

TENDENCIAS DE CAMBIO EN LAS EMPRESAS INFORMATIVAS

[Francisco J. Caro González \(1\)](#) y [Gloria Jiménez Marín \(2\)](#),
[Universidad de Sevilla](#)

RESUMEN

Las empresas periodísticas están sometidas a un proceso de cambio continuo que afecta a todos los niveles de la organización. En esta investigación, mediante el empleo de la metodología del estudio de caso, se analiza una empresa periodística y se exponen las grandes tendencias que está experimentando el sector.

Palabras clave: Periodismo, análisis de caso, organización.

ABSTRACT

The newspaper firms are submitted to a process of continuous change that affects to all the levels of the organization. In this research, by means of the employment of the methodology of the case study, a newspaper firm is analyzed and the large trends -that is experiencing the sector- are exposed.

Keywords: Journalism, analysis of case, organization.

INTRODUCCIÓN

Los cambios en la sociedad actual son vertiginosos y en gran medida imprevisibles. Vivimos sumidos en tal vorágine de transformaciones de todo tipo, que incluso resulta aventurado decir lo que va a ocurrir en el plazo de tres o cuatro años.

Sin embargo, existen tendencias que orientan el comportamiento estratégico de las organizaciones. Grandes líneas que se integran en las visiones de las empresas para prever en la medida de lo posible el futuro y hacerle frente de forma proactiva.

Por otro lado, es indudable que cualquier cambio en las empresas periodísticas se nutre de su pasado sobre el que se elaboran las acciones futuras. Uno de los objetivos básicos de cualquier organización es su supervivencia, que por regla general es superior a las personas

que la fundan. Las organizaciones que perduran desarrollan su propia personalidad, sus valores, sus rutinas, sus mitos, en definitiva, su cultura, que impregna a todas las acciones que acometen. Por regla general esa cultura es un factor determinante de la supervivencia de la organización que la identifica a lo largo del tiempo y trasciende a las personas que trabajan en ella.

Partimos de la premisa de que las organizaciones tienen que cambiar, el cambio es imparable. Pero también asumimos que por muchos cambios que se produzcan siempre quedarán una serie de elementos inmutables, como los referidos en el párrafo previo, que son la esencia de la organización y que nos van a permitir identificarla en cualquier circunstancia.

En este artículo analizamos el cambio en la empresa periodística en el marco de los tipos de cambio propuestos por [Laughlin](#) (1991), y centrándonos sobre todo en el contenido del cambio.

Mediante el estudio de un caso real interpretaremos la situación de cambio que está experimentando la empresa periodística y a través del discurso y percepciones de sus directivos y de los expertos del sector trazaremos un boceto de los cambios más inminentes que se están produciendo.

La estructura del trabajo es la siguiente. En primer lugar hacemos una breve referencia sobre el cambio en las organizaciones. Seguidamente describimos la metodología que mejor se ajusta al objeto de la investigación. A continuación presentamos los resultados obtenidos y que reflejan la situación futura que podemos esperar en el sector de la prensa. Para finalizar se establecen un grupo de conclusiones.

EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Los cambios son difíciles de predecir porque son consecuencia de múltiples causas interrelacionadas. La sociedad está sometida a un proceso de cambio continuo que afecta a todos y cada uno de sus actores. La empresa como sistema abierto, tiene que ajustar su comportamiento a los cambios del entorno para poder asegurar su éxito y su supervivencia.

La actitud y las acciones de los directivos hacia el cambio organizativo van a depender de la percepción del entorno que tengan, de su experiencia previa y su formación. La organización no se adapta a la realidad, sino a la percepción que tienen de ella sus actores ([Joffre y Koenig](#), 1992).

Modelos de cambio como el propuesto por [Caro](#) (2002) concluyen que en la empresa periodística los cambios suceden en gran medida motivados por las percepciones de sus directivos y por las presiones ejercidas por los grupos empresariales a los que pertenecen. Las preocupaciones de los directivos son fundamentalmente tres. La primera de ellas es la sensación de que los lectores son cada vez más exigentes y rigurosos a nivel informativo. La segunda está relacionada con la estructura del sector, con la ola de fusiones y

absorciones que está favoreciendo la concentración empresarial. Y la tercera la constituye el impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información

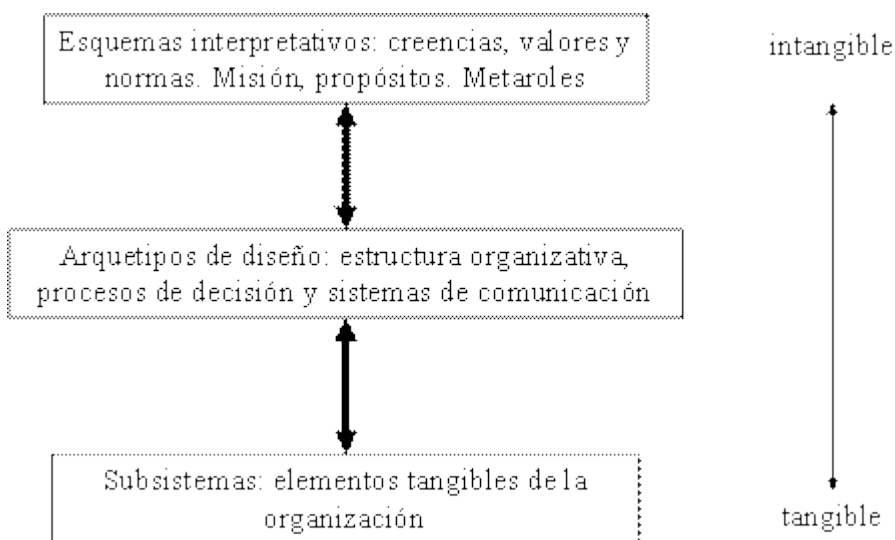
El modelo de cambio que hemos considerado interesante desarrollar en esta investigación es el de [Laughlin](#) (1991). La selección de este enfoque se deriva del estudio sobre los modelos de cambio llevado a cabo por [Caro](#) (2002) donde se destaca el poder explicativo del mismo, aunque también se destaca la dificultad de medición de algunas de las variables utilizadas en el mismo. Laughlin contempla diferentes tipos de transición y transformación organizacional que se corresponden con tres niveles de cambio en las organizaciones que van desde lo más tangible a lo más intangible.

Un primer nivel de cambios es el que se produce en los elementos más tangibles de la organización, en sus elementos físicos, como mobiliario, vestimenta, decoración, equipos, etc. Un segundo nivel es el que corresponde a los arquetipos de diseño, es decir, a su estructura organizativa, los procesos de decisión o los sistemas de comunicación. Por último, se puede producir un tipo de cambio radical, que es el que afecta a los esquemas interpretativos de la empresa: las creencias, los valores y las normas ([Laughlin](#), 1991, pp. 212).

El modelo sobre el cambio de [Laughlin](#) (1991) se basa en la distinción entre cambio morfoestático y cambio morfogenético. Cambio morfoestático es aquel que no afecta al esquema interpretativo de la organización. Tan sólo produce cambios en los elementos de los subsistemas y en los arquetipos de diseño.

El cambio morfogenético se define como aquel que afecta a todos los elementos de la organización: esquemas interpretativos, diseño de arquetipos y los subsistemas. Supone un cambio en la estructura profunda de la organización, en el “diseño del terreno de juego y de las reglas del mismo” ([Gersick](#), 1991, pp. 16).

Imagen 1: Niveles organizativos ([Laughlin](#), 1991)



Partimos de la idea de que el éxito de una empresa periodística radica en su capacidad para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno y mantenerse más joven que los lectores, que han ido envejeciendo con el periódico.

Con el transcurrir del tiempo se supone que las organizaciones van alterando todos sus parámetros de diseño, aunque no es fácil que una empresa modifique sus esquemas interpretativos por el riesgo que supone de pérdida de identidad, de su sello distintivo. Esto es particularmente aplicable en las empresas periodísticas, cuya ventaja competitiva diferenciadora esencial reside en su línea editorial.

En este artículo queremos plantear que las empresas periodísticas precisan acometer cambios profundos que afecten a sus códigos genéticos, es decir a sus esquemas interpretativos. Estos cambios, por supuesto, van acompañados de transformaciones en los subsistemas y en los arquetipos de diseño. A partir de este planteamiento podremos descubrir las tendencias actuales y futuras en la gestión y organización de las empresas periodísticas.

MÉTODOS Y DATOS

Para descubrir las tendencias actuales y futuras en la gestión y organización de las empresas periodísticas hemos optado por el estudio de casos. En la gestión y organización empresarial intervienen multitud de variables entre las que a veces resulta difícil establecer relaciones lineales de causa-efecto. Por ello, [Glaser y Strauss](#) (1967), [Eisenhardt](#) (1989), [Yin](#) (1988) o [Miles y Huberman](#) (1994) indican que la metodología cualitativa está recomendada cuando se estudia un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claros. Esta estrategia de investigación nos permite acercarnos a la empresa, a su día a día, recogiendo la información “in situ”, mediante un proceso interactivo de comunicación que supone un conocimiento más fidedigno de la realidad, ya que se recogen los hechos y también los discursos que están en el origen y legitimación de los mismos. Se analiza la organización desde una perspectiva holística, que abarca el conjunto de sus interrelaciones en un espacio determinado, e incluye referencias temporales a su pasado, presente y futuro.

Para estudiar el cambio en las organizaciones normalmente se ha recurrido al análisis de casos únicos ([Claveau y Martinet](#), 1998; [Denis, Langley y Cazale](#), 1996; [O'Connor](#), 2000; [Macri](#) et al, 2002), y fundamentalmente para analizar cambios radicales. Los casos permiten interpretar una realidad en toda su complejidad y sirven como referencia por analogía para estudiar a otras organizaciones.

En el desarrollo de la investigación hemos seguido las siguientes fases, de acuerdo con el modelo propuesto por [Rodríguez, Gil y García](#) (1996, pp. 64): la preparatoria, el trabajo de campo, la analítica, y la informativa.

Resumen del proceso de investigación:

Tabla 1: Resumen del proceso de investigación

Tabla 1: Resumen del proceso de investigación		
	Fases de investigación	Tareas
Paso 1	Diseño de la investigación	Revisión de la literatura sobre el cambio y tendencias de las empresas informativas. Establecimiento de objetivos. Elección de la metodología de investigación: Estudio de caso. Selección del caso. Diseño de las herramientas de investigación (guía de entrevista, diario de campo, bases de datos, etc.)
Paso 2	Acceso al campo	Preparación de información previa sobre la empresa. Envío de credenciales vía postal. Contacto telefónico. Visitas a la empresa. Realización de entrevistas.
Paso 3	Análisis de datos	Transcripción de entrevistas Adaptar documentos al formato Atlas.ti Establecimiento de códigos previos Codificación de los textos (<i>teórica y abierta</i>) Establecimiento de conclusiones.

Siguiendo este esquema resumiremos brevemente los pasos dados a lo largo de todo el proceso, centrándonos en los pasos 1 y 3 de la investigación.

Diseño de la investigación.

La etapa de diseño ha jugado un papel esencial en la investigación y en gran medida ha contribuido a reforzar la validez de la misma. Para ello hemos querido responder a las exigencias de las distintas formas de triangulación formuladas por [Denzin](#) (1978) y [Janesick](#) (1994): de datos, del investigador, metodológica y disciplinar.

Respecto a la triangulación de datos, acudimos a diversas fuentes de evidencia: las entrevistas en profundidad, documentos de la empresa, publicaciones especializadas del sector, la observación participante, el análisis del producto periodístico y de las páginas *Web* de la empresa. También incluimos en este proceso las conversaciones formales e informales mantenidas con empleados o antiguos empleados de la empresa en cuestión y con expertos y profesionales del sector.

Para reducir la subjetividad que puede derivarse de la existencia de un único investigador hemos utilizado diferentes estrategias como la figura del *abogado del diablo* ([Sutton y Callahan](#), 1987, p. 411) asumida principalmente por el director del grupo de investigación al que pertenece uno de los autores y por otros investigadores a los que pedimos consejo. Para garantizar la fiabilidad del proceso de codificación hemos utilizado dos procedimientos ([Krippendorff](#), 1990) el *test-retest* y el *test-test*. El primero de ellos ha consistido en volver a codificar una de las entrevistas transcurrido un mes desde su codificación. El grado de acierto ha sido superior al 90%. Esto garantiza la *estabilidad* del proceso ([Krippendorff](#), 1990; 194) y pone de manifiesto la inexistencia de incongruencias en el investigador. El *test-test* se ha llevado a cabo mediante la recodificación de dos entrevistas por un sociólogo versado en la realización de estudios cualitativos para comprobar el grado de *reproducibilidad* de la codificación realizada, alcanzando niveles de solapamiento superiores al 80%. La reproducibilidad mide el grado en que puede recrearse la codificación en circunstancias diferentes, en otros lugares y con la intervención de codificadores distintos ([Krippendorff](#), 1990, pp. 194).

La triangulación metodológica se deriva directamente de la triangulación de las fuentes de evidencia. Para captar y analizar cada una de las fuentes recurrimos a métodos diferentes y complementarios, que en conjunto se integran en la estrategia de investigación denominada el “estudio de caso”.

La triangulación disciplinar también ha sido contemplada al estudiar fuentes bibliográficas de diversas disciplinas científicas. Se han tenido en cuenta trabajos provenientes de la psicología, de la economía de la empresa, de la empresa informativa, etc.

La selección del caso es esencial para la validez de esta estrategia de investigación (Eisenhardt, 1989, pp. 537). Hemos seleccionado una organización líder en el sector de la prensa diaria, que pertenece a un gran grupo multimedia a nivel nacional con el que se fusionó recientemente. Dicha empresa tiene una existencia de más de 50 años. Este dato resulta interesante ya que la empresa ha subsistido (con éxito) durante todo ese tiempo. Se trata de una empresa de tamaño medio con una difusión próxima a los 60.000 ejemplares diarios.

También fueron seleccionados previamente los individuos a entrevistar. Buscamos a los informantes clave, personas que conocen bien la organización y su cultura. Pertenecen al menos a dos niveles organizativos y había representantes de las dos partes en las que tradicionalmente se divide la empresa periodística: la redacción y la gerencia. En total entrevistamos a 7 personas, componentes de los niveles altos y medios de la dirección: director editorial, directo gerente, jefe de taller, jefe de fotografía, subdirector de redacción, subdirector comercial y un redactor.

Para realizar el trabajo de campo elaboramos los instrumentos para la recogida de datos: la guía de entrevista, los protocolos de contacto con los directivos, la guía de observación para el diario de campo y las bases de datos para almacenar la información de cada caso.

La entrevista se estructuró en diversos bloques de preguntas que se corresponden con los siguientes apartados: datos del entrevistado, percepción del directivo de los retos y cambios del entorno, efectos de los cambios en la organización, cómo imaginaba su organización en el futuro lejano, cambios que se producirán en los parámetros de diseño organizativo, planteamientos estratégicos frente a los cambios en el entorno y qué variables permanecen en la organización a pesar de los cambios.

La duración media de las entrevistas, que fueron realizadas en la sede social de la empresa, fue de 40 minutos, aunque algunos de los entrevistados prolongaron su intervención más allá de los 75 minutos. También visitamos las instalaciones en compañía de los directivos.

EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

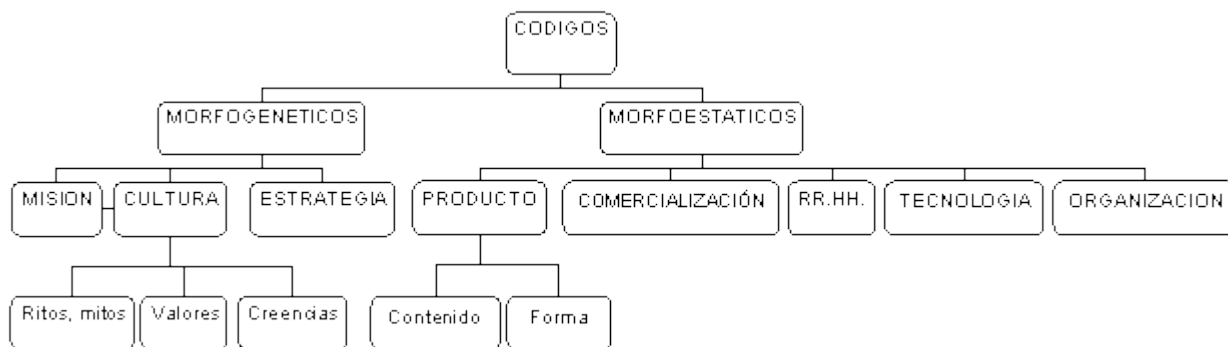
Tras la recogida de datos nos encontramos con abundante material con el que trabajar. Aparte de la información secundaria obtenida del análisis de algunos editoriales del periódico, de revistas especializadas del sector, anuarios, investigaciones científicas y páginas Web que nos sirvieron para preparar las entrevistas y contextualizar y contrastar la información aportada por los directivos, disponíamos de siete entrevistas en profundidad, un diario de campo en el que reflejamos nuestra observación sobre el terreno y cuatro archivos que recogían notas de diversa índole, así como información extraída de conferencias en las que intervinieron los directivos de la organización durante el proceso de recogida de datos.

Para la reducción de la información primaria establecimos un sistema de códigos asociados a diferentes categorías relacionadas con los parámetros de diseño organizativos.

Para establecer los códigos seguimos dos procedimientos. La *codificación teórica* a partir de la literatura previa y de los objetivos de la investigación y la *codificación abierta* (procedimiento sugerido por [Strauss](#) (1987)) que consiste en ir añadiendo códigos emergentes de los propios datos de la investigación durante el proceso de análisis.

Al final del proceso iterativo de codificación obtuvimos 15 códigos, entre *teóricos* y *abiertos* de naturaleza muy diversa. La mayoría de los códigos están agrupados en dos familias que responden a meta categorías asociadas a cambios morfo genéticos o morfoestáticos: misión, estrategias, producto, comercialización, recursos humanos, organización y tecnología.

Imagen 2: Árbol de códigos.



En total se establecieron 723 codificaciones. Con este nivel de codificación se puede alcanzar un nivel de análisis bastante detallado, y sin perder de vista la perspectiva global de los discursos de los entrevistados ya que en cualquier momento se puede acceder al lugar preciso del documento en el que se ha establecido la codificación.

RESULTADOS

A la hora de presentar los resultados obtenidos seguimos la propuesta de Laughlin e iremos de lo más tangible a lo menos, desde el producto/servicio periodístico hasta los valores y filosofía de la empresa incluidos en su misión. Sin embargo, la línea de separación entre los distintos elementos de la organización a veces es difusa, puesto que algunos de los cambios que se producen en los elementos más tangibles son consecuencia de cambios más profundos en la esencia de la empresa, es decir, en el terreno de los cambios morfo genéticos. Los resultados se derivan del análisis de las diversas fuentes de datos empleadas, pero la sugerencia de todas las variables se ha obtenido de las entrevistas realizadas, que en ocasiones se han visto reforzadas y desarrolladas apoyándonos en las opiniones de expertos del sector obtenidas de la bibliografía reseñada.

CAMBIOS MORFOESTÁTICOS

El Producto informativo

El objetivo último de toda organización es el de satisfacer determinada necesidad en un grupo de clientes, por ello la mayoría de los cambios acaban reflejándose en el producto o servicio que ofrecen. El primer punto de incertidumbre que se menciona en las entrevistas es acerca de la naturaleza misma de la oferta informativa ¿las tecnologías de la información y comunicación conseguirán hacer desaparecer el periódico impreso? A pesar de no ser unánime la respuesta de los entrevistados y de los expertos e informes de sector, hay una clara prevalencia de la opinión la de que el periódico impreso seguirá existiendo.

El periódico impreso va a subsistir. Siempre acabamos imprimiendo lo que nos interesa. El periódico es una costumbre, que es difícil de perder. (Director Editorial)

Y no sólo se piensa que seguirá como un producto clave en el mercado, si no que además se convierte en el medio referente de los grupos de comunicación. La credibilidad del medio impreso seguirá siendo mayor que la de los soportes digitales y otorgará reputación a los grupos de comunicación. Las empresas deberán apostar por incrementar la calidad de estos soportes que van a ser la imagen del grupo frente al mercado y la sociedad en general.

Sin embargo, este soporte está experimentando algunos cambios que responden a los gustos de las audiencias, muy influenciados por los soportes audiovisuales que condicionan tanto el contenido como a la forma.

Respecto al contenido se concede mayor peso a la reflexión, al análisis de la noticia, a su interpretación y a su valoración. La inmediatez deja de ser un valor clave del servicio informativo; cuenta más la calidad de los redactores, su capacidad de poner la noticia en antecedentes, de explicarla con claridad y de ofrecer diferentes perspectivas críticas del tema.

El periódico acabará siendo un medio de análisis de la realidad (la gente ya conoce las noticias cuando el diario se publica) Aportar elementos de análisis y reflexión. Antecedentes históricos, relaciones. (Director Editorial)

También los diarios se plantean aumentar su cuota de mercado en determinados segmentos de lectores, por ejemplo el público femenino, lo que conlleva introducir nuevas secciones y un lenguaje correcto desde la perspectiva de género. Los temas que se tratan en los diarios son más próximos a la realidad local, más ligados a las emociones, a los sentimientos, al día a día de los ciudadanos.

Tienen que incrementar todas las secciones que supongan una relación directa o indirecta con los lectores para que estos se sientan parte del periódico. Un periódico son sus lectores. (Jefe de Redacción)

Los contenidos del periódico impreso deben ser complementarios al del resto de los soportes utilizados por el grupo o la misma empresa. Se está apostando por el concepto de noticia incremental, el lector podrá recibir un primer aviso en forma de titular en su móvil, escuchar la radio para conocer las últimas noticias, poner la televisión para ver las imágenes del suceso, buscar detalles en Internet para profundizar en la noticia y posteriormente leer artículos de opinión y análisis en el periódico impreso.

El periódico impreso aportará información más centrada en la opinión, ofrecerá datos para la valoración e interpretación de la noticia.

La información ya no es sólo contar unos hechos sino presentar unos antecedentes, una opinión experta y un qué va a pasar a continuación. (Director Gerente)

El caudal de información que posibilitan los nuevos soportes es inmenso, el principal problema al que se enfrentan las redacciones es el de abastecer de contenidos apropiados y de calidad a todos estos canales.

Diseño

El diseño de los periódicos está cambiando sustancialmente. El primer cambio tiene lugar como consecuencia de los procesos de absorción y fusión y la necesidad de que todos los diarios del grupo de empresas mantengan una identidad gráfica común.

Otro elemento que está condicionando el diseño periodístico es su relevancia como parte integrante de la información. El diseño añade valor a la información escrita o gráfica, no se trata de un mero elemento decorativo.

En este sentido los receptores de la información prefieren información más visual, más fácil de percibir. Se está apostando por un periódico atractivo y bien presentado que despierta el interés del lector. Son periódicos que impactan al lector con un simple vistazo. Y que visualmente se estructuran para facilitar la doble lectura.

Las fotografías e infográficos transforman en elementos esenciales de la información y están incrementado su presencia. Se tiende a la integración completa de textos e imágenes que se complementan a la perfección, y que son esenciales para entender la noticia.

La fotografía y el infográfico se transforman en información. Se exigen fotos o infografías que aporten datos a los contenidos. Se busca una mayor riqueza de encuadres y de planos que facilitan la comprensión e interpretación del texto, que inciden en el cómo y el porqué.

El uso de los elementos gráficos es una parte importante de la información.

La parte gráfica contribuye a la línea editorial del periódico. La fotografía debe aportar algo, si no aporta no se pone. El papel es caro y lo será cada vez más, y el espacio hay que aprovecharlo muy bien. (Jefe de Diseño)

Tabla 2. Tendencias en el producto informativo
Subsistencia del periódico impreso.
La información como servicio.
Mayor peso de la reflexión y la opinión en los contenidos.
Contenidos adaptados a nuevos segmentos de lectores (jóvenes y mujeres).
Implicación de los ciudadanos.
Noticia incremental.
Importancia del diseño gráfico.

Organización y Gestión

La estructura organizativa de las empresas periodísticas también va a experimentar importantes cambios.

Tradicionalmente las empresas informativas se han caracterizado como organizaciones bicéfalas: por una parte la actividad redaccional y por otra la gerencial. En los últimos años se trata de integrar al máximo ambas divisiones unificando criterios y cultura de trabajo, para ello se insiste en el desarrollo de planes de comunicación interna que posibiliten la creación de un proyecto de empresa común e integrado.

Se están produciendo cambios estructurales importantes, tanto por la aparición de nuevas unidades organizativas y la desaparición de otras como por el aumento de peso específico de algunas áreas funcionales en la empresa. Por ejemplo, en los diarios, los departamentos de marketing van ganando en importancia al jugar un papel muy importante en el diseño de la estrategia de la empresa y del propio servicio informativo.

El departamento comercial cada vez gana más peso en el diseño de las promociones y a la hora de realizar estudios de las audiencias que nos indiquen su evolución. (Director Comercial)

La orientación al cliente exige un conocimiento detallado del mismo y un contacto permanente con él para conocer sus necesidades y poder plasmarlas en el servicio informativo.

Algunos departamentos nuevos, son los de diseño gráfico, que antes se integraban en talleres.

Lo visual empieza a encajar en las redacciones como un centro neurálgico y con un peso importante en el contenido. (Jefe de Diseño)

También están surgiendo unidades organizativas encargadas de la gestión y mantenimiento de los sofisticados sistemas informáticos que exigen el empleo de las tecnologías de la información y de la comunicación y de la gestión de la valiosa información de la empresa y de sus clientes y anunciantes.

Los sistemas informáticos de gestión persiguen aprovechar el conocimiento y el aprendizaje organizativo, lo que ha llevado a desarrollar estructuras de trabajo participativas que favorecen la cooperación. Este software que gestiona todo el proceso de elaboración de las noticias y la gestión de la empresa contribuye a la estandarización, planificación y control de la labor informativa.

En este contexto, el consejo de redacción puede centrarse más en la planificación de la actividad informativa que en el control del trabajo realizado. Las redacciones tratan de dar cobertura informativa por los diferentes soportes que posee la empresa: móviles, televisión,

radio, prensa escrita o Internet (incluso dentro de Internet hay diferentes modalidades de mensajes).

Las secciones van a ir desapareciendo a favor de una mesa de redacción única que va a ir redistribuyendo la información a los distintos medios informativos de la empresa.

Redacción única. (Director Editorial)

La tendencia es que vayan desapareciendo los departamentos clásicos que separan a las redacciones según contenidos y se va imponiendo una forma de trabajo más adhocrática, constituyéndose equipos de trabajo multidisciplinares en función de las necesidades de la noticia.

La tendencia es a organizar las coberturas por tópicos reducidos: Parlamento, sanidad, fútbol, Asia...; y asignar los tópicos a equipos de especialistas. (Jefe de Taller)

Los puestos de trabajo que exigen menor cualificación están desapareciendo y siendo reemplazados por puestos que exigen licenciados universitarios: informáticos, diseñadores, periodistas, publicistas, economistas y sociólogos.

Recursos humanos

Los recursos humanos adquieren una importancia capital en las empresas actuales. La diferencia entre una empresa periodística y otra reside en las personas que trabajan para ella y en la capacidad de la organización para sacar el mayor partido a su capacidad creativa y a sus conocimientos.

El verdadero valor de una empresa periodística reside en los redactores. Procuramos seleccionar a los mejores y que se mantengan con nosotros durante mucho tiempo. La tecnología es imitable, el conocimiento no. (Director Gerente)

Los procesos de selección de recursos humanos se están convirtiendo en una herramienta estratégica. Los criterios de selección se centran más en actitudes y cualidades que en conocimientos técnicos (que también siguen siendo importantes). Se busca en los trabajadores un elevado nivel de identificación con los principios y filosofía organizativos. Este factor, sin embargo, si no se es cuidadoso en su aplicación puede conllevar el anquilosamiento de la organización, al contratar a aquellas personas que se ajusten a los patrones de trabajo habituales. De esta forma se cierra la puerta a la entrada de nuevos valores e ideas a la organización. Algunas de las características que más se valoran son la capacidad de comunicación y las cualidades para el trabajo en equipo. Los trabajadores se seleccionan bajo el enfoque de que sean útiles a la organización durante mucho tiempo.

Para motivar a los buenos trabajadores y evitar la fuga a empresas competidoras se lleva a cabo un cuidadoso sistema de planificación de carreras. En este proceso se plantean vías alternativas a la promoción jerárquica para evitar los efectos perjudiciales del “principio de

Peter”, la empresa no se puede permitir, por ejemplo, perder un buen redactor para ganar un mal Jefe de Sección.

La formación continua es una preocupación primordial de la dirección. Los cambios tecnológicos y en las formas de organización obligan a la actualización permanente de los conocimientos de los trabajadores para que la productividad por empleado no disminuya y al mismo tiempo se incremente la calidad del servicio informativo. De esta manera también se consigue incrementar la identificación de los empleados con una empresa que se preocupa por su desarrollo profesional y personal.

Comercialización

Las empresas informativas han aceptado plenamente su carácter lucrativo y son conscientes de que los criterios de eficacia y eficiencia son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa. Las exigencias de los propietarios obligan a obtener buenos resultados empresariales. Para obtener beneficios hay que comercializar bien los diferentes servicios informativos que posee la empresa. La orientación al cliente implica una escucha atenta y sofisticada de sus gustos y preferencias informativas.

Con los nuevos soportes las audiencias están más fragmentadas que nunca. Pero la interactividad de las últimas tecnologías facilita conocer de primera mano el comportamiento de consumo de la audiencia. Esta información hará más fácil aumentar los impactos publicitarios útiles.

El departamento de marketing de las empresas periodísticas contará con una base de datos detallada de su audiencia. La explotación sofisticada de esa información permite hacer realidad la oferta de un servicio de información personalizado sin incurrir en costes desorbitados. La tecnología y la automatización de los procesos mediante el empleo de robots permiten llevar a cabo esta tarea.

En el caso de la empresa estudiada, su cabecera tiende a convertirse en una marca que abarca a diferentes soportes. La reputación que goza en sus más de 50 años de servicio a la sociedad local la avala en determinados grupos de audiencia. Mediante actos de promoción y patrocinio, sobre todo en actividades culturales y deportivas, se refuerza esta imagen de local y de prestigio.

La planificación de medios y la venta del espacio publicitario se harán contando con las audiencias acumuladas de los diferentes soportes. La publicidad será gestionada ofreciendo el abanico de posibilidades que brinda esta variedad. Los grandes grupos de comunicación compiten en términos de las audiencias agregadas y de su capacidad de aproximarse a las audiencias fragmentadas mediante la combinación correcta de soportes.

La facilidad de los nuevos soportes para interactuar con la audiencia contribuirá al incremento de las suscripciones. El conocimiento de los clientes permite personalizar las promociones y proponer ofertas y regalos acordes a sus gustos aumentando su fidelidad.

Con respecto al periódico impreso, se pretende ahorrar en costes de distribución y se crearán puntos de venta (los mismos quioscos) que consistirán en impresoras de calidad, que previo pago (con tarjeta o la huella digital), imprimen el diario seleccionado por el cliente. Es el sistema denominado “impresión bajo demanda”. De esta forma se soluciona el problema de invendidos, se reduce sustancialmente el coste del periódico y se apuesta por un tipo de empresa sostenible medioambientalmente. El mantener el control de la impresión es importante para ofrecer un buen servicio al anunciante. La publicidad perdería su efectividad si el cliente lo imprime en su casa o en el trabajo con mala calidad o en blanco y negro.

Si permites que el lector imprima en su casa pierdes el control para el anunciante. Para los anunciantes es muy importante el color, son muy rigurosos. (En tv y radio es fugaz y es menos importante) (Jefe de Sección)

Algunos suscriptores preferirán recibir parte de la información en papel electrónico. El papel electrónico consiste en una lámina fina y flexible en la que se podrán descargar las páginas a las que este abonado. Este sistema ofrece la inmediatez de las últimas tecnologías, al mismo tiempo que facilita la transportabilidad.

Te lo podrás llevar a cualquier sitio. Incluso se le puede incorporar un motor que hace como que te pasa las páginas como si fueran hojas de papel de verdad. Te podrás llevar el periódico a cualquier sitio. Hay podrás recibir texto impreso, imágenes y sonido. (Jefe de Taller)

El futuro de las empresas informativas pasa por el fomento y potenciación de la suscripción. La venta en quioscos supondrá unos ingresos muy marginales a la organización.

El futuro son las suscripciones. La venta en quioscos quedará reducida a algo testimonial. En pocos años la proporción será mitad de suscriptores y mitad de venta de ejemplares. Además la suscripción permite fidelizar más fácilmente a los lectores (regalos, conciertos, etc.) Cada vez les prestamos más atención a los suscriptores. Es el futuro. (Director Editorial)

Tabla 3. Tendencias Organización y la Gestión
Mayor integración entre gerencia y redacción.
Nuevas unidades organizativas (diseño, informática,...)
Sinergias productivas.
Sistema adhocrático de trabajo.
Las personas como principal valor organizativo.

Desarrollo de cuidadosos sistemas de gestión de las personas.

Formación continua.

Aumento de la importancia del departamento de marketing.

Explotación de la reputación de la marca.

Gestión acumulada de las audiencias.

Potenciación de las suscripciones.

La redacción

Los jefes de redacción y de sección realizan una labor sobre todo de apoyo y de coordinación en las redacciones. Su función es la de dirigir la cobertura de las noticias y a quienes la manejan desde el principio del proceso. Se potencia la formación en habilidades directivas: liderazgo, motivación, comunicación, dirección de equipos de trabajo, etc. Los responsables gráficos del diario o del resto de los soportes se están incorporando de pleno derecho al consejo de redacción.

Gran parte del valor añadido de una empresa respecto a otras está en los asesores. Cada grupo de trabajo, cada redactor, contará con la opinión de expertos que aportarán la información necesaria para profundizar en las noticias con rigor. Economistas, sociólogos, políticos, historiadores, etc., constituyen una red de contactos que otorgan credibilidad y rigor a las noticias. En buena medida el trabajo del periodista consistirá en organizar esa información y traducirla a un lenguaje entendible para las audiencias.

Los redactores elaborarán las noticias a partir del trabajo en equipo y de la red de contactos que disponen ellos y el diario para el que trabajan. Esto permite tener a trabajadores más versátiles con una menor especialización temática y con mayor capacidad para cubrir eventos diversos.

Hay que procurar integrar en la misma unidad a todos los que trabajan en la misma información, ya sean reporteros, fotógrafos, o diseñadores. Los equipos no pertenecen a las secciones. Pertenecen a su área de cobertura. Con esta estructura los equipos se ponen en marcha en función de los proyectos, de la cobertura y no de las secciones. (Director Gerente)

El incremento de la presencia de las mujeres en las Facultades de Comunicación y en las redacciones (en puestos operativos), así como el interés de las empresas informativas en captar al segmento femenino de la población, hacen presagiar un ascenso de las mujeres a los puestos directivos. Muchos de los entrevistados sugieren espontáneamente que en el futuro el director del diario será una mujer.

Tabla 4. Tendencias en las redacciones**Sinergias redaccionales.****Estilos de dirección participativos. Directivos como asesores.****Importancia de colaboradores especialistas.****Trabajo en equipo.****Incorporación de las mujeres a las redacciones y a los puestos directivos.**

CAMBIOS MORFOGENÉTICOS

Estrategia corporativa

Las empresas periodísticas de tamaño pequeño y mediano están siendo absorbidas por los grandes grupos de comunicación nacionales e internacionales. Estos grupos están muy pendientes de los cambios tecnológicos para el desarrollo de nuevos soportes informativos y publicitarios y siguen creciendo mediante una estrategia de diversificación concéntrica con aquellas empresas que destacan en el control de las nuevas tecnología o en la capacidad de generar contenidos.

El grupo multimedia genera sinergias en el intercambio de publicidad, la utilización conjunta de fuentes informativas y de otros recursos, compras y ventas en bloque, etc.

Los nuevos soportes se van incorporando paulatinamente a las empresas periodísticas. Dentro de los grupos se llega a acuerdos de intercambio y cooperación entre todas las empresas que los constituyen. Se diseñan mecanismos de coordinación que facilitan el aprendizaje organizativo y la retención del conocimiento, como la utilización de un software de pre-impresión común que permite el intercambio de noticias, infográficos y fotografías.

Las empresas editoras de periódicos se transforman en empresas de servicios informativos. Las empresas informativas están introduciendo múltiples soportes por los que transmitir la información: periódico impreso, televisión, radio, móviles, Internet.... Estos soportes se integran y complementan entre sí. Los formatos y estilos de comunicación diferentes condicionan el contenido. No se trata de duplicar la información, cada medio exige su propio contenido y su propio estilo.

Se están desarrollando sistemas como el “cross media” que permite integrar audio, Internet, palabra escrita, fotografías. Es la convergencia de medios. Se tiende a esto. La convergencia editorial no es fácil, pero cada vez se afianzará más esto. (Jefe de Taller)

La tendencia es hacia una redacción única que organiza el trabajo para responder a las necesidades reales de las audiencias: ¿Qué quieren saber? ¿En qué momento? ¿Cómo quieren saberlo?

La orientación al mercado, junto con la interactividad que proporcionan las tecnologías de la comunicación y de la información facilitan la aplicación de modernas técnicas de estudios de mercado para conocer el comportamiento informativo de las audiencias, saber cuándo usan un soporte y cómo, cuáles son sus intereses informativos y de qué manera le gusta recibir esa información.

La misión de la empresa informativa

Uno de los parámetros que más lentamente cambia en las organizaciones es su misión. La misión de una empresa hace referencia a su razón de ser, a la necesidad que satisface en sus clientes y a los valores y principios que van a regir su comportamiento. Se trata por tanto de un elemento del esquema interpretativo de la empresa.

Los directivos entrevistados nos indican que la misión de las empresas de comunicación no está cambiando demasiado y sigue estando centrada en la filosofía de servicio a los lectores del periódico y a la satisfacción de sus necesidades informativas.

En lo esencial no habrá modificaciones en los valores. Este diario tiene un talante de dar cabida a opiniones ajenas. Es un periódico cortés, sin tremendismos, con críticas moderadas y no hirientes. (Director Editorial)

Hay que destacar que las empresas están incorporando la orientación al mercado como filosofía de gestión, alejándose de la primitiva orientación al producto. Ya no se trata de hacer un buen periódico, se trata de satisfacer de forma eficaz y eficiente las necesidades informativas de su público objetivo. Esta concepción trasciende a la delimitación clásica de las actividades en la industria de la comunicación. Cada vez tiene menos sentido la diferenciación del sector en base a la tecnología empleada en la difusión de los mensajes: prensa, radio y televisión.

La convergencia tecnológica en lo digital y la popularización de los diferentes soportes (móviles, Internet, etc.) están modificando los límites del sector.

La convergencia de medios se va dar. Se van a cruzar los medios. Las fronteras se van a diluir cada vez más. (Jefe de Sección)

El núcleo del negocio se está centrando exclusivamente en la generación y difusión de información, las empresas se van a desvincular de otras actividades que no aportan valor añadido en la cadena de valor como es la impresión.

La tecnología (caso de desvinculación de la impresión) permite centrarse en el núcleo del negocio “generar información”. (Jefe de Taller)

La actividad de impresión quedará como una actividad colateral que se subcontrata cuando no desaparece.

La impresión se va a convertir en un negocio diferente. Se subcontratará la impresión del periódico a una planta que esté en un sitio céntrico. Se le mandan las páginas y ya está.
(Director Gerente)

También dentro de la filosofía de las empresas se presta más atención a su ubicación geográfica. Se está poniendo un mayor acento en lo local. Las nuevas tecnologías contribuyen a acentuar aún más este carácter y posibilitan ofrecer información de zonas geográficas más reducidas como los barrios de las ciudades.

A pesar de estos cambios la empresa informativa sigue apostando por una línea editorial tradicional que en el fondo es el elemento intangible que seguirá marcando la diferencia entre una empresa periodística y otra. El alma de un periódico, su esencia, lo que lo distingue de sus competidores, son sus principios fundacionales y los valores ideológicos propuestos por sus fundadores. En el caso estudiado uno de los directivos entrevistados manifestaba que cualquier cambio en esta línea había sido perjudicial para el periódico.

Cuando este diario ha perdido su esencia (ha perdido el liberalismo, por ejemplo) en la historia siempre lo hemos pagado con el descrédito de una parte de nuestros lectores.
(Director Editorial)

Los fundamentos del periódico no cambiarían. El periódico no va a perder su función frente a la sociedad. Los que estamos dentro la tenemos muy asumida y los lectores. (Jefe de Diseño)

El propio presidente de la compañía hacía el siguiente comentario en una edición conmemorativa del diario en la que se presentaban importantes cambios en el periódico:

“Alfa (3) seguirá siendo Alfa y, como en nuestro viejo editorial: “Permanecemos donde estábamos”.

Tabla 5. Tendencias a nivel estrategia
Grupos multimedia.
Diversificación concéntrica.
Orientación al mercado.
Persisten las líneas editoriales tradicionales como elemento estratégico distintivo.
Orientación a lo local.

CONCLUSIONES

Las empresas periodísticas están experimentando grandes cambios que afectan a todos los niveles organizativos. Una de las variables que motiva estos cambios es el empleo de las últimas tecnologías de la comunicación y las inmensas probabilidades que ofrecen para la difusión, gestión y recepción de la información. También adquiere importancia el cambio de orientación de marketing, del producto hacia el servicio. La satisfacción de las necesidades de los receptores unida a las últimas tecnologías llevará a la empresa a ofrecer una información periodística integral y personalizada por diferentes soportes. Los principios editoriales apenas habrán experimentado cambios, excepto aquellos derivados de circunstancias inevitables del entorno.

La organización del proceso informativo girará en torno a las exigencias del público. Existirá una única redacción que se encargará de coordinar el trabajo de equipos de redactores que trabajarán sobre determinados temas seleccionados en función de los intereses de las audiencias. La información será distribuida por los diferentes soportes, y en su mayoría a personas suscritas a los servicios informativos.

La gestión de recursos humanos jugará un papel primordial, puesto que la diferencia entre unas empresas y otras reside básicamente en su personal y en la capacidad de aprovechar su conocimiento en beneficio de la empresa. El trabajo en equipo, salarios ligados a los resultados, estructuras menos jerarquizadas, fomento de la comunicación interna, etc., serán parámetros de diseño presentes a la hora de gestionar las redacciones.

La comercialización de los servicios informativos se centrará en un mayor conocimiento de las audiencias gracias a la interactividad de los nuevos soportes de comunicación, lo que a su vez permitirá mejorar el impacto publicitario mediante combinaciones adecuadas de soportes dirigidas a segmentos muy concretos de la población.

El periódico impreso seguirá siendo el referente indiscutible de la empresa multimedia, pero habrá cambiado en muchos de sus planteamientos. Es un documento más de análisis e interpretación, donde la inmediatez ha dejado de suponer el principal valor añadido. Será un documento que se imprimirá en los puntos de venta a elección de los lectores.

Todos estos cambios pueden ser calificados sin ninguna duda de morfogenéticos ya que se arraigan en las estructuras más permanentes de las empresas como son su misión y su cultura. Valores como la calidad, la atención al cliente, el respeto medioambiental, la responsabilidad social, van a convivir con los principios editoriales que subsisten en tanto que aportan la identidad distintiva al diario.

Algunas de estas propuestas planteadas son arriesgadas, pero resulta un ejercicio interesante reflexionar acerca del futuro y de sus circunstancias para ir orientando a las organizaciones. No podemos olvidar que los planes estratégicos deben ser replanteados anualmente, y que cada cinco años (o menos) se debe revisar la misión y visión de la empresa. Los cambios en las organizaciones son inevitables y hay que instaurar en ellas la filosofía del cambio continuo, este cambio debe ser en la medida de lo posible planificado para garantizar su éxito. En entornos tan cambiantes es indispensable mantener una actitud proactiva para poder aprovechar sus oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Limitaciones de la investigación y líneas futuras

La metodología empleada, el estudio de caso único, no permite la generalización estadística de las conclusiones extraídas, pero sí una generalización de tipo teórico en tanto que se ajusta a un modelo previo y a los estudios y reflexiones llevados a cabo por otros investigadores. Las variables que hemos identificado como parte del proceso del cambio en las empresas informativas requieren un estudio detallado por separado para facilitar esa generalización del conocimiento obtenido. En posteriores investigaciones diseñaremos escalas de medida para estudiar el impacto del cambio de algunas de las variables más relevantes como son los cambios tecnológicos, la incorporación de la mujer a los puestos directivos de las empresas informativas, las fusiones y absorciones entre empresas o los cambios en los hábitos y gustos de los consumidores del producto informativo. Mediante la combinación adecuada de métodos cualitativos y cuantitativos de investigación podremos interpretar de forma más general el fenómeno del cambio en las empresas de comunicación y extraer conclusiones de carácter más universal. También queremos, transcurridos cinco años, volver a realizar el estudio empleando el mismo caso, con el objeto de tener una visión longitudinal de los cambios en el sector y poder comparar las tendencias descritas con la realidad empresarial y detectar los cambios que se intuyen para el futuro de ese momento.

REFERENCIAS

- Barry, C. A. (1998). Choosing Qualitative Data Analysis Software: Atlas-ti and Nudist Compared. *Sociological Research Online* 3(3). Obtenido el 13 de octubre de 1998 en la World Wide Web: <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/3/3/4.html>
- Caro, F.J. (2002). *Cambio e innovación en la empresa informativa*. Sevilla: Grupo de Investigación Gestión de la Innovación, la Calidad, y el Cambio..
- Claveau, N. et al. (1998). Formes et ingénierie du changement stratégique, *Revue Francaise de Gestion*, septiembre-octubre, 70-87.
- Crespo de Lara, P. (2000). Reflexiones sobre la empresa periodística. En VV.AA.: Tauler, M. y Población, J.I. (Eds). *Estudios de Empresa Informativa* (pp. 155-1620). Madrid: Fac. CC. Información, Universidad Complutense de Madrid.
- Denis, J.L. et al. (1996). Leadership and strategic change und er Ambiguity. *Organization Studies*, 17 (4), 673-99.
- Denzin, N.K. (1978). *The Research Act*. New York : McGraw Hill

- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 488-511.
- Gersick, C. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31 , 9-41.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery Of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. London : Wiedenfeld & Nicholson.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Thousands Oaks. CA: Sage Publications.
- Janesick, V.J. (1994). The Dance of Qualitative Research Design: Metaphor, Methodolatry, and Meaning. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks (pp. 209-19). CA: Sage Publications.
- Jimeno, M.A. (2004). ¿Deben los diarios temer la competencia de otros medios?. En *Mediacion.doc*, documento 0406-01. Universidad de Navarra.
- Joffre, P. y Koenig, G. (1992). *Gestion stratégique: l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*. París: Litec.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- Laughlin R.C. (1991). Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models. *Organizations Studies*, 12 (2), 209-232.
- Macri, D. et al. (2002). A Grounded Theory for Resistance to Change in a Small Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3).
- Miles, M. y Huberman, A M. (eds.) (1994). *Qualitative Data Analysis. 2nd Ed*. Beverly Hills : Sage.
- Northrup, K. (2004). Las 62 conclusiones de aquellos que ya se han adaptado al nuevo mercado de medios. *En Ifra Magazine*. Septiembre.
- O'Connor, E. (2000). Plotting the Organization: the Embedded Narrative as a Construct for Studying Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 36 (2), 174-92.
- Rodríguez, et al. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Maracena: Ediciones Aljibe.
- Sánchez-Taberner, A. (2004). *El futuro de las empresas de comunicación*. *Mediacion.doc*, documento 0402-04. Universidad de Navarra

Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge : University Press.

Sutton R. y Callahan A. (1987). The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management. *Academy Management Journal*, 30, 405-36.

Yin, R. (1988). *Case Study Research: Design and Methods*. Rev.Ed. Beverly Hills : Sage.

NOTAS

(1) Autor: Dr. Francisco J. Caro González.

Profesor Titular de Escuela Universitaria

Áreas de investigación: Empresa Informativa, cambio organizativo, comunicación corporativa, metodología cualitativa.

(2) Autora: Gloria Jiménez Marín

Investigadora predoctoral

Áreas de Investigación: medios de comunicación, comunicación comercial.

(3) A la empresa estudiada la denominamos *Alfa* para mantener la confidencialidad de la investigación.

Artículo recibido: 12 de enero de 2006

Artículo aceptado: 28 de marzo de 2006