrita.**

### **6.1. Las noticias de calidad en la prensa escrita nacional y cómo se obtienen**

Ahora como nunca antes la prensa escrita en Guatemala tiene ante sí un reto del cual depende su propia subsistencia: dar a sus lectores noticias de calidad. La expresión “como nunca antes”, en realidad debe entenderse no como una exageración terminológica, sino como una realidad condicionada por los novedosos, cambiantes y crecientes cauces por los cuales se consume la información hoy día.

También el concepto de “noticias de calidad” debe entenderse en su versión *tropicalizada* a estándares nacionales, dadas las posibilidades tecnológicas, académicas y económicas en que se desarrolla el periodismo. No podemos pretender, si queremos ser realistas al menos, que la calidad periodística sea equiparada a la alcanzada en sociedades con otros niveles sociales de desarrollo, sin que por ello se abandonen principios universales que van desde la precisión hasta la responsabilidad.

Tener potenciales lectores más y mejor informados, y además de manera inmediata, no puede plantear retos a la prensa escrita similares a los que enfrentaba hace dos décadas o incluso menos. A pesar de aplicarse en nuestros medios claramente un efecto menos avasallador que en sociedades más informatizadas o dependientes de la digitalización (y por tanto con grupos mediáticos entregados a la convergencia desde hace años), no puede ignorarse la necesidad de un cambio importante en la forma de hacer periodismo escrito. Eso si se quiere competir, tanto en el área de los diarios impresos, como en el negocio de la “venta” de información en general.

Aunque los frentes por cubrir son variados, incluidos los que plantea la empresa informativa como un medio lucrativo y los propios de la profesión periodística, aquí debemos centrarnos en uno muy crítico, la calidad de la noticia.



En sociedades tan polarizadas como la nuestra y donde la prensa ha jugado un papel protagónico como contrapoder, no debería extrañar la presencia creciente y sistematizada de detractores. Sin embargo, tal realidad tampoco debe ser obstáculo, o peor todavía, excusa, para no darse cuenta de un creciente distanciamiento entre el lector y los medios de comunicación, un enfriamiento más marcado en la prensa escrita por su preponderancia en la imposición de la agenda informativa nacional.

El distanciamiento, como es de suponer, llega acompañado de una merma de circulación y de pauta publicitaria, lo cual trae consigo una dificultad económica del medio, con repercusiones directas en las salas de redacción.

Es entonces donde surge la imperiosa necesidad de atraer lectores (y por tanto anunciantes) por medio de noticias de calidad. Para obtener tales noticias no sólo se ha de cumplir con los criterios de la rigurosidad primaria, como responder a los elementos de qué, cuándo, dónde, quién y por qué.

Por ejemplo, debe considerarse el uso adecuado de las fuentes de información (su pertinencia, su cantidad, su identificación, su contraste, su equilibrio), el nivel o tipo de redacción utilizado en la historia (una noticia muy importante puede perderse si no se escribe con propiedad) e incluso la disposición de los elementos complementarios como fotografías, infografías o documentos, todas ventajas comparativas del soporte de papel.

Aunque muchas veces pueda considerarse que ciertas características deben cumplirse para obtener noticias simples, y por tanto se da por descartado su cumplimiento en el periodismo de calidad, conviene recordar la importancia de que el redactor haya comprendido en su justa dimensión el hecho noticioso que transmitirá, como base fundamental para hacerse entender con su público.

Algo similar ocurre con la manera en que el periodista, se ha enfrentado al hecho noticioso, a fin de no convertirse en una caja de resonancia de políticos, empresarios, grupos sociales, funcionarios y otros. Importancia especial adquiere en ese sentido la forma en que se diseña la agenda noticiosa.

Pero hasta aquí sólo nos referimos a cómo obtener noticias de calidad pensando en el periodista que produce la información. Empero, es igualmente importante conceptualizar el término a partir del lector o público objetivo.

En otras palabras, una historia noticiosa puede estar muy bien escrita, publicarse en forma oportuna y tener las fuentes pertinentes y suficientes, pero si ignora lo que el lector demanda, todo habrá sido en vano.

Actualmente, esa proliferación de cambios tecnológicos y de soportes para el traslado de la información, también ha permitido a los medios una mayor interacción con el público, dado que éste, más y mejor informado, no se conforma sólo con ser receptor de los datos. Incluso, sus posibilidades para interactuar crecen si en sus manos tiene los dispositivos técnicos necesarios para hacerlo.

Así que obtener noticias de calidad también requiere conocer los intereses del lector y sus demandas, sus carencias, sus gustos, sus miedos en cuanto a la veracidad informativa, y su necesidad de ser parte de las historias diarias. Es saber de antemano si esa historia profesionalmente bien lograda y escrita, será de utilidad para el consumidor. Caso contrario, no habrá calidad y, probablemente, tampoco noticia.

Esta consideración inevitable hacia el lector permitirá contrarrestar la percepción de supuestas noticias alejadas de la vida cotidiana, y desprovistas del enfoque emocional que demandan los consumidores de la información.

## **6.2. Cómo no se obtienen las noticias de calidad**

Con este entorno es más sencillo explicar lo que no son las noticias con calidad. Para nada es motivo de orgullo, pero en el tipo de periodismo que se hace en buena parte de la prensa nacional abundan los ejemplos, empezando por esa inclinación a conformarse con lo fácil: noticias de declaraciones.

Es sencillo identificar esas noticias, pues se resumen a un puñado de entrevistados (supuestos analistas, expertos o conocedores del tema a tratar) que opinan en uno y otro sentido, y así son apiladas sus declaraciones “ladrillo a ladrillo” con las tradicionales terminaciones verbales de “dijo”, “opinó”, “subrayó” y “comentó”. Regularmente, el generador del acontecimiento también es un opinador más, como un funcionario de Gobierno, por ejemplo.

Aquí tiende a ocurrir lo que pasa con jugadores de fútbol convertidos en estrellas, más por la persistencia injustificada de los medios que por sus méritos deportivos reales. Esa sobreexposición mediática hace que los analistas o expertos terminen usando el periódico para llevar adelante su propia agenda personal. Ello es especialmente más crítico si la especialidad del tema se esfuma y tenemos a fuentes de información que igual “analizan” una ley sobre medio ambiente que un accidente de tránsito.

Tampoco hay periodismo de calidad donde están ausentes los esfuerzos por integrar a las noticias los componentes de actualidad, oportunidad, pertinencia, cercanía, contextualización, empatía, emoción y precisión. Y también donde se deja de explotar el formato de análisis más profundo que plantea la noticia escrita, toda una ventaja de los periódicos respecto de la radio y la televisión con su inmediatez.

Y como tampoco puede evadirse la realidad tecnológica actual, la no calidad suele estar presente también en el traslado tardío y repetitivo de información en los ejemplares matutinos, cuando horas atrás esa misma noticia se ofreció en otros soportes, como las páginas web y los mensajes de texto en dispositivos móviles.

Siempre enfocados en nuestro entorno mediático, debe ocupar un lugar especial entre las prácticas alejadas de la calidad periodística, aquella donde las informaciones esconden un interés sectorial, sea público o privado, pues en su fin último no está considerado el lector, sino el interés por influirlo maliciosamente.

### **6.3. Los riesgos de una mala dirección**

Considerando nada más, por ahora, la dirección periodística de los equipos de redacción, conviene recordar que ineludiblemente esa labor orientadora se ve reflejada en el producto final. Si la articulación de la Sala de Redacción es bien lograda entre las diferentes secciones o módulos de trabajo; si cada uno de estos componentes del todo noticioso está claro de sus funciones, responsabilidades y retos, y si el espíritu de entrega completa la vocación y se ha motivado oportunamente, se está ante dos realidades: un periodismo de calidad y una dirección acorde a las expectativas.

Pero no siempre ocurre así, por lo que conviene advertir los riesgos más importantes a cuales se enfrenta una Sala de Redacción si es mal dirigida (tarea que queda en su dirección ejecutiva y sus niveles jerárquicos cercanos).

#### **6.3.1. La tiranía no está lejos**

Se puede estar ante un reto desproporcionado de dirección si se tiene delante una empresa periodística sometida a una competencia que no da respiro, a un tiempo que se agota en la misma medida en que los anunciantes se dispersan, y a la escasa disposición de equipo humano capaz o dispuesto al sacrificio de la limitación y la entrega permanentes.

Si a ello añadimos la falta de recursos financieros para incorporar mejores profesionales o dotar de equipo mínimo a quienes conforman el equipo, sabemos que el riesgo de desvirtuar la tarea de la dirección requerida es muy grande.

En caso no resurja el líder en toda su dimensión para inyectar esa influencia positiva en el grupo, poco a poco veremos a un equipo sometido a la tiranía de un distribuidor de tareas, inspirado por las estadísticas de circulación, de páginas llenas de historias cualquiera o de simple productividad periodística medida en centímetros.

Sociedades como la nuestra no abren un abanico de oportunidades a cada comunicador, así que muchos están dispuestos a padecer la imposición de tareas por injustas o exageradas que parezcan, a cambio de mantener su trabajo. El director lo sabe, y está empeñado en que todos produzcan, cooperen y aporten, aunque por motivación sólo tengan el miedo.

El riesgo de tener en el centro del equipo a un director tirano, pasa también por el poco conocimiento o la escasa consideración que se tenga sobre las potencialidades del elemento humano a disposición. En caso de no existir tales potencialidades, el problema está en el punto de partida para echar a andar un proyecto sin las herramientas mínimas; en ese caso, también el director falla.

Por excelencia, una Sala de Redacción es un cúmulo de creatividad dispuesta a surgir, pero todo ese caudal innovador también se comprime y se desactiva si lejos de ser bien encauzado, es víctima del sometimiento.

### **6.3.2. Producir noticias sin humanidad**

Una nueva realidad se ha planteado desde hace algunos años para los periodistas en general, y particularmente para los hombres de la prensa escrita: su tiempo es más limitado.

Distribuir la jornada (que antes sólo se destinaba para “las páginas del día siguiente” en soportes como los mensajes noticiosos de texto hacia aparatos celulares, la actualización de las páginas web de los diarios y los tradicionales espacios en página, hace que el trajín diario de los reporteros se traduzca en rutinas noticiosas.

Si el director no es consciente de la mecanización que subyace a estas multitareas, con facilidad se puede encaminar el grupo hacia lo que llamaría una deshumanización de las noticias.

Y no se puede olvidar que recién advertíamos un distanciamiento con los lectores, producto, entre otros motivos, de esa falta de conexión que el consumidor-lector siente entre las informaciones que le da su diario y su vida diaria. No se obtendrá empatía alguna si lo que lee no toca al menos una fibra sensible de su propia experiencia cotidiana.

La principal razón por la que se pierde esa sensibilidad noticiosa, radica en que la comunicación de los directivos con sus reporteros también se vuelve mecanizada, dejando de lado un hecho históricamente presente: el reportero tiene el contacto directo con la fuente. Es decir, es él quien mejor puede identificar con facilidad el valor humano detrás de un hecho a simple vista común.

Obviar este factor tiene repercusiones mucho más arraigadas que perder la oportunidad de una historia muy sentida. No caer en la cuenta de la necesidad de darle un sentido humano a las noticias también conlleva la falta de identificación con el lector, a quien al final de cuentas se debe el profesional de la comunicación. Más que al accionista, al publicista, al político o al funcionario público.

### **6.3.3. Se apaga el incentivo, se rota el personal, se pierde calidad**

Una vez más se debe apelar a las características de liderazgo que debe tener un directivo de un diario. Ese director debe ser un motivador, un guía, un ejemplo, un provocador, un planificador, un renovador...

Y debe serlo aunque las adversidades estén a la orden del día (presupuestos no aprobados, plazas que ya no se llenarán, espacios acortados, cambios de planes sobre la marcha o incrementos salariales aplazados).

En el diario trabajo de pautar posibles acontecimientos, acudir en su búsqueda y trasladar al público en un lenguaje interesante las historias que hay detrás, se requiere considerarse parte de un equipo capaz y cohesionado, creativo y trabajador, con objetivos claros y realizables, y en ese equipo el director no sólo es uno más, sino es el diseñador del cotidiano plan.

Las tareas encomendadas a cada uno deben cumplirse siempre con la motivación de una batalla ganada a la competencia, con la convicción de responder con acierto las demandas, necesidades y aspiraciones del lector, y con la certeza de formar parte de un medio confiable y justo.

Pero no siempre en la dirección se escucha con la misma atención a todos, o al menos no siempre se atienden con prontitud las iniciativas, críticas y razones de los fracasos. No siempre las directrices nacen del equipo sino llegan como una imposición vertical. No siempre hay disposición abierta a la autocrítica, o a rediseñar planes y estrategias cuando se ha enfrentado la adversidad.

No siempre a la cabeza de las empresas informativas (al menos en la parte editorial) llegan directivos capaces de entender que justamente en los momentos difíciles es cuando se requiere un liderazgo fuerte, capaz de enfrentar ágilmente a los empleados desmotivados, o a comprender que es ahí cuando más se requiere de su cordialidad y don de gentes.

Y si se ve desde el ángulo inverso, no siempre todos los miembros de un equipo están dispuestos a aportar lo suyo, a integrarse como parte del engranaje general.

O simplemente han llegado a su máximo nivel de competencia y no son capaces de adaptarse o aceptarlo públicamente, con lo cual oponen resistencia pasiva.

Un equipo plenamente identificado y cohesionado puede ser más fuerte para absorber los descuidos de ocasión, pero si éstos son permanentes en el tiempo o si se presentan en grupos en vías de crecimiento, el incentivo mengua y con él la identificación con el medio, con los lectores o con la profesión misma.

Siempre los recambios de personal son una opción para refrescar o rearmar los flancos débiles, pero si el problema está más enraizado o nace de una dirección defectuosa, con el tiempo habrá nuevos recambios e inevitablemente una baja generalizada de calidad. El riesgo principal está en no darse cuenta a tiempo de que se está en un círculo vicioso.

#### **6.3.4. Periodismo en maquila: no hay cultura de cambio**

Los periodistas en ejercicio fácilmente admiten que la suya es una profesión vibrante, donde cada día hay un reto nuevo por afrontar y donde encontrar incentivos personales de vocación casi no es necesario. Sin embargo, las salas de redacción muchas veces son presas de lo que podría llamarse una “monotonía funcional”.

Ello puede interpretarse como la producción mecánica (y por tanto irreflexiva) de noticias, sin que se altere el diario trabajo, excepto por la fuerza misma de los acontecimientos. Por ejemplo, cuando el día a día se ve sujeto a cambios gracias a sucesos de impacto, como un desastre natural, un magnicidio o un accidente aéreo.

Esa suerte de conformismo y de maquila noticiosa, no debe considerarse normal en quienes tienen en sus manos la conducción del grupo, debido a que de la misma manera como los acontecimientos afuera son cambiantes, las redacciones, los géneros, las maneras de encarar una historia o la búsqueda misma de las fuentes de información también deben ser dinámicos.



La monotonía en una Redacción está más cercana al conformismo y al periodismo plano, que a la calidad informativa tan necesaria hoy día. Y corresponde al grupo directivo inyectar la dinámica, el cambio, la sorpresa, la novedad y la renovación en las noticias. Pero también en la forma de presentarlas, de obtenerlas, de analizarlas y de transmitir las.

Paralelo a esa permanente vigilancia y afán por dinamizar el quehacer de los reporteros, habrá de trabajarse en crear una cultura de cambio, en convencer por la fuerza de los buenos resultados al grupo para que esas nuevas maneras de abordar el trabajo nazcan desde la primigenia tarea de recolectar información.

Porque habrá de tenerse en cuenta que una redacción artrítica para responder al cambio se reflejará también afuera, con periodistas resignados a sólo recibir información de las fuentes tradicionales e interesadas, y con directivos habituados a contar páginas de publicidad y no reconocimientos enviados por quienes, a diario, consumen el fruto del trabajo de todos.

#### **6.4. Dirección de la Sala de Redacción y su importancia en las noticias de calidad en la prensa escrita**

Dirigir una Sala de Redacción en un medio escrito no se circunscribe a reunirse mañana y tarde con editores y reporteros. En realidad la tarea directiva es mucho más compleja y profunda, y para explorar la importancia que finalmente adquiere de cara a la obtención de las verdaderas noticias de calidad, es mejor dividirla de acuerdo a las amplias interacciones que terminan siendo las determinantes.

**a) El director y el negocio.** En el punto anterior, para fines de una comprensión más precisa, se trató el tema de los riesgos de una mala función directiva en su relación con el equipo de periodistas; sin embargo, el director no puede divorciarse de su otra realidad, digamos, empresarial. Un medio de comunicación, un diario o como se le llame, no es ni más ni menos que un negocio, y como tal está atado a los vaivenes de la búsqueda de plusvalía.

La realidad guatemalteca, además, apuntala la dependencia cercana que el negocio de la información tiene con los anunciantes, ligados corporativamente con la propiedad de los medios o con un poder de influencia significativo, en ambos escenarios escasamente sanos. Se trata de anunciantes cuyo peso de influencia es cada vez mayor por formar parte de grupos empresariales, a partir de lo cual es fácil suponer la disparidad en la capacidad de negociación de los periódicos.

A ello deberá sumarse que los medios escritos no precisamente gozan de una bonanza económica capaz de asegurar plenamente su independencia editorial. Así que, en unas ocasiones más directamente que en otras, los propietarios se resignan a exigir que ciertos temas o ciertas formas de abordar los temas, tengan condicionantes extra periodísticas. Se privilegian así más los intereses del anunciante que los del consumidor.

El papel de la dirección, tradicionalmente en el medio del sándwich, se vuelve estratégico para entender que no puede haber ejercicio comunicacional sin plusvalía o productividad, y tampoco puede haber “mercancía a vender” si la Redacción queda sometida al imperio del anunciante y no del lector. Al fin y al cabo es ese lector el que compra lo publicitado.

No hay códigos o fórmulas preexistentes para actuar. Cada caso en particular debe abordarse para evitar, en lo posible, que la historia final puesta en manos del lector sea contraria a sus intereses. Empero, sí pueden generalizarse prácticas capaces de enfrentar el desafío de la inevitable presión externa.

Una de ellas evoca la sensatez para entender que, como se apuntaba en el capítulo sobre empresas periodísticas, en esta profesión media una función empresaria, hay mercancía a disposición y se tiene entre los objetivos básicos el de la obtención de lucro. Todas ellas expresiones disonantes al oído del periodista.

Ese desafío también llama al líder del grupo a tener muy presente que por mucho que la gestión empresarial pretenda obtener ganancias financieras, no necesariamente ese objetivo debe sacrificar la razón de ser de la esencia profesional, como la credibilidad y la objetividad.

No observar esta otra realidad, aunque en un principio pueda dar dividendos inmediatos, más temprano que tarde terminará por claudicar el proyecto completo. Se pasará de tener un diario a tener un pasquín.

Apropiado es recordar cuán malos son los extremos. Por esa razón, el director, si se precia de ser un gestor eficiente, debe ser un factor de equilibrio. No debe perder de vista que, en algunas ocasiones, sus historias pueden afectar a determinado anunciante, y que éste eventualmente puede reaccionar con castigos (de eliminación de pauta, por ejemplo), aunque a largo plazo volverá atraído por la credibilidad de un medio que, por consecuencia lógica de su calidad, tendrá un mercado de lectores muy apetecible.

Pero tampoco debe ignorar que resulta innecesario y hasta peligroso para el desarrollo empresarial, una actitud intransigente o poco responsable al desafiar anunciantes con el propósito no tanto de atender la necesidad informativa de sus lectores, sino de demostrar independencia o valentía.

Otro tanto ocurre con las injerencias del sector político, y directamente de los gobiernos en turno. Especialmente en las últimas dos décadas en Latinoamérica ha sido común ver a Gobiernos presionar y someter a medios por la vía de la pauta oficial (que llega a ser tan grande que impacta seriamente los flujos financieros), de las modificaciones legales o simplemente de la intimidación directa.

A diferencia de las moderaciones con la presión privada, sin embargo, con las condicionantes del poder público, sean indirectas o descaradas, no debe existir punto de negociación y menos de autocensura, pues el riesgo pasa del plano de la subsistencia económica al plano de la degradación institucional generalizada.

Lo importante para el director en este esfuerzo pendular, es tener la capacidad de comunicarse con el equipo, con el propósito inalterable de obtener, trabajar y publicar, de todas formas, historias de calidad.

Un incentivo muy vendible con las expectativas del equipo en esas condiciones, es que a mayor crecimiento económico, mayor independencia editorial. Y a mayor independencia editorial más posibilidades de lograr noticias de calidad. Es el círculo virtuoso.

**b) El director y el equipo.** La otra faceta es mucho más cómoda, pero no por ello menos importante de evaluar, pues se refiere a la forma como el proceso directivo involucra a su líder con el equipo de trabajo, al coordinador noticioso con su grupo de periodistas.

El paso previo a establecer las pautas de trabajo en una y otra dirección, tiene que ver con la conformación de ese cuerpo de redactores, pues un director tendrá mayores y mejores resultados en su búsqueda de calidad informativa, en la misma proporción en que tenga a su disposición un equipo humano con estándares mínimos de preparación y vocación.

Si bien este supuesto parece muy obvio, no lo es tanto si consideramos que difícilmente se logran en Guatemala grupos homogéneos y con capacidades razonables de sentido periodístico, capacidad de redacción, experiencia en medios escritos, formación académica, cultura general, especialización temática y versatilidad para atender las plataformas adicionales.

Así se trate de los diarios más antiguos, más difundidos o con mayor poder económico, alcanzar una conformación ideal de los equipos de trabajo se convierte casi en una quimera. Esa realidad nacional da paso a otra tarea que la gestión común no enumera: la formación sobre la marcha.

Es entonces cuando adquiere sentido lo que Maxwell (1996) citaba el referir el llamado Principio de Pareto, que plantea cómo el 20% de la gente en la organización será responsable del 80% del éxito (aplicado al liderazgo y sus prioridades).

Aunque como ocurre en la aplicación de ese principio las cantidades suelen variar en la Redacción, siempre termina siendo inferior la cantidad de periodistas en los que descansa la parte crítica e importante del trabajo.

El director, motivado por la necesidad, se inclina por descargar en ese 20% los reportajes y noticias más prioritarios, aunque regularmente no se aplica en similar proporción la cantidad de tiempo y recursos destinados para este reducido grupo.

Surge así una disyuntiva entre capacitar sobre la marcha a los miembros del equipo a quienes les hace falta desarrollar cualidades mínimas (redacción eficiente o enfoque noticioso), o destinar ese tiempo, esfuerzo o recursos en la minoría más formada, pero que a la larga termina produciendo la mayor y mejor cantidad de historias de calidad.

La respuesta debe ser muy particular en cada caso, aunque una lógica forma de solucionarla pasa por privilegiar al 20%, sin descuidar la posibilidad de poner énfasis en aquellos miembros del 80% restante, capaces de merecer pronto su ingreso al reducido grupo de los eficientes.

Aplicar de esta forma el también llamado principio del 80/20 hace que el grupo en general cada vez tenga una conformación más homogénea camino a la excelencia. Al menos así ocurre hasta que el pez grande se come al chico; es decir, hasta que otra empresa con más recursos económicos decide sumar plazas a su 20%, contratando a los mejores periodistas de la competencia. Por ello la cifra es cambiante, y por ello es necesaria la presencia de un líder que sepa ser el equilibrio, o que provoque un desequilibrio con audacia, como sugiere esta teoría.

### **c) El director y su “yo líder”**

Otra dimensión para abordar la importancia que juega la dirección en una sala de redacción pasa necesariamente por el cabal entendimiento que ese gestor periodístico tenga de las diversas facetas involucradas en su papel de liderazgo, pues ellas no se limitan a tener sólidos conocimientos periodísticos.

Para pretender estar el frente de un grupo de periodistas (por definición dotados de buenas dosis de creatividad en potencia), hay que entender cuánta actitud ejemplar esperan ellos en la persona encargada de dirigir sus acciones estratégicas, lo que obliga al líder a no ser un teórico expectante, sino uno más entre quienes se lanzan a la búsqueda de información.

Por supuesto que todo tiene sus límites y no se espera que el director cubra una conferencia de prensa; sin embargo, siempre es motivador saber que el jefe obtuvo información documental o digital, halló una nueva fuente apropiada o activamente tomó parte en la llamada tarea de “carpintería”, como el armado de las páginas, su diseño o su producción final en un momento crítico de hora de cierre.

El director no debe ser un experto en todas las áreas, pero sí debe tener el conocimiento mínimo sobre su funcionamiento, sus limitaciones, sus carencias y especialmente sobre sus potencialidades, pues sólo de esa forma evitará cuellos de botella o tiempos muertos escondidos, mientras obtiene el máximo aporte de cada sección.

Dirigir personal es una tarea compleja, que requiere una mezcla adecuada de sensibilidad humana y don de mando, para entender administrar recursos humanos cuando enfrentan adversidades extra periodísticas, pero también cuando aquellos obstáculos forman parte de una lista de simples excusas. Todo sin desarrollar una tarea detectivesca o policial porque siempre resultará contraproducente.

De la misma manera como un jefe en la Redacción debe tener la capacidad de identificar plenamente a los mejores periodistas o bien a aquellos capaces de asumir tareas como editores (situaciones que no siempre coinciden), así mismo debe estar en capacidad de identificar a los elementos disociadores, cuya actitud perniciosa es un peligro mayúsculo para el grupo. En el primer caso, debe procurar su ascenso, mejora o capacitación constantes; en el segundo, su salida.

En el medio quedará siempre el grupo más numeroso y que más depende del impulso y la creatividad del líder. A éste deberá guiársele con atención, en especial si la transformación de los medios o sus esfuerzos por la convergencia traen consigo mayor carga de trabajo, de responsabilidades y de propuesta diaria.

#### **d) El director y su reto final**

La prensa escrita guatemalteca justamente atraviesa un período crítico para el periodista tradicional, tanto por la persistente caída de la pauta publicitaria y el impacto directo que tiene en sus perspectivas salariales o de desarrollo, como por la convergencia de medios a la que en años recientes se ha adoptado con atraso sobre otras realidades mediáticas de primer mundo, pero con la idea, a veces exagerada, de que se trata de la única tabla de salvación.

El deficiente (quien por lo regular tampoco es un ser humano íntegro) y el excelente periodista (a quien los desafíos lo motivan) quedan a salvo del desafío, aunque con compensaciones diferentes.

Pero la mayoría del personal terminará por resentir, más temprano que tarde, su nuevo papel multitareas o multifunciones (papel, mensajes de texto, videos, página web), y no sólo por la fuerza del cambio, sino porque los empresarios están tentados a ver esa convergencia más como una oportunidad para fusionar funciones y ahorrar costos.

El director debe entender que el efecto más inmediato de esa realidad es la merma en la calidad, y que su papel no puede terminar en convertirse en un opositor a ultranza del cambio.

Pero sí puede extremar sus habilidades y su capacidad de manejo de grupo para no castigar el producto final, mientras ejecuta su papel intermediario entre la administración y la Redacción para poner a salvo al gran perjudicado, el lector.

En esa tarea el director no puede estar solo. Debe rodearse de los periodistas que describía Gabriel García Márquez (2007). Haciendo énfasis en el periodismo y su “pasión insaciable” decía: “Nadie que no la haya padecido puede imaginarse esa servidumbre que se alimenta de las imprevisiones de la vida. Nadie que no lo haya vivido puede concebir siquiera lo que es el palpito sobrenatural de la noticia, el orgasmo de la primicia, la demolición moral del fracaso. Nadie que no haya nacido para eso y esté dispuesto a vivir sólo para eso podría persistir en un oficio tan incomprensible y voraz, cuya obra se acaba después de cada noticia, como si fuera para siempre, pero que no concede un instante de paz mientras no vuelve a empezar con más ardor que nunca en el minuto siguiente”.



## Conclusiones

1. El director de la Sala de Redacción juega un papel de equilibrio debido a que le corresponde gestionar una organización con fines de lucro, que ofrece mercancías y busca mercados, pero a la vez debe mantener los principios periodísticos básicos, como el equilibrio, la credibilidad y la objetividad. Para ello, debe saber identificar y afrontar las presiones que llegan desde los anunciantes, el sector público o los dueños mismos de la empresa informativa.
2. Quien dirige a los periodistas en una Sala de Redacción de un medio escrito se convierte en factor fundamental en la búsqueda de la calidad informativa, lo cual se condiciona por sus propias capacidades de liderazgo, por la integración del equipo humano a su cargo, y también por la forma como encara las amenazas externas. En todos los casos, su papel es crítico de cara a ofrecer un buen o mal producto al lector, y por tanto para dar sostenibilidad a la empresa.
3. Si el director de la Sala de Redacción de un medio escrito no sabe o no quiere ejercer a cabalidad su función, puede llevar a su grupo de trabajo por rutas perjudiciales para el sano desempeño de la función noticiosa, lo cual incluye una gestión tiránica, la pérdida del sentido de la humanidad, caer en un círculo vicioso con el desincentivo y renunciar al cambio como una cultura beneficiosa.
4. En la tarea de sacar adelante a un medio de comunicación escrita, la Sala de Redacción es un objetivo al cual el profesional del periodismo debe acceder bien como una parte de ese engranaje laboral, bien con funciones de edición o directivas. Pero siempre pensando en que de abajo hacia arriba está llamado a acuerpar un liderazgo positivo, y de arriba hacia abajo, a proveer noticias pensadas para y en función del lector, más que del anunciante.

## **Recomendaciones**

### **A los estudiantes de Periodismo de las universidades del país.**

Asumir el reto de la profesionalización con el convencimiento pleno de que su futuro laboral no está limitado a buscar información y trasladarla como noticia, sino también en aspirar a cargos de dirección. En todo caso, deben entender que los principios de la administración y los fundamentos del liderazgo siempre serán complementarios en esos cargos.

### **A los periodistas de las Salas de Redacción.**

Una sana ambición debe llevarlos a poner sus ojos en puestos de edición, jefaturas y dirección, sabidos de que el periodismo escrito siempre necesitará de líderes periodistas en la gestión empresarial. Mientras la ocasión llega, deben conducirse como redactores íntegros, pero sin olvidar que forman parte de empresas informativas en búsqueda de productividad y ganancias, en un mundo muy cambiante en lo tecnológico.

### **A los propietarios de medios escritos.**

Entender que los lectores de los diarios siempre serán la razón de ser del periodismo de calidad, y que si bien deben atender las inquietudes de sus clientes y anunciantes, éstas nunca deben agredir los principios fundamentales de la objetividad, la credibilidad y la precisión.

Sólo así permanecerán en el mercado por mucho tiempo, con circulaciones rentables y gozando de altos niveles de credibilidad. Asimismo, que la convergencia de redacciones sea una respuesta a los retos que la tecnología impone, pero no una ocasión para reducir costos porque verán afectada la calidad informativa.

### **A los jefes, editores y directores.**

Asumir el equilibrio que el directivo íntegro debe jugar como parte importante de la administración de una empresa periodística y como guía de un equipo de trabajo entregado a la causa de sus lectores.

Nunca deben olvidar que el liderazgo no se obtiene por nombramiento; se gana a pulso, sobre la base del respeto y la competencia. Un director no necesariamente es un líder.

## Referencias bibliográficas

1. Acosta, José María. 2004. 100 errores en la dirección de personas. España: ESIC. 213 p.
2. Agüera Ibáñez, Roberto Enrique. 2004. Liderazgo y compromiso social. México: Buap. 165 p.
3. Alves, José. 2000. Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del Deporte. España 5: 125.
4. Chiavenato, Idalberto. 1989. Introducción a la teoría general de la Administración. Colombia: McGraw-Hill. 240 p.
5. Chiavenato, Idalberto. 1999. Introducción a la teoría general de la Administración. 5ª. ed. México: McGraw-Hill. 1056 p.
6. Chiavenato, Idalberto. 2004. Introducción a la Teoría General de la Administración», 7ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
7. De Diego Martínez, Antonio García y otros. 2007. Nuevas Tecnologías para la producción periodística. España: Visión Libros. 359 p. (serie comunicación, 7 v.)

8. De Mateo, Rosario, Laura Bergés y Marta Sabater. 2009. Gestión de empresas de comunicación. España: Comunicación social. 283 p.
9. Díez de Castro Emilio Pablo et al. 2001. Administración y Dirección. México McGraw-Hill Interamericana.
10. García de Diego Martínez, Diego, Parra David y Villada, Rojo. 2007. Nuevas tecnologías para la producción periodística. España: Visión Libros. 359 p.
11. García Márquez. Gabriel. 2007. El mejor oficio del mundo. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui (Quito, Ecuador) No. 98.
12. Gasalla, José María, y Antoni Andrés Pueyo. 2007. La dirección y desarrollo de personas y la personalidad. España: UOC. 83 p.
13. Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, 2006. Administración. 9a. ed. México: Pearson Educación.
14. Jornet, Carlos. 2006. Gestión Periodística: herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad. Argentina: Prometeo Libros. 206 p.
15. Koontz Harold y Weihrich Heinz. 2004. Administración; Una Perspectiva Global. 12ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

16. Kouzes, James y Barry Posner. 1993. El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Argentina. Granica. 524p. (Serie *Management Granica*).
17. Lavine, John y Daniel Wackman, 1992. Gestión de empresas informativas. España: Rialp. 445 p.
18. Leñero, Vicente y Carlos Marín. 1986. Manual de Periodismo. Argentina: Grijalbo. 315 p.
19. López García, Xosé y Xosé Pereira Farriña. 2010. Convergencia digital. España: Universidad Santiago de Compostela. 321 p.
20. Maxwell, John. 1996. Desarrolle el líder que está en usted. Estados Unidos: Thomas Nelson 240 p.
21. Nieto, Alfonso y Francisco Iglesias. 2000. La empresa informativa. España: Ariel comunicación. 443p.
22. Oliveira Da Silva, Reinaldo. 2002. Teorías de la Administración. México: International Thomson Editores.

23. Ramírez Cardona, Carlos. 2002. Fundamentos de administración. 2a. ed. Colombia: Ecoe. 250 p.
24. Randall, David. 2008. El periodista universal. España: Siglo XXI. 383 p.
25. Reyes Ponce, Agustín. 2004. Administración moderna. México: Limusa. 480 p.
26. Robbins, Stephen. y Coulter Mary. 2005. Administración 8ª ed. México: Editorial Pearson Educación – Prentice Hall.
27. Rodríguez Valencia, Joaquín. 2003. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. 4ª. ed. México: CengageLearning. 545 p.
28. Salaverría, Ramón y Samuel Negredo. 2008. Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones. España: Sol90 Media. 280 p.
29. Sohn, Ardyth, Christine Ogan y John Polich. 1988. La dirección de la empresa periodística. España: Paidós. 208 p.
30. Urcolla Tellería, Juan Luis. 2008. Dirigir personas: fondo y formas. 5ª. ed. España: ESIC. 445 p.

31.Urcola Tellería, Juan Luis. 2000. Factores clave de dirección: orientados a la obtención de resultados. España: ESIC. 327 p.

32.Viveros, José Antonio. 2003. Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Chile: Oficina Internacional del Trabajo. 12 p.

### **E-grafía**

33.Anzorena, Oscar. 2011. Cinco acciones que definen a quien ejerce liderazgo. <http://www.gestiopolis.com/>. Fecha de consulta: 1 de abril de 2011.

34.Campos Freire, Francisco. 2010. Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. <http://revistas.ucm.es/i> Fecha de consulta: 15 de julio de 2011.

35.De Aguinaga, Enrique. 2001. Nuevo concepto de redacción periodística. <http://www.avizora.com/>. Fecha de consulta 15 de julio de 2011.

36.Fernández Higarza, Javier. 2003. Trabajo en equipo <http://www.gestiopolis.com/>. Fecha de consulta: 14 de julio de 2011.

37.Flores Ortega, Nelly. 2005. El liderazgo. <http://www.gestiopolis.com/>. Fecha de consulta. 14 de julio de 2011.



38. Jódar Marín, Juan Ángel. 2009. La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. [www.razónypalabra.org.mx](http://www.razónypalabra.org.mx). Fecha de consulta 14 de julio de 2011.
39. Munarriz, Fermín. 2009. La prensa escrita, en la encrucijada. Hacia las redacciones multimedia. ([www.ccmacolombia.org](http://www.ccmacolombia.org)) Fecha de consulta: 16 de julio de 2011.
40. Pecquerie, Bertrand y José Luis Orihuela. 2010. Las redacciones del futuro: hacia la sala de prensa virtuales en el año 2015. <http://www.entrefiletnoticias.com>) Fecha de consulta 14 de julio de 2011.
41. Soto, Lauro. Principios de la Dirección. <http://www.mitecnologico.com/>. Fecha de consulta: 14 de julio de 2011.
42. Viñas, Rossana. 2005. Los medios, su gestión y su posicionamiento en el mercado actual. <http://www.perio.unlp.edu.ar/>. Fecha de consulta: 15 de julio de 2011.

## **Bibliografía consultada**

1. Armentia Vizuite, José Ignacio y José María Caminos Marcet. 2003. Fundamentos de periodismo impreso. España: Ariel. 317 p.
2. Cantavella, Juan y José Francisco Serrano. 2004. Redacción para periodistas: informar e interpretar. España: Ariel. 418 p.
3. Gil, Rubén. 1993. Periodismo: historia y teoría. España: Clie. 208 p.
4. López, Manuel. 2004. Nuevas competencias para la prensa del siglo XXI. España: Paidós. 247 p.
5. Martini, Stella. 2000. Periodismo, noticia y noticiabilidad. Colombia: Norma. 133 p. V. 4.
6. Mérida González, Aracelly Krisanda. 2010. Guía para elaborar y presentar la monografía .Guatemala: Ediciones Luna. 110 p.