

Gerald LONG

La experiencia de *Reuters* (1963-1981)

Están ustedes aquí en un intento de llegar a saber cuál va a ser el impacto que han de producir las tecnologías más recientes sobre la información y las artes de la comunicación. Yo estoy aquí, sin embargo, para hablar del pasado. Se trata de un pasado reciente, aunque muchos dirán que la tecnología se mueve con tal rapidez que los métodos de ayer se encuentran hoy "más muertos que Carracuca". Yo no comparto esa idea, por motivos que se van a hacer obvios. Me apoyo en el poeta T. S. Eliot: "Los escritores muertos están tan lejos de nosotros porque sabemos mucho más de lo que ellos supieron". Nos enfrentamos con tal cúmulo de posibilidades técnicas que nuestra única esperanza estriba en la comprensión de la naturaleza de las comunicaciones. Y estamos más cerca de conseguirlo a través de Shakespeare, Cervantes o Plinio el Joven, que a través de una introducción a los multimedios, un manual sobre Internet o, con el debido respeto a los dioses del lugar, un curso de dirección de empresas.

Lo que sigue es una crónica de 18 de los 143 años de la historia de *Reuters*, los 18 años que van de 1963 a 1981, durante los cuales ocupé el cargo de director general de la empresa. Un período de tiempo que representó un cambio notable, tanto de sus actividades como de sus resultados.

- Texto de la conferencia pronunciada en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de Madrid, el 8 de noviembre de 1994, y en Pamplona, el 11 de noviembre, en las IX Jornadas Internacionales organizadas por la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad de Navarra. Traducción: Esteban MORAN.

Dos cuadros de cifras nos ilustran sobre ese cambio. En 1963, el año en que ocupé el cargo de director general, los ingresos de *Reuters* eran de 3.155.800 libras con un beneficio bruto de 53.300. Dos tercios de sus ingresos provenían de las ventas a los medios y el tercio restante, de los servicios económicos para bancos, instituciones financieras y clientes de diversas clases. En 1981, el año en que me fui de *Reuters*, los ingresos ascendieron a 138.804.000 libras y los beneficios a 16.681.000; el 90 por ciento de los ingresos provenían de los servicios económicos. Mis sucesores han llevado las cosas aún más lejos: en 1989 – últimos datos que tengo a mano – los ingresos fueron de 1.186,910.000 libras con unos beneficios de 283.059.000. Y sigue la expansión.

El origen de este cambio fue mi decisión, adoptada tan pronto recibí el nombramiento, de invertir y dar un impulso a los servicios de *Reuters* con destino a las empresas comerciales e instituciones financieras. Para mí, se trataba de una decisión obvia; al principio de su implantación, la cosa fue despacio, pero después produjo los resultados que indican las cifras.

La transformación fue obra de un notable grupo de ejecutivos que tuve el privilegio de tener a mis órdenes. Cada uno de ellos tenía su propia experiencia, talento y habilidades que se reunieron con las de los demás para formar un conjunto armonioso. En 1963 fui el sucesor de un director general que se ocupaba de todo hasta el último detalle; eso que se llama dirección personal llevada a un extremo. Yo soy, por temperamento, una persona inclinada a delegar en otros; sigo ese excelente precepto que dice: "¿Para qué tener perro y ladrar uno mismo además de la delegación, el otro elemento indispensable para el éxito de una dirección, es la información. Y yo me cuidé de proporcionarla. Hace unos años, me sorprendí al enterarme de que un alto ejecutivo del grupo capitaneado por Robert Maxwell no sabía absolutamente nada de una importante operación que afectaba directamente al grupo. El ejecutivo explicó que Mr. Maxwell trabajaba de acuerdo con el principio de lo que él llamaba "saber sólo lo necesario": si a uno de sus colegas, por muy importante que fuera su cargo, no le afectaba directamente una operación determinada, ni se le

informaba ni se le consultaba sobre el tema. Eso me convenció de que el grupo de Maxwell tenía grandes fallos: la información es el combustible de cualquier negocio y por tanto hay que hacer precisamente lo contrario: informar de todo a todos, con la excepción de aquello que afecte a la seguridad del negocio. Mi predecesor era un hombre desconfiado y reservado, lo cual me causó graves dificultades durante algún tiempo. No hay un solo hombre, por inteligente y competente que sea, que pueda confiar en sí mismo para llevar adelante, en solitario, una empresa importante.

Fui el sexto director general en la historia de *Reuters*, que cumplía 112 años en aquel momento. El fundador de *Reuters*, Paúl Julius Reuter, era un genio de los negocios. Nació en Kassel en 1816. Era hijo de un rabino y al principio llevó el nombre de Israel Beer Josaphat que cambió posteriormente para que las noticias fueran firmadas por Reuter y no por Josaphat, ya que esto último hubiera dado un matiz de autoridad bíblica, pero no se habría popularizado con la misma facilidad. Se casó con una cristiana y abandonó la religión judía, pero sus orígenes y educación eran totalmente judíos. ¿Qué efectos podía tener esto? Yo diría, en primer lugar, que tenía la virtud judía de la rectitud en los negocios, sobre la cual basó la labor de toda su vida. Pienso que el arte de la comunicación estaba muy desarrollado en la comunidad judía, a la que prestaba su cohesión. Son varios los judíos que ganaron fama y fortuna mediante la explotación de esa habilidad. He aquí lo que se dice de uno de ellos: "Mediante el empleo de palomas mensajeras y de barcos rápidos de su propiedad para la transmisión de noticias, consiguió el máximo rendimiento de sus fuentes de información...". Se podría aplicar esto a Paul Julius Reuter, aunque en realidad es una descripción de los procedimientos utilizados por Nathan Mayer Rothschild, el banquero de Frankfurt que en su juventud se trasladó a Inglaterra como lo hizo Reuter 50 años después.

Se dice que Nathan Mayer estuvo presente en la batalla de Waterloo. "Al conseguir la transmisión a Londres de información privada sobre el triunfo aliado varias horas antes de que la noticia llegara al público, consiguió unos beneficios inmensos mediante la compra de acciones en una Bolsa deprimida por las noticias de la derrota de Blücher dos días antes". Hoy día calificaríamos eso de "pisetón" (scoop) seguido de una operación comercial, lo cual era absolutamente aceptable para la moral de la época.

Paul Julius consideraba la información como un fin en sí misma, y no como un medio para enriquecerse traficando con ella. Su primera actuación en el mundo de la información se produjo en 1848, cuando entró a formar parte de la redacción de la agencia de noticias fundada por Charles Havas en París en 1835. Es probable que Reuter entrara en Havas para aprender el oficio: en aquella época el servicio estaba integrado en su mayor parte por traducciones de las informaciones de los periódicos. A principios de 1849, Reuter dejó Havas y empezó a publicar su propio boletín de noticias, que fracasó rápidamente. Reuter se trasladó entonces a Aquisgrán, Alemania, donde encontró la oportunidad de un éxito auténtico, al menos durante un tiempo.

La nueva línea de telégrafos de París había llegado a Bruselas, y la alemana de Berlín terminaba en Aquisgrán. Reuter cubrió el hueco mediante la utilización de relevos de palomas mensajeras – recuerdo de Nathan Mayer –, lo que le puso en condiciones de vender noticias a los periódicos e información financiera a los empresarios.

Paul Julius Reuter lanzó en Aquisgrán en 1850 los servicios comerciales que harían la fortuna de *Reuters* a partir de 1970.

Pero las compañías telegráficas continuaban su expansión, de manera que en abril de 1851 se llenó el hueco entre París y Berlín, con lo que el enlace que con tanto éxito había establecido Paul Julius quedó fuera de juego. En junio de aquel mismo año Reuter se trasladó a Londres y fue ésta la

decisión más importante de su vida laboral. Era la época en que se comenzaba el tendido de cables submarinos de larga distancia: en 1850 un cable provisional a través del Canal de la Mancha; al año siguiente, el cable permanente Dover-Calais. Hubo varios intentos fracasados de tender un cable trasatlántico antes de que en 1866 se consiguiera finalmente el éxito.

Los nuevos enlaces dieron lugar al establecimiento de agencias de noticias que no se surtían ya de recortes de periódicos ni de redacciones de traductores, sino de un material independiente, procedente de sus propios corresponsales y de sus propias comunicaciones, en su mayor parte alquiladas a las compañías de cable, a pesar de que Reuter, en aquel tiempo, tendió sus propios cables a lo largo de algunas rutas interesantes y contribuyó además al establecimiento de un importante cable trasatlántico. Fue entonces cuando Paul Julius Reuter definió lo que posiblemente fue su principio más importante: "Seguir el cable". Marshall McLuhan ha dicho que "el mensaje es el medio". Este axioma se refiere a las comunicaciones, que han de comprender y abarcar el medio si se desea obtener la máxima eficacia. El medio de Reuter fue el cable submarino de larga distancia que siguió siendo el enlace más importante en el mundo de las comunicaciones hasta la llegada de la telegrafía sin hilos. Un siglo después de su nacimiento, ha vuelto, transformado, a su preeminencia inicial.

Reuters prosperó durante el mandato del fundador. No sucedió lo mismo con su hijo y sucesor Herbert de Reuter, matemático y musicólogo, Dirigió la empresa con eficacia a lo largo de 37 años, aunque carecía de la chispa del genio que tenía su padre. En 1915 murió su esposa y él se suicidó inmediatamente. A *Reuters* le sacó del limbo Roderick Jones, antiguo representante de *Reuters* en Sudáfrica, Pero el limbo era mejor: se trataba de un rescate que le salió muy caro a *Reuters* y que pudo acabar con la empresa.

Jones era un imperialista británico del viejo estilo. He aquí un extracto de su autobiografía: "Al principio de la guerra (Primera Guerra Mundial)... fue mi deber poner la red internacional de Reuter a disposición del gobierno para la mayor difusión posible de los mensajes británicos y aliados, con la condición única de que la transmisión de esos servicios se dejaría enteramente en manos de Reuter y que no se nos utilizaría para la difusión de nada que fuera incompatible con las normas de independencia, imparcialidad y objetividad; en otras palabras, que no se nos obligue a lo que generalmente se entiende como propaganda oficial". Jones decretó que nada de lo que él estuviera dispuesto a aceptar era propaganda oficial; decidía así su conciencia. En el siglo diecinueve la prensa tenía que pisar fuerte y Paul Julius Reuter mantenía sin duda unas relaciones con algunos gobiernos europeos que hoy nos parecerían demasiado frívolas como para sentirnos cómodos. Pero esas eran las costumbres del momento, y lo cierto es que consiguió mantener la verdadera independencia de *Reuters*. Además, las relaciones frívolas con varios gobiernos eran menos peligrosas que la intimidación con uno sólo; Jones cultivaba las relaciones con un gobierno, con el fin de llevar adelante la idea de un imperio que iba más allá de las aspiraciones de aquel mismo gobierno.

Después de viciar la naturaleza y los fines de *Reuters*, Jones se dispuso a desbaratar su propiedad y su estructura financiera. En 1915 era ya el principal accionista y se dedicó a convertir *Reuters* en lo que él llamaba una cooperativa de periódicos mediante la venta de acciones a la prensa británica. En 1926 los diarios provinciales del país acordaron comprar las acciones de Jones, que siguió en su cargo de director ejecutivo con todos los poderes. Los periódicos de Londres no tuvieron parte en la propiedad de la empresa hasta el año 1941, una vez que Jones fue cesado; durante la guerra había establecido una relación con el gobierno que, a juicio del consejo de administración, amenazaba la independencia de *Reuters*. La idea de una cooperativa de prensa era, desde el principio, una utopía, lo mismo que el concepto que tenía Jones de un imperio. Puede considerarse

como parte del gran ideal imperial que dominó a Gran Bretaña después de la doble catástrofe de las dos guerras mundiales. Dos guerras que destruyeron cualquier parecido con la realidad que jamás tuvo el concepto imperial; y resulta trágico que todavía haya algunos en la Gran Bretaña de hoy que aún no se han librado de esa ilusión.

La *Associated Press* de América era y es una verdadera cooperativa, en el sentido de que la mayor parte de sus ingresos, aproximadamente el 80-85 por ciento, procede de sus miembros. En mis tiempos, si mi memoria no me es infiel, la *AP* era una asociación de unos 1.200 periódicos y más de 3.000 emisoras. Un número tan elevado de empresas permite pagar un servicio mundial de noticias. Pero no sucedía lo mismo con los nuevos accionistas de *Reuters*. En ningún momento pudieron aportar más de una cuarta parte de los ingresos de la agencia, una proporción que durante mi época fue bajando hasta convertirse en menos del uno por ciento.

Después de la caída de Jones en 1941, Christopher Chancellor, un director de extraordinaria competencia y honradez, se hizo cargo de la organización que Jones había destrozado y a la que la guerra había despojado de la mayor parte de sus mercados. Sacó adelante la inmensa labor de colocar nuevamente a *Reuters* en un nivel de subsistencia; se independizó totalmente del gobierno y abandonó todos los proyectos que no fueran la información honesta de los acontecimientos mundiales. Heredó la idea de la cooperativa e intentó que funcionara creando un mercado doméstico en la British Commonwealth, de reciente creación. No podía tener éxito en esto y no lo tuvo, por lo que las finanzas de *Reuters* seguían siendo peligrosamente débiles.

Chancellor dejó *Reuters* en 1959 y le sucedió en el cargo Walton Cole, que durante mucho tiempo había sido su mano derecha. Tenía 50 años de edad y solamente cuatro al frente de *Reuters* cuando falleció repentinamente. Era poco tiempo para producir algún impacto en la empresa. Tenía una enorme habilidad como vendedor, pero en su calidad de periodista de la vieja escuela se habría concentrado en el negocio ruinoso de los periódicos; no le gustaban los servicios comerciales, que no entendía. Y para sorpresa de todo el mundo, me nombraron a mí para sucederle. Si Cole hubiera vivido, es seguro que *Reuters* no hubiera seguido el rumbo que yo le di, Como tampoco lo hubieran hecho mis tres rivales para el puesto que heredé.

Tenía yo entonces 39 años. Mi estancia en la universidad, donde estudiaba francés, alemán y literatura, se vio interrumpida por cuatro años de servicio militar que me llevaron a Egipto, Palestina, Italia, Francia y Alemania. En este último país estuve dos años durante los cuales intervine en la restauración de una prensa libre. Regresé a Cambridge en 1947 y entré en *Reuters* en julio de 1948. Trabajé durante dos años en la redacción; luego me enviaron a Alemania como redactor de la delegación de Frankfurt. Un año después ocupé el mismo cargo en París; después de dos años en la capital francesa estuve un año en Turquía y luego otros dos en París como director de noticias y cuatro años como delegado en Alemania. A finales de 1960 me reclamaron en Londres para ocupar el cargo de subdirector general. Tenía la responsabilidad de las operaciones de *Reuters* en Europa y también de las comunicaciones, siempre bajo la supervisión de un director general muy celoso de su autoridad. Cuando llegó mi ascenso ya tenía yo una idea muy clara de lo que quería hacer con *Reuters*.

En los 15 años que llevaba en la empresa, aprendí gran parte de su historia. Cuando tomé posesión de mi cargo, visité a los grandes de Fleet Street, mis maestros. El más formidable de todos era Cecil King, a la sazón el poderosísimo presidente del grupo Mirror, sobrino de Lord Northcliffe. Me dijo que los costes aumentaban en todas partes, que *Reuters* iba a necesitar mucho más dinero y que yo podía estar seguro de una cosa: los propietarios, esto es, la prensa británica, no lo iba a dar; la financiación cooperativa era un mito. Lo único que podría hacerse era pedirle al gobierno

británico un montón de dinero.

Le escuché con mucho respeto, pero me marché de allí absolutamente decidido a no hacer nada por el estilo. Yo sabía que *Reuters* había sido un éxito comercial en el pasado; me propuse que lo fuera de nuevo. Me sentía furioso por lo que Jones había hecho de *Reuters*; y ese sentimiento alimentaba mi decisión de deshacer lo que quedaba de su labor de destrucción. Lo peor de todo era la idea ilusoria de que la propiedad en forma de cooperativa de periódicos aseguraría permanentemente el futuro de *Reuters*. Chancellor había destruido la labor negativa de Jones sobre los propósitos y funciones de *Reuters*. Consiguió que la agencia regresara rápidamente a la independencia y a la información honrada, porque la tradición de información honrada había persistido entre los periodistas a pesar de Jones. En ese terreno, lo único que tenía que hacer yo era continuar la labor de Chancellor. Pero sabía que la única esperanza de supervivencia a largo plazo estribaba en una operación comercial afortunada que nos pusiera en condiciones de ganarnos la vida. También sabía que solamente hubo en la historia de la empresa un hombre capaz de conseguirlo plenamente: Paul Julius Reuter, el fundador.

Lo que yo había leído y oído de la historia de *Reuters* me había inspirado un gran respeto y, curiosamente, un cierto afecto por el hombre cuyo cetro tenía yo ahora en mis manos. Me parecía que teníamos mucho en común. Él era ante todo un europeo, conocía bien el continente, yo también. Yo había vivido más de siete años en Alemania, el país en el que él había nacido, y probablemente me sentía allí tan en mi casa como él. Jones, hombre de educación formal limitada y escasa experiencia, no entendió, ni podía hacerlo, la empresa que había tomado por asalto en 1915. Inmediatamente llevó a *Reuters* por un camino equivocado; el imperio y una cooperativa de periódicos en lugar de Europa y un funcionamiento comercial: decidí enderezar todo aquello.

Paul Julius había conseguido ganar dinero con la prensa; yo sabía que no podía hacer lo mismo; los mercados de medios estaban bajo mínimos por la presencia de tres grupos: primero, los servicios propagandísticos como el de *Tass*, de la Unión Soviética, o los de los europeos del Este, que proporcionaban noticias por muy poco o ningún dinero. Si bien el precio era ventajoso, los directores de periódicos y emisoras de radio sabían que eran lo suficientemente inteligentes para dejar fuera la propaganda. El segundo grupo estaba integrado por las agencias que, aunque recibían subvenciones de sus gobiernos, no tenían que someterse a ningún compromiso de propaganda. Entre las principales se encontraban la AFP francesa y la *DPA* de Alemania occidental. El tercer grupo lo constituían las agencias americanas y muy especialmente la *Associated Press* cuyo objetivo era conseguir la máxima distribución mundial de un servicio americano que no necesitaba cobrar más que cantidades simbólicas de sus clientes extranjeros. De hecho, incluso en el inmenso mercado americano se vio finalmente que no había sitio más que para una sola agencia mundial, y solamente sobrevive *AP*. No quiero insinuar que el servicio de *AP* es propaganda, pero sí que es el mundo visto a través de una óptica americana; la superpotencia desea que sus puntos de vista lleguen a todas partes: hoy día está también la *CNN* para que así sea. Los tres grupos practicaban el *dumping*, por lo que *Reuters* no podía aplicar tarifas comerciales a su servicio de noticias en ningún lugar del mundo.

Una vez más me inspiré en Paul Julius. Desde Aquisgrán había enviado su servicio a los periódicos belgas y alemanes, pero también a las empresas fiduciarias y financieras. Durante los primeros siete años de su establecimiento en Londres en 1851, los principales periódicos británicos se negaron a aceptar su servicio de noticias, de manera que los comienzos de *Reuters* como agencia mundial de noticias se basaron totalmente en servicios comerciales. Su importancia iba disminuyendo a lo largo de los años; el segundo barón había preferido diversificar las actividades de la agencia en una serie de proyectos de los cuales solamente uno tuvo éxito. AL terminar la

Primera Guerra Mundial, de todos los servicios comerciales de la agencia quedaba solamente uno, con ingresos muy modestos. Jones permitió que esos servicios tuvieran un desarrollo muy limitado. Jones, Chancellor y, durante su corto mandato, Cole veían en ellos una fuente muy útil de apoyo financiero para los servicios de noticias, que operaban con números rojos. En mi época de corresponsal me había propuesto conocer a fondo los servicios comerciales y llegué incluso a dedicarles algún trabajo; ante mi asombro, me enteré de que muchos corresponsales parecían despreciarlos, e incluso se negaban a facilitarles material cuando se les pedía, cosa que los directores toleraban. Me dio la sensación de que desde la época de Paul Julius los servicios comerciales se habían descuidado e incluso despreciado; aún así, era un campo poblado de clientes en potencia, con muy escasos competidores y ausencia de *dumping*, lo cual ponía a *Reuters* en condiciones de cobrar un buen precio por un buen servicio.

Antes de mi nombramiento había dirigido durante dos años la red mundial de comunicaciones de *Reuters*, que en aquel tiempo se basaba enteramente en el teletipo. Había una red de cable en Europa y se había instalado recientemente el enlace por cable con Norteamérica, Para el resto del mundo se utilizaban enlaces de radio. Paul Julius había dicho: seguir el cable. Interpreté estas palabras en su sentido literal y en el metafórico. En aquella época se pensaba ya que el cable era una tecnología del pasado; había prestado servicio durante un siglo, pero el término "cable" resultaba ahora engañoso. Se había autorizado el tendido del primer cable coaxial trasatlántico en 1957, con lo que la capacidad de transmisión a larga distancia por cable aumentó espectacularmente. Se trataba de una nueva tecnología con un viejo nombre. Curiosamente, la cuestión del nombre se volvió contra el cable en la controversia que surgió en aquel entonces entre los partidarios del cable y los del satélite.

Vale la pena detenerse en este punto: en el desarrollo tecnológico hay callejones sin salida, y resulta de importancia vital para una empresa que utiliza telecomunicaciones, verlos y no desperdiciar recursos en ellos. Para conseguirlo, la dirección tiene que depender del mejor asesoramiento técnico que pueda encontrar, pero también de su propio instinto. Tiene que disponer de técnicos competentes y de directores inteligentes capaces de explicar a los profanos la naturaleza y el significado de los procesos tecnológicos. La empresa de éxito es aquella en que se reúnen diversos talentos para formar un conjunto eficaz; de igual manera que una empresa no marchará bien si dominan los economistas, o son los técnicos los que llevan el timón.

Hasta la llegada del cable coaxial, los canales se alquilaban por separado a sus dueños normales, como eran, por ejemplo, los servicios postales nacionales. Mi primera intervención en las comunicaciones a gran escala consistió en persuadir a Cole para que arrendase un canal del cable trasatlántico que dividimos nosotros mismos para obtener 22 canales a un precio relativamente barato. En esos días se producían escaramuzas periódicas con los propietarios del cable; luchaban por mantener el control del grueso de las comunicaciones y, en ocasiones, de los contenidos, para lanzar sus propios servicios informativos, Mi propósito, desde el principio, era conseguir el control completo de las comunicaciones; eran la vida de *Reuters*. Me sentía igualmente atraído por la tecnología del ordenador que empezaba a desarrollarse en aquel momento y que, en mi opinión, tenía un gran futuro en los servicios informativos: el ordenador era capaz de manejar grandes cantidades de datos a una velocidad incomparablemente mayor que la que podía obtenerse con las técnicas electromecánicas.

A principios de 1964 se empezó a utilizar el ordenador en *Reuters*: en la oficina de Nueva York se instaló una unidad para calcular los rendimientos y otras cifras analíticas correspondientes a 300 valores de las bolsas europeas.

No tengo la intención de ponerme místico para tratar de cuestiones puramente prácticas, pero estoy convencido de que para emplear una tecnología con eficacia, tiene que gustarnos: si nos llena de entusiasmo, es muy probable que lleguemos a entenderla. En mi condición de periodista, me encuentro vitalmente interesado en la libertad de información, y el ordenador es un instrumento de libertad. El poder puede obtenerse de la información solamente si se suprime esa libertad. Esta supresión fue durante 70 años uno de los pilares del poder soviético.

Recuerdo haber visto en Moscú la gran nave de transmisiones de la agencia *Tass*, con centenares de teletipos alineados en largas filas. Aquí, la línea de Leningrado, aquí el enlace con Odessa, con Arcangel, con Kiev. Era ésta una zona de alta seguridad, al igual que los terminales de todas las ciudades del imperio soviético; censores de confianza vigilan cada terminal para que la información no llegue más que a los afectos al régimen. Pueden controlarse así férreamente las líneas en ambos sentidos, pero una red de ordenadores tiene múltiples vías de acceso y numerosas salidas; los chicos en edad de bachillerato son capaces de irrumpir en redes que los expertos se han esforzado en hacer inaccesibles; no me parece exagerado decir que los ordenadores han terminado con el control de la información y, por tanto, con un elemento central de la tiranía.

En la primavera de 1964 se produjo un hecho que situó de lleno a los servicios comerciales de *Reuters* en la era de la informática y a *Reuters* en los comienzos de su prosperidad. Se negociaron los derechos mundiales, con la excepción de Norteamérica, de un servicio de cotizaciones de la bolsa de Nueva York que se hacía llegar a los clientes mediante un pequeño aparato llamado Stockmaster. Hoy día nos parece muy primitivo, pero en su momento fue una verdadera revolución. Se trata de una caja del tamaño de una máquina de escribir en cuya cara superior hay tres dígitos; al pulsar las teclas numeradas, el usuario puede obtener la cotización que desee. Un grupo de jóvenes ingenieros que se marcharon de la RCA estableció y distribuyó en Estados Unidos este servicio. Puede considerarse que se trataba de un golpe de suerte, pero creo, lo mismo que Napoleón, que la buena suerte no es una cuestión de azar. Estábamos preparados para una innovación de este tipo, estábamos a la espera de algo parecido; los ejecutivos del servicio comercial y, sobre todo, un veterano de ese servicio en Nueva York percibieron inmediatamente la oportunidad. Yo podía decidir personalmente, porque aquello no implicaba un compromiso capital; se actuó con rapidez. Juntamente con los ingenieros de *Ultronic*, que así se llamaba la empresa americana, concebimos un nuevo sistema de transmisión, el Time Division Multiplex, que nos permitió doblar el número de canales entre nuestra central de Londres y Nueva York. Algunos expertos nos dijeron que aquello no podía funcionar; hay quien dice que para eso están los expertos, pero el caso es que funcionó.

Necesitábamos aumentar nuestras posibilidades de transmisión para el nuevo servicio, y la TDM extrajo de un circuito de frecuencia oral 44 canales, doblando así la anterior capacidad. A las autoridades de comunicaciones les habría gustado prohibir esta técnica, pero se decidió que no podían hacerlo. En aquel tiempo los monopolios de comunicaciones actuaban como un freno del uso masivo de la nueva tecnología; hay que recordar que cuando se inventó la telegrafía sin hilos, el jefe supremo de la Armada de Estados Unidos pidió que se le diera a la Armada el monopolio de su empleo. La ruptura de esos monopolios ha despejado el camino del desarrollo técnico; allí donde quedan restos de una actitud monopolística, es importante identificarlos y hacerlos desaparecer. En algunos países con gobiernos autoritarios, esto es imposible de momento.

En 1967, *Reuters* pasó a la fase siguiente de su revolución técnica al concebir y encargar la construcción del Automatic Data Exchange, un sistema informatizado que permitía el control de las comunicaciones de su redacción central. Era el primero del mundo en su clase. El Exchange se perfeccionó a lo largo de las pruebas realizadas durante meses bajo la dirección del jefe de

redacción de *Reuters*. Fue un logro notable, autorizado en 1968, cuando la mayor parte de las telecomunicaciones de *Reuters* se controlaban por ordenador. Disponíamos de recursos técnicos de diseño para conseguir todo lo que necesitábamos de los fabricantes de hardware en lugar de adquirir ordenadores que hacen mil cosas de las cuales se necesitan siete; muchas empresas de medios cayeron en esta trampa. Nosotros decidimos que una empresa de software debe mantenerse alejada del desarrollo o de la producción del hardware.

En 1969 *Reuters* abandonó el Stockmaster, eficaz aunque algo primitivo, con su hilera de lámparas, para utilizar otro ingenio: un tubo de rayos catódicos, un teclado universal y una pantalla, que se hacía cargo de todos los servicios de noticias en cualquier parte; a su debido tiempo se convirtió también en instrumento para la entrada de información. Los clientes podían pedir al sistema el acceso a cualquier información que necesitaran; con esto se inició lo que después llegaría a ser un servicio universal. Se acabaron aquellos tiempos de los servicios que ofrecían algo a todos; ahora el cliente interrogaba a las bases de datos para obtener solamente la información que él deseaba o necesitaba, con eliminación de todo lo demás.

Hasta entonces, esos avances técnicos habían facilitado principalmente el acceso a las cotizaciones de bolsa. Durante la década de los 70, se produjeron acontecimientos que habrían de trasladar el interés principal de los bancos, instituciones financieras y especuladores en general, hacia otro mercado, el de divisas. El sistema de cambios fijos, establecido en la conferencia de Bretton Woods después de la Segunda Guerra Mundial, parecía haber proporcionado un marco estable para las operaciones financieras. Pero las grandes variaciones del desarrollo económico de los diferentes países ejercían una presión cada vez mayor sobre el sistema. En 1971 entró en crisis y empezó a desmoronarse. Esto espoleó enormemente el tráfico de divisas, es decir, ganar dinero traficando con dinero; también convirtió el acceso instantáneo a los cambios de moneda en una necesidad para la especulación con valores y, en general, para todos los negocios internacionales, ya que las variaciones de los cambios podían convertir en un momento los beneficios en pérdidas y viceversa.

Mientras sucedía todo esto, los informadores y redactores de los servicios económicos de *Reuters*, en contacto constante con los mercados, empezaron a desarrollar la idea de un nuevo tipo de servicio de cotizaciones. El tráfico de acciones, obligaciones y valores se había realizado siempre en lugares físicos, es decir, de cemento y ladrillos. Solamente las operaciones de divisas se habían realizado a través de comunicaciones bilaterales, en su mayor parte teléfonos y telex, sin ninguna fuente común de información digna de confianza. La idea de *Reuters* era proporcionar un servicio de cotizaciones de moneda accesible al mismo tiempo a los especuladores de todo el mundo: de hecho, una Bolsa electrónica. La dirección de Servicios Económicos acogió la idea: durante un año se realizó un estudio de las necesidades de los mercados; el estudio confirmó su oportunidad y en junio de 1973, después de más de un año trabajando en el diseño y en la adquisición de equipos, se lanzó el servicio con el nombre de *Reuters Monitor*.

Hubo al principio algún momento comprometido; los suscriptores tenían que acostumbrarse a la idea de pagar por un servicio al que algunos de ellos, los que hacen el mercado, contribuyen en su parte fundamental, es decir, las cotizaciones con que operan. Pero su utilidad se hizo patente en muy poco tiempo y todas las reservas desaparecieron; el servicio se convirtió en un instrumento universal de cotización de divisas. La fama de honradez y fiabilidad que disfrutaba *Reuters* desde los tiempos de Paul Julius ayudó sin duda a la rápida aceptación del servicio. A los dieciocho meses de su lanzamiento, el *Monitor* tenía ya 500 suscriptores; el éxito estaba asegurado. Se ampliaron los servicios del *Monitor* al sector de valores y obligaciones, a los que posteriormente se agregaron las noticias referentes a los mercados; un material informativo de interés que podía obtenerse en pantalla. Posteriormente se puso en marcha el Dealing System que permitía a los

compradores y vendedores de moneda traficar a través del *Monitor*.

Desde el punto de vista del alcance de sus servicios, de su terminación y de su complejidad, el *Monitor* no era más que un comienzo; actualmente sigue perfeccionándose y seguirá haciéndolo en el futuro. Pero si se considera desde el punto de vista de la naturaleza y operación de *Reuters*, la afortunada introducción del *Monitor* completó una transformación de la empresa que había costado algo más de diez años.

¿En qué consistía el cambio? La *Reuters* que empecé a dirigir en 1963 estaba considerada por todos, y se consideraba a sí misma, una agencia de noticias, un elemento familiar entre los medios internacionales durante un centenar de años. En ese tiempo, su tecnología había alcanzado un gran desarrollo: se podía transmitir mucha más información a una velocidad muy superior, pero los servicios habían variado poco; se basaban en su mayor parte en noticias enviadas por los corresponsales de *Reuters* en todo el mundo, editadas en la oficina central y recibidas en los terminales de los suscriptores. Para los medios, constituía un servicio secundario que no se publicaba: los periódicos daban lo menos posible del servicio de la agencia; lo utilizaban en muchas ocasiones para estimular a sus corresponsales, lo mezclaban parcialmente con su propio material, o lo reescribían y lo publicaban como suyo. La radio hacía mayor uso del servicio de *Reuters* que la prensa escrita, y por lo general no mostraba esa arrogante preferencia por su propio material. Por su parte, la televisión, a la sazón en los comienzos de su enorme desarrollo, lo utilizaba sólo como guía de acontecimientos. (Por cierto, *Reuters* entró en el campo de las noticias para la televisión en la época de mi predecesor y ahora se dedica ya de lleno a esa actividad).

Los servicios de cotizaciones se enviaban directamente al usuario y se elaboraban de acuerdo con sus necesidades específicas con el fin de que se desperdiciara lo menos posible. Pero estos servicios tenían desde siempre menos categoría que los informativos destinados a los medios. Las comunicaciones eran importantes, pero eran como los fogoneros de un trasatlántico: sudaban y hacían un buen servicio, pero no tenían acceso al puente de mando. Había que volver del revés aquella falsa jerarquía social.

Diez años después, *Reuters* se había redefinido a sí misma como una empresa fundamentalmente de comunicaciones que conseguía grandes ingresos merced a su capacidad de transmitir información de cualquier clase. Estaban contados los días del servicio de noticias obtenidas, redactadas, seleccionadas y transmitidas por *Reuters*, un menú para el consumidor de "lo toma o lo deja". La obtención de información destinada a los servicios comerciales se extendía inevitablemente a los demás, de manera que el teletipo chirriante de la oficina del usuario se cambió por una pantalla en la que, a petición propia, aparecía cualquier información que necesitara, extraída de los grandes bancos de datos. En vez de volver a redactarla penosamente a mano, podía enviarla inmediatamente a su propio ordenador o, directamente, si así lo quería, a la página impresa.

La proliferación de servicios de noticias subvencionados seguía significando que los medios no estaban dispuestos a pagar por ellos unas tarifas que valieran la pena. No sucedía lo mismo con los servicios especiales con destino a comerciantes, industriales y financieros, que en poco tiempo se hicieron indispensables en el mundo de los mercados. Sus abonados se servían de ellos para ganar dinero y resultaron para la agencia una saneada fuente de ingresos.

¿Cómo consiguió *Reuters* esta transformación? Hubo, según creo, varios factores. El primero, y posiblemente el más importante, la falta de apego a las ideas recibidas, la buena disposición para aceptar los cambios como algo inherente a la naturaleza de todas las actividades humanas y la

consideración de que la incertidumbre es parte consustancial de los cambios. Yo soy indómito por naturaleza: me encontraba a gusto ante este reto a los valores establecidos.

En segundo lugar, el conocimiento de los mercados; esto nos llevó a la percepción de que en la organización económica mundial faltaba una pieza fundamental; que había allí un hueco para el establecimiento de un "parket" electrónico para las divisas.

En tercer lugar, un apetito siempre despierto para las ideas que surgieran dentro y fuera de nuestra empresa. Ya he descrito lo que sentí al percatarme de que existía la oportunidad de realizar un nuevo tipo de servicio para el cambio de divisas. Esta idea fue adoptada, estudiada y desarrollada por los directores. La habilidad de captar ideas creativas no es algo casual ni accidental; tiene que formar parte de lo que hoy día se define como "cultura de empresa".

Factor número cuatro: un conocimiento de las comunicaciones que nos lleve a la preferencia instintiva por la tecnología de los ordenadores. Existen obstáculos para este conocimiento. El hombre es un animal metódico y, en nuestra época, su visión del orden por él creado está dominada por la física: ve estructuras físicas en la naturaleza y en la sociedad humana: tiende a ver al mundo como algo concreto, arquitectónico. Me parece un error fundamental considerar de esta manera a las redes de comunicaciones. Naturalmente, las redes de comunicaciones se han establecido mediante la unión de diversos fragmentos físicos; pero el resultado se aleja o, por mejor decir, trasciende el fin para el que fueron concebidas y adoptan un dinamismo propio. Es más orgánico que arquitectónico, más como el desplazamiento del agua que como el movimiento por carretera o por ferrocarril. Heráclito dijo que no es posible sumergirse dos veces en el mismo río; con la tecnología actual no es posible utilizar la misma red de comunicaciones dos veces. Cada red tiene que modificarse por el uso, nunca está terminada, tiene que desarrollarse de acuerdo con su propia lógica. Los que quieran disfrutar de una vida tranquila deberán mantenerse apartados de las comunicaciones.

Las palabras y los nombres tienen mucha fuerza; he sugerido que hubo algún retraso en el desarrollo del cable coaxial porque la palabra "cable" pertenecía también a una tecnología pasada de moda. En mi opinión existe un error cuando se informa sobre las autopistas de la información. El nombre tiene mucha fuerza de evocación, pero los entusiastas tienen que tener en cuenta que, al revés de lo que sucede con las autopistas, antes de que se construyeran las grandes redes de fibra óptica nadie sabía exactamente dónde nos llevarían.

Existen muchas sorpresas en la nueva tecnología; el CD-ROM ha sido un derivado incidental, casi accidental, del disco compacto; actualmente es ya, sin duda, el medio de almacenamiento que ha de sustituir a todos los demás, la fuente de referencia que convertirá a la de papel en una cosa anticuada; y el vehículo multimedia cuyo desarrollo no ha hecho más que empezar. El futuro es de los que han comprendido cuáles son las necesidades que las nuevas tecnologías han de crear. Una cosa es cierta y es que pueden hacer llegar grandes cantidades de información a un número elevado de personas. La cuestión es: "¿desarrollar su capacidad de entendimiento con el fin de utilizar esta gran fuente nueva?". Es un reto que merece nuestros mejores esfuerzos. Y para esas almas inquietas que se pasan la vida en el mundo de las comunicaciones, es también la promesa de un gran placer.

Traducción: Esteban MORAN.

ingresos provenían de las ventas a los medios y el tercio restante, de los servicios económicos para bancos, instituciones financieras y clientes de diversas clases. En 1981, el año en que me fui de

Reuters, los ingresos ascendieron a 138.804.000 libras y los beneficios a 16.681.000; el 90 por ciento de los ingresos provenían de los servicios económicos. Mis sucesores han llevado las cosas aún más lejos: en 1989 – últimos datos que tengo a mano – los ingresos fueron de 1.186,910.000 libras con unos beneficios de 283.059.000. Y sigue la expansión.

El origen de este cambio fue mi decisión, adoptada tan pronto recibí el nombramiento, de invertir y dar un impulso a los servicios de *Reuters* con destino a las empresas comerciales e instituciones financieras. Para mí, se trataba de una decisión obvia; al principio de su implantación, la cosa fue despacio, pero después produjo los resultados que indican las cifras.

La transformación fue obra de un notable grupo de ejecutivos que tuve el privilegio de tener a mis órdenes. Cada uno de ellos tenía su propia experiencia, talento y habilidades que se reunieron con las de los demás para formar un conjunto armonioso. En 1963 fui el sucesor de un director general que se ocupaba de todo hasta el último detalle; eso que se llama dirección personal llevada a un extremo. Yo soy, por temperamento, una persona inclinada a delegar en otros; sigo ese excelente precepto que dice: "¿Para qué tener perro y ladrar uno mismo además de la delegación, el otro elemento indispensable para el éxito de una dirección, es la información. Y yo me cuidé de proporcionarla. Hace unos años, me sorprendí al enterarme de que un alto ejecutivo del grupo capitaneado por Robert Maxwell no sabía absolutamente nada de una importante operación que afectaba directamente al grupo. El ejecutivo explicó que Mr. Maxwell trabajaba de acuerdo con el principio de lo que él llamaba "saber sólo lo necesario": si a uno de sus colegas, por muy importante que fuera su cargo, no le afectaba directamente una operación determinada, ni se le informaba ni se le consultaba sobre el tema. Eso me convenció de que el grupo de Maxwell tenía grandes fallos: la información es el combustible de cualquier negocio y por tanto hay que hacer precisamente lo contrario: informar de todo a todos, con la excepción de aquello que afecte a la seguridad del negocio. Mi predecesor era un hombre desconfiado y reservado, lo cual me causó graves dificultades durante algún tiempo. No hay un solo hombre, por inteligente y competente que sea, que pueda confiar en sí mismo para llevar adelante, en solitario, una empresa importante.

Fui el sexto director general en la historia de *Reuters*, que cumplía 112 años en aquel momento. El fundador de *Reuters*, Paúl Julius Reuter, era un genio de los negocios. Nació en Kassel en 1816. Era hijo de un rabino y al principio llevó el nombre de Israel Beer Josaphat que cambió posteriormente para que las noticias fueran firmadas por Reuter y no por Josaphat, ya que esto último hubiera dado un matiz de autoridad bíblica, pero no se habría popularizado con la misma facilidad. Se casó con una cristiana y abandonó la religión judía, pero sus orígenes y educación eran totalmente judíos. ¿Qué efectos podía tener esto? Yo diría, en primer lugar, que tenía la virtud judía de la rectitud en los negocios, sobre la cual basó la labor de toda su vida. Pienso que el arte de la comunicación estaba muy desarrollado en la comunidad judía, a la que prestaba su cohesión. Son varios los judíos que ganaron fama y fortuna mediante la explotación de esa habilidad. He aquí lo que se dice de uno de ellos: "Mediante el empleo de palomas mensajeras y de barcos rápidos de su propiedad para la transmisión de noticias, consiguió el máximo rendimiento de sus fuentes de información...". Se podría aplicar esto a Paul Julius Reuter, aunque en realidad es una descripción de los procedimientos utilizados por Nathan Mayer Rothschild, el banquero de Frankfurt que en su juventud se trasladó a Inglaterra como lo hizo Reuter 50 años después.

Se dice que Nathan Mayer estuvo presente en la batalla de Waterloo. "Al conseguir la transmisión a Londres de información privada sobre el triunfo aliado varias horas antes de que la noticia llegara al público, consiguió unos beneficios inmensos mediante la compra de acciones en una Bolsa deprimida por las noticias de la derrota de Blücher dos días antes". Hoy día calificaríamos eso de "pisotón" (scoop) seguido de una operación comercial, lo cual era absolutamente aceptable para la

moral de la época.

Paul Julius consideraba la información como un fin en sí misma, y no como un medio para enriquecerse traficando con ella. Su primera actuación en el mundo de la información se produjo en 1848, cuando entró a formar parte de la redacción de la agencia de noticias fundada por Charles Havas en París en 1835. Es probable que Reuter entrara en Havas para aprender el oficio: en aquella época el servicio estaba integrado en su mayor parte por traducciones de las informaciones de los periódicos. A principios de 1849, Reuter dejó Havas y empezó a publicar su propio boletín de noticias, que fracasó rápidamente. Reuter se trasladó entonces a Aquisgrán, Alemania, donde encontró la oportunidad de un éxito auténtico, al menos durante un tiempo.

La nueva línea de telégrafos de París había llegado a Bruselas, y la alemana de Berlín terminaba en Aquisgrán. Reuter cubrió el hueco mediante la utilización de relevos de palomas mensajeras – recuerdo de Nathan Mayer –, lo que le puso en condiciones de vender noticias a los periódicos e información financiera a los empresarios.

Paul Julius Reuter lanzó en Aquisgrán en 1850 los servicios comerciales que harían la fortuna de *Reuters* a partir de 1970.

Pero las compañías telegráficas continuaban su expansión, de manera que en abril de 1851 se llenó el hueco entre París y Berlín, con lo que el enlace que con tanto éxito había establecido Paul Julius quedó fuera de juego. En junio de aquel mismo año Reuter se trasladó a Londres y fue ésta la decisión más importante de su vida laboral. Era la época en que se comenzaba el tendido de cables submarinos de larga distancia: en 1850 un cable provisional a través del Canal de la Mancha; al año siguiente, el cable permanente Dover-Calais. Hubo varios intentos fracasados de tender un cable trasatlántico antes de que en 1866 se consiguiera finalmente el éxito.

Los nuevos enlaces dieron lugar al establecimiento de agencias de noticias que no se surtían ya de recortes de periódicos ni de redacciones de traductores, sino de un material independiente, procedente de sus propios corresponsales y de sus propias comunicaciones, en su mayor parte alquiladas a las compañías de cable, a pesar de que Reuter, en aquel tiempo, tendió sus propios cables a lo largo de algunas rutas interesantes y contribuyó además al establecimiento de un importante cable trasatlántico. Fue entonces cuando Paul Julius Reuter definió lo que posiblemente fue su principio más importante: "Seguir el cable". Marshall McLuhan ha dicho que "el mensaje es el medio". Este axioma se refiere a las comunicaciones, que han de comprender y abarcar el medio si se desea obtener la máxima eficacia. El medio de Reuter fue el cable submarino de larga distancia que siguió siendo el enlace más importante en el mundo de las comunicaciones hasta la llegada de la telegrafía sin hilos. Un siglo después de su nacimiento, ha vuelto, transformado, a su preeminencia inicial.

Reuters prosperó durante el mandato del fundador. No sucedió lo mismo con su hijo y sucesor Herbert de Reuter, matemático y musicólogo, Dirigió la empresa con eficacia a lo largo de 37 años, aunque carecía de la chispa del genio que tenía su padre. En 1915 murió su esposa y él se suicidó inmediatamente. A *Reuters* le sacó del limbo Roderick Jones, antiguo representante de *Reuters* en Sudáfrica, Pero el limbo era mejor: se trataba de un rescate que le salió muy caro a *Reuters* y que pudo acabar con la empresa.

Jones era un imperialista británico del viejo estilo. He aquí un extracto de su autobiografía: "Al principio de la guerra (Primera Guerra Mundial)... fue mi deber poner la red internacional de Reuter a disposición del gobierno para la mayor difusión posible de los mensajes británicos y

aliados, con la condición única de que la transmisión de esos servicios se dejaría enteramente en manos de Reuter y que no se nos utilizaría para la difusión de nada que fuera incompatible con las normas de independencia, imparcialidad y objetividad; en otras palabras, que no se nos obligue a lo que generalmente se entiende como propaganda oficial". Jones decretó que nada de lo que él estuviera dispuesto a aceptar era propaganda oficial; decidía así su conciencia. En el siglo diecinueve la prensa tenía que pisar fuerte y Paul Julius Reuter mantenía sin duda unas relaciones con algunos gobiernos europeos que hoy nos parecerían demasiado frívolas como para sentirnos cómodos. Pero esas eran las costumbres del momento, y lo cierto es que consiguió mantener la verdadera independencia de *Reuters*. Además, las relaciones frívolas con varios gobiernos eran menos peligrosas que la intimidad con uno sólo; Jones cultivaba las relaciones con un gobierno, con el fin de llevar adelante la idea de un imperio que iba más allá de las aspiraciones de aquel mismo gobierno.

Después de viciar la naturaleza y los fines de *Reuters*, Jones se dispuso a desbaratar su propiedad y su estructura financiera. En 1915 era ya el principal accionista y se dedicó a convertir *Reuters* en lo que él llamaba una cooperativa de periódicos mediante la venta de acciones a la prensa británica. En 1926 los diarios provinciales del país acordaron comprar las acciones de Jones, que siguió en su cargo de director ejecutivo con todos los poderes. Los periódicos de Londres no tuvieron parte en la propiedad de la empresa hasta el año 1941, una vez que Jones fue cesado; durante la guerra había establecido una relación con el gobierno que, a juicio del consejo de administración, amenazaba la independencia de *Reuters*. La idea de una cooperativa de prensa era, desde el principio, una utopía, lo mismo que el concepto que tenía Jones de un imperio. Puede considerarse como parte del gran ideal imperial que dominó a Gran Bretaña después de la doble catástrofe de las dos guerras mundiales. Dos guerras que destruyeron cualquier parecido con la realidad que jamás tuvo el concepto imperial; y resulta trágico que todavía haya algunos en la Gran Bretaña de hoy que aún no se han librado de esa ilusión.

La *Associated Press* de América era y es una verdadera cooperativa, en el sentido de que la mayor parte de sus ingresos, aproximadamente el 80-85 por ciento, procede de sus miembros. En mis tiempos, si mi memoria no me es infiel, la *AP* era una asociación de unos 1.200 periódicos y más de 3.000 emisoras. Un número tan elevado de empresas permite pagar un servicio mundial de noticias. Pero no sucedía lo mismo con los nuevos accionistas de *Reuters*. En ningún momento pudieron aportar más de una cuarta parte de los ingresos de la agencia, una proporción que durante mi época fue bajando hasta convertirse en menos del uno por ciento.

Después de la caída de Jones en 1941, Christopher Chancellor, un director de extraordinaria competencia y honradez, se hizo cargo de la organización que Jones había destrozado y a la que la guerra había despojado de la mayor parte de sus mercados. Sacó adelante la inmensa labor de colocar nuevamente a *Reuters* en un nivel de subsistencia; se independizó totalmente del gobierno y abandonó todos los proyectos que no fueran la información honesta de los acontecimientos mundiales. Heredó la idea de la cooperativa e intentó que funcionara creando un mercado doméstico en la British Commonwealth, de reciente creación. No podía tener éxito en esto y no lo tuvo, por lo que las finanzas de *Reuters* seguían siendo peligrosamente débiles.

Chancellor dejó *Reuters* en 1959 y le sucedió en el cargo Walton Cole, que durante mucho tiempo había sido su mano derecha. Tenía 50 años de edad y solamente cuatro al frente de *Reuters* cuando falleció repentinamente. Era poco tiempo para producir algún impacto en la empresa. Tenía una enorme habilidad como vendedor, pero en su calidad de periodista de la vieja escuela se habría concentrado en el negocio ruinoso de los periódicos; no le gustaban los servicios comerciales, que no entendía. Y para sorpresa de todo el mundo, me nombraron a mí para sucederle. Si Cole hubiera

vivido, es seguro que *Reuters* no hubiera seguido el rumbo que yo le di, Como tampoco lo hubieran hecho mis tres rivales para el puesto que heredé.

Tenía yo entonces 39 años. Mi estancia en la universidad, donde estudiaba francés, alemán y literatura, se vio interrumpida por cuatro años de servicio militar que me llevaron a Egipto, Palestina, Italia, Francia y Alemania. En este último país estuve dos años durante los cuales intervine en la restauración de una prensa libre. Regresé a Cambridge en 1947 y entré en *Reuters* en julio de 1948. Trabajé durante dos años en la redacción; luego me enviaron a Alemania como redactor de la delegación de Frankfurt. Un año después ocupé el mismo cargo en París; después de dos años en la capital francesa estuve un año en Turquía y luego otros dos en París como director de noticias y cuatro años como delegado en Alemania. A finales de 1960 me reclamaron en Londres para ocupar el cargo de subdirector general. Tenía la responsabilidad de las operaciones de *Reuters* en Europa y también de las comunicaciones, siempre bajo la supervisión de un director general muy celoso de su autoridad. Cuando llegó mi ascenso ya tenía yo una idea muy clara de lo que quería hacer con *Reuters*.

En los 15 años que llevaba en la empresa, aprendí gran parte de su historia. Cuando tomé posesión de mi cargo, visité a los grandes de Fleet Street, mis maestros. El más formidable de todos era Cecil King, a la sazón el poderosísimo presidente del grupo Mirror, sobrino de Lord Northcliffe. Me dijo que los costes aumentaban en todas partes, que *Reuters* iba a necesitar mucho más dinero y que yo podía estar seguro de una cosa: los propietarios, esto es, la prensa británica, no lo iba a dar; la financiación cooperativa era un mito. Lo único que podría hacerse era pedirle al gobierno británico un montón de dinero.

Le escuché con mucho respeto, pero me marché de allí absolutamente decidido a no hacer nada por el estilo. Yo sabía que *Reuters* había sido un éxito comercial en el pasado; me propuse que lo fuera de nuevo. Me sentía furioso por lo que Jones había hecho de *Reuters*; y ese sentimiento alimentaba mi decisión de deshacer lo que quedaba de su labor de destrucción. Lo peor de todo era la idea ilusoria de que la propiedad en forma de cooperativa de periódicos aseguraría permanentemente el futuro de *Reuters*. Chancellor había destruido la labor negativa de Jones sobre los propósitos y funciones de *Reuters*. Consiguió que la agencia regresara rápidamente a la independencia y a la información honrada, porque la tradición de información honrada había persistido entre los periodistas a pesar de Jones. En ese terreno, lo único que tenía que hacer yo era continuar la labor de Chancellor. Pero sabía que la única esperanza de supervivencia a largo plazo estribaba en una operación comercial afortunada que nos pusiera en condiciones de ganarnos la vida. También sabía que solamente hubo en la historia de la empresa un hombre capaz de conseguirlo plenamente: Paul Julius Reuter, el fundador.

Lo que yo había leído y oído de la historia de *Reuters* me había inspirado un gran respeto y, curiosamente, un cierto afecto por el hombre cuyo cetro tenía yo ahora en mis manos. Me parecía que teníamos mucho en común. Él era ante todo un europeo, conocía bien el continente, yo también. Yo había vivido más de siete años en Alemania, el país en el que él había nacido, y probablemente me sentía allí tan en mi casa como él. Jones, hombre de educación formal limitada y escasa experiencia, no entendió, ni podía hacerlo, la empresa que había tomado por asalto en 1915. Inmediatamente llevó a *Reuters* por un camino equivocado; el imperio y una cooperativa de periódicos en lugar de Europa y un funcionamiento comercial: decidí enderezar todo aquello.

Paul Julius había conseguido ganar dinero con la prensa; yo sabía que no podía hacer lo mismo; los mercados de medios estaban bajo mínimos por la presencia de tres grupos: primero, los servicios propagandísticos como el de *Tass*, de la Unión Soviética, o los de los europeos del Este, que

proporcionaban noticias por muy poco o ningún dinero. Si bien el precio era ventajoso, los directores de periódicos y emisoras de radio sabían que eran lo suficientemente inteligentes para dejar fuera la propaganda. El segundo grupo estaba integrado por las agencias que, aunque recibían subvenciones de sus gobiernos, no tenían que someterse a ningún compromiso de propaganda. Entre las principales se encontraban la AFP francesa y la *DPA* de Alemania occidental. El tercer grupo lo constituían las agencias americanas y muy especialmente la *Associated Press* cuyo objetivo era conseguir la máxima distribución mundial de un servicio americano que no necesitaba cobrar más que cantidades simbólicas de sus clientes extranjeros. De hecho, incluso en el inmenso mercado americano se vio finalmente que no había sitio más que para una sola agencia mundial, y solamente sobrevive *AP*. No quiero insinuar que el servicio de *AP* es propaganda, pero sí que es el mundo visto a través de una óptica americana; la superpotencia desea que sus puntos de vista lleguen a todas partes: hoy día está también la *CNN* para que así sea. Los tres grupos practicaban el *dumping*, por lo que *Reuters* no podía aplicar tarifas comerciales a su servicio de noticias en ningún lugar del mundo.

Una vez más me inspiré en Paul Julius. Desde Aquisgrán había enviado su servicio a los periódicos belgas y alemanes, pero también a las empresas fiduciarias y financieras. Durante los primeros siete años de su establecimiento en Londres en 1851, los principales periódicos británicos se negaron a aceptar su servicio de noticias, de manera que los comienzos de *Reuters* como agencia mundial de noticias se basaron totalmente en servicios comerciales. Su importancia iba disminuyendo a lo largo de los años; el segundo barón había preferido diversificar las actividades de la agencia en una serie de proyectos de los cuales solamente uno tuvo éxito. AL terminar la Primera Guerra Mundial, de todos los servicios comerciales de la agencia quedaba solamente uno, con ingresos muy modestos. Jones permitió que esos servicios tuvieran un desarrollo muy limitado. Jones, Chancellor y, durante su corto mandato, Cole veían en ellos una fuente muy útil de apoyo financiero para los servicios de noticias, que operaban con números rojos. En mi época de corresponsal me había propuesto conocer a fondo los servicios comerciales y llegué incluso a dedicarles algún trabajo; ante mi asombro, me enteré de que muchos corresponsales parecían despreciarlos, e incluso se negaban a facilitarles material cuando se les pedía, cosa que los directores toleraban. Me dio la sensación de que desde la época de Paul Julius los servicios comerciales se habían descuidado e incluso despreciado; aún así, era un campo poblado de clientes en potencia, con muy escasos competidores y ausencia de *dumping*, lo cual ponía a *Reuters* en condiciones de cobrar un buen precio por un buen servicio.

Antes de mi nombramiento había dirigido durante dos años la red mundial de comunicaciones de *Reuters*, que en aquel tiempo se basaba enteramente en el teletipo. Había una red de cable en Europa y se había instalado recientemente el enlace por cable con Norteamérica, Para el resto del mundo se utilizaban enlaces de radio. Paul Julius había dicho: seguir el cable. Interpreté estas palabras en su sentido literal y en el metafórico. En aquella época se pensaba ya que el cable era una tecnología del pasado; había prestado servicio durante un siglo, pero el término "cable" resultaba ahora engañoso. Se había autorizado el tendido del primer cable coaxial trasatlántico en 1957, con lo que la capacidad de transmisión a larga distancia por cable aumentó espectacularmente. Se trataba de una nueva tecnología con un viejo nombre. Curiosamente, la cuestión del nombre se volvió contra el cable en la controversia que surgió en aquel entonces entre los partidarios del cable y los del satélite.

Vale la pena detenerse en este punto: en el desarrollo tecnológico hay callejones sin salida, y resulta de importancia vital para una empresa que utiliza telecomunicaciones, verlos y no desperdiciar recursos en ellos. Para conseguirlo, la dirección tiene que depender del mejor asesoramiento técnico que pueda encontrar, pero también de su propio instinto. Tiene que disponer

de técnicos competentes y de directores inteligentes capaces de explicar a los profanos la naturaleza y el significado de los procesos tecnológicos. La empresa de éxito es aquella en que se reúnen diversos talentos para formar un conjunto eficaz; de igual manera que una empresa no marchará bien si dominan los economistas, o son los técnicos los que llevan el timón.

Hasta la llegada del cable coaxial, los canales se alquilaban por separado a sus dueños normales, como eran, por ejemplo, los servicios postales nacionales. Mi primera intervención en las comunicaciones a gran escala consistió en persuadir a Cole para que arrendase un canal del cable transatlántico que dividimos nosotros mismos para obtener 22 canales a un precio relativamente barato. En esos días se producían escaramuzas periódicas con los propietarios del cable; luchaban por mantener el control del grueso de las comunicaciones y, en ocasiones, de los contenidos, para lanzar sus propios servicios informativos. Mi propósito, desde el principio, era conseguir el control completo de las comunicaciones; eran la vida de *Reuters*. Me sentía igualmente atraído por la tecnología del ordenador que empezaba a desarrollarse en aquel momento y que, en mi opinión, tenía un gran futuro en los servicios informativos: el ordenador era capaz de manejar grandes cantidades de datos a una velocidad incomparablemente mayor que la que podía obtenerse con las técnicas electromecánicas.

A principios de 1964 se empezó a utilizar el ordenador en *Reuters*: en la oficina de Nueva York se instaló una unidad para calcular los rendimientos y otras cifras analíticas correspondientes a 300 valores de las bolsas europeas.

No tengo la intención de ponerme místico para tratar de cuestiones puramente prácticas, pero estoy convencido de que para emplear una tecnología con eficacia, tiene que gustarnos: si nos llena de entusiasmo, es muy probable que lleguemos a entenderla. En mi condición de periodista, me encuentro vitalmente interesado en la libertad de información, y el ordenador es un instrumento de libertad. El poder puede obtenerse de la información solamente si se suprime esa libertad. Esta supresión fue durante 70 años uno de los pilares del poder soviético.

Recuerdo haber visto en Moscú la gran nave de transmisiones de la agencia *Tass*, con centenares de teletipos alineados en largas filas. Aquí, la línea de Leningrado, aquí el enlace con Odessa, con Arcangel, con Kiev. Era ésta una zona de alta seguridad, al igual que los terminales de todas las ciudades del imperio soviético; censores de confianza vigilan cada terminal para que la información no llegue más que a los afectos al régimen. Pueden controlarse así férreamente las líneas en ambos sentidos, pero una red de ordenadores tiene múltiples vías de acceso y numerosas salidas; los chicos en edad de bachillerato son capaces de irrumpir en redes que los expertos se han esforzado en hacer inaccesibles; no me parece exagerado decir que los ordenadores han terminado con el control de la información y, por tanto, con un elemento central de la tiranía.

En la primavera de 1964 se produjo un hecho que situó de lleno a los servicios comerciales de *Reuters* en la era de la informática y a *Reuters* en los comienzos de su prosperidad. Se negociaron los derechos mundiales, con la excepción de Norteamérica, de un servicio de cotizaciones de la bolsa de Nueva York que se hacía llegar a los clientes mediante un pequeño aparato llamado Stockmaster. Hoy día nos parece muy primitivo, pero en su momento fue una verdadera revolución. Se trata de una caja del tamaño de una máquina de escribir en cuya cara superior hay tres dígitos; al pulsar las teclas numeradas, el usuario puede obtener la cotización que desee. Un grupo de jóvenes ingenieros que se marcharon de la RCA estableció y distribuyó en Estados Unidos este servicio. Puede considerarse que se trataba de un golpe de suerte, pero creo, lo mismo que Napoleón, que la buena suerte no es una cuestión de azar. Estábamos preparados para una innovación de este tipo, estábamos a la espera de algo parecido; los ejecutivos del servicio

comercial y, sobre todo, un veterano de ese servicio en Nueva York percibieron inmediatamente la oportunidad. Yo podía decidir personalmente, porque aquello no implicaba un compromiso capital; se actuó con rapidez. Juntamente con los ingenieros de *Ultronic*, que así se llamaba la empresa americana, concebimos un nuevo sistema de transmisión, el Time Division Multiplex, que nos permitió doblar el número de canales entre nuestra central de Londres y Nueva York. Algunos expertos nos dijeron que aquello no podía funcionar; hay quien dice que para eso están los expertos, pero el caso es que funcionó.

Necesitábamos aumentar nuestras posibilidades de transmisión para el nuevo servicio, y la TDM extrajo de un circuito de frecuencia oral 44 canales, doblando así la anterior capacidad. A las autoridades de comunicaciones les habría gustado prohibir esta técnica, pero se decidió que no podían hacerlo. En aquel tiempo los monopolios de comunicaciones actuaban como un freno del uso masivo de la nueva tecnología; hay que recordar que cuando se inventó la telegrafía sin hilos, el jefe supremo de la Armada de Estados Unidos pidió que se le diera a la Armada el monopolio de su empleo. La ruptura de esos monopolios ha despejado el camino del desarrollo técnico; allí donde quedan restos de una actitud monopolística, es importante identificarlos y hacerlos desaparecer. En algunos países con gobiernos autoritarios, esto es imposible de momento.

En 1967, *Reuters* pasó a la fase siguiente de su revolución técnica al concebir y encargar la construcción del Automatic Data Exchange, un sistema informatizado que permitía el control de las comunicaciones de su redacción central. Era el primero del mundo en su clase. El Exchange se perfeccionó a lo largo de las pruebas realizadas durante meses bajo la dirección del jefe de redacción de *Reuters*. Fue un logro notable, autorizado en 1968, cuando la mayor parte de las telecomunicaciones de *Reuters* se controlaban por ordenador. Disponíamos de recursos técnicos de diseño para conseguir todo lo que necesitábamos de los fabricantes de hardware en lugar de adquirir ordenadores que hacen mil cosas de las cuales se necesitan siete; muchas empresas de medios cayeron en esta trampa. Nosotros decidimos que una empresa de software debe mantenerse alejada del desarrollo o de la producción del hardware.

En 1969 *Reuters* abandonó el Stockmaster, eficaz aunque algo primitivo, con su hilera de lámparas, para utilizar otro ingenio: un tubo de rayos catódicos, un teclado universal y una pantalla, que se hacía cargo de todos los servicios de noticias en cualquier parte; a su debido tiempo se convirtió también en instrumento para la entrada de información. Los clientes podían pedir al sistema el acceso a cualquier información que necesitaran; con esto se inició lo que después llegaría a ser un servicio universal. Se acabaron aquellos tiempos de los servicios que ofrecían algo a todos; ahora el cliente interrogaba a las bases de datos para obtener solamente la información que él deseaba o necesitaba, con eliminación de todo lo demás.

Hasta entonces, esos avances técnicos habían facilitado principalmente el acceso a las cotizaciones de bolsa. Durante la década de los 70, se produjeron acontecimientos que habrían de trasladar el interés principal de los bancos, instituciones financieras y especuladores en general, hacia otro mercado, el de divisas. El sistema de cambios fijos, establecido en la conferencia de Bretton Woods después de la Segunda Guerra Mundial, parecía haber proporcionado un marco estable para las operaciones financieras. Pero las grandes variaciones del desarrollo económico de los diferentes países ejercían una presión cada vez mayor sobre el sistema. En 1971 entró en crisis y empezó a desmoronarse. Esto espoleó enormemente el tráfico de divisas, es decir, ganar dinero traficando con dinero; también convirtió el acceso instantáneo a los cambios de moneda en una necesidad para la especulación con valores y, en general, para todos los negocios internacionales, ya que las variaciones de los cambios podían convertir en un momento los beneficios en pérdidas y viceversa.

Mientras sucedía todo esto, los informadores y redactores de los servicios económicos de *Reuters*, en contacto constante con los mercados, empezaron a desarrollar la idea de un nuevo tipo de servicio de cotizaciones. El tráfico de acciones, obligaciones y valores se había realizado siempre en lugares físicos, es decir, de cemento y ladrillos. Solamente las operaciones de divisas se habían realizado a través de comunicaciones bilaterales, en su mayor parte teléfonos y telex, sin ninguna fuente común de información digna de confianza. La idea de *Reuters* era proporcionar un servicio de cotizaciones de moneda accesible al mismo tiempo a los especuladores de todo el mundo: de hecho, una Bolsa electrónica. La dirección de Servicios Económicos acogió la idea: durante un año se realizó un estudio de las necesidades de los mercados; el estudio confirmó su oportunidad y en junio de 1973, después de más de un año trabajando en el diseño y en la adquisición de equipos, se lanzó el servicio con el nombre de *Reuters Monitor*.

Hubo al principio algún momento comprometido; los suscriptores tenían que acostumbrarse a la idea de pagar por un servicio al que algunos de ellos, los que hacen el mercado, contribuyen en su parte fundamental, es decir, las cotizaciones con que operan. Pero su utilidad se hizo patente en muy poco tiempo y todas las reservas desaparecieron; el servicio se convirtió en un instrumento universal de cotización de divisas. La fama de honradez y fiabilidad que disfrutaba *Reuters* desde los tiempos de Paul Julius ayudó sin duda a la rápida aceptación del servicio. A los dieciocho meses de su lanzamiento, el *Monitor* tenía ya 500 suscriptores; el éxito estaba asegurado. Se ampliaron los servicios del *Monitor* al sector de valores y obligaciones, a los que posteriormente se agregaron las noticias referentes a los mercados; un material informativo de interés que podía obtenerse en pantalla. Posteriormente se puso en marcha el Dealing System que permitía a los compradores y vendedores de moneda traficar a través del *Monitor*.

Desde el punto de vista del alcance de sus servicios, de su terminación y de su complejidad, el *Monitor* no era más que un comienzo; actualmente sigue perfeccionándose y seguirá haciéndolo en el futuro. Pero si se considera desde el punto de vista de la naturaleza y operación de *Reuters*, la afortunada introducción del *Monitor* completó una transformación de la empresa que había costado algo más de diez años.

¿En qué consistía el cambio? La *Reuters* que empecé a dirigir en 1963 estaba considerada por todos, y se consideraba a sí misma, una agencia de noticias, un elemento familiar entre los medios internacionales durante un centenar de años. En ese tiempo, su tecnología había alcanzado un gran desarrollo: se podía transmitir mucha más información a una velocidad muy superior, pero los servicios habían variado poco; se basaban en su mayor parte en noticias enviadas por los corresponsales de *Reuters* en todo el mundo, editadas en la oficina central y recibidas en los terminales de los suscriptores. Para los medios, constituía un servicio secundario que no se publicaba: los periódicos daban lo menos posible del servicio de la agencia; lo utilizaban en muchas ocasiones para estimular a sus corresponsales, lo mezclaban parcialmente con su propio material, o lo reescribían y lo publicaban como suyo. La radio hacía mayor uso del servicio de *Reuters* que la prensa escrita, y por lo general no mostraba esa arrogante preferencia por su propio material. Por su parte, la televisión, a la sazón en los comienzos de su enorme desarrollo, lo utilizaba sólo como guía de acontecimientos. (Por cierto, *Reuters* entró en el campo de las noticias para la televisión en la época de mi predecesor y ahora se dedica ya de lleno a esa actividad).

Los servicios de cotizaciones se enviaban directamente al usuario y se elaboraban de acuerdo con sus necesidades específicas con el fin de que se desperdiciara lo menos posible. Pero estos servicios tenían desde siempre menos categoría que los informativos destinados a los medios. Las comunicaciones eran importantes, pero eran como los fogoneros de un trasatlántico: sudaban y hacían un buen servicio, pero no tenían acceso al puente de mando. Había que volver del revés

aquella falsa jerarquía social.

Diez años después, *Reuters* se había redefinido a sí misma como una empresa fundamentalmente de comunicaciones que conseguía grandes ingresos merced a su capacidad de transmitir información de cualquier clase. Estaban contados los días del servicio de noticias obtenidas, redactadas, seleccionadas y transmitidas por *Reuters*, un menú para el consumidor de "lo toma o lo deja". La obtención de información destinada a los servicios comerciales se extendía inevitablemente a los demás, de manera que el teletipo chirriante de la oficina del usuario se cambió por una pantalla en la que, a petición propia, aparecía cualquier información que necesitara, extraída de los grandes bancos de datos. En vez de volver a redactarla penosamente a mano, podía enviarla inmediatamente a su propio ordenador o, directamente, si así lo quería, a la página impresa.

La proliferación de servicios de noticias subvencionados seguía significando que los medios no estaban dispuestos a pagar por ellos unas tarifas que valieran la pena. No sucedía lo mismo con los servicios especiales con destino a comerciantes, industriales y financieros, que en poco tiempo se hicieron indispensables en el mundo de los mercados. Sus abonados se servían de ellos para ganar dinero y resultaron para la agencia una saneada fuente de ingresos.

¿Cómo consiguió *Reuters* esta transformación? Hubo, según creo, varios factores. El primero, y posiblemente el más importante, la falta de apego a las ideas recibidas, la buena disposición para aceptar los cambios como algo inherente a la naturaleza de todas las actividades humanas y la consideración de que la incertidumbre es parte consustancial de los cambios. Yo soy indómito por naturaleza: me encontraba a gusto ante este reto a los valores establecidos.

En segundo lugar, el conocimiento de los mercados; esto nos llevó a la percepción de que en la organización económica mundial faltaba una pieza fundamental; que había allí un hueco para el establecimiento de un "parket" electrónico para las divisas.

En tercer lugar, un apetito siempre despierto para las ideas que surgieran dentro y fuera de nuestra empresa. Ya he descrito lo que sentí al percatarme de que existía la oportunidad de realizar un nuevo tipo de servicio para el cambio de divisas. Esta idea fue adoptada, estudiada y desarrollada por los directores. La habilidad de captar ideas creativas no es algo casual ni accidental; tiene que formar parte de lo que hoy día se define como "cultura de empresa".

Factor número cuatro: un conocimiento de las comunicaciones que nos lleve a la preferencia instintiva por la tecnología de los ordenadores. Existen obstáculos para este conocimiento. El hombre es un animal metódico y, en nuestra época, su visión del orden por él creado está dominada por la física: ve estructuras físicas en la naturaleza y en la sociedad humana: tiende a ver al mundo como algo concreto, arquitectónico. Me parece un error fundamental considerar de esta manera a las redes de comunicaciones. Naturalmente, las redes de comunicaciones se han establecido mediante la unión de diversos fragmentos físicos; pero el resultado se aleja o, por mejor decir, trasciende el fin para el que fueron concebidas y adoptan un dinamismo propio. Es más orgánico que arquitectónico, más como el desplazamiento del agua que como el movimiento por carretera o por ferrocarril. Heráclito dijo que no es posible sumergirse dos veces en el mismo río; con la tecnología actual no es posible utilizar la misma red de comunicaciones dos veces. Cada red tiene que modificarse por el uso, nunca está terminada, tiene que desarrollarse de acuerdo con su propia lógica. Los que quieran disfrutar de una vida tranquila deberán mantenerse apartados de las comunicaciones.

Las palabras y los nombres tienen mucha fuerza; he sugerido que hubo algún retraso en el desarrollo del cable coaxial porque la palabra "cable" pertenecía también a una tecnología pasada de moda. En mi opinión existe un error cuando se informa sobre las autopistas de la información. El nombre tiene mucha fuerza de evocación, pero los entusiastas tienen que tener en cuenta que, al revés de lo que sucede con las autopistas, antes de que se construyeran las grandes redes de fibra óptica nadie sabía exactamente dónde nos llevarían.

Existen muchas sorpresas en la nueva tecnología; el CD-ROM ha sido un derivado incidental, casi accidental, del disco compacto; actualmente es ya, sin duda, el medio de almacenamiento que ha de sustituir a todos los demás, la fuente de referencia que convertirá a la de papel en una cosa anticuada; y el vehículo multimedio cuyo desarrollo no ha hecho más que empezar. El futuro es de los que han comprendido cuáles son las necesidades que las nuevas tecnologías han de crear. Una cosa es cierta y es que pueden hacer llegar grandes cantidades de información a un número elevado de personas. La cuestión es: "desarrollar su capacidad de entendimiento con el fin de utilizar esta gran fuente nueva?". Es un reto que merece nuestros mejores esfuerzos. Y para esas almas inquietas que se pasan la vida en el mundo de las comunicaciones, es también la promesa de un gran placer.