

Departamento de Periodismo, Universidad del País Vasco. Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra y profesor de Estructura de la Información Periodística en la Universidad del País Vasco. Se ha especializado en el estudio de las estrategias innovadoras de las empresas periodísticas y en el análisis de los sistemas informativos europeos.

# La gestión de recursos humanos en la empresa informativa

## 1. Las empresas informativas en la sociedad del conocimiento

Las investigaciones acerca de la función directiva en las empresas se plantean actualmente las relaciones entre calidad ética y buen gobierno. La literatura referida a la ética empresarial trata de armonizar un comportamiento más humano o social con la necesidad de asegurar los máximos rendimientos de los capitales invertidos.

Como explica Pérez López, se pueden definir los conflictos éticos de las empresas como unas circunstancias en las que las personas que han de tomar decisiones empresariales “se encuentran con la aparente imposibilidad de elegir acciones que satisfagan simultáneamente sus criterios de racionalidad económica y sus criterios éticos”<sup>1</sup>.

La dificultad de seguir un comportamiento empresarial ético se agrava con el descubrimiento de algunas acciones directivas de la competencia. Surge aquí el problema de que —al menos a corto plazo— en ocasiones no se puede negar la rentabilidad de actitudes poco éticas. La no inserción de un anuncio que no se adecúa a los principios editoriales de la empresa informativa, o la omisión de imágenes o relatos con capacidad de atraer audiencias numerosas pero que lesionan la dignidad y la libertad interior del hombre constituyen —entre otros ejemplos posibles— formas de impedir un aumento de ingresos, como consecuencia de una conducta ética.

Pese a estas circunstancias, que parecen situar la ética y la rentabilidad del capital en posiciones antagónicas, desde hace 25 siglos las teorías direc-

<sup>1</sup> Pérez López, Juan Antonio, “El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa”, *Cuadernos del Seminario Permanente Empresa y Humanismo*, n.º 4, Pamplona, 1987, p. 3.

tivas insisten en la imposibilidad de ser un mal hombre y un buen gobernante. La falta de virtud —dirá Aristóteles— genera una forma de gobierno que se llama tiranía, modelo de antiprofesionalidad en la dirección<sup>2</sup>.

Profundizar en la ética permitirá proporcionar —en expresión de Pérez López— “una ascética que ayude al hombre de empresa a entender el para qué de los sacrificios que ha de realizar cuando subordina lo económico a lo ético. Una ascética que le permita ver con claridad cómo nunca será un buen directivo —un hombre de gobierno— si no se esfuerza seriamente en mejorar constantemente se calidad ética personal”<sup>3</sup>.

Los efectos secundarios ocasionados por el debilitamiento del sentido ético han originado un aumento del interés por la ética empresarial. Resulta incoherente —y casi siempre ineficaz— el intento de fomentar una dinámica de esfuerzo, iniciativa y tenacidad en el trabajo cuando la empresa difunde mensajes periodísticos o publicitarios que incitan a un consumo sin medida, y a la satisfacción inmediata de los deseos individuales.

Se produce entonces una distorsión entre lo que Koslowski denomina culturas del ámbito de la producción y del ámbito del consumo<sup>4</sup>.

El departamento de promoción de ventas emplea en su actividad comercial la idea de felicidad como posesión o consumo de lo deseado; el efecto secundario consiste en la percepción de esos mensajes por parte de quienes se pretende que trabajen de acuerdo con una severa ética. Asimismo, la falta de ética genera desconfianza entre empresarios y trabajadores: los sistemas de comunicación interna se reducen a formalismos carentes de eficacia; la empresa evita la expansión hacia nuevas actividades informativas porque tal estrategia supondría ampliar la plantilla y, por tanto, un incremento de los conflictos.

La racionalidad humana implica —entre otras consecuencias— que las personas calculan antes de actuar, es decir, consideran qué comportamientos deben adoptar ante cada situación. Por este motivo, el sentido que se dé al trabajo determina el modo de desempeñar la actividad profesional. Una rápida panorámica histórica de la cultura laboral en las civilizaciones occidentales nos permite distinguir tres actitudes básicas ante el trabajo.

El ideal de racionalidad constituía el eje de la cultura clásica. Los griegos aprendieron a plantearse el sentido de sus acciones, y, por tanto, fueron los primeros filósofos. El hombre virtuoso actuaba de acuerdo con los postulados de su razón; por el contrario, los cínicos y sofistas utilizaban su capaci-

<sup>2</sup> Aristóteles afirma que la buena deliberación consiste en una especie de rectitud que no procede de la ciencia, *de modo que evidentemente es imposible ser prudente no siendo bueno*. Cfr. Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Madrid, Centro de Estudios Constitucionales, 1981, pp. 96, 100 y 132.

<sup>3</sup> Pérez López, Juan Antonio, loc. cit., p. 5.

<sup>4</sup> Koslowski, Peter, “Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica”. *Cuadernos*, n.º 7, del Seminario Permanente Empresa y Humanismo, Pamplona, 1987, p. 70.



dad intelectual en provecho propio: adecuaban sus juicios al interés particular.

En cualquier caso, en la cultura clásica no se descubre el sentido del trabajo. La actividad laboral suponía esfuerzo, y éste sólo se justificaba por la necesidad de sobrevivir. Así, el principal privilegio del ciudadano frente al esclavo consistía en que aquél podía liberarse de la necesidad de trabajar. Por este motivo, Aristóteles afirmaba que si los telares funcionasen solos, no harían falta esclavos<sup>5</sup>.

En la Edad Media, la cultura cristiana introdujo un nuevo ideal —la salvación— al que se llegaba mediante una vida de amor y generosidad. El cristianismo aporta motivos sobrenaturales que justifican el sufrimiento. Además, la doctrina cristiana se caracteriza por su evidente referencia a los demás, puesto que ese ideal de vida debe ser anunciado a todos los hombres. De este modo, el trabajo se entiende como una posibilidad de merecer una vida eterna y feliz, y, a la vez, permite la expansión del espíritu cristiano en cada ámbito laboral.

La cultura liberal supone la quiebra de ese ideal de santidad, que es sustituido por la búsqueda del placer, mediante el consumo y el intento de evitar el dolor y de disminuir las tareas pesadas, que culmina en nuevo y sofisticado epicureísmo. Con este planteamiento, el trabajo vuelve a convertirse en un obstáculo que colisiona con el intento de vida hedonista.

En el periodo de entreguerras, y más claramente después de la Segunda Guerra Mundial, algunos pensadores y escritores europeos —Mann, Dawson, Kafka, Chesterton...— describen el fracaso del ideal de vida liberal<sup>6</sup>.

Esta crisis de la cultura moderna comienza a ser vivida en sus manifestaciones —aunque no percibida— por la sociedad occidental a finales de los años sesenta (en este sentido, basta analizar las proclamas de las revueltas estudiantiles) y, sobre todo, en las dos décadas siguientes.

Nuestra cultura actual, que algunos han denominado posmoderna, no proporciona una respuesta coherente y sistemática al liberalismo burgués. Más bien se trata de la conciencia de una crisis cultural y la preocupación de buscar soluciones desde perspectivas muy alejadas entre sí. En la sociedad posmoderna, a diferencia de lo que ha sucedido desde comienzos del siglo XIX, el trabajo no constituye un medio de integración. Ahora, las nuevas tecnologías implican que el trabajo creativo se reserve a una reducida parte de los ciudadanos: los que tienen la especialización necesaria, y conocimientos adecuados a las nuevas tecnologías.

Así pues, la revolución informática ha invertido la valoración del trabajo:

<sup>5</sup> Cfr. Aristóteles, *La Política*, Madrid, Compañía Iberoamericana de Publicaciones, 1920, p. 8.

<sup>6</sup> Cfr. Redondo, Gonzalo, *Del Liberalismo a la Democracia*, Tomo XIII, Pamplona, EUNSA, 1984, p. 24.

ahora constituye una fuente de privilegio y liderazgo restringido a una clase directiva. Estas circunstancias implican la distinción de dos sectores laborales: por una parte, los que dirigen empresas, idean sistemas informáticos y, en general, obtienen perfeccionamiento personal e influencia en la sociedad como consecuencia de su tarea profesional; en otro extremo, el trabajo operativo, con posibilidades de autosatisfacción muy limitadas<sup>7</sup>.

La separación entre trabajo directivo y operativo obedece a la lógica de la tecnología: ahorra tiempo, facilita la unidad de mando, permite planes repetitivos y, por tanto, fáciles de cumplir por parte de quien carece de otras capacidades. Sin embargo, esta separación no parece aconsejable puesto que, como afirma Llano, “genera una no deseada calificación de personas: los directores, los operadores y los controladores; quienes, por la fuerza del antagonismo antes mencionado, se consideran unos a otros como los sabios, los parias y los espías”<sup>8</sup>.

Para evitar una tarea profesional reducida, la empresa debe tender a que todos los trabajadores ejerzan ambas funciones, aunque en unos casos prevalezca la dimensión operativa sobre la directiva y a la inversa. De este modo, se evita la enajenación radical que “tiene lugar cuando se despoja al trabajo, por sistema, por organización, de su dimensión de directividad. Porque la directividad es la expresión de la autonomía personal en el trabajo, es el reflejo de su racionalidad, de que el hombre en modo alguno —y menos en pro de una presunta eficacia— habría de ser despojado”<sup>9</sup>.

Por tanto, junto a los efectos secundarios no deseados a los que antes nos hemos referido, el redescubrimiento de la dignidad humana aporta razones de mayor entidad que justifican un planteamiento eminentemente ético de las condiciones del trabajo. En este sentido, la encíclica *Laborem Exercens* reivindica la primacía del aspecto subjetivo del trabajo —el perfeccionamiento de las personas que lo realizan— sobre el aspecto objetivo —el dominio y la transformación del universo en orden al provecho humano—, hasta el punto de afirmar que “el primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo, su sujeto”, lo cual implica que “el trabajo está en función del hombre” y no “el hombre en función del trabajo”<sup>10</sup>.

A partir de estas consideraciones, Choza<sup>11</sup> distingue tres niveles progresivos en la satisfacción de la dimensión subjetiva del trabajo: el hombre per-

<sup>7</sup> Entre otros análisis de este concepto, pueden consultarse Baudrillard, Jean, *La Posmodernidad*, Barcelona, Kairós, 1985, y Lyotard, Jean-François, *La condición posmoderna: Informe sobre el saber*, Madrid, Cátedra, 1984.

<sup>8</sup> Llano, Carlos, “El trabajo directivo y el trabajo operativo en la Empresa”, *Cuadernos del Seminario Permanente Empresa y Humanismo*, n.º 9, Pamplona, 1987, p. 16.

<sup>9</sup> *Ibid.*, pp. 18 y 19.

<sup>10</sup> Encíclica *Laborem Exercens*, n.º 13.

<sup>11</sup> Choza, Jacinto, “Sentido subjetivo y sentido objetivo del trabajo” en *Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens*, Madrid, BAC, 1987, p. 246.



siste como viviente cuando su trabajo le proporciona automantenimiento y subsistencia (en tal caso, se produce una alienación consistente en que el hombre trabaja como si no lo fuera); es hombre cuando su profesión no se limita a asegurar su mantenimiento biológico, sino que le permite autoafirmación o autoexpresión; y llega a ser señor (*dominus*) cuando, además de ser hombre, con su trabajo transforma y humaniza el cosmos y la sociedad.

En estas páginas vamos a tratar de demostrar la rentabilidad de incorporar este enfoque humano —que considera a cada equipo de trabajadores como un conjunto de personas singulares, y no como mecánicos instrumentos productivos— en la gestión de las empresas informativas.

## 2. Innovación y recursos humanos

Durante décadas, gran parte de la literatura económica ha considerado que las compañías de producción de bienes o de prestación de servicios se introducen en los mercados al materializar ideas empresariales brillantes. Posteriormente, la consolidación del liderazgo alcanzado proviene —de acuerdo con estas teorías— de explotar situaciones de privilegio tecnológico y financiero, y de las barreras de entrada inherentes a la cuota de mercado alcanzada por la empresa.

Sin embargo, cuando Peters y Waterman estudiaron el comportamiento de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos<sup>12</sup>, descubrieron que muy pocas compañías permanecen durante largos periodos en las listas de empresa con mayor facturación o beneficios. La trayectoria de muchas organizaciones refleja un rápido proceso expansivo inicial, casi siempre como consecuencia del aprovechamiento de una “idea” poco original, que ya se había introducido en el mercado, y que se consigue adecuar a las necesidades de los posibles destinatarios del producto. Pero, tras explotar esa idea empresarial durante algunos años, comienzan a descender las cifras de ventas<sup>13</sup>.

En esas empresas consolidadas, los directivos tienden a pensar que difícilmente puede encontrarse un sustituto competitivo a su producto; la confianza en el liderazgo alcanzado supone que la empresa pierde iniciativa y se estanca. Además, no buscan las sugerencias innovadoras de los empleados —más bien al contrario— porque no se necesita cambiar: “La empresa olvida lo que la hizo triunfar al principio, que normalmente fue una cultura que fomentaba la actividad, los experimentos y los ensayos repetidos”<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Estas investigaciones se publicaron en el libro *En busca de la excelencia*, Barcelona, Ediciones Folio, 1984.

<sup>13</sup> Peters, Tomas J., y Robert H. Waterman, op. cit., p. 129.

<sup>14</sup> Cfr. *Ibid.*, p. 206.



En cambio, en la nueva situación, no se toleran las equivocaciones (para ello se sugieren actitudes mecánicas y repetitivas) porque comprometen las cifras de resultados alcanzadas. Paradójicamente, este afán por evitar cualquier riesgo de fracaso impide el desarrollo de la empresa y, en pocos años, otras organizaciones más innovadoras conseguirán el liderazgo en el sector.

Sólo algunas empresas parecen abonadas de forma permanente a los primeros puestos de cada ranking de excelencia. En casi todas ellas, Peters y Waterman observan un factor común del éxito permanente: una cultura que se basa en la calidad, servicio al cliente e innovación. Los años dedicados a invertir en estos valores constituyen las verdaderas barreras de entrada de las empresas sobresalientes. Junto a esto, las facilidades del sistema financiero —incremento de la disponibilidad del capital ajeno— y la igualación de los instrumentos productivos —hace unas décadas parecía impensable que publicaciones de dimensiones empresariales notablemente diferentes pudiesen emplear rotativas con posibilidades de impresión muy similares— insisten en la idea de que el éxito de las empresas radica en la calidad de sus recursos humanos.

Además, en la sociedad de la información los directivos no pueden impedir que las fórmulas periodísticas con éxito que ha promovido su organización sean imitadas por otras empresas informativas en un breve plazo de tiempo. La prensa y los medios audiovisuales incorporan con rapidez los descubrimientos de otras publicaciones o grupos informativos: la conveniencia de documentar las noticias para situar al público en el entorno en que éstas se producen, la necesidad de llegar a audiencias específicas (ancianos, enfermos, adolescentes, etc.), o la importancia del diseño y del color.

Para competir en este contexto social, las empresas informativas deben practicar una estrategia de innovación permanente, sobre la base del conocimiento del mercado. Por tanto, los directivos necesitan plantillas competentes y motivadas en las que cada persona se plantee cómo mejorar su trabajo y, en definitiva, colabore al incremento de la calidad informativa de la empresa.

Sólo una cultura fuerte unos valores comunes compartidos por la generalidad de los redactores, gerentes y operarios de la empresa puede impulsar ese espíritu de iniciativa e innovación. En las organizaciones informativas, las bases del quehacer profesional deben explicitarse —en expresión de Nieto— en un “conjunto de conocimientos determinados que inspiran los contenidos informativos y fundamentan la actividad empresarial”<sup>15</sup>. Esos principios editoriales permiten establecer un estilo específico y singular en la empresa, que sobreviva a los promotores de ésta.

<sup>15</sup> Nieto, Alfonso, “Cláusula de conciencia, principios editoriales y empresario de la información”, *Persona y Derecho* vol. IV, 1977, p. 175.



Para que los trabajadores compartan determinados valores no basta con formularlos de manera clara. Resulta imprescindible, además, que los directivos adopten una actitud coherente. En algunos casos, las organizaciones informativas aseguran que su actividad está presidida por la idea de servicio a la sociedad. Para corroborar esta afirmación se citan las becas, fundaciones y organismos de carácter asistencial promovidos por la empresa, de los que el propio medio de comunicación ha informado extensamente.

Sin embargo, en ocasiones, estas iniciativas van acompañadas de un conjunto de gestos que indican desconsideración con los trabajadores: inaccesibilidad de los directivos, empeño en el control de costes de personal que no se modera por la determinación de que los redactores y demás empleados mejoren su calidad de vida, despreocupación por las condiciones laborales y circunstancias personales de los trabajadores...

En tales situaciones, se descubre que el ropaje ético no es más que un elemento de las relaciones públicas de la empresa, que no se asienta en un verdadero estilo humanista, en una idea de servicio a la comunidad. No se puede aparentar un deseo de colaborar en la elevación de las condiciones de vida de colectivos desconocidos cuando la conducta de los directivos refleja que los trabajadores de la empresa —con los que se convive diariamente— son considerados como meros instrumentos productivos.

La ética —como el hombre— no debe ser utilizada únicamente como medio. Cuando se instrumentaliza, como explica Koslowski, pierde completamente su eficacia. Se llega a esta situación “si solamente se introduce para conseguir algo distinto, a saber, un incremento de las ganancias, cuando no se puede considerar válida y ambicionable por sí misma por parte de todos los colaboradores de una empresa, incluyendo ejecutivos y propietarios”<sup>16</sup>. En efecto, con esta actitud, los trabajadores descubren el oportunismo del planteamiento y no reconocen la ética que se desea imponer.

Como han señalado Iglesias y Verdeja, la cualificada proyección social de las empresas periodísticas, distingue cualitativamente la tarea propia de estas organizaciones de otras actividades comerciales: “Por su especial poder configurador de la vida social, por la alta función que intrínsecamente tiene toda labor centrada en la difusión del pensamiento y de las ideas, las empresas informativas, empresas de prensa, radio, televisión, etc., deben prestar un servicio a la comunidad, servicio que no ha de ser postergado o subvertido por un exclusivo afán de lucro”<sup>17</sup>.

La autonomía económica y financiera constituye el fundamento básico de la libertad informativa. Sin embargo, cuando las empresas buscan la má-

<sup>16</sup> Koslowski, Peter, “Ética económica en la economía de mercado”, conferencia pronunciada en el Seminario Permanente *Empresa y Humanismo*, Pamplona, junio de 1987.

<sup>17</sup> Iglesias, Francisco y Sam Verdeja, *Marketing y gestión de periódicos*, Pamplona, EUNSA, 1988, p. 33..

xima rentabilidad mediante la propagación de falsedades o el fomento de necesidades artificiosas se pervierte la función informativa: la organización no sirve al público, se sirve de él para utilidades económicas, políticas o ideológicas. Surge entonces, de nuevo, la percepción de la incoherencia: los informadores no pueden identificarse con sus directivos; se limitan a cumplir las cláusulas de su contrato porque no desean participar activamente en una tarea desnaturalizada, con intereses personalistas y generadora de nuevas servidumbres.

En cambio, si la empresa demuestra que subordina su rentabilidad a las necesidades sociales, podrá disponer de informadores que asuman la idea empresarial, y se constituyan en promotores de la innovación necesaria para que la organización prospere. De este modo, el comportamiento ético contribuirá a motivar a los trabajadores y fomentará una actitud innovadora en la empresa.

### 3. Selección y formación de los recursos humanos

La motivación eficaz de los empleados exige que éstos posean unas cualidades humanas y profesionales que les permitan valorar convenientemente el sentido y la trascendencia de su trabajo, y les capaciten para desempeñarlo con rigor. Un informador con planteamientos exclusivamente materiales y personalistas difícilmente podrá mejorar el modo de realizar su tarea al calibrar la proyección social del periodismo. Y, si esa consideración acerca de la importancia de su trabajo le impulsa a servir a la sociedad, pero carece de una formación profesional adecuada, su empeño solidario también será estéril.

Por estos motivos, podemos concluir que el acierto en la selección de los informadores y, posteriormente, el establecimiento de planes de formación permanente, constituyen los fundamentos de la optimización de los recursos humanos y, en definitiva, garantizan en buena medida el futuro de la empresa informativa.

Cuando directivos de periódicos y revistas, de emisoras de radio y televisión estudian los currícula de los candidatos que desean incorporarse a sus organización, examinan, sobre todo, dos aspectos: experiencia profesional (sin duda, el más valorado) y expediente académico. Ambos datos indican conjuntamente el aprovechamiento de la formación básica recibida. En cambio, se estiman con menor frecuencia otros parámetros referidos al potencial de desarrollo, por ejemplo, quiénes poseen más capacidad de aprendizaje, pueden alcanzar un nivel más alto de identificación con la filosofía de la empresa, son más fácilmente motivables, etc. O, por el contrario, qué





candidatos tienden a la falta de compromiso, son conflictivos, irritables o poco adecuados para trabajos de grupo.

Huete considera que las empresas deben buscar en los candidatos a ocupar puestos directivos —y fortalecer en sus empleados— diez características que indican alta capacidad de desarrollo de las personas: madurez emocional, energía, capacidad de entenderse con los demás, honestidad profesional y personal, creatividad, ganas de triunfar, deseo de ayudar a los demás, habilidad para generar oportunidades, capacidad intelectual y sentirse a gusto en el trabajo y en la vida privada<sup>18</sup>.

Estos puntos fuertes permiten prudencia y rectitud en los juicios, estabilidad personal, afán de servicio, capacidad de ejercer liderazgos y coordinar equipos, elementos imprescindibles en un tipo de empresas cuya posibilidad de ofrecer una información más profesional que la de la competencia radica en el mejor aprovechamiento de los recursos humanos. También señala Huete<sup>19</sup>, siguiendo a Roethlisberger, que la forma de pensar de las personas con responsabilidades en la empresa debe ser ordenada y no complicada, y la visión de la realidad compleja —no simplista— para conseguir grandes posibilidades de aprendizaje, acción eficaz y salud mental.

En sentido negativo, puede afirmarse que organizaciones informativas en las que prevalezcan actitudes personalistas, con dificultades para lograr trabajos coordinados, y con personas descontentas y conformistas probablemente no alcanzarán (o no mantendrán mucho tiempo) el liderazgo informativo en su ámbito de difusión.

En la selección de redactores se debe considerar el grado de adecuación de los candidatos a los principios editoriales establecidos en la empresa informativa. El informador mercenario —que adopta como criterio de valoración el que sugieren los directivos, porque él no tiene ninguno propio— o el informador esquizofrénico —éste sí tiene opinión, pero prescinde de ella cuando trabaja, porque considera que su contrato incluye vender su pensamiento— también se adaptan a la filosofía editorial de la organización; sin embargo, difícilmente se podrá motivar a las dos últimas categorías de periodistas, que informan por encargo y, por tanto, no creen en lo que escriben.

Por otra parte, ante cada circunstancia excepcional —modificación de la posición en el mercado, variación sustancial de la facturación, expectativas de crecimiento inmediato, etc.—, la empresa debe adecuar sus recursos humanos a las nuevas necesidades originadas por el entorno o por causas internas. En tales casos, parece conveniente revisar los planes de formación de la plantilla y estudiar la posibilidad de destinar más recursos a gastos de personal.

<sup>18</sup> Huete, Luis, *Cómo descubrir a los mejores*, en *Actualidad Económica*, 12. X. 87, p. 133.

<sup>19</sup> *Ibid.*, pp. 132 y 133.

Algunas estrategias permiten mejorar la preparación profesional de los redactores con gastos muy reducidos: establecer la rotación por secciones en una publicación, para favorecer un conocimiento completo del trabajo que desarrolla la empresa: la visión de conjunto evita rutinas empobrecedoras; fomentar el estudio y la lectura (en ocasiones estos hábitos intelectuales no se han adquirido en las aulas universitarias, pese a que de ellos depende la profundidad en el juicio y la riqueza expresiva) mediante la organización de una biblioteca asequible y con títulos tan bien seleccionados; y exigir la documentación de las noticias y la comprobación de fuentes dudosas<sup>20</sup>.

Pocas veces se discute la rentabilidad de estas decisiones, porque requieren escasos recursos financieros. En cambio, algunas empresas informativas prescinden de otros modos de mejorar la formación de los informadores —cursos de actualización y especialización, contratos con academias de idiomas para fomentar el plurilingüismo en las redacciones, seminarios, jornadas de estudio y autocrítica, etc.— porque exigen mayores inversiones.

Pese a la rentabilidad negativa que estos recursos financieros generan a corto plazo, parece necesario incrementar los gastos de personal ante el gran dinamismo de las costumbres y de la tecnología en la sociedad contemporánea. Por ejemplo, en España se utiliza la décima parte de ordenadores personales que en Francia. Pero este hecho no indica un desarrollo tecnológico diez veces mayor en un país que en otro, sino un adelanto de dos años de Francia con respecto a España en el ámbito de la microinformática<sup>21</sup>. Estas rápidas transformaciones exigen dedicar recursos suficientes al adiestramiento permanente de los periodistas.

Finalmente, hay que recordar con Drucker que, en una cultura tan versátil como la actual, la educación constituye uno de los elementos menos innovadores. Las escuelas y universidades todavía funcionan, en parte con criterios propios de sociedades más estáticas: lo que se había aprendido a los 21 años se pensaba que podría aplicarse con cambios mínimos durante el resto de la vida. En esta idea “se basaba el aprendizaje tradicional, los oficios tradicionales, las profesiones tradicionales y también los sistemas tradicionales de educación. Las actuales escuelas, oficios, profesiones y sistemas de educación todavía se basan en esas suposiciones”<sup>22</sup>.

Sin embargo, continúa Drucker, “en una sociedad empresaria innovadora, el individuo hace frente a un desafío tremendo; un reto que debe explorar como oportunidad: la necesidad del aprendizaje continuo y cambian-

<sup>20</sup> Una propuesta para configurar un centro de documentación periodística puede verse en Galdón, Gabriel, *El servicio de documentación en prensa: funciones y métodos*, Barcelona, Mitre, 1986.

<sup>21</sup> A comienzos de 1988 se empleaban 150.000 ordenadores personales en España y 1.500.000 en Francia. Sobre este tema, vid. Lasfargue, Yves, *Vivre l'informatique*, Paris, Les éditions d'organisation, 1988.

<sup>22</sup> Drucker, Peter F., *La innovación y el empresario innovador*, Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1985, p. 302.



te<sup>23</sup>. Podrá adquirir este espíritu de formación permanente si en la empresa hay una cultura —no limitada a la estéril proclama de principios tan deseables como inalcanzables— que establezca un estilo de trabajo incompatible con el estancamiento cultural y profesional de los informadores.

#### 4. La motivación en la empresa informativa

Pocas empresas reducen todavía la gestión de recursos humanos a procurar que la plantilla se ajuste a las necesidades productivas y de comercialización, y a evitar los conflictos de personal. Esta anacrónica teoría directiva debería mantenerse con un carácter aún más excepcional en un tipo de actividades tan complejas, creativas y poco repetitivas como las que corresponden a las organizaciones informativas.

En cambio, muchas de estas últimas empresas —tal vez porque sólo algunas disponen, y desde hace poco tiempo, de dirección y gestión fundamentadas en criterios profesionales— la motivación de los trabajadores se continúa considerando como la guinda de una situación ideal, pero inasequible en esos momentos para la compañía. Este planteamiento puede estar ocasionado por la falta de planificación a largo plazo, por una excesiva obsesión por los resultados inmediatos de la empresa, o por una antropología excesivamente negativa.

En este aspecto, resulta reveladora la experiencia de la compañía Hewlett-Packard. Cuando varios investigadores se sorprendieron de algunas medidas adoptadas en esa empresa (que posteriormente dieron un excelente resultado), como la supresión de los relojes de control de entrada o el establecimiento de horario flexible, uno de los fundadores, Bill Hewlett explicó los motivos que le indujeron a decidir tal estrategia: "Creo que, en general, es un conjunto de normas y actuaciones que emanan de la convicción de que todo hombre y toda mujer desean hacer un buen trabajo, un trabajo creador, y que si se les proporciona el entorno adecuado, lo harán"<sup>24</sup>.

Reinhard Mohn<sup>25</sup>, presidente durante cuarenta años de Bertelsmann, uno de los mayores grupos informativos del mundo (el primero en el ámbito de la comunicación escrita), comparte esta idea acerca de la importancia de la motivación de los trabajadores en las empresas informativas. Para el editor alemán, la continuidad de su compañía se ha debido a que, en momentos de crisis, los empleados han participado con el mismo empeño que los directivos en la superación de esas circunstancias difíciles, aunque para ello

<sup>23</sup> Ibid., p. 303.

<sup>24</sup> Las explicaciones de Bill Hewlett se recogen en el citado libro de Peters y Waterman, p. 277.

<sup>25</sup> Cfr. Mohn, Reinhard, *Al éxito por la cooperación*, Barcelona, Plaza y Janés, 1988, p. 60.

hayan debido acceder en algunas ocasiones a la disminución de su nivel de vida. Esta actitud de los trabajadores de Bertelsmann es consecuencia de la cultura de motivación e integración que se vive en la empresa, hasta el punto de que solamente al 3% de los empleados no le agrada su trabajo, y el mismo porcentaje (en una plantilla de 42.000 personas) no está satisfecho con sus servicios sociales.

En épocas pasadas, el empleo de la fuerza y de otros procedimientos coercitivos —ejercidos, casi siempre, por los directivos, aunque también de modo frecuente por los sindicatos— han constituido sistemas eficaces de organización de los recursos humanos. Sin embargo, las estructuras autoritarias han perdido eficacia porque las circunstancias en las que se desarrollaron —nivel cultural relativamente bajo y mínima velocidad de cambio social y, por tanto, de necesidades de innovación en las empresas— ya no existen.

Mohn comparte este análisis cuando describe la estrategia organizativa del grupo Bertelsmann: “La exigencia a nuestras empresas de trabajar de forma más comprometida y, sobre todo, más creativa, se basa, por suerte, en el deseo y la capacidad de muchos empleados de aportar nuevas ideas y también de aceptar su responsabilidad”. Sin embargo, —advierte Mohn— “los empleados de nuestras empresas ya no se esfuerzan si tienen que obedecer instrucciones de una jerarquía anónima, a la que ni conocen ni pueden aprobar”<sup>26</sup>.

Desde esta perspectiva, parece oportuno establecer las condiciones necesarias para que un talante de cooperación sustituya al tradicional enfoque de confrontaciones entre dirigentes y dirigidos. El estilo humanista, que supone revisar la preponderancia casi absoluta del capital sobre el factor trabajo en las sociedades anónimas, puede concretarse en cinco aspectos:

a) Los directivos tienen que idear sistemas de trabajo que permitan desempeñar con agrado las profesiones informativas. En primer lugar, las condiciones externas —luz y temperaturas adecuadas, mobiliario agradable, etc.— deben configurar un ambiente de trabajo cómodo y funcional. Como afirma Neuharth, presidente y director ejecutivo de Gannett, “la satisfacción de necesidades humanas suele ser costosa y larga, pero se traduce, a la postre, en mejores periódicos, lo que recompensa el tiempo y el esfuerzo efectuados”<sup>27</sup>.

Junto a esto, otras circunstancias referidas a la propia tarea profesional aumentan la motivación de los trabajadores: flexibilidad de horarios, promoción del teletrabajo mediante terminales de ordenador instaladas en los domicilios de los redactores, alternancia de tareas rutinarias con otras más creativas y enriquecedoras...

<sup>26</sup> Ibid., p. 190.

<sup>27</sup> Neuharth, Allen, “Views from management”, *The Bulletin*, IX, 1981, p. 8.



Al mismo tiempo, los gerentes e informadores necesitan la comprensión y el ánimo permanente de los directivos. Las recriminaciones ante resultados que se desvían de lo presupuestado —difusión o ingresos publicitarios— insuficientes, deficiente control de un tipo de costes, etc. suelen provocar desvinculación con la empresa; se tiende a pensar que es ella la que no funciona y que, por tanto, cualquier esfuerzo será ineficaz. Del mismo modo, un éxito importante no reconocido y alabado —publicación de exclusivas interesantes, buena cobertura de acontecimientos de especial relevancia...— ocasiona una falta de motivación de los informadores, porque el trabajo que realizan no parece convenientemente valorado.

b) El apoyo directivo a las iniciativas e investigaciones voluntarias constituye un requisito esencial para que los trabajadores asuman la cultura de la empresa informativa. Tal actitud requiere la promoción de grupos operativos o voluntarios, encargados de actividades innovadoras, como el estudio del lanzamiento de una nueva publicación, la modificación del contenido de una revista o periódico ante los resultados obtenidos en los sondeos de mercado, un replanteamiento estratégico del medio informativo requerido por cambios sustanciales en la competencia, etc.

Para que surjan innovadores voluntarios, la empresa debe mostrar externamente que valora en gran medida el espíritu de iniciativa. En este sentido, algunas organizaciones han experimentado con éxito el establecimiento de recompensas extraeconómicas —por ejemplo, la posibilidad de asistir a congresos y cursos especiales, o de formar parte de grupos de investigación y desarrollo de nuevas ideas, liberados de tareas menos creativas— como medio de promocionar un mayor compromiso e identificación de los informadores con los objetivos de la empresa.

c) La comunicación interna permite la unidad de fines en las organizaciones informativas. Pese a esta evidencia, Sohn afirma que “muchas gente ha perdido más horas de sueño tratando de acertar qué es lo que quiere el jefe, que por ningún otro motivo”<sup>28</sup>. A las primeras compañías editoras de publicaciones les parecía peligroso que sus empleados conocieran las situación y los objetivos de la empresa, porque tal información podría ser utilizada por la competencia. Aún ahora, buena parte de los medios de comunicación procuran ocultar o, al menos, camuflar sus cifras de ingresos y beneficios, su estructura financiera e incluso datos económicos referidos al pasado.

Sin embargo, los trabajadores sólo pueden hacer propios los objetivos fijados a diferentes plazos cuando conocen la situación de la que se parte, las metas que se intentan conseguir y los medios establecidos para alcanzar la cuota de mercado y la facturación prevista. Además, las experiencias em-

<sup>28</sup> Sohn, Ardyth y otros, *La dirección de la empresa periodística*, Barcelona, Paidós, 1988, p. 51.

presariales demuestran que supone menos riesgo la transparencia que la falta de motivación de periodistas y gerentes.

Una comunicación fluida exige que las memorias económicas de las sociedades sean detalladas y accesibles para toda la plantilla. Resulta eficaz promocionar cauces informativos mediante los cuales los directivos puedan explicar y razonar de modo escalonado los puntos de vista empresariales. Al mismo tiempo, el proceso comunicativo debe completarse con la exposición de los planteamientos de los distintos sectores profesionales de la organización. Para ello, los directivos deben estar accesibles —física y psicológicamente (y para esto último parece necesario evitar un tratamiento excesivamente distante)— e interesarse por las sugerencias y opiniones de las personas que trabajan en la empresa informativa.

d) La participación en los beneficios constituye una de las formas más coherentes de mostrar que la empresa es tanto de los trabajadores como de los inversores. Con esta estrategia se evitan buena parte de las confrontaciones de intereses: todos quieren realizar un producto informativo rentable y de calidad, y se esfuerzan para conseguir este objetivo.

Como modelo de participación en los beneficios puede señalarse de nuevo el caso de Bertelsmann. En la empresa alemana se considera que la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados queda cubierta con el salario, y la del capital con una tasa de interés habitual en el mercado, más una prima de riesgo. "Si después de descontar estos gastos del resultado de la empresa queda un beneficio —explica el Presidente del Consejo Supervisor— se parte en dos, a favor de los empleados y del capital. Aquí, el criterio de asignación de dividendos para los empleados son sus ingresos anuales"<sup>29</sup>.

e) Las organizaciones informativas necesitan mejorar su imagen externa e interna. En las empresas humanistas la "buena imagen" no consiste en ocultar lo negativo de las actividades empresariales, sino más bien en mostrar sus cualidades esenciales en la sociedad contemporánea: perfeccionan profesionalmente a los trabajadores y mejoran el nivel económico y social de su entorno.

Por otra parte, las técnicas encaminadas a maquillar la imagen sólo consiguen resultados a corto plazo. Como explica Alvira, "una empresa que no posee hacia adentro el decoro que sus miembros integrantes consideran preciso, está en peligro de desintegrarse poco a poco y de perder fuerza. Y el problema del decoro es, en buena medida, un problema estético"<sup>30</sup>. La empresa tiene que cuidar su aspecto estético puesto que éste se contempla de modo inmediato. En cambio, el discurso ético sólo puede captarlo quien re-

<sup>29</sup> Mohn, Reinhard, op. cit., p. 55.

<sup>30</sup> Alvira, Rafael, "Estética de la empresa", conferencia pronunciada en el Seminario Permanente *Empresa y Humanismo*, Pamplona, II.1987.



flexiona y, además, vive de forma ética. (Por eso, es más fácil captar que comer excesivamente está feo en vez de entender que es éticamente malo). Estas consideraciones concluyen en la necesidad de que la empresa no sólo actúe de forma correcta, sino que lo parezca a ojos de todos y, en primer lugar, de los empleados.

En este sentido, una serie de gestos directivos —interesarse por los informadores (no sólo en cuanto factores de producción), ejemplaridad en la utilización de los instrumentos de trabajo, de forma que se eviten gastos innecesarios, orden y constancia en la tarea profesional, trato deferente a todos los empleados sin distinciones en función de la categoría laboral, etc.— pueden marcar el tono cooperativo y el estilo humanista de la empresa.

## 5. Un nuevo liderazgo empresarial

La panorámica expuesta en estas páginas obliga a plantear —a modo de conclusión— una nueva forma de dirigir las organizaciones informativas. La eficacia de los recursos humanos y, a largo plazo, la perdurabilidad de la empresa depende del tipo de liderazgo ejercido por los directivos.

Como he señalado en otro lugar, “cuando éstos se limitan a buscar beneficios sin riesgo (...) o cuando deciden evitar gastos inútiles, aunque ello suponga la contratación de personal poco cualificado y mal retribuido, sólo se puede esperar por parte de los trabajadores una respuesta del mismo cariz: preocupación casi exclusiva por la subida salarial, desinterés por el buen funcionamiento del negocio y, en definitiva, desvinculación de la idea empresarial”<sup>31</sup>. Los directivos que intentan promover un funcionamiento cooperativo e innovador en la empresa necesitan conocer a los profesionales de su organización: sus cualidades, ideas y proyectos; de esta forma, pueden establecer las bases para que la tarea intelectual de informar no se convierta en una práctica mecánica, sin aliciente y por cuenta ajena.

Para evitar esta última situación, Nieto enumera algunas cualidades gerenciales —capacidad de escucha y de diálogo, saber formar a quienes pueden tomar el relevo, estimular el espíritu de iniciativa y trabajar con afán de perfeccionamiento profesional— que permiten configurar la empresa como un proyecto compartido.

“Esta idea —añade Nieto— cobra especial relieve cuando se trata de empresas informativas. El gerente debe establecer cauces abiertos y operativos a través de los cuales lleguen iniciativas, sugerencias y propuestas de

<sup>31</sup> Sánchez-Tabernero, Alfonso, “Responsabilidad y autonomía del periodista en la empresa informativa”, *La reponsabilidad pública del periodista* (Esteban López-Escobar y José Luis Orihuela, eds.) Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1988, p. 320.



cuantos trabajan en la empresa y de las personas que son destinatarios, distribuidores del producto, anunciantes, agencias de publicidad, etc.<sup>32</sup>.

Además, conviene que los directivos ideen procedimientos permanentes de control de calidad, tanto, de los contenidos informativos como de los sistemas de fabricación y comercialización. Después de detectar los puntos fuertes y débiles de su empresa, tienen que ser capaces de transmitir a quienes dependen de ellos la ilusión y el empeño por realizar un mejor servicio a la sociedad con un periodismo más profundo, ameno y veraz.

Aunque a corto plazo otras formas de informar —o de desinformar— parezcan más rentables, la historia de las empresas periodísticas demuestra que sólo logran éxito duradero las organizaciones cuya filosofía se fundamenta en satisfacer verdaderas necesidades humanas.

Todo ello indica que el liderazgo propio de las empresas informativas innovadoras requiere cuatro cualidades básicas: conocimientos antropológicos referidos a las causas de la actuación de las personas (motivaciones); capacidad de comunicación con quienes forman parte de la organización; comprensión de la naturaleza y trascendencia social de la información periodística; y firme convencimiento de que invertir en las personas —selección, formación y motivación— constituye la estrategia más rentable de las empresas periodísticas. Con este perfil directivo, las organizaciones informativas aseguran el máximo rendimiento de los recursos humanos y garantizan conjuntamente la rentabilidad del capital invertido y la satisfacción de quienes trabajan en la empresa.

<sup>32</sup> Nieto, Alfonso, *Cartas a un empresario de la información*, Madrid-Pamplona, editado por el autor y distribuido por Fragua, 1988, p. 104.