

# La organización periodística

Silvia Martínez Martínez

PID\_00205917



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-Compartir igual (BY-SA) v.3.0 España de Creative Commons. Se puede modificar la obra, reproducirla, distribuirla o comunicarla públicamente siempre que se cite el autor y la fuente (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), y siempre que la obra derivada quede sujeta a la misma licencia que el material original. La licencia completa se puede consultar en: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/legalcode.ca>

## Índice

<b>1. La organización en la empresa periodística.....</b>	<b>5</b>
<b>2. La organización de la redacción.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Los roles profesionales: nuevas funciones y nuevos perfiles...</b>	<b>12</b>



## 1. La organización en la empresa periodística

Desde el punto de vista de la producción, además de los procesos y rutinas informativas, la organización es un componente fundamental. La organización es un elemento esencial para poder garantizar la elaboración del producto, ya que cada miembro sabe qué tarea debe realizar y la manera de proceder (Martínez Vega, 2000, pág. 49). La organización debe permitir además cierto grado de autonomía a los trabajadores en tanto que esto facilita la espontaneidad y la capacidad de reacción ante supuestos no previstos.

Se puede definir la organización como:

“Establecimiento de un orden en la actividad empresarial, mediante la aplicación de determinadas reglas que hacen posible la conjunción operativa de los elementos que integran el proceso de producción”.

Manfredi (2000, pág. 115)

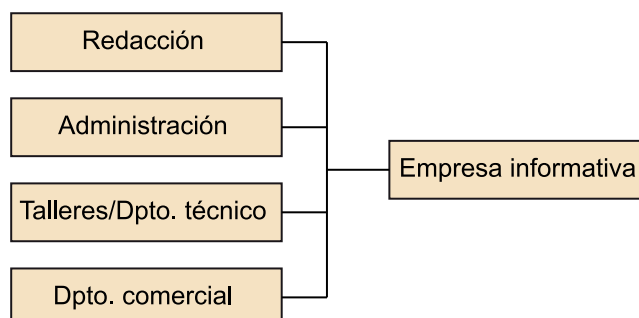
Organizar la empresa es una de las funciones directivas y su estructura debe orientarse a la consecución de los fines últimos de esta. Si se tienen presentes los planes de la empresa, entonces se podrá decidir qué tareas se deben desarrollar y qué perfiles son los encargados de realizarlas, así como el número de trabajadores destinados en cada caso.

“Estos puestos de trabajo se agruparán a su vez en unidades organizativas, que se distribuirán en la empresa según el criterio más apropiado, atendiendo a la funcionalidad y las relaciones que pueden establecerse entre puestos de trabajo o entre unidades organizativas.”

Paños y Rojo (2005, pág. 58)

En una empresa informativa una de las áreas principales es la que se dedica a la creación de los contenidos y que podemos denominar redacción. De este modo, un esquema básico de la estructura que podría tener un medio de comunicación y que permitirá garantizar desde la elaboración del producto hasta su distribución y su comercialización estará representado por el siguiente gráfico:

Ejemplo de unidades organizativas dentro de una empresa informativa



Fuente: Elaboración propia

En empresas informativas de gran complejidad puede resultar difícil conocer de manera clara las líneas organizativas que la integran. En el actual contexto mediático, caracterizado por la concentración y convergencia empresarial, favorecida por las sinergias que permiten las tecnologías, puede resultar imposible delimitar las fronteras de las diferentes unidades, más aún cuando un proceso de producción puede abarcar o requerir la intervención de distintas áreas (McQuail, 1991, pág. 183).

El impacto del mercado comunicativo desarrollado en Internet en la industria tradicional es claro también desde el punto de vista organizativo. Empresas que operaban en el sector convencional ahora pueden ofrecer una versión *online* de su producto. Es el caso, por ejemplo, de los diarios impresos que poseen una versión digital. En el seno de los grupos de comunicación puede llegar a suponer la creación de una nueva organización o unidad, que, aunque mantenga una cierta autonomía, desarrolla una actividad transversal y se haya sujeta a la visión corporativa. Cea Esteruelas (2010, pág. 39), en su artículo *Introducción al concepto de empresa periodística en Internet*, cita algunos ejemplos de unidades de negocio en Internet en los grandes grupos de comunicación españoles. Así, señala el caso de Prisacom en el grupo Prisa o el área Internet en Vocento, que se encarga de las ediciones digitales de su diario nacional (*Abc*) así como del resto de cabeceras regionales del grupo (como la versión *online* de *El Correo* o *Diario Vasco*, por citar algunas), los canales verticales e incluso los portales dedicados a anuncios clasificados.

### **Lectura**

C. Nereida (2009). “Modelo de negocio de la empresa periodística en Internet: El caso de Prisa”. *Revista Latina de comunicación social* (núm. 64).

La autora profundiza en el estudio de caso de una empresa periodística en Internet, concretamente en el modelo aplicado en Prisacom. Analiza sus peculiaridades y elementos diferenciales con respecto al resto de unidades organizativas del grupo.

Junto a la pertenencia a un grupo de comunicación o el soporte de distribución del contenido, otros factores (tales como la propiedad o titularidad del medio, el área de cobertura temática y geográfica –lo que incluye decidir si es necesario mantener delegaciones territoriales–, el modelo de negocio o las necesidades técnicas para elaborar o distribuir el producto) pueden afectar a la organización, tanto en lo referido al reparto de unidades o áreas como al número de trabajadores que se dedicarán a cada una de ellas.

De manera detallada, por poner un ejemplo, Paños y Rojo (2005) exponen los elementos que condicionan la organización en el caso de la prensa convencional:

“1. Dimensión de la empresa: número de trabajadores, capital social, volumen de negocio, etc.

2. Si la empresa edita una o más publicaciones, o si pertenece a un grupo multimedia.

3. Periodicidad de la publicación. Diaria, semanal, mensual, etc.

4. Cuantía de la tirada y de la difusión.

5. Si los talleres de impresión son propios o ajenos.

6. Si la publicación o publicaciones se imprimen en un mismo taller o a distancia, en diversas plantas.

7. Mayor o menor número habitual de páginas.

8. Carácter local, provincial, regional o nacional.

9. Distribución realizada por medios propios o con servicios de terceros.

10. Si es publicación de pago o de distribución gratuita.

11. Si cuenta con edición electrónica en internet”.

Paños y Rojo (2005, pág. 214-215)

### Estudio de caso

**R. Templeton** (2007). “Charting a Course for Change: Transforming the Albany Times Union in a Wired World”. *Knight Case Studies Initiative, Graduate School of Journalism*. Columbia University.

A partir del estudio del medio *Times Union*, se observa cómo los cambios en el consumo pueden llevar a cambios en el seno de la empresa informativa que permitan adaptarse a las demandas, superar los desafíos del mercado y obtener mejores niveles de rentabilidad. Se registra cómo se planea un proceso de reestructuración, de reflexión y de cambio de los flujos productivos para hacer el medio más flexible.

Una empresa informativa puede necesitar de otras ajenas. Siguiendo con el ejemplo anterior, en prensa la empresa puede subcontratar ciertos servicios, como la impresión de los ejemplares o su distribución. Por otro lado, incluso en la tarea de creación de los contenidos, algunos de los productos pueden ser elaborados por personas ajenas a la plantilla propia que funcionan como colaboradores o *freelances* que ofrecen sus servicios a varios medios de comunicación.

En cualquier caso la organización debe ser lo suficientemente flexible como para no tener que realizar transformaciones internas constantes, pero también para plantear cambios estructurales cuando sea necesario.

### Actividad

Consultad la web de un grupo de comunicación, como Zeta. Observad las características de sus productos y reflexionad sobre la organización y las distintas unidades de negocio que presenta, especialmente la que se encarga de Internet.

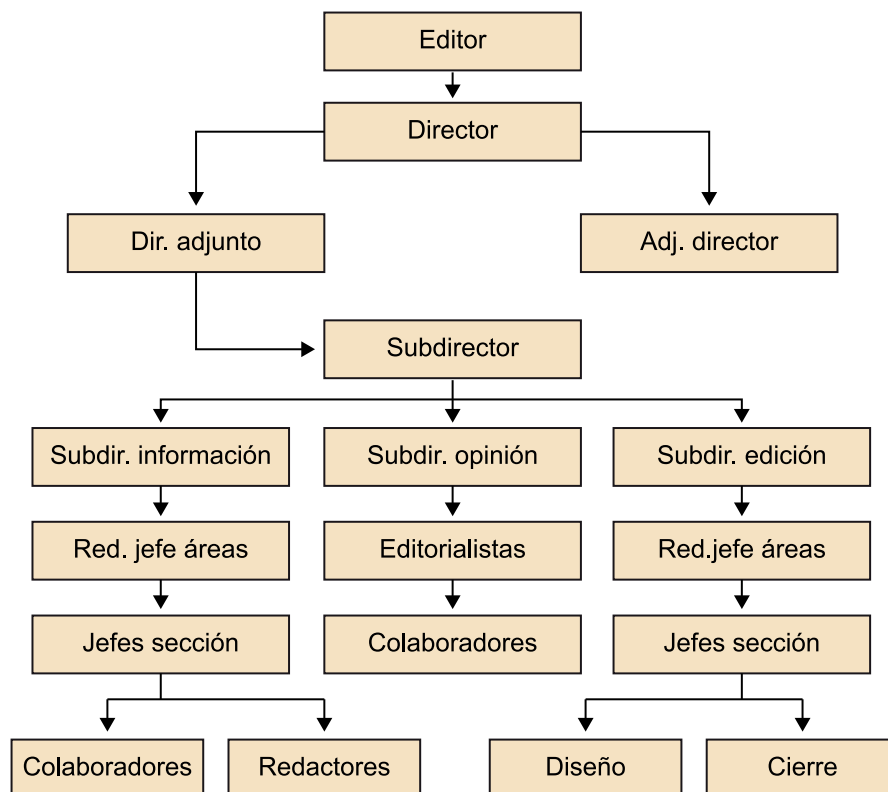
## 2. La organización de la redacción

Ya se ha señalado la importancia del departamento de creación de contenidos, la redacción, en una empresa informativa. La organización de esta también constituye un elemento nuclear para el buen funcionamiento de la empresa y la consecución del objetivo final: informar.

La redacción está integrada por periodistas o profesionales de la información que se encargan de generar los contenidos. El producto final (el periódico, el informativo, el boletín de radio...) se presenta como una unidad y es un resultado de la labor conjunta de los profesionales que trabajan en ella (Manfredi, 2000).

Existen diferentes formas de organizar la redacción. Entre las más extendidas se encuentran aquellas que siguen una estructura piramidal que sitúa al director y el equipo de dirección en la parte más alta, supervisando el proceso, y como responsables últimos de las decisiones adoptadas en la redacción. No obstante, otros factores como la especialización (que permite distribuir a los redactores según secciones temáticas, ámbito de cobertura...) y el establecimiento de turnos pueden condicionar la organización de la redacción (Martín Sabarís, 2000).

Ejemplo del organigrama de la redacción de un diario nacional



Fuente: Martínez Vega (2000, pág. 35).



En el organigrama anterior se muestra, a modo de ejemplo gráfico, los roles y relaciones jerárquicas en una redacción de estructura piramidal que podría presentar un diario nacional.

### Actividad

Consultad la mancheta de un diario impreso y la información corporativa que aparece en la versión digital de un diario local. Esta última se puede localizar en el *site* en apartados denominados, entre otras fórmulas, “Quienes somos” o “Nosotros”.

Comparad las distintas áreas, perfiles y jerarquías de los miembros de la redacción que aparecen en la versión impresa y en la edición digital.

Esta estructura se podría completar con el Consejo Editorial, que se encarga de aportar recomendaciones para mejorar el producto una vez evaluado.

Otro órgano importante es el Consejo de Redacción, integrado por las figuras directivas del cuadro de redacción (directores y jefes) que son los que se encargan de distribuir el trabajo, jerarquizar los contenidos y aplicar la línea editorial (Manfredi, 2000). Por tanto, su papel es clave en la toma de decisiones.

Martínez Vega (2000, pág. 49-57) explica que, en un periódico con una redacción de estructura piramidal, el Consejo de Redacción se reúne por primera vez entre las 10 y las 12 para repasar el último número publicado y preparar el siguiente. Para ello, se parte de las previsiones informativas del día que van presentando los redactores jefe o jefes de sección, así como de los temas que se están publicando en otros medios como radio, televisión e Internet. Según expone Martínez Vega, en esta reunión se aprueba el planillo que permite saber el total de páginas que tendrá el producto final, las inserciones publicitarias contratadas y el espacio de que dispone cada sección, lo que resulta fundamental para organizar el trabajo. Durante el día los jefes de sección y redactores jefe s supervisan el proceso de producción y si surge una noticia inesperada deciden a quién encargar su cobertura y el espacio que destinarán a esa noticia. El Consejo de Redacción se reúne nuevamente por la tarde para dar repaso a los acontecimiento producidos en el día, el estado de producción del diario y preparar la portada.

Esta jerarquización en la redacción que determina los procesos de toma de decisiones se observa también en otro tipo de medios. Así, por ejemplo, en la televisión, “el director de informativos y el editor de cada programa ajustan la sucesión, contenido y duración de las piezas” (Pestano, 2008).

Aunque la estructura piramidal es la más extendida, también existen experiencias en las que se aplican otras formas de organización donde la diferencia más significativa se encuentra en el proceso de toma de decisiones. El profesor Manfredi señala algunos modelos de redacción no convencional:

“En la empresa autogestionaria (colectivos radicales, organizaciones vecinales y de consumidores, prensa política, etc.) todos los periodistas tienen los mismos derechos y la línea editorial se decide por votación; el director es un coordinador, aunque en caso de indecisión la última palabra la tiene el Consejo de Redacción, donde su voto es decisivo en caso de empate.

Otra posibilidad es la que ofrece la Sociedad de Redactores, cuyo mejor ejemplo es *Le Monde*: los periodistas tienen en sus manos buena parte de las acciones, pero dejan el poder de decisión final en manos del director, que ve su tarea muy facilitada por el proceso de toma de decisiones –democrática– realizada en los estratos intermedios.

Finalmente, está la llamada “comunicación de intermediación”, es decir, aquella en la que el medio es un simple soporte que acoge y publica o emite todo lo que llega, sin proceso de toma de decisiones”.

Manfredi (2000, pág. 116)

El mayor protagonismo de las ediciones digitales ha tenido consecuencias en la redacción. Así, se han buscado formas de colaboración para compartir experiencias (De Mendonça y otros, 2012) e incluso intervienen en la toma de decisiones. Por ejemplo, Pellicer y Franco (2012) explican que en *The Wall Street Journal* el equipo multimedia participa en el Consejo de Redacción. Además, el ritmo productivo que marca la inmediatez informativa, la necesidad de actualización constante, afecta tanto al ciclo informativo como a los modelos de jerarquización vertical de redacción y conducen hacia una mayor apuesta por la creación de equipos que actúan con mayor autonomía.

El proceso de convergencia también ha tenido su influencia en las redacciones propiciando una mayor integración.

### Lectura

**R. Salaverría; S. Negredo** (2008). “Hacia el periodismo integrado”. *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones* (pág. 153-181). Barcelona: Editorial Sol90.

Los autores explican los cambios que la convergencia ha introducido en el periodismo e incluyen aquellas modificaciones que se han incorporado en la estructura interna del medio y en el funcionamiento de las redacciones.

Salaverría y Negredo (2008, pág. 127-131) hablan de distintas modalidades de convergencia. Por un lado, en función a la “escala mediática”, la convergencia puede afectar a dos o más tipos de medios, lo que influirá también en la sinergia al permitir compartir distintos formatos de contenidos. También señalan la “escala geográfica” como modalidad de convergencia, que dependerá de la cobertura de los medios: entre aquellos de ámbito nacional o los que se ocupan de la actualidad local y regional.

La integración no ha derivado en un único modelo de redacción, sino que se observan diferencias que dependen tanto del grado como de la evolución del proceso.

### Lectura recomendada

J. A. García y otros (2009). “Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios”. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*.

### Estudio de caso

**R. Salaverría; S. Negredo** (2008). “Caso de estudio #2. *The Daily Telegraph*. El modelo de referencia”. *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones* (pág. 63-68). Barcelona: Editorial Sol90.

Los autores describen el proceso de cambio experimentado en la redacción de *The Daily Telegraph* que avanza a la integración total.

### 3. Los roles profesionales: nuevas funciones y nuevos perfiles

Con la evolución tecnológica los cambios experimentados no solo afectan a las rutinas o a la organización, sino también a los perfiles profesionales y a las competencias que el mercado laboral demanda a los periodistas. Así, desaparecen o se van desdibujando algunos roles de entornos clásicos. De Mendonça, Pereira y Leal-Adghirni (2012) ponen como ejemplo la desaparición en algunas redacciones de la figura del editor en jefe o del jefe de reportaje, mientras que surgen otras, como el productor de contenidos o el editor de la *home*.

El aumento del protagonismo del usuario en el proceso comunicativo lleva a la aparición del llamado *community manager*, que se encarga de gestionar las comunidades y que permanece, al tiempo, en contacto con la redacción (Masip, 2011). En paralelo, la popularización de las redes sociales y la presencia cada vez mayor de los medios en ellas conducen a la incorporación del *social media editor*, que realiza la “intermediación entre los lectores y el medio” (Flores Vivar y Salinas, 2009). Además, aparecen nuevas denominaciones que se relacionan con el formato de publicación del contenido. Es el caso por ejemplo de los *bloggers*.

La gestión de los contenidos en Internet requiere además nuevos profesionales encargados de mejorar la visibilidad de los contenidos. Surge así la figura del profesional responsable del posicionamiento en los buscadores o del SEO.

#### Lectura

**H. Vivar Zurita** (2011). “Nuevos perfiles profesionales para una comunicación digital”. *Telos* (abril-junio).

Realiza una reflexión sobre las nuevas exigencias del mercado en cuanto a la gestión de la comunicación y los efectos de los avances tecnológicos en el perfil profesional. Además plantea una reflexión en torno a la formación de los profesionales de la comunicación digital.

Al margen de los nuevos roles que han surgido para cubrir las nuevas necesidades y demandas del mercado, al periodista se le pide el dominio de nuevas habilidades. Por ejemplo, ya hemos visto las nuevas competencias que desarrollan los reporteros en la documentación informativa.

Nora Paul (2005, 2008) señala algunos de los requisitos que se exigen al periodista en el actual contexto: conocimientos solventes de informática; cultura general; ser mediador, selector y redactor; poner en uso las herramientas disponibles; tener presente las posibilidades de la publicación digital; ser emprendedor y resolutivo; tener gusto para el diseño; conocer las necesidades del público; tener habilidades para actualizar y editar audio y vídeo en línea;

ser capaz de explotar las posibilidades multimedia y la hipertextualidad; tener vocación; respetar la ética profesional; considerar las capacidades interactivas y participativas de la audiencia; y controlar nuevos soportes y herramientas.

Salaverría y Negrodo (2008, pág. 48-49) destacan la necesidad de que el periodista sea un profesional polivalente y con capacidad de producir y editar contenidos multimedia. Esta versatilidad permite que el periodista pueda trabajar para distintos medios y soportes o al tiempo desarrollar distintas tareas, antes encargadas a diferentes profesionales: desde registrar imágenes del acontecimiento hasta editar la pieza o maquetarla.

Junto a estos requisitos, un informe elaborado por Digilab para el Colegio de Periodistas de Cataluña señala además que la especialización temática se convierte en un elemento fundamental que demanda el sector.

### **Lectura**

N. López; M. A. Ortiz (2011). "Viejas nomenclaturas, nuevas competencias". *Telos* (abril-junio).

Este artículo, a partir del análisis realizado sobre la evolución registrada en la radio, señala los cambios en los roles y en las competencias exigidas a los periodistas.

