

**Francisco J. CARO GONZÁLEZ**

**Facultad de Comunicación**

**Universidad de Sevilla**

## **Introducción**

Estamos abocados al futuro y es preciso mirarlo con optimismo desde la serena complacencia de todo lo vivido y todo lo luchado para obtener la alegría y la satisfacción del deber bien hecho (Guillermo Luca de Tena)

Este artículo plantea una reflexión muy ambiciosa. Se trata de intuir cómo será el *ABC de Sevilla* del año 2029, el año de su centenario.

Y decimos “intuir” porque 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 3 ó 4 años.

Sin embargo, sí 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.

Es indudable que cualquier cambio en las organizaciones se nutre de su pasado sobre el que se establecen las bases de 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 imbuje a todas las acciones que acomete. 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 que son la esencia de la organización y que nos van a permitir identificarla en cualquier circunstancia.

Para realizar este trabajo viajaremos hacia el futuro, nos trasladamos al año en que *ABC de Sevilla* celebrará su centenario. En este ejercicio hemos tenido en cuenta su historia y sobre todo los cambios que ha experimentado en su pasado reciente. A partir de esas reflexiones nos introducimos en los entresijos del diario para tratar de imaginar a *ABC de Sevilla* con 25 años más.

## **Metodología**

Esta investigación se plantea en el marco de los estudios sobre el cambio. Un cambio supone la comparación de una organización en dos momentos distintos del tiempo, las diferencias que se aprecian entre uno y otro constituyen el cambio. Nosotros partiremos del momento actual y haremos una proyección hacia el futuro. Para poder llevar la comparación de una misma organización en dos momentos distintos de tiempo necesitamos indicadores que medir. ¿Cómo medimos el futuro?

En este trabajo hemos querido conocer el futuro de las empresas periodísticas a partir de la percepción de sus actores mediante el estudio de un caso concreto. El caso elegido es el de *ABC de Sevilla* que en 2004 celebró su 75 aniversario.

Para la construcción del caso hemos recurrido a varias fuentes de información:

- Artículos elaborados por expertos del sector.
- Documentación publicada por *ABC*
- Entrevistas a informantes clave de *ABC de Sevilla*.

A partir de estos datos, realizando el cruce y comparación de las diferentes fuentes de información, hemos extraído conclusiones acerca de un hipotético escenario futuro de *ABC de Sevilla*.

La estructura del trabajo es la siguiente: en primer lugar hacemos una breve referencia sobre el cambio en las organizaciones. Posteriormente definimos someramente el posible escenario que puede darse en 2029 en función de las

previsiones de los directivos actuales de la empresa y de las opiniones de los expertos. A continuación desarrollamos la situación futura que podemos esperar en un *ABC de Sevilla* centenario.

Comenzaremos describiendo lo que, a nuestro entender, no va a variar en *ABC de Sevilla*, el núcleo, el alma de la organización, sus esquemas interpretativos. Seguidamente describiremos las estrategias, los servicios informativos ofertados, la estructura organizativa, la gestión de recursos humanos y las formas de comercialización. Por último establecemos un grupo de conclusiones.

La descripción del *ABC de Sevilla* de 2029 está realizada en tiempo presente como si el narrador lo hiciera desde esa época con el objeto de facilitar su lectura.

## **El cambio**

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. por supuesto las empresas como sistemas abiertos, tienen que ajustar su comportamiento a los cambios de su 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 éstos 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<sup>335</sup>.

Modelos de cambio como el propuesto por Caro<sup>336</sup> concluyen que en las empresas periodísticas los cambios suceden en gran medida motivados por las percepciones de sus directivos y por los condicionamientos que proceden de formar parte de grandes grupos multimedia. Las grandes transformaciones experimentadas por

---

<sup>335</sup> G. Joffre y G. Koenig, *Gestion stratégique: l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, París Litec, 1992.

*ABC* se derivan de la percepción por parte de la dirección de la empresa de que sus lectores son cada vez más exigentes y rigurosos y la fusión con el grupo Correo generando a Vocento.

Al mismo tiempo los enfoques sobre el cambio contemplan diferentes tipos de transición y transformación organizacional<sup>337</sup>. El modelo identifica tres niveles de cambio en las organizaciones que van desde lo más tangible a lo más intangible.

Un primer nivel de cambios es aquel 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.

Con el transcurrir del tiempo se puede suponer que todas las organizaciones van alterando todos estos parámetros, 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 reside en su línea editorial.

Teniendo en cuenta estas referencias, y firmemente convencidos de que las organizaciones con éxito son aquellas que adaptan su forma de trabajo al cambio continuo vamos a tratar de prever el nivel y el grado de cambio de una institución como *ABC de Sevilla* que posee algunos rasgos distintivos muy claros y que en años muy recientes ha experimentado cambios importantes que podríamos catalogar de segundo nivel (en los arquetipos de diseño), e incluso, en algunos aspectos de tercero (cambio en los esquemas interpretativos).

---

<sup>336</sup> F.J. Caro, *Cambio e innovación en la empresa informativa*. Sevilla. Grupo de Investigación Gestión de la Innovación, la Calidad, y el Cambio, 2002.

<sup>337</sup> C. Laughlin, "Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models", en *Organizations Studies*, 12/2: 209/232, 1991.

El éxito de una empresa periodística radica en su capacidad para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno y a mantenerse más joven que los lectores, que han ido envejeciendo con el periódico. Esta nueva situación implica que las organizaciones deben incorporar agentes de cambio con cualidades interpersonales para servir de catalizadores y formados en las destrezas, habilidades y pensamientos multimedia.

### **El escenario del cambio**

2029, año del centenario de *ABC de Sevilla* es el año en que un viajero del espacio y del tiempo cae con su nave en un planeta gobernado por simios. En ese año exacto transcurre la acción de la película “El planeta de los simios” y del libro homónimo de Pierre Boulle en el que se basa. Si damos crédito a la capacidad de predicción del autor del libro y de los guionistas de la película difícilmente podemos suponer que *ABC de Sevilla* siga siendo una empresa exitosa en esa fecha. Como éste, hay una serie de escenarios posibles que descartan la prospección del futuro, evidentemente, si se produce una catástrofe natural o humana que destruye el mundo conocido, que hace que la raza humana desaparezca de la faz de la tierra, o que el planeta se desintegre, todas las especulaciones que hagamos sobre el futuro de la empresa van a ser inútiles.

Diseñaremos por tanto un escenario previsible, alejado de visiones apocalípticas, tomando como referencia las tendencias actuales y los adelantos tecnológicos que se están produciendo en la actualidad y que van trazando una difusa línea hacia el futuro.

Ubicaremos nuestro *ABC de Sevilla* del futuro en un escenario conservador, continuista de un modelo actual, que con cierta probabilidad nos va a permitir dar pistas sobre variables que se irán asentando con el paso del tiempo. Proyectamos el futuro desde lo conocido y lo previsto por expertos y profesionales del sector. Muchas de las previsiones que se hacen son emergentes en la actualidad, incluso hay organizaciones (como el propio *ABC de Sevilla*) que ya las han implantado, eso no quita valor a las

propuestas, ya que cuando apostamos por alguna de esas acciones las presentamos como contrastadas y asimiladas de forma sólida en el mundo empresarial de dentro de 25 años.

Hay tres presupuestos sobre los que establecemos el trabajo que aquí se presenta.

-Se consolida un modelo de empresas de comunicación convergentes (Multimedia)

-El periódico impreso sigue existiendo aunque muy integrado con otros soportes.

-La economía de mercado sigue siendo el modelo imperante a nivel mundial, aunque con un enfoque más social.

### **La misión de *ABC de Sevilla***

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.

En este sentido podemos decir que la misión de *ABC de Sevilla* no ha cambiado demasiado y se define como: “*ABC de Sevilla* es una empresa Multimedia que satisface las necesidades de información y entretenimiento de los sevillanos (y de cualquier persona del resto del mundo interesada en los acontecimientos de esta provincia) mediante el uso de diferentes soportes”.

Los textos publicados por el propio periódico en momentos de cambio confirman esta idea de “no cambio” en lo esencial. En el año 1999, Guillermo Luca de Tena escribía: “*ABC* seguirá siendo *ABC* y, como en nuestro viejo editorial: “Permanecemos donde estábamos”

En esta misma línea de firmeza se expresaba Nemesio Fernández-Cuesta (Presidente de Prensa Española):

Los grandes cambios no sojuzgan la identidad de *ABC*, cuya pretensión inamovible es la

de parecerse siempre a sí mismo aumentando cualitativamente el servicio al lector... El absoluto unificador de los grandes cambios de este periódico no es otro que el de la responsabilidad no solo hacía sus lectores, sino hacia la sociedad española en cuyo seno nacimos y a la que nos debemos.

*ABC de Sevilla* sigue defendiendo como parte de su identidad el ser un periódico local con rigor, calidad e independencia.

Es decir la empresa está dispuesta a cambiar en los arquetipos de diseño y los subsistemas pero en ningún caso parece dispuesta a modificar los principios que rigen actualmente sus directrices esenciales:

- Compromiso con la unidad de España y la Monarquía.
- Compromiso con la economía de mercado.
- Compromiso con el valor constitucional del pluralismo.
- Compromiso con la sociedad sevillana.
- Defensa beligerante de la libertad de expresión.

La línea editorial sigue marcando la diferencia entre una empresa periodística y otra, por lo que la defensa de estos principios es fundamental.

Las connotaciones de estas directrices se mantienen en 2029 con la lógica adaptación a la sociedad actual. Los directivos de *ABC* tienen muy presente que históricamente, cada vez que el la empresa ha perdido su esencia lo han pagado con el descrédito de una buena parte de sus lectores.

Distinto es que el entorno vaya introduciendo cambios y algunos de estos compromisos dejen de tener sentido. Este sería el caso de una hipotética desfragmentación del territorio nacional o la desaparición de la Monarquía en España.

El núcleo del negocio se centra exclusivamente en la generación y difusión de información, la empresa se ha desvinculado de otras actividades que no aportan valor añadido en la cadena de valor como es la impresión. Si es necesaria esta actividad se subcontratará.

En cuanto al carácter local, es todavía más marcado. Incluso las nuevas tecnologías han contribuido a acentuar aún más este carácter y posibilitan ofrecer

información de zonas geográficas más reducidas como los barrios. *ABC de Sevilla* sigue siendo el referente de la sociedad sevillana, el reflejo cotidiano de lo que acontece en la ciudad y la provincia.

### **Estrategia corporativa**

*ABC de Sevilla* forma parte de uno de los grandes grupos de comunicación a nivel europeo y mundial. El proceso de fusiones y absorciones ha continuado durante estos 25 años. Estos grupos están muy pendientes de los cambios tecnológicos para el desarrollo de nuevos soportes informativos y publicitarios y han seguido un proceso 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 han ido incorporando paulatinamente a *ABC de Sevilla* desde el inicio del siglo XXI. Dentro del grupo existen importantes acuerdos de intercambio y cooperación entre todas las empresas que lo constituyen. Se han diseñado mecanismos de coordinación que facilitan el aprendizaje organizativo y la retención del conocimiento en la organización.

Como consecuencia de esta estrategia nos encontramos con que *ABC de Sevilla* es una empresa de servicios informativos. No es un periódico escrito al uso. Se trata de un servicio de información versátil que es capaz de llegar a las audiencias con la información adecuada, en el momento adecuado y por el canal correcto.

*ABC de Sevilla* dispone de múltiples soportes por los que transmitir la información: periódico impreso, televisión, radio, móviles, Internet.... Estos soportes están integrados y son complementarios entre ellos. Los formatos y estilos de comunicación diferentes implican que no se deben duplicar los contenidos. Cada medio exige su propio contenido y su propio estilo.

El control y gestión de estos diferentes soportes se lleva a cabo en una redacción única que organiza el trabajo para responder a las necesidades reales de las audiencias y dar una respuesta eficiente a las siguientes cuestiones: ¿Qué quieren saber? ¿En qué momento? ¿Cómo quieren saberlo?

*ABC de Sevilla* sigue apostando por una estrategia de diferenciación, manteniendo una ventaja competitiva externa basada en un buen conocimiento del mercado cien años informando a los sevillanos. Información desde Sevilla, para Sevilla y para el mundo. 100 años de experiencia generando y difundiendo información local.

Esta ventaja competitiva está sustentada en la aplicación de modernas técnicas de estudios de mercado y en la interactividad de los soportes digitales. Las últimas tecnologías de la comunicación permiten conocer el comportamiento informativo de las audiencias, saber cuándo usan un soporte y cómo, cuáles son sus intereses informativos y de qué manera les gusta recibir esa información.

El objetivo es que la audiencia pueda elegir entre soportes en los que seleccionar contenidos, formatos o el nivel de profundidad que quieren en una información. Cada cliente podrá recibir un servicio informativo personalizado.

## **Los servicios informativos**

*ABC de Sevilla* es un servicio informativo que emplea diferentes soportes para satisfacer esta necesidad en los ciudadanos. Aunque de forma global hacemos referencia a todos los soportes, dedicaremos especial atención al periódico impreso. Hablaremos en primer lugar de los contenidos para luego hacer referencia al diseño.

En esta empresa multimedia el periódico impreso seguirá siendo el medio referente del grupo. La credibilidad del medio impreso es mayor que la de los soportes digitales. Se trata de un documento impreso en papel reciclado y reciclable.

*ABC de Sevilla* es un periódico diario, estructurado de manera que facilita la doble lectura. Es un periódico en el que se le concede mayor peso a la reflexión, al análisis de la noticia, a su interpretación y a su valoración.

En este soporte, la inmediatez deja de ser un valor clave para añadir valor al servicio; 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.

*ABC de Sevilla* elabora la información de forma atractiva. Durante los últimos años se ha ido incorporando el público femenino, que actualmente supera el 50% de la audiencia. Los temas que se tratan en el diario son más próximos a la realidad local, más ligados a las emociones, a los sentimientos, al día a día de los ciudadanos. Es una información más cercana y planteada de forma integral que otorga el protagonismo de la realidad a los ciudadanos. Un medio de comunicación debe conseguir que su audiencia se sienta parte del mismo.

La empresa busca la implicación de los ciudadanos y de su audiencia organizando continuamente eventos de todo tipo ligados a la provincia de Sevilla: deportivos, culturales, conferencias, exposiciones. De esta forma se acercan los ciudadanos a la empresa y se identifican con ella.

Los contenidos del periódico impreso son complementarios al resto de los soportes utilizados por el grupo. Se apuesta por el concepto de noticia incremental, el lector puede recibir un primer aviso en forma de titular en su móvil, puede escuchar la radio para conocer las últimas noticias, ver la televisión para ver las imágenes del suceso, buscar detalles en Internet y profundizar en la noticia y posteriormente leer artículos de opinión y análisis en el periódico impreso, esto sólo por citar una combinación posible.

El periódico es un medio de análisis de la realidad (la gente ya conoce las noticias cuando el diario se publica). Aporta elementos de reflexión, antecedentes históricos, relaciones. Es una información más centrada en la opinión, que ofrece datos para la valoración e interpretación de la noticia.

El sistema de distribución (que trataremos más adelante) permite que sea el lector el que elija los contenidos de su diario.

El caudal de información que posibilitan los nuevos soportes es inmenso, el principal problema con el que cuenta la dirección de la empresa es la de abastecer de contenidos apropiados y de calidad a todos estos canales.

## **Diseño**

En cuanto al diseño *ABC de Sevilla* ha cambiado sustancialmente. Por supuesto mantiene una identidad gráfica común con el resto de los diarios del grupo. Un principio básico de *ABC* del año 2029 es que no se trata de diseñar el periódico, sino la información misma, hay que superar las restricciones impuestas por el proceso productivo y elaborar un servicio informativo en función de las exigencias de la noticia de las audiencias.

En este sentido los receptores de la información prefieren información más visual, más fácil de percibir. Lenguaje escrito e imágenes van estrechamente unidos como parte integrante de la noticia.

Se ha apostado por un periódico atractivo y bien presentado que llama la atención del lector. Es un periódico más visual que impacta en un primer vistazo. Las fotografías e infográficos son unos elementos esenciales de la información y han incrementado su presencia. Textos e imágenes se complementan a la perfección, y es imposible entender la noticia sin ambas referencias.

En *ABC de Sevilla* no vale cualquier imagen, deben ser fotos o infografías que aporten algo a la información. Hay mayor riqueza de encuadres y de planos que facilitan la comprensión e interpretación del texto, que inciden en el cómo y el porqué. Se apuesta por mantener la máxima “lo que se puede dibujar se dibuja, y lo que no se dibuja se escribe”. El papel es caro y hay que seleccionar bien lo que se incluye en el diario.

Es un diario con menos páginas, ya que gran parte de la información va a ser recibida por otros soportes. Es un soporte ordenado y bien estructurado que facilita la lectura.

*ABC* mantiene su marca, las tres letras capitales siguen rigiendo e identificando la portada del diario con una clara referencia a Sevilla.

Las secciones hacen referencia a tópicos reducidos, como por ejemplo, Parlamento, Sanidad, Fútbol, Asia. Esos tópicos son asignados a equipos de especialistas.

## **Organización**

*ABC de Sevilla* se organiza en torno a una gran redacción única que coordina el trabajo realizado por los redactores para los diferentes soportes de la empresa, que sirve como central y fuente de noticias.

El consejo de redacción se centra más en la planificación de la actividad informativa que en el control del trabajo realizado.

A la redacción llegan las noticias y en ella se encargan de distribuirla mediante los diferentes soportes: móviles, televisión, radio, prensa escrita o Internet (incluso dentro de Internet hay diferentes modalidades de mensajes).

Los sistemas de gestión persiguen aprovechar el conocimiento y el aprendizaje organizativo, lo que ha llevado a desarrollar estructuras de trabajo participativas que favorecen la cooperación.

El proceso productivo se adapta a la manera en que la audiencia utiliza los diferentes soportes. La organización del trabajo sigue los dictados de los lectores, oyentes, televidentes, internautas, etc.

En *ABC de Sevilla* han aparecido nuevos departamentos de carácter tecnológico centrados en el control y mantenimiento de costosos ordenadores que guardan toda la información de la empresa y de sus clientes y anunciantes.

Los departamentos clásicos que separan a las redacciones según contenidos han desaparecido y la forma de trabajo es más adhocrática constituyéndose equipos de trabajo multidisciplinarios en función de las necesidades de la noticia.

El departamento de *marketing* ha ganado peso en la estructura organizativa. La orientación al cliente exige un conocimiento detallado del mismo y un contacto permanente con él para conocer sus necesidades.

Los puestos de trabajo con menor cualificación han ido desapareciendo. Informáticos, diseñadores, periodistas, publicistas, economistas, sociólogos pueblan la sede de la empresa.

## **La redacción**

La redacción de *ABC de Sevilla* está dirigida por una mujer<sup>338</sup>. Desde hace varios años una mujer ocupa el cargo de directora del periódico. Esta mujer, previamente había sido Jefa de Redacción y el cargo abandonado ha sido ocupado por otra mujer. La profesión de periodista está desempeñada por mujeres: su mayor presencia en las universidades y su forma de trabajar las ha llevado poco a poco a ocupar puestos directivos en los principales medios de comunicación.

Los jefes de redacción y de sección realizan una labor sobre todo de apoyo y de coordinación. Su función es la de dirigir la cobertura de las noticias y a quienes la manejan desde el principio del proceso. Han recibido 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 han incorporado de pleno derecho al consejo de redacción.

La forma de organizar el trabajo es en equipos multidisciplinares constituidos en función de los intereses de las audiencias. En una misma información trabajan codo con codo reporteros, fotógrafos, infografistas, diseñadores, etc. Hay que evitar la lucha por los temas interesantes desarrollando estructuras cooperativas.

El trabajar sobre reportajes y noticias, con un enfoque más global y rico, como la realidad misma, va a reducir el grado de autonomía del periodista que se va a ver

---

<sup>338</sup> En la actualidad la Presidenta-Editora de *ABC* es una mujer, Catalina Luca de Tena.

impelido a trabajar en equipo y a organizar su tiempo en función de las necesidades informativas del lector. No es tan importante el cumplimiento de un horario como los resultados alcanzados, el periodista va a tener un mayor control de su tiempo.

En los pequeños equipos de trabajo la comunicación es muy fluida y las diferentes perspectivas de sus componentes enriquecen la labor informativa. Los equipos no pertenecen a una sección concreta. Pertenecen a su área de cobertura. Se organizan en función de proyectos que se crean o se deshacen en función de los intereses informativos, independientemente de la sección o secciones en que se publique.

Los espacios cerrados han desaparecido de las redacciones. La redacción se ubica en una gran sala con mesas sin dueño fijo. Los redactores llegan con sus equipos portátiles conectados mediante redes inalámbricas. Hay pequeñas salas para reuniones y trabajos en equipo. Compartir un emplazamiento común es el modo más rápido y más eficiente de mejorar la comunicación, cooperación y coordinación entre los diferentes medios y equipos de trabajo.

El 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 otorga credibilidad y rigor a las noticias. Gran parte del trabajo del periodista consistirá en organizar esa información y traducirla a un lenguaje entendible para las audiencias.

Los redactores elaboran las noticias a partir del trabajo en equipo y de la red de contactos de 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.

## **El redactor**

El perfil del redactor ha cambiado. Los conocimientos son importantes, pero en el proceso de selección se valorarán más las actitudes frente al trabajo en equipo y la atención a los lectores. Un nuevo tipo de profesional, más polivalente, menos individualista, más especializado y mejor formado.

Los redactores de 2029 tienen en mente la importancia de los lectores y anunciantes para la buena marcha de la empresa. Llevan a cabo su trabajo bajo la perspectiva de la calidad. Calidad entendida como satisfacción de las expectativas de los clientes. Un servicio informativo será considerado de calidad siempre y cuando iguale o supere las expectativas que los lectores le asignan.

Los redactores son personas con capacidad de aprendizaje, con una actitud emprendedora y un espíritu abierto a los cambios.

Son trabajadores que se sienten muy identificados con la línea editorial de *ABC de Sevilla*, asumen como propias las directrices de la empresa. Se sienten parte del proyecto de empresa planteado desde la dirección.

En cuanto a sus cualidades personales se busca a personas optimistas que saben disfrutar de su trabajo y de las oportunidades que le brinda la organización. Buscan parte de su realización personal en la organización y compatibilizan su vida laboral con la profesional. La honradez profesional y el respeto de los códigos deontológicos de la profesión son características básicas de estos trabajadores.

La creatividad, la innovación, la capacidad de trabajo y de relacionarse con los demás son otros de los rasgos que se potencian en todos y cada uno de los empleados de *ABC de Sevilla*.

Dada la multitud de fuentes de información generada por las últimas tecnologías de la comunicación los redactores deben tener una excelente capacidad crítica para valorar la información que llega a las redacciones o que facilitan las diversas fuentes informativas.

Y una cualidad que debe prevalecer sobre el resto es el espíritu de servicio, el afán de servir a las audiencias.

Los redactores han modificado los criterios a la hora de valorar un buen trabajo informativo. No es tan importante una elaboración esmerada de la noticia, una redacción

impecable como prestar atención a los receptores de la información. La cultura visual es fundamental también en estos trabajadores, los responsable del diseño gráfico de los soportes van adquiriendo peso en la toma de decisiones informativas.

## **Recursos humanos**

Los recursos humanos tienen una importancia capital en el *ABC de Sevilla* del futuro. La diferencia entre una empresa de comunicación y otra reside en las personas que trabajan para ella y en la capacidad de la organización de sacar el mayor partido a su capacidad creativa y a sus conocimientos.

Los procesos de selección de recursos humanos son estratégicos. Hay que seleccionar con suma atención a los trabajadores. Los criterios de selección están más centrados 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. Se valora su capacidad de comunicación y sus cualidades para el trabajo en equipo, personas que no sean conflictivas ni irritables. Los trabajadores se seleccionan bajo la perspectiva de que sean útiles a la organización durante mucho tiempo.

El sistema de incentivos está centrado en el desempeño profesional de los trabajadores más que en los cargos que ocupan. También para favorecer la cohesión de los equipos se han puesto en marcha sistemas de incentivos ligados a los resultados obtenidos de forma conjunta.

Para motivar a los buenos trabajadores y evitar la fuga a empresas competidoras existe 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 de los trabajadores comienza desde el mismo momento de su incorporación a la empresa, mediante un proceso de rotación por las diferentes unidades

organizativas. De esta manera adquieren una visión global de cómo se desarrolla el proceso informativo en la empresa y establecen contactos con personas de diferentes servicios con las que tendrán que cooperar en el futuro.

La formación continuada es una preocupación primordial de la dirección. Los cambios continuos en la tecnología 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. De esta manera también se consigue incrementar la identificación de los empleados con una empresa que se preocupa por su desarrollo profesional y personal. También se realizan mensualmente jornadas de estudio y autocrítica del trabajo desempeñado.

Uno de los departamentos que ha ido adquiriendo peso en los últimos años es el de comunicación. La dirección de comunicación da coherencia a todas las acciones comunicativas de la empresa, tanto la externa como la interna. Se presta especial atención a esta última ya que la comunicación se constituye como una herramienta básica para el adoctrinamiento y motivación de los trabajadores.

## **Comercialización**

Las empresas de comunicación 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.

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 facilitan conocer de primera mano el comportamiento de consumo de la audiencia. Esta información hace más fácil que nunca aumentar los impactos publicitarios útiles.

El departamento de *marketing* de *ABC de Sevilla* cuenta con una base de datos detallada de su audiencia. La explotación sofisticada de esa información ha permitido

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.

*ABC de Sevilla* ha dejado de ser un periódico impreso para convertirse en una marca que abarca a diferentes soportes. La reputación que goza en sus 100 años de servicio a la sociedad sevillana lo avala en determinados grupos de audiencia. Mediante actos de promoción y patrocinio, sobre todo en actividades culturales y deportivas, se refuerza esta imagen local y de prestigio.

La planificación de *marketing* de *ABC de Sevilla* se hace contando con las audiencias acumuladas de los diferentes soportes. La publicidad será gestionada ofreciendo el abanico de posibilidades que brindan los diferentes soportes. 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 adecuada de medios.

La facilidad que ofrecen los nuevos soportes para interactuar con la audiencia ha contribuido al incremento de las suscripciones. Las audiencias deciden en qué momento, qué información y de qué modo quieren recibirla. El conocimiento de la audiencia permite personalizar las promociones y ofrecerles ofertas y regalos acordes a sus gustos aumentando la fidelización.

Con respecto al periódico impreso, se ha optado por ahorrar en costes de distribución y se han creado puntos de venta que consisten en impresoras de calidad, que previo pago (con tarjeta o la huella digital), imprimen el diario seleccionado por el cliente. De esta forma se soluciona el problema de invendidos, se reduce sustancialmente el coste del periódico y se apuesta decididamente 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.

Algunos suscriptores prefieren recibir parte de la información en papel electrónico. Que es una lámina fina y flexible en la que se podrán descargar las páginas

a las que esté abonado. Este sistema ofrece la inmediatez de las últimas tecnologías, al mismo tiempo que facilita la transportabilidad.

## **Conclusiones**

*ABC de Sevilla* del centenario, es un diario que en su esencia va a seguir siendo similar al actual. Los principales cambios van a suceder motivados por el empleo de las últimas tecnologías de la comunicación y las inmensas probabilidades que éstas ofrecen, así como por un afán continuado de servicio a sus audiencias y anunciantes. La satisfacción de las necesidades de los receptores llevará a la empresa a ofrecer una información 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 en equipo 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.

Todas estas propuestas son arriesgadas, y es posible que en el plazo de 25 años, lo aquí descrito no tenga ningún parecido con la realidad. 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, y si no sabemos hacia dónde nos dirigimos bastante difícil será llegar a algún lado.

Creemos que *ABC de Sevilla* seguirá siendo una empresa de comunicación clave en el futuro y que seguirá atendiendo las necesidades informativas de la provincia y la ciudad de Sevilla, ofreciendo esa información integral y local que demandan los ciudadanos, y para ello seguirá cambiando en el marco del grupo del que forma parte para de forma proactiva adaptarse a los tiempos venideros.

## **Agradecimientos**

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de los directivos de *ABC de Sevilla*, que amablemente accedieron a mis entrevistas dedicándome parte de su valioso tiempo y sus conocimientos. Por ello quiero agradecer a D. Manuel Capelo por el indispensable rol de intermediario que ha ejercido y su continuo apoyo. A D. Álvaro Ybarra, Director del diario que siempre estuvo disponible a mis requerimientos, a D. Francisco Quesada, D. Marcial Martínez y D. Felipe del Cuvillo por aportarme sus opiniones acerca del futuro de las empresas de comunicación y de *ABC de Sevilla*.

Las ideas y opiniones vertidas en este artículo sólo tienen un responsable que es su autor. Cualquier planteamiento erróneo se debe a las elecciones realizadas por el mismo entre las diferentes opiniones recogidas entre los entrevistados y los informes sobre el sector. Ninguna de las ideas presentadas debe ser achacada exclusivamente a ninguna de las fuentes consultadas.

## **Bibliografía**

- A. Arribas Urrutia, “Nuevos retos comunicativos en la empresa ante las nuevas tecnologías de la comunicación”. *Revista latina de la Comunicación Social*, nº 24, diciembre de 1999.
- F.J. Caro, *Cambio e innovación en la empresa informativa*. Sevilla. Grupo de Investigación Gestión de la Innovación, la Calidad, y el Cambio, 2002.
- P. Crespo de Lara, “Reflexiones sobre la empresa periodística”, en VV.AA., *Estudios de Empresa Informativa*. Madrid, Tauler, M. y Población, J.I. Editores. Fac. CC. Información, Universidad Complutense de Madrid, 2000, pp. 155-162.
- M.A. Jimeno, “¿Deben los diarios temer la competencia de otros medios?”, en *Mediacion.doc*, documento 0406-01. Universidad de Navarra, 2004.
- M.A. Jimeno, “La televisión y su influencia en el contenido de los diarios”, en *Mediacion.doc*, documento 0402-03. Universidad de Navarra, 2004.
- G. Joffre y G. Koenig, *Gestion stratégique: l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, París Litec, 1992.
- R.C. Laughlin, “Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models”, en *Organizations Studies*, 12/2: 209/232, 1991.
- K. Northrup, “Las 62 conclusiones de aquellos que ya se han adaptado al nuevo mercado de medios”, en *Ifra Magazine*. Septiembre, 2004.
- A. Piqué, “La tradición es el enemigo”, en *Mediacion.doc*, documento 0401-03. Universidad de Navarra, 2004.

- A. Piqué, “Nuevos buenos viejos tiempos”, en *Mediacion.doc*, documento 0401-01, 2004.
- A. Sánchez-Tabernero, *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid, Cátedra, 2000.
- A. Sánchez-Tabernero, “El futuro de las empresas de comunicación”, en *Mediacion.doc*, documento 0402-04. Universidad de Navarra, 2004.
- F. Sancho, “Perfil y retos del emergente periodista digital”, en *Mediacion.doc*, documento 0401-02. Universidad de Navarra, 2004.
- J. Zorrilla, “Borriones en el diseño español”, en *Mediacion.doc*, documento 0401-04. Universidad de Navarra, 2004.