

(OCHO)

#### CÓMO PRODUCIR DINERO PRODUCIENDO PERIÓDICOS

Al finalizar el siglo pasado, los periódicos estadounidenses habían inventado las tiras cómicas, el titular sensacionalista, las ediciones extra y el periodismo amarillo. Se vendían por uno o dos peniques, tratando de alcanzar a la mayor cantidad de público que pudieran. Algunos barones de la prensa como Joseph Pulitzer y William Randolph Hearst tenían imperios que abarcaban todo el continente y ejercían un fuerte y unificado poder político. En las grandes ciudades, los periódicos diarios proliferaban, tanto en inglés como en los idiomas nativos de los inmigrantes. Muchos hogares compraban más de un periódico al día, simplemente para mantenerse ocupados o para triangular la verdad, ya que muy pocos periódicos sentían el llamado de la honestidad intelectual. Eran partidistas por cuanto sus directores encontraban su mayor influencia dentro de una de las grandes organizaciones políticas. Pero principalmente exponían las preferencias desvergonzadas de sus dueños. Entre tanto, los directores subían y bajaban de acuerdo con las ventas en los kioscos, de modo que se preocupaban sin cesar por lo que iba a colocar el director del periódico vecino en la primera página de la siguiente edición.

Al terminar el siglo veinte, los periódicos estadounidenses han creado la pieza de opinión/editorial, la gráfica noticiosa, las páginas informativas breves, y el análisis de la noticia. Los periódicos se venden desde 25 hasta 75 centavos durante la semana. La mayoría de los hogares no compra un periódico todos los días. El número de ciudades donde se encuentran diarios que compiten ha disminuido peligrosamente. Entretanto, más allá de los límites urbanos, los periódicos que sacian el apetito de noticias locales que sienten quienes viven en los suburbios han ido erosionando la participación de los periódicos metropolitanos en el mercado. Y los directores se preocupan respecto a si los empresarios son enemigos de la seriedad e independencia de la prensa.

Aunque nos parezca extraño a quienes recordamos todavía cómo era trabajar para periódicos de propiedad privada, existen periodistas que añoran esa forma institucional. Parece que han olvidado algunas de sus peores características: el sistema de gerencia autoritario en el cual los directores eran como niños ante un padre poderoso; el uso de la cobertura del periódico para los fines personales de los propietarios (mi padre solía contar una historia muy cómica: tenía que encontrar a alguien que le diera el precio diario de los conejos después que el dueño de un periódico que gustaba del Hasenpfeffer fue a comprar liebres y sintió que había sido estafado; la manera de establecer las posiciones editoriales en el periódico bandera e imprimirlas en todos los demás diarios de la cadena, sin tener en cuenta cómo podían encajar con las condiciones locales; la mezcla de recursos de tal manera que un fotógrafo podía verse asignado a tomar las fotografías para la tarjeta de navidad del dueño; la desvergonzada voluntad de dar a los anunciantes (y a los favoritos personales del propietario) acceso privilegiado a las columnas de noticias del periódico.

Pero, más allá de la nostalgia, lo que realmente da origen al supuesto contraste entre las glorias del pasado de la propiedad privada y las depredaciones de la forma empresarial tiene que ver con algo mucho más elemental: los periódicos de empresas no solamente producen dinero sino que hablan de ello regularmente. Los antiguos barones de la prensa también ganaban dinero, pero hablaban de otras cosas.

El argumento básico que plantean los periodistas críticos en contra de la forma empresarial es que las empresas han sacado dinero de los periódicos mucho más rápidamente de lo que lo hacían los dueños privados.<sup>1</sup> No tengo los datos históricos de otros periódicos pero, en la década de 1920, durante el apogeo del *Tribune*, cuando el coronel Robert R. McCormick era el propietario, cuando el alcance del periódico llegó a ser global con corresponsales por todo el mundo y una edición separada en París, la compañía producía más utilidades por dólar de ingresos que durante la década de 1980 con sus altos vuelos y recortes de costos. El margen operativo llegó a casi 29,8% en

---

<sup>1</sup> Véase Jim Squires, *Read All About It! The Corporate Takeover of American Newspapers* (New York Times Books, 1993).

1929, comparado con 24,6% que ha sido el máximo en los años posteriores. Incluso durante la Gran Depresión, los márgenes del periódico nunca fueron menos del 10%.

Tradicionalmente, los periodistas han estado recelosos de los negocios porque se consideran a sí mismos como la voz de los que no tienen poder (lo cual, de paso, es una manera eficaz para hacerse amigo de grandes cantidades de lectores de quienes se puede tener la seguridad que se sienten ofendidos). Pero ya estén arraigados en la lucha por la circulación o en un sentido más profundo de populismo, los periódicos han atraído hacia su personal editorial a muchas personas que opinan que el periodismo difiere de los demás negocios porque tiene alma. Por lo tanto, es natural que se sientan incómodas cuando oyen a sus editores hablar abierta y desvergonzadamente sobre sus metas de costos y utilidades.

Muchos reporteros y directores ven las cosas al contrario. Las utilidades no son la meta; la meta es el beneficio social. Probablemente estarían de acuerdo con la siguiente declaración de Bill Kovach, curador de la Fundación Nieman, ex director del *Atlanta Journal and Constitution*, y director para Washington del *New York Times*: “Inherente en la libertad que se da a los dueños de los periódicos a través de la Primera Enmienda se encuentra una obligación de ofrecer la clase de información de servicio público que necesita un pueblo autónomo.” Agrega que el negocio de un periódico es aportar los fondos para cumplir con ese propósito social.<sup>2</sup> Obviamente, parte de esto es una hipérbole. La Primera Enmienda no impone ninguna obligación. Ese es el punto. Pero si el propósito social de los periódicos es ofrecer la información que la gente necesita para tomar sus decisiones soberanas, deben ser independientes del gobierno y demás intereses sobre los cuales presentan sus informes. Y para ser independientes deben ser financieramente fuertes. El coronel McCormick solía asombrar a sus estudiantes en la Escuela Medill de Periodismo de la Universidad Northwestern diciéndoles que el primer deber de una prensa libre es obtener utilidades. Más que

---

<sup>2</sup> Joshua Shenk, “A Pope of the Press,” *Harvard Magazine* (November/December 1993), 62.

nadie, McCormick comprendía que el negocio de los periódicos tiene un tesoro mayor que el dinero.<sup>3</sup>

Gustaba del negocio porque le daba un medio para expresar con fuerza sus opiniones, de marcar una diferencia. Pero entendió que para tener con qué lograr el éxito en el mercado de las ideas, un periódico tiene que tener éxito en el mercado económico.

Fuera de eso, el mercado ofrece cierta indicación de si un periódico tiene éxito en las comunicaciones. Un periódico que llegue a las personas con la información que ellas quieren y necesitan, atrae la publicidad y, a menos que sea mal manejado en algún otro aspecto, producirá buenas utilidades. Un periódico que gusta a sus escritores y directores pero no desempeña un papel vital en la vida de la comunidad será un fracaso comercial porque es un fracaso retórico.

De tal manera que, ya sea porque la independencia requiere fortaleza financiera o porque el éxito comercial es una de las medidas de si un periódico está transmitiendo su mensaje, la cuestión no es si un periódico debe servir a los intereses del público o a los intereses financieros de sus dueños. La cuestión es cómo alinear las dos de la mejor forma.

#### INDEPENDENCIA EDITORIAL

La revista *Time*, poco dada a excesos de modestia, usualmente se lleva el crédito por originar la metáfora de la Iglesia y el Estado para describir la relación correcta entre las funciones editoriales y de negocios en una organización de noticias. El lado comercial no aprobará ninguna ley que establezca una política editorial ni que acote el libre ejercicio del criterio noticioso. Estos exagerados términos para la comparación sugieren la intensidad de los sentimientos de los periodistas sobre el tema. La independencia editorial respecto a la intromisión de la parte comercial es un credo por el cual luchar.

---

<sup>3</sup> Véase Robert R. McCormick, *What Is a Newspaper?* (Chicago: The Chicago Tribune Public Service Bureau, 1924).

Y debe ser así, al menos de acuerdo con las condiciones en las cuales surgió el credo. La separación de la Iglesia y el Estado en las organizaciones noticiosas se inició como una doctrina para impedir que los anunciantes obtuvieran el control de las columnas de noticias. Las razones para esta separación han demostrado su validez muchas veces. En primer lugar, la independencia editorial respecto al control de los anunciantes se deriva directamente de la disciplina de la verdad en el periodismo, que no es compatible con reportar los hechos para satisfacer al mejor postor. Incluso en términos del puro interés propio, las organizaciones noticiosas no pueden darse el lujo de entregar el criterio de sus noticias a nadie, especialmente a personas u organizaciones con las cuales tienen relaciones de negocios. Los periódicos afrontan un público escéptico, incluso cínico, que ha visto que la línea que divide el entretenimiento de las noticias ha sido desdibujada intencionalmente, un público que se ha tornado cada vez más desconfiado bajo el ataque de incidentes tan graves como el escándalo Watergate y tan insignificantes como los cantantes famosos que fingen cantar en sus conciertos. Ese tipo de público siempre está atento a los ejemplos de anunciantes (y otros como políticos que están en posición de ayudar a los periódicos a aumentar sus ingresos) que reciben tratamiento favorable en las noticias. Nada erosiona más la confianza que la sospecha de venalidad.

Mantener la línea puede ser difícil. Se ha sabido de anunciantes enojados que retiran millones de dólares en ventas a un periódico para castigarlo por imprimir algo que consideran contrario a sus intereses. Las publicaciones más pequeñas tienen el problema más grande porque su base de apoyo económico puede ser reducida, por lo cual el retiro de cualquier negocio es proporcionalmente más doloroso. (Imagínense las dificultades que podría afrontar una publicación gremial en la industria de cosméticos si comenzara una cruzada en contra de la crueldad por el uso de los animales para los ensayos de laboratorio.) Pero incluso en los periódicos grandes surgen problemas dolorosos, lo cual aumenta la importancia de preservar y reforzar el significado original de la separación entre la iglesia y el estado.

Desafortunadamente, la grandeza y la imprecisión de la metáfora han llevado a confusiones. Establecer a los periodistas una especie de sacerdocio ha introducido un elemento de fariseísmo en las salas de redacción que ha agravado la inclinación natural de los periodistas a considerarse a sí mismos como personas que viven en un mundo aparte de las preocupaciones mercenarias corrientes. La noción de la iglesia y el estado también propugna por una separación de funciones y propósitos en los periódicos que es demasiado cavernosa para el propio bien de los periodistas. Y éstos se sienten incómodos cuando tienen que pensar en lo que es bueno para la vitalidad económica de la publicación —incluso cuando no hay de por medio una sugerencia de permitir que los intereses económicos influyan en la edición de las noticias. Esto a veces conduce a resultados irracionales.

Tomemos, por ejemplo, el asunto de las secciones regulares y las esporádicas que debe publicar un periódico. Típicamente, el departamento de publicidad presenta una idea. Por ejemplo, los vendedores de publicidad creen que pueden lograr que las compañías de entretenimiento doméstico coloquen anuncios en una sección tabloide especial dedicada a ese tema. A algunos periodistas no les gusta este tipo de arreglo porque, aparentemente, permite a los anunciantes seleccionar el contenido noticioso del periódico. Incluso se ha discutido si es apropiado que los periódicos produzcan secciones regulares sobre los temas de alimentos o decoración del hogar o propiedad raíz o moda, ya que estas secciones están diseñadas claramente para reunir a los públicos que están especialmente interesados en lo que desean vender determinados anunciantes. Pero el periódico no viola la disciplina de la verdad en estas situaciones a menos que prometa al anunciante cierto tipo de informe noticioso en la sección (favorable al sonido o al precio de los discos compactos, por ejemplo, o que muestre desaprobación de los esfuerzos por censurar los juegos de vídeo). El departamento editorial puede ejercer su criterio independiente para decidir lo que debe decir sobre el tema y los anunciantes tienen que correr el riesgo —como lo hacen en todos los demás sitios del periódico— sabiendo perfectamente que el periodismo se siente atraído por la controversia.

Es cierto que los anunciantes pueden sugerir algunos temas para las secciones que no se deberían incluir en el periódico, aunque se reporten y editen de manera independiente. La mayoría de los periódicos probablemente no producirían una sección basada en el mercado para ayudas sexuales. Probablemente tampoco considerarían, en esta época, una sección dedicada exclusivamente a las bebidas alcohólicas. Pero aquí el conflicto se limita a sí mismo, siempre y cuando los anunciantes sepan que deben esperar que haya independencia editorial. No es muy probable que una compañía tabacalera quiera estar en una sección del periódico dedicada a los informes presentados por los periodistas sobre el tabaquismo.

Esto plantea el siguiente tema: si se debe permitir a los anunciantes hacer sus propias secciones, marcadas claramente como anuncios y totalmente pagadas por ellos, para ser introducidas en el periódico. En este caso, es difícil encontrar una regla perfectamente clara. Los periódicos animan a los anunciantes a que utilicen sus páginas para enviar el mensaje al público. Insertan un gran número de suplementos impresos separados —anunciando los especiales de una tienda de víveres, por ejemplo— cada semana. El problema surge únicamente cuando el diseño del suplemento imita el aspecto de un periódico o una revista dominical. De manera que, incluso con una rotulación apropiada, existen varias razones para decir no a la sección de un anunciante. El suplemento sobre ayudas sexuales no sería más apropiado como publlirreportaje que como sección editorial, quizá incluso menos apropiado. Por otra parte, permitir a las organizaciones de caridad preparar suplementos especiales para el periódico puede prestar un servicio social. Es necesario usar buen criterio en cada caso, con base en lo que pueda pensar el lector al encontrar la sección de publicidad, si puede o no confundirlo con la voz del periódico, o de alguna otra forma rebajar su opinión de la integridad del periódico cuando encuentra allí el suplemento.

También surgen otros problemas. Al diseñar secciones regulares o especiales, un periódico debe comprender con claridad su carácter fundamental y nunca debe hacer nada que esté en conflicto con él. Ningún periódico necesita ser mortalmente serio de cabo a rabo, pero la mayoría debe preocuparse por no ser demasiado frívolo o dar la

apariencia de alcahuetear gustos crudos. Los periódicos también necesitan erigir una fortificación alrededor de aquel trabajo que pretende informar a las personas los hechos y argumentos que necesitan comprender para funcionar eficazmente como ciudadanos de una comunidad autónoma. Si la mayoría de los anunciantes no quiere estar en una sección dedicada a la cobertura de las elecciones, entonces esa sección tendrá que publicarse casi toda con contenido editorial. Si los anunciantes se han cansado de los informes sobre el descontento nacionalista en Europa y la antigua Unión Soviética, el periódico debe escuchar con educación y seguir cubriendo esta historia, la cual seguramente modificará el futuro de sus lectores. Por último, el periódico debe decidir qué parte de sus recursos editoriales dedicar a las secciones diseñadas para satisfacer la curiosidad de segmentos específicos del público a los cuales los anunciantes quieren llegar. Si un periódico dedica demasiado esfuerzo a esos proyectos, puede quedarse corto en sus otras coberturas. Por otra parte, si hace este trabajo con eficacia, deberá producir los ingresos necesarios para sustentar el informe de noticias básicas. El truco es encontrar el tono y el equilibrio correctos, y encontrarlos separará a los periódicos excelentes de todos los demás.

#### EL FORMATO EMPRESARIAL

Cuando los críticos de las firmas periodísticas contemporáneas condenan la forma empresarial, realmente están hablando de la propiedad anónima. La forma societaria en sí simplemente tiene ciertas consecuencias tributarias y de responsabilidad civil y algunos requisitos formales respecto a la gobernabilidad. Incluso los dueños únicos pueden ser empresas y a principio de este siglo muchos periódicos eran sociedades cerradas cuyas acciones pertenecían a una sola persona o a miembros de una sola familia.

La propiedad anónima introduce otros elementos significativos. En primer lugar, separa la gerencia de la propiedad. Los propietarios tienen muy poca injerencia directa en lo que hace el negocio. Una junta directiva, cuyos miembros son ratificados por los accionistas, tiene el deber de encargarse de que la gerencia cuide los intereses de los



accionistas. En consecuencia, los gerentes cumplen con su deber para con los accionistas de una manera impersonal. Típicamente, la gerencia consulta a los propietarios directamente sólo durante las reuniones anuales, cuando busca —y por lo general obtiene fácilmente— delegación de poderes de los accionistas para ratificar ciertas decisiones empresariales básicas. Por otra parte, en las empresas de un solo propietario la gerencia y la propiedad generalmente están en manos de una sola persona. En las sociedades cerradas, con un número suficientemente pequeño de propietarios, a cada uno se le consultaría individualmente respecto a las grandes decisiones.

Los activistas en pro de los accionistas se han quejado de que la gerencia de la sociedad anónima moderna opera sin una responsabilidad eficaz hacia los accionistas. La importancia de estos argumentos ha crecido con el incremento en el poder económico de los inversionistas institucionales. Directores externos en varias firmas grandes y visibles se han opuesto a la gerencia de manera dramática, y eso ha obligado a que la gerencia de otras compañías preste más atención a las expectativas de sus propietarios. Entre tanto, en las batallas por compras hostiles, los tribunales han revertido decisiones que dan apoyo a los planes de la gerencia para resistirse cuando los jueces opinan que dicha decisión no ha protegido adecuadamente los intereses de los accionistas. Sin embargo, la propiedad anónima no tiene ni puede tener el mismo potencial para que haya un impacto directo e inmediato de los propietarios sobre las decisiones gerenciales, como lo tiene la propiedad en manos de un número reducido de personas o en un único dueño.

A diferencia de la mayoría de las compañías de propiedad cerrada, las sociedades que se negocian en las bolsas de valores deben reportar sus resultados financieros de manera abierta y regular. Fuera de los requisitos legales, las compañías anónimas promueven los intereses de sus accionistas discutiendo sus negocios en diversos foros, con la esperanza de estimular el interés por sus acciones en el mercado y aumentar su precio. El proceso de cortejar a los inversionistas da gran influencia a elementos de las publicaciones de negocios, a los analistas de bolsa que siguen un campo específico, y

los grandes inversionistas institucionales como los fondos de pensiones cuyas decisiones de inversión, por sí solas, pueden causar oscilaciones en el precio de una acción.

Una relación pública con los inversionistas, obviamente, aumenta la fuente potencial de fondos y reduce el costo del capital. Las sociedades anónimas cerradas afrontan desalentadoras restricciones legales sobre la venta del patrimonio y, por consiguiente, con frecuencia deben ir al mercado de instrumentos de deuda cuando necesitan hacer inversiones que sobrepasan sus reservas de efectivo. Al mismo tiempo, la propiedad anónima también puede llevar a que se ejerzan presiones para obtener resultados a corto plazo a expensas del desempeño a largo plazo, en las compañías periodísticas al igual que en todas las demás. Por último, una sociedad anónima tiene el deber de maximizar el valor económico de los accionistas mientras que un propietario puede optar por recibir menos rentabilidad en términos monetarios para poder satisfacer un apetito no financiero —de poder, de gloria, o la satisfacción de servir al público.

Existen otras características que diferencian a las sociedades anónimas. Pero la separación de la propiedad y la gerencia, el requisito de los informes públicos sobre la situación financiera, la necesidad de comercializar abiertamente las acciones de la sociedad, la facilidad de acceso al capital de inversión y la necesidad de que las sociedades anónimas maximicen el valor económico de los accionistas son los más pertinentes para evaluar si los críticos de la propiedad anónima para los periódicos pueden señalar algún conflicto irreconciliable entre los valores del mercado y los valores de las noticias de una compañía cuyas acciones se negocian en la bolsa.

La separación de la propiedad y la gerencia no hace que las sociedades anónimas no sean aptas para operar periódicos. Incluso protege a los periodistas de las presiones directas para que se sustituyan las preferencias personales del propietario o los intereses financieros individuales por el criterio editorial guiado por la disciplina de la verdad. Así como es más fácil manejar la presión de los anunciantes cuando un periódico tiene una base amplia de ingresos también es más fácil manejar los intereses

del propietario cuando los propietarios son muchos y variados. Esto no quiere decir que las sociedades cerradas no puedan producir periodismo profesional. Muchos periódicos familiares se han comprometido con la excelencia y la disciplina de la verdad. Solamente quiero decir que la propiedad anónima ha promovido la independencia de los criterios periodísticos al dividir el poder de los propietarios.

Jay Rosen, profesor asociado de periodismo de la Universidad de Nueva York, ofreció esta descripción de la historia del cambio de propiedad privada a propiedad anónima en los periódicos:<sup>4</sup>

Una de las maneras más sencillas de comprender la objetividad es simplemente decir que es un contrato entre los periodistas por una parte y sus empleadores por la otra. El contrato dice lo siguiente: Editores, ustedes nos dan el derecho de reportar las noticias independientemente y nos dejan tranquilos y a cambio nosotros no les causaremos demasiados problemas metiendo nuestra política en las páginas de las noticias. La objetividad es una especie de contrato entre [un] grupo de profesionales que llamamos periodistas y la gente que ofrece la planta y el equipo para que ellos hagan su trabajo. Este contrato surgió en los años 1920 y 1930 cuando se transformó la base del periodismo. Salieron los directores propietarios y entraron las sociedades anónimas. De tal manera que surgió una paz negociada entre los periodistas y los empleadores societarios. El nombre de esa paz negociada es objetividad.

El siguiente relato de una ganga guarda tanta relación con la historia real como la historia de John Locke sobre el contrato social. Pero sí plantea con precisión el punto de que la separación de la iglesia y el estado se presentó aproximadamente en la misma época en que surgió la propiedad anónima y reflejó la separación entre la propiedad y el control operativo. Esto pudo haber sido poco más que una división del trabajo a medida que fue introduciendo la gente entrenada en el negocio, reconociendo que no tenían ninguna experiencia ni interés en la evaluación y presentación de las

---

<sup>4</sup> Jay Rosen, "Beyond Objectivity," *Nieman Reports* (Winter 1993), 49.

noticias. Pero cualquiera que sea la razón, la separación se ha convertido en una característica común de los periódicos estadounidenses modernos.

La preocupación de la gerencia por la opinión de los inversionistas —consecuencia de su deber fiduciario, su temor a la intervención legal o de la junta directiva, y sus esfuerzos para aumentar la demanda y el precio de las acciones— probablemente ha dado origen a más críticas originadas en el interior de las filas de los periodistas que cualquier otro factor. La necesidad de comunicarse con el mercado significa que los líderes de las compañías noticiosas hablen públicamente con gran periodicidad respecto a asuntos financieros. Les preocupan los costos y lo dicen una y otra vez. También se preocupan los inversionistas, quienes comparan las compañías sobre la base de cómo manejan esta variable. Los funcionarios empresariales hablan insistentemente sobre márgenes de utilidad, lo cual ha llevado a que los periodistas crean que la propiedad anónima los ha elevado a niveles inauditos. Y no hablan mucho sobre los valores noticiosos.

La propiedad anónima sí significa un control estricto de costos, pero la propiedad privada no necesariamente significa lo contrario. No hay más que examinar los salarios de las salas de redacción a principios de siglo para ver que los propietarios también cuidaban los gastos. Y había muchos periódicos de propiedad privada que no gastaban un porcentaje tan grande de sus ingresos en la recolección de noticias como lo hacen actualmente muchos periódicos de propiedad abierta. Obviamente, algunas empresas periodísticas de propiedad abierta han arruinado periódicos reduciendo sus presupuestos tan drásticamente que no pueden trabajar adecuadamente. La presión del pensamiento a corto plazo se debe manejar con cuidado, en parte teniendo una historia persuasiva para contar sobre los prospectos para el futuro porque, de lo contrario, la presión para que se obtengan retornos inmediatos hará que los periódicos rebajen los costos hasta que sufran una desnutrición que deja morir de hambre a los valores noticiosos que mantienen a los periódicos fuertes y vitales. Esto no es inevitable, aunque el riesgo es grande, a menos que las empresas dueñas de

periódicos tengan planes claros para el futuro de la actividad periodística y la confianza para llevarlos a cabo.

La historia de la propiedad abierta de los periódicos ha sido variada. En algunos casos los periódicos han mejorado. En otros se han abaratado. En general, veo mejoría. Pero ya sea una sociedad anónima, o una propiedad cerrada, una compañía bien manejada debe encontrar un equilibrio. Debe prestar atención a los costos pero no debe dudar en gastar lo que tenga sentido en términos financieros para hacer el trabajo con éxito.

La facilidad de utilizar los mercados de crédito para obtener capital se convierte en un factor importante para las compañías de noticias por varias razones. Les ayuda a diversificar, lo cual puede equilibrar los ciclos descendentes de las utilidades que dependen de la publicidad en los periódicos durante los períodos de economía lenta. Eso puede disminuir el porcentaje de los activos de la compañía representado por los periódicos, lo cual es bueno siempre y cuando los periódicos sigan comprendiendo la importancia de los valores en las noticias, tanto para la comunidad como para el éxito comercial. Pero si la compañía más amplia se distancia demasiado de las peculiaridades del periodismo, pueden producirse dificultades y el negocio puede sufrir.

La capacidad para dedicarse a actividades que requieren mucho capital —mediante la adquisición o el crecimiento interno— puede llegar a ser importante para las organizaciones noticiosas a medida que se dirigen hacia una época que promete cambios significativos en la forma en que la gente obtiene su información. Muchas compañías periodísticas se han diversificado ingresando a la televisión y otros intereses electrónicos así como a negocios mucho más apartados como el de poner tinta sobre papel. Incluso el negocio tradicional de poner tinta sobre papel implica recursos sustanciales de capital por concepto de sistemas de producción, prensas y equipo de empaque. A medida que las comunidades metropolitanas se extienden por áreas geográficas cada vez más amplias, un número creciente de periódicos querrá descentralizar su capacidad de impresión como lo ha hecho *The Los Angeles Times*.

Esta es una actividad costosa así como lo es aumentar la capacidad para imprimir colores en las prensas con el fin de mantenerse en posición de atender las necesidades de los anunciantes. Además, los anunciantes y los lectores están exigiendo un periódico más focalizado. En este momento, el *Tribune*, el *Los Angeles Times*, el *Philadelphia Inquirer*, el *Newsday*, entre otro, ofrecen varias versiones del periódico cada día, y cada una de ellas orientada a una zona geográfica específica con el fin de proporcionar las noticias locales más pertinentes para los lectores de cada zona. Esta entrega segmentada también ofrece a los anunciantes la forma de dirigirse a los lectores en áreas tan pequeñas como una sola zona postal. En el futuro, los periódicos quizá tengan que entregar un producto adaptado a lectores específicos, dando a cada lector las secciones especializadas que más le interesa, o que a los anunciantes más les interesa asegurarse de que el lector reciba. Todos estos avances requerirán inversiones considerables.

Uno de los argumentos más fuertes en contra de que las compañías anónimas sean dueñas de periódicos es que las exigencias del mercado obligan a esas compañías a no hacer inversiones que incrementen la franquicia para el futuro. Esto no debería ser así, a menos que los inversionistas se muestren pesimistas respecto a las perspectivas a largo plazo del periódico. Y tampoco diferencia entre las sociedades abiertas anónimas y las cerradas. A menos que la razón para una inversión tenga sentido en términos económicos, los propietarios de las compañías cerradas deberían resistirse ante ello también, si no consideran a la empresa como una forma de filantropía.

Esto nos lleva a la última diferenciación. Un propietario podría estar dispuesto a recibir menos rentabilidad con el fin de promover el bien público. El gerente de una compañía pública tiene el deber de maximizar el valor para los accionistas de manera que no puede aceptar menos. Pero para que el tipo de propiedad preste un mejor servicio a los valores públicos, el propietario no solamente debe ser caritativo con su propio dinero, sino que tiene que estar dispuesto a utilizarlo de una manera altruista en lugar de usarlo simplemente para promover sus propias causas. Debe adoptar personalmente los valores noticiosos, incluso cuando ceñirse a ellos dañe sus propios intereses.

Obviamente, han existido personas así y quizá existan algunas en la actualidad. Pero, a pesar de que los periódicos son vitales para el futuro de la sociedad, no se puede dejar que el futuro de los periódicos dependa de la caridad.

#### LA DECISIÓN DE GASTAR

He aquí otra manera de expresar este punto. El futuro de los periódicos tendrá la máxima seguridad si las decisiones que se refieren al periódico tienen sentido financiero. Este es un requisito absoluto en las sociedades anónimas, donde el deber fiduciario hacia los accionistas convierte esta perspectiva en un requisito legal. Pero también es válido para los propietarios únicos, porque las decisiones antieconómicas solamente perduran un determinado tiempo antes de que comiencen a minar la viabilidad de la empresa. El coronel McCormick tenía razón. El primer objetivo de un periódico es obtener utilidades. Los verdaderos interrogantes son cuántas ganancias obtener en un año determinado y cuanto reinvertir.

Este no es el lugar para una discusión a fondo de cómo se debe tomar ese tipo de decisiones. Siempre es una lucha y no siempre es racional. Las mejores pautas son la prudencia y un sentido de equilibrio. El análisis en el periódico de cuánto es suficiente no difiere fundamentalmente del análisis que se hace en cualquiera otra empresa.

Una inversión se debe hacer si su tasa de rentabilidad es mayor de lo que se puede obtener a través de otra inversión alterna. Pero la selección de una tasa de rentabilidad comparable depende del nivel de riesgo que se considera implícito en la inversión, y eso refleja un criterio sobre la fortaleza competitiva que tendrá la empresa en el futuro. Si uno cree que los periódicos se están muriendo lenta pero inevitablemente, que los gustos de la gente han cambiado en su contra de manera irrecuperable, entonces uno haría solamente inversiones muy módicas para mantener la empresa en operación mientras va muriendo lentamente, sacando todo el efectivo posible de la empresa para crecer en otras áreas. Si, por el contrario, uno considera que los periódicos están listos para la renovación, que el camino hacia el futuro parece construido para ellos, entonces

la rentabilidad proyectada sobre las inversiones sería mayor que bajo el supuesto pesimista, el riesgo sería menor y tendría muchísimo sentido invertir dinero en la empresa para colocarla en posición de despegue. Lejos de utilizar los periódicos solamente como generadores de efectivo para otros proyectos, incluso se podría llegar a pensar en aceptar una rentabilidad más baja hoy con el fin de lograr las cosas que produzcan utilidades considerablemente mayores en el futuro. Varios factores se han unido recientemente para producir incertidumbre respecto al futuro de los periódicos. La recesión de principios de los años noventa, los problemas en segmentos del comercio al detal que tradicionalmente han sido clave para los ingresos de los periódicos por concepto de publicidad, la fragmentación de los medios por el crecimiento de la televisión por cable, y el prospecto de una mayor fragmentación a causa del despliegue masivo de sistemas interactivos para los consumidores. Tanto en el interior como en el exterior de la industria de los periódicos se oyó hablar de “caída secular”. Incluso si la economía se recuperara, se decía, los periódicos nunca lo harían. Naturalmente, no hacía mucho, en plenos años ochentas, lo que se decía era todo lo contrario. Los periódicos eran licencias para imprimir dinero —y lo serían durante todo el tiempo imaginable.

Esta volatilidad de la sabiduría convencional es extraña. La recesión de principios de los años noventa se llegó a conocer como la peor depresión de los periódicos en la historia y, sin embargo, la mayor parte de las utilidades de los periódicos continuaron en niveles que serían motivo de envidia para otras industrias. Ha habido dificultades en algunos de los negocios de nuestros anunciantes, pero han surgido otros anunciantes para tomar su lugar. Han salido fuertes competidores por el dinero de la publicidad, pero existen razones para creer que la mayor parte de nuestros clientes quiere utilizar los periódicos para llegar a sus clientes, pero sólo si los periódicos pueden tomar medidas para ofrecer la clase de servicio que requieren esos anunciantes. Los periódicos resistentes indiscutiblemente tienen debilidades que deben tratar de eliminar; el desempeño de los periódicos en 1994 hizo que “la caída secular” de los periódicos pareciera el informe de una muerte que ha sido enormemente exagerada.



El éxito a largo plazo de los periódicos depende de la forma en que encajen dentro del nuevo entorno fragmentado de la información cuyas características incluso ahora apenas se vislumbran. Este será el tema del último capítulo. Baste decir que el éxito no se podrá alcanzar sin una medida de confianza tanto dentro como fuera de la industria periodística en el sentido de que los periódicos podrán dominar el nuevo entorno. Si los buenos periodistas miran este medio con hostilidad o lo tratan como apto únicamente para un entretenimiento tibio, entonces no será extraño que los inversionistas decidan que los periódicos no tienen futuro. Pero si los periodistas se dedican a la tarea de traducir los valores noticiosos y llevar a los clientes a las modalidades nuevas que se utilizan para llegar al público, harán que invertir en las actividades de los periódicos sea mucho más atractivo.

Para lograr cualquiera de las cosas que puedan llegar a ser necesarias para preservar o mejorar la posición de los periódicos en el futuro, éstos tendrán que ser muy adaptables y muy seguros de lo que son realmente. La división entre iglesia y estado, aunque es importante para hacer cumplir los valores del periodismo, también hace difícil que los periódicos sean suficientemente flexibles para afrontar los retos que se aproximan.

#### LAS DOS CULTURAS

Para los ejecutivos que no han crecido con ello, el hecho de que una empresa maneje un periódico podría parecer un acto antinatural. En qué otro tipo de compañía una subsidiaria atacaría los productos de otra, publicaría información embarazosa sobre sí misma o alabaría a un competidor? Sin embargo, estas son cosas que aquellos periódicos que forman parte de compañías diversificadas quizá tengan que hacer para cumplir con sus obligaciones respecto a la disciplina de la verdad. Recordemos el informe de A. H. Raskin sobre la huelga en el *New York Times*<sup>5</sup> o la decisión tomada por el director del periódico de St. Petersburg, Florida, de poner la noticia de su arresto por manejar bajo la influencia del alcohol en la primera página del periódico.<sup>6</sup> En el

---

<sup>5</sup> Véase capítulo 1. nota 9.

<sup>6</sup> "Times Editor Arrested," St Petersburg (Fla.) Times, 6 de julio de 1976.

*Tribune* tenemos mucha experiencia en estos asuntos ya que la Tribune Company es propietaria del equipo Cachorros de Chicago. Se lastiman sentimientos cuando el periódico critica a los Cachorros o la WGN – TV publica información embarazosa sobre el periódico. Pero en una compañía que comprende la importancia de los valores noticiosos, estas tensiones se aceptan como parte del negocio.

Eso es nada más el comienzo de las peculiaridades de la gestión de las empresas noticiosas. Los periódicos son negocios complicados que deben ser manejados con mano firme en todas las áreas, especialmente la editorial, donde los juicios más críticos son subjetivos y los resultados a menudo difíciles de cuantificar. Al mismo tiempo, deben atraer y retener a las personas que tienen el don de cuestionar la autoridad, cuya primera lealtad es hacia la verdad y que florecen con la controversia.

Una consecuencia de estos elementos de juicio para la selección es que muy pocos periodistas han pensado completamente en la relación entre el éxito comercial y su independencia para hacer su trabajo, y esto a menudo produce un reflejo antagónico entre la sala de redacción y otras partes del periódico. La implacable presión por controlar los costos no hace más que profundizar la hostilidad de los periodistas. Sería muy poco común escuchar a alguien, en una reunión sobre presupuestos o gastos dentro de un departamento editorial, hacer referencia, incluso indirecta, al deber que se tiene con el accionista. Sería mucho, mucho más raro, de hecho, que una discusión entre los integrantes de un grupo de finanzas o de publicidad sobre la necesidad que tiene el periódico de correr riesgos comerciales por presentar informes honestos y corajudos. Cuando llegué al cargo de director me invitaron a dar una charla sobre el departamento de publicidad. Hablé sobre la cooperación entre los dos aspectos del negocio, pero también dejé en claro que el departamento editorial no estaba interesado en proteger a los anunciantes cuando tomaban decisiones sobre noticias. Después de esa charla le pregunté a una vieja amiga en el departamento cómo creía que había sido percibido el mensaje. “Tal vez se quejen de ello,” pero aquí nadie quiere trabajar para un comprador.”

En la práctica, la separación entre iglesia y estado desafortunadamente ha significado que los periodistas opinan que el comercio les ensuciaría. Aunque la situación en la parte comercial no es tan antagónica, es fácil para los profesionales de ese lado desarrollar hostilidad hacia lo que ellos llegan a considerar como mojigatería impráctica e irreflexiva del departamento editorial. Como consecuencia, ninguno de los bandos puede aceptar plenamente las metas y valores del otro, aunque los valores de ambos bandos sean esenciales para el éxito de la empresa.

La propiedad en manos de los empleados —a través de programas de opción de compras de acciones o planes de jubilación basados en las acciones— debería acercar más los intereses de todos pero, de todos modos, en las compañías grandes la mayoría de las decisiones individuales parecen tener un efecto tan insignificante sobre el desempeño de las acciones de la empresa que la propiedad en acciones sigue teniendo un efecto muy sutil sobre el comportamiento. (Si tuviera un efecto demasiado grande, supongo, no tendríamos que preocuparnos por una insidiosa orientación a corto plazo ya que todo el mundo trataría, mediante todas las decisiones, de aumentar el precio de las acciones, día a día. El peligro, que he oído plantear por algunos periodistas, de que los directores pudieran mostrarse renuentes a destacar una historia por temor a que el mercado reaccione negativamente, es tan remoto que da risa).

Las organizaciones periodísticas tienen que trabajar mucho para unir las dos culturas sin amenazar la independencia de criterio que se requiere para que el periódico haga honor a la disciplina de la verdad. Los directores y vendedores de publicidad, los reporteros y los analistas financieros, los fotógrafos y los ingenieros, los diseñadores gráficos y la gente de circulación, todos necesitan asumir la responsabilidad de reconciliar los intereses de los accionistas con un cumplimiento riguroso de los valores noticiosos, porque estos son fundamentales para el éxito comercial del periódico, y el éxito comercial es fundamental para la vitalidad de los valores noticiosos. Como primer paso, una organización de noticias debe identificar los valores que realmente considera fundamentales. En el *Tribune*, este proceso ha sido muy satisfactorio aunque ha sido muy difícil llevarlo más allá de la alta dirección y convertirlo en algo que llegue a todos

los miembros de la organización. Las discusiones sobre los valores también pueden ser dolorosas porque pueden revelar la falta de un sentido profundo y compartido de dichos valores y la discrepancia al respecto puede tomar una intensidad casi religiosa.<sup>7</sup>

El ejercicio exige que una organización llegue a alguna conclusión sobre lo que constituye la esencia de la empresa. En la parte comercial, esto significa considerar las fortalezas y las debilidades, las oportunidades y las amenazas competitivas que son típicas de los métodos de planeación estratégica en la mayoría de las organizaciones. La parte más desafiante es para los periodistas quienes generalmente no se encuentran entrenados para hacer planeación estratégica y con frecuencia se hayan orientados hacia la preservación de lo que existe sin discriminar mucho entre lo vital y lo superficial.

A principios de los años noventa el *Chicago Tribune* comenzó a preparar los detalles de su sociedad informal con la Tribune Broadcasting Company con el fin de producir un canal de televisión por cable para presentar noticias 24 horas al día. La idea era dar al canal de cable acceso a todas las noticias que estaba desarrollando el periódico, en tiempo real, y sacar al aire a los periodistas del *Chicago Tribune* como parte del equipo de reporteros del canal de cable. La respuesta inicial a esto en la sala de redacción no fue de apoyo unánime. Para ayudarles a pensar bien en nuestra participación, los principales directores del periódico hicieron un ejercicio en el cual tratábamos de imaginarnos cómo veríamos el *Tribune* después de jubilados. Cuando nos orientamos para mirar desde esa perspectiva aquello en lo que se habría convertido el *Tribune*, nos preguntamos qué nos haría sentir satisfechos por haber logrado que la empresa atravesara esos cambios intacta. ¿Qué tendría que hacer el *Tribune* del siglo veintiuno para que nosotros sintiéramos que lo habíamos dejado mejor de lo que lo habíamos encontrado?

Produjimos una lista corta. Tendría que ofrecer información tan autorizada, seria y exhaustiva como la necesitara la comunidad para gobernarse a sí misma. Tendría que

---

<sup>7</sup> Véase Ken Auletta, "Opening up the Times," *New Yorker*, 28 de junio de 1993, 55.

ofrecer el valeroso liderazgo de la comunidad al que han aspirado tradicionalmente los periódicos. Y tendría que incluir una redacción excelente para fomentar y satisfacer el apetito de la lectura, el cual asociamos con la capacidad para pensar independientemente que requiere una república autónoma para prosperar.

No consideramos vital que el periódico siguiera con la forma de tinta sobre papel. Tampoco consideramos que todos los aspectos del periódico tendrían que ser escritos (como no lo son en el periódico tradicional, que tiene elementos gráficos y fotográficos).

Este ejercicio nos permitió comprender más fácilmente lo que necesitaba hacer el canal de cable para convertirse en una extensión útil del periódico. Yo creo que se inició un proceso que nos permitió sentirnos más cómodos para experimentar con otros medios no tradicionales de entregar las noticias.

No estoy seguro si será posible afrontar los cambios que se nos avecinan a los periódicos en la actualidad sin llegar a un acuerdo fundamental sobre lo que son y lo que valoran. Será mucho más fácil para nosotros tener la confianza para cambiar si estamos seguros de que todos estamos de acuerdo respecto a lo que debe perdurar. De hecho, es peligroso iniciar el proceso de cambio sin prestar atención al núcleo de nuestras creencias. Peligroso no solamente porque, sin una brújula moral, fácilmente nos podemos desviar. Peligroso además porque, a medida que se fusionan los medios de comunicación, puede ser fácil pasar por alto los aspectos del periódico que han conservado el interés de la gente durante años. Al ser pasados por alto, podrán ser descartados. Y si los descartamos, podríamos estar tirando las cosas que den a los periódicos su mayor ventaja competitiva en el nuevo entorno.

Nadie sabe con seguridad cómo se desarrollarán los nuevos medios interactivos ni cómo podrán dar forma al mensaje que entreguen. Tenemos que adivinar sobre eso hoy, experimentar con la nueva tecnología y tratar de comprender cómo se relacionará la gente con ella. Pero al hacerlo, tendremos que estar muy seguros de nuestros fines. El medio puede afectar el mensaje, pero el mensaje está primero. Al igual que con el

uso de las técnicas de mercadeo, tenemos que saber lo que queremos decir antes de decidir la mejor manera de hacer llegar el mensaje a las personas que queremos movilizar con él.