

# ¿Medios o completos?

Sergio Urday

A lo largo de diecisiete años de haber participado como fotógrafo y editor en diferentes medios periodísticos escritos —*Caretas*, *Somos*, *Cosas*, *El Comercio*, *Etiqueta Negra*— he observado que la manera como se dirigen diarios y revistas en el Perú ha cambiado en su forma y diseño, pero poco en su organización y políticas.

Como ha sido siempre, las decisiones claves que se toman en las áreas periodísticas y administrativas de los medios de comunicación escritos están en manos de los dueños, gerentes, directores y jefes de redacción. Estos protagonistas se ven influenciados o presionados por intereses familiares, periodísticos o gerenciales durante el proceso de análisis y conclusión en la resolución de problemas periodísticos. Esto no sorprende a quienes están ligados a los medios de comunicación en el Perú y el extranjero, pues son fenómenos bastante parecidos.

Lo que no deja de llamar la atención es que los dueños, gerentes y jefes de diarios peruanos no hayan podido implementar políticas gerenciales mínimas donde lo periodístico se vea respaldado por las administraciones, como sí ha ocurrido en muchos diarios del extranjero. Las bases de desarrollo de estas administraciones deberían estar fundadas en sistemas de trabajo claros y simples, metodologías que ayuden a los periodistas a desarrollar su trabajo y una planificación que permi-

ta un claro panorama de lo que hay por hacer. Estos conceptos deberían ser prioridad en la dirección de cualquier medio escrito.

A esta falta de apoyo en conceptos empresariales y periodísticos se suma la falta de liderazgo y capacidad en las jefaturas. Este escenario genera preguntas en el día a día, que frenan el desarrollo de la noticia: ¿enfoco versus tiempos de trabajo?, ¿planificación versus emergencia?, ¿forma versus contenido?, ¿orden versus improvisación?, ¿exigencias versus equipamiento?, ¿mística versus sueldos bajos?, ¿ética versus métodos subalternos?, ¿autoridad versus respeto?, ¿políticas versus personalidades? ¿Quién toma las decisiones: la familia o el periódico?, ¿qué es lo que finalmente quieren? Estas preguntas deberían estar zanjadas desde la fundación del diario y desde la dirección hasta el portapliegos. Esta es una de las pocas maneras de gestar un desarrollo armónico y duradero en un diario o revista.

El modo en que los medios se ven a sí mismos está representado en una serie de vicios como el paternalismo, la informalidad, el amiguismo, la mística como principio de explotación, el talento por sobre todas las cosas y la falta de políticas claras. Es increíble escuchar en la actualidad a jefes de redacción diciendo que “los sistemas de trabajo no sirven para nada, son burocráticos y demoran el desarrollo de la noticia”.

Es cierto que en muchos de los diarios donde se ha aplicado un rediseño integral —forma, sistemas y contenidos— la transformación de parte de las empresas contratadas ha sido solo de forma y no ha tomado en cuenta la idiosincrasia y el manejo de los diarios en el país, pero la mayor responsabilidad recae en los problemas internos de los diarios, como discusiones acerca de quién toma las decisiones y quién se queda con el poder, la falta de políticas claras, la falta de liderazgo en los jefes y de proactividad en el personal, la falta de comunicación de los objetivos, la no implementación de todos los cambios sugeridos por las empresas contratadas. Todo esto ha frenado de manera sistemática las alternativas propuestas por las gerencias y los dueños para encontrar una vía de solución.

Esas visiones periodísticas, deshonestas, egoístas e impredecibles propuestas por personas, se terminan sobreponiendo a sistemas de trabajo y se proyectan sobre las problemáticas del diario o revista, donde pagar lo razonable para contar con un periodista íntegro, informado y con opinión es absurdo, donde disponer del equipamiento para los fotógrafos está supeditado a que ellos compren sus equipos, donde no existe independencia para tomar decisiones en las áreas periodísticas, donde las posiciones éticas no están definidas, donde los recursos están mal orientados por falta de estu-

dios o simple falta de sentido común, donde lo que prima en la noticia es conseguirla y no la manera o la reflexión que exista en el proceso, donde exigir un grado de preparación universitario se impone a una evaluación más integral, donde gente con trayectoria, responsabilidad y talento no se vea excluida, donde la redacción decide sobre temas que competen a otras áreas, donde la autoridad se sobrepone al argumento bien dicho.

La planificación, uno de los ejes centrales para el desarrollo de cualquier idea, proyecto o empresa, se reduce, en la mayoría de diarios o revistas, a tener reuniones de coordinación donde se ven los temas del día, la semana o, a lo más, la quincena, según sea un diario, semanario o quincenario. En estas reuniones los jefes de redacción no promueven el intercambio de opiniones entre redacción, fotografía y diseño, porque en la mayoría de los casos “no hay tiempo”, mientras lo que falta es liderazgo; se dejan para otro día las discusiones periodísticas y se procede a realizar una enumeración mecánica de las noticias del día. Ni hablar de las reuniones donde se convoque a los periodistas para exponer sus puntos de vista sobre políticas o planes que tengan que ver con la parte periodística; estas discusiones se dejan para los pasillos o los almuerzos.

Esta falta de discusión y canalización de las iniciativas e inquietudes

periodísticas, así como la falta de un seguimiento de parte de los jefes, auspicia que las áreas gestionen desde la base —redactores, fotógrafos, diagramadores— iniciativas y políticas de una manera desordenada, gestando que se produzcan duplicidad de esfuerzos, iniciativas truncas, enfoques erróneos en la noticia, cero planificación, periodismo mediocre, “genios” y “toreros”.

Sin duda, pensar que toda la responsabilidad de la mala gestión está en los directores o jefes de redacción no sería justo, —la mayoría sí, pero no toda—; la falta de proactividad y preparación de parte de los jefes de áreas y el personal en departamentos, como los de fotografía, diagramación y redacción, en materias como el periodismo, la gerencia y el liderazgo, han generado que estas políticas duren hasta hoy. En muchos diarios esta problemática se ve fomentada por las mismas áreas afectadas, no solo por su falta de preparación, como se dijo anteriormente, sino también por su inacción, su falta de responsabilidad en función, lenguaje y opinión, y el haber supeditado su voluntad y criterio a la redacción. Este conjunto de carencias limita el campo de acción en el día a día de cualquier área.

Aquí es donde deberían entrar a tallar los jefes, implementando desde una perspectiva periodística los sistemas de trabajo, la meritocracia, la ética, las metodologías y el liderazgo; ellos son los encargados de marcar la

pauta delimitando funciones de trabajo, responsabilidades y ética en el proceso de la noticia; balanceando los tiempos de trabajo según la naturaleza y las realidades periodísticas, realizando un seguimiento y proporcionando un punto de vista editorial general y específico en cada área. Si en cada una de las disciplinas —fotografía, redacción y diagramación— no se genera un balance entre proceso y noticia, será difícil que en un diario se geste un equipo de trabajo capaz de proporcionar al lector, noticia, estilo e independencia. Sin la existencia de personas que estén convencidas de estas pautas y que además sepan manejarlas con carácter, disciplina y constancia, será difícil lograr cambios dentro de los diarios o revistas.

Si bien en muchos casos las políticas claras pueden ser duras y en un principio parecer injustas, es mejor sa-

ber exactamente en qué terrenos nos movemos —éticos, editoriales, sistemas de trabajo, políticas— que girar en torno a los tiempos y deseos aleatorios de personas que no plantean prioridades periodísticas ni económicas, que no velan por sus trabajadores y que desprecian los sistemas de trabajo. Los sistemas, sean estos dirigidos al planeamiento periodístico o a políticas internas, proveen a los periodistas de herramientas de comprensión, dirección y discusión dentro de las redacciones, y terminan en el futuro con actitudes personalistas o “geniales”. Por supuesto, esto requiere de mucho mayor atención a temas éticos y administrativos de parte de los directivos del diario o de las áreas. Esta mayor atención significa un compromiso de los propietarios de los diarios en velar y defender posiciones de sus trabajadores desde un pragmatismo económico y periodístico.