

10. EL GRUPO Y EL PODER DE INFORMAR (I)

Felicísimo VALBUENA DE LA FUENTE
Catedrático
Facultad de Ciencias de la Información
Universidad Complutense
MADRID

1. EL PASO DEL AMBITO INTRAPERSONAL AL DE GRUPO Y LA ENTRADA DEL CONFLICTO

Hemos visto a los Redactores-Jefe y a los periodistas. Veamos, ahora cómo se relacionan. Podemos decirlo de otra manera: Ya sabemos las facetas de la convergencia selectiva; ahora nos toca averiguar las que ofrece el control social.

La unión entre las Teorías y Modelos intrapersonales e interpersonales y de grupo es fácil de comprender. No sólo teóricamente, sino planteando preguntas que versen sobre la realidad. Contestar a «¿Cómo ha llegado X -el «Guardabarreras»- al sitio que ocupa?» supone contar con los demás. Una respuesta provisional podría ser: «Ha logrado ocupar ese lugar por su habilidad para moverse en la vida de los grupos». Por eso, esta Teoría ha de acoger los estudios que sobre el poder en los grupos han realizado K. WEICK, T. WERNECK y C. HEYDACK. (Ver Apéndice I). Recordemos que el «Gatekeeper» estaba en un contexto de abundancia de informaciones. Hagamos entrar a sus otros compañeros de trabajo y ¿qué llamará nuestra atención? No sólo el problema de infracarga o sobrecarga sino el de conflicto. La situación de conflicto añade algo muy importante a la sobrecarga: el factor interpersonal. Un documentalista que trabaje en solitario sufrirá sobrecarga, pero no conflicto, a no ser que le exijan que cometa una inmoralidad. Si trabaja con los demás, será muy raro que no viva conflictos. Se verá obligado a contar con los demás, no sólo con sus cualidades o defectos subjetivos. Lo claro para una persona resulta ambiguo para otras. Cuando un sujeto quiere imponer su visión, puede chocar con las de los demás.

2. RELACIONES INTERPERSONALES Y REPORTAJES INCISIVOS O CONFLICTIVOS

Por tanto, si queremos analizar las teorías interpersonales y de grupo de la TGI, buscaremos las *relaciones interpersonales y reportajes incisivos o conflictivos* como sus *términos*.

Eric BERNE (1910-1970) categorizó las relaciones -que él llamó transacciones- en *complementarias, cruzadas y ulteriores*, divididas estas últimas en *angulares y dobles*. En las *complementarias*, las personas pueden seguir comunicando indefinidamente. En las *cruzadas*, interrumpen la comunicación y pueden ser **quejumbrosas, arrogantes, exasperantes y punzantes**. En las *ulteriores*, una o las dos personas tienen un motivo oculto. Los diccionarios definen «ulterior» como lo que «está más allá de» o «sucede después de». El significado que BERNE quiere imprimir es ligeramente distinto. No se trata de estar «más allá» o «después» sino de ocultar una intención. La expresión española «tener algo en la recámara» es una muestra de lo que significa ulterior: el agente finge hacer una cosa mientras en realidad está haciendo otra. Por eso, la persona puede estar, «a la vez», mostrando una cara y

manteniendo oculta una intención, incluso a sí mismo ¹.

En cuanto a los *reportajes conflictivos*, su gama es muy grande. La base para clasificarlos es la relación que su contenido guarda con la política de la compañía. Hay un choque entre la visión de la compañía y la del periodista. La empresa tiene una lógica, basada en el interés. También los individuos tienen una lógica psicológica, que les hace buscar la consistencia con la imagen que mantienen sobre ellos mismos, no con la lógica estricta.

Los reportajes conflictivos ocupan un lugar tan importante en esta teoría porque permiten revelar el sentido de las relaciones entre quienes trabajan, saber dónde está el poder y, además, identificar los valores del grupo. Además, estos reportajes tienen un aspecto visible, externo y, en muchas ocasiones, producen consecuencias.

Antes de elaborar los conceptos que formarían el Análisis Transaccional, BERNE escribió cinco artículos sobre la intuición. El primero -«*Acerca de la Naturaleza de la Comunicación*»-, data de 1953. Cinco años antes, Norbert WIENER había publicado su *Cibernética* y Claude SHANNON y Warren WEAVER, su *Teoría Matemática de la Comunicación*, en 1949 ².

A estos tres autores les interesaba el aspecto técnico, de precisión, es decir, sintáctico, de la *información*. Definieron ésta como «reducción de incertidumbre» y cuya unidad es el *bit*, que reduce aquélla en un cincuenta por ciento, al menos, de la que el sujeto poseía. También dieron mucha importancia el concepto de *ruido* o perturbación, término que habían tomado prestado al ingeniero de teléfonos. También advirtieron que había otros dos problemas, aparte del técnico: el problema semántico del significado y el problema de la efectividad con que una información llega al destinatario. Pero ellos se centraron en el aspecto técnico o sintáctico.

BERNE pensó que no podemos concebir la noción de «mensaje preciso» si lo aplicamos a dos personas que están comunicando. En contraste con el concepto matemático de «información», el conjunto de información psicológica aumenta más que desciende cuando el ruido (intrínseco) crece en intensidad.

La aportación más original de BERNE es que el *ruido* resulta más importante que la *información* cuando se trata de saber qué ocurre dentro de las personas. *Ruido*, es decir, «sonido perturbador e inarticulado» connota lo que las personas no quieren oír, inquietud; *Información*, lo que las personas quieren oír, lo que saben, lo que les da seguridad. De ahí que formulase esta proposición:

«La cantidad de información que podemos derivar sobre el estado de una máquina, si nos fijamos en la Cibernética, o del de una persona, si nos interesamos por la Comunicación, es una función directa del ruido (intrínseco) ³».

¹ BERNE (1994), Pp. 29-33; *Análisis Transaccional*. Buenos Aires, Psique, 1981, Pp. 93-100. (La edición original es de 1961); (1994) Pp. 25-36.

² WIENER, Norbert: *Cybernetics*. (2ª edición). Nueva York, John Wiley & Sons, 1961 (La 1ª es de 1948). SHANNON, Claude y Warren WEAVER: *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, University of Illinois Press, 1949. Traducción española: *Teoría Matemática de la Comunicación*. Madrid, Forja, 1981.

³ BERNE, Eric: «Concerning the Nature of Communication». *Psychiatric Quarterly*, 1953, 27, Pp. 185-198. La cita es de la Pág. 188.

De este modo, BERNE amplió los conceptos de información y ruido de sólo el eje sintáctico al semántico y pragmático. Con lo cual, podemos tratar la información de manera mucho más fecunda. Además, al potenciar el estudio del «ruido», hace posible cambiar la perspectiva cuando estudiamos las situaciones. (Sobre tres tipos de *ruido*, ver Capítulo 21). Abre, también, muchas vías para estudiar las informaciones verbales y no verbales, para distinguir entre valores proclamados y valores vividos. O como a él le gusta decir, entre «fachada» y «patio trasero». No es extraño que, sobre fundamentos tan firmes, BERNE construyese su sistema del Análisis Estructural, Transaccional, de Juegos y de Guiones que sigue ejerciendo una gran influencia mucho después de su muerte.

Sin embargo, BERNE no estudió directamente el mundo del Periodismo. Otro autor sí había observado, a mediados de los años cincuenta, qué ocurría en una Redacción cuando los periodistas escribían reportajes incisivos o conflictivos.

3. LA TEORÍA DEL CONTROL SOCIAL DE LA REDACCIÓN

En 1955, Warren BREED publicó un artículo, resumen de su Tesis Doctoral, que no ha perdido su frescura con el paso del tiempo. La razón es que responde a cuestiones reales del ambiente periodístico y puede leerse como un auténtico argumento ⁴. BREED entrevistó en profundidad a ciento cincuenta periodistas. Adoptó una perspectiva diferente de la de WHITE, porque a BREED le interesaban las relaciones entre ejecutivos y periodistas. Luego el terreno ha cambiado. No se trata de las actitudes internas, aunque externalizadas. Ahora, estamos en pleno terreno interpersonal y de grupo.

Como enfoque teórico adoptó el que entonces más en boga estaba dentro de las ciencias sociales: el funcionalismo de Robert K. MERTON ⁵. Quiero hacer explícito este punto desde el principio, puesto que hay personas tan enamoradas de las etiquetas que desprecian todo lo que suena a funcionalismo. Me imagino que hasta que, cualquier día, el funcionalismo rebrote con fuerza. Entonces, se convertirán en sus primeros admiradores. También quiero señalar que en el libro que BREED tomó como guía, el autor cuyas citas ocupan el segundo lugar en importancia es Paul Félix LAZARFELD, otro de los «padres fundadores» de la TGI, como ya sabemos. Y si no ocupa el primer lugar, es porque MERTON se lo reservó para él mismo. Además, redactaron conjuntamente un Capítulo titulado «Estudios sobre la Propaganda por Radio y Cinematógrafo».

El artículo sigue teniendo importancia e interés, lo que no es muy frecuente en muchos de los que aparecen en las revistas científicas ⁶.

⁴ BREED, W.: «Social control in the Newsroom». *Social Forces*, 1955, 37: 109-116. Reproducido en SCHRAMM, W. (Editor): *Mass Communications*. Urbana, University of Illinois Press, 1960, 178-197. Este artículo es el resumen de la Tesis Doctoral de BREED, en 1952: *The Newspaperman, News and Society*. Columbia University, 1952.

⁵ MERTON, Robert: *Social Theory and Social Structure*. Nueva York, 1949. Traducción española: *Teoría y Estructura Sociales*. México, Fondo de Cultura Económica, 1972 (La 1ª Edición es de 1964).

⁶ Jeremy TUNSTALL resaltó, en 1971, lo siguiente: «James G. March (Compilador), en *Handbook of Organizations* (1965) recoge estudios sobre organizaciones de más de 2.000 autores. Solamente uno de éstos, Warren Breed, es el autor del estudio de una organización de noticias». En

Pienso que el trabajo de BREED debería figurar como modelo de lo que un autor puede ofrecer en pocas páginas, yendo directamente al objetivo y aportando puntos de vista originales.

En el Capítulo sobre el GATEKEEPER, han aparecido los dos conceptos centrales de W. STEPHENSON. Recordemos que el *control social* es la manera en que las culturas funcionan desde el punto de vista de imperativos involuntarios, categóricos. El control social induce conformidad, consenso y costumbre establecida o es un resultado de tales condiciones: **opinión, actitud y creencia**⁷.

Elisabeth NOËLLE-NEUMAN, Profesora de la Universidad de Maguncia y Directora del Instituto de Demoscopia de Allensbach, ha indagado en los orígenes del concepto de *control social*. Lo ha encontrado en una serie de artículos que, entre 1896 y 1898, Edward A. ROSS publicó y a los que dio forma como libro en 1901, precisamente con el título de *Control social*⁸.

«El control social se ejerce en las sociedades humanas de muchas maneras, dice Ross. Puede ser completamente visible y estar institucionalizado, como por ejemplo en la ley, en la religión, en las fiestas nacionales o en la educación de los niños. Pero el control social también actúa bajo la forma de la opinión pública que, aunque no esté institucionalizada, posee ciertas sanciones. Escribiendo sobre el control social más de medio siglo después, Richard T. LaPierre dividió estas sanciones en tres categorías: sanciones físicas, sanciones económicas y, las más importante, sanciones psicológicas. Éstas comienzan, quizá, cuando la gente deja de saludar a alguien y finalizan cuando el «miembro muerto se desprende del cuerpo social», en frase de Ross⁹».

BREED comienza distinguiendo entre «ejecutivos» y «personal del staff», es decir, entre directivos y periodistas. Esta distinción, que suele pasarse por alto, es enteramente clave para entender cuanto dice BREED, pues ya no se trata de un Redactor-Jefe que, en solitario, selecciona los temas que van a aparecer al día siguiente en el periódico.

He insistido antes en la seriedad del estudio de BREED, porque es uno de los investigadores que, desde 1948, se adelantaron a la técnica que empleaba el novelista Truman CAPOTE, auténtico virtuoso para reproducir con una gran fidelidad conversaciones de hasta ocho horas de duración.

«Trabajando a todas horas del día y de la noche, muestrearon todas las partes de Manhattan, incluyendo los siguientes locales: negocios, diversión, calles residenciales y parques; metros, autobuses, ferrys, taxis y estaciones de ferrocarril; pasillos de los cines y de hoteles; almacenes, restaurantes, bares, night-clubs. Cada observador ponía por escrito lo que había oído tan pronto como podía después de oírlo¹⁰».

TUNSTALL (1971) Pág. 24, Nota a pie de página.

⁷ STEPHENSON, William (1967), P. 193.

⁸ ROSS, Edward Alsworth: *Social Control: A Survey of the Foundations of Order*. Cleveland y Londres. The Press of Case Western Reserve University, 1969. Los artículos aparecieron en la *American Journal of Sociology*.

⁹ NOËLLE-NEUMAN, Elisabeth: *La espiral del silencio*. Opinión pública: nuestra piel social. Barcelona, Paidós, 1995, P. 130. (La edición original del libro en inglés es de 1984).

¹⁰ WATSON, J., BREED, W. y POSMAN, H.: «A study in urban conversation: sample of 1001 remarks overheard in Manhattan». *Journal of Social*

En consecuencia, podemos tener la garantía de que BREED estudió a fondo el ambiente de la Redacción.

4. LOS DOS OBSERVATORIOS DE LA REDACCIÓN

También se adelantó BREED quince años al francés J. L. SERVAN-SCHREIBER. La síntesis de los tres poderes que ha acuñado el francés nos facilita comprender lo mejor de la conducta de los periodistas, pero también BREED había hecho girar su trabajo sobre los tres poderes. Si aplicamos la terminología del francés, nos encontramos con que un grupo de periodistas ejercen su *poder de investigar, es decir, de informarse y escribir*, sobre el terreno acotado por el Redactor-Jefe, que tiene el *poder de publicar y fijar el orden del día*. Además, BREED distingue diversos subgrupos desde el punto de vista de los ejecutivos. Resaltan los periodistas «seguros» y los periodistas «estrellas», según las posibilidades para investigar que les conceden.

Lo que BREED señala, al moverse en la tradición del *control social*, es que los periodistas no aprenden la política de la compañía o cómo funciona - las *normas* - por documentos escritos sino mediante un proceso de socialización. BREED nos introduce en los dos observatorios de la realidad -el de los directivos y el de los periodistas- y en las perspectivas que se divisan desde cada uno de esos observatorios¹¹. Podríamos decir que algunos periodistas que quieren llegar al *sector esencial* de los hechos pugnan con los ejecutivos que quieren controlar esa realidad mediante una política organizativa basada en *fenómenos*. La tesis de BREED es que vencen los ejecutivos. Y, en muchos casos, con ayuda de los periodistas que prefieren someterse. Para «fabricar» un *fenómeno*, la versión de un determinado hecho, los ejecutivos acuden a

- la autoridad institucional y a las sanciones;
- o buscan un periodista «seguro»;
- o cambian el contenido de un determinado reportaje o noticia.

Y para que el *fenómeno* parezca «esencial» utilizan como razones las presiones de tiempo y la escasez de espacio.

Desde el observatorio de los periodistas,

- éstos aceptan la versión de los ejecutivos en una situación conflictiva, porque estiman a quienes les han contratado. Los periodistas agradecen el puesto de trabajo que tienen. Es lógico lo que BREED constata: «un clima paternalista que actúa como freno» cuando los periodistas intentan reflejar una realidad que podría ir en contra de la versión que ofrece el observatorio de los ejecutivos.

- Se mueven en un ambiente competitivo y, al desear un status más alto, contienen sus deseos de ser más incisivos, es decir, de llegar al sector ontológico de los reportajes.

- La naturaleza agradable de la tarea periodística les hace evitar cualesquiera versiones que pudieran entrar en conflicto con la de los ejecutivos.

- Al no existir (entonces) Asociaciones de Redactores, se siente desamparado; pero la solidaridad de la redacción alrededor del elemento de unión que es la noticia o el reportaje, lleva a no desear romper esa armonía, calando en una realidad que puede resultar desagradable.

Ahora bien, hay una serie de «medidas» que los periodistas adoptan

Psychology, 1948, 28, 121-123. En WEBB, Eugene J y otros (1966 y 1978), p. 132.

¹¹ BREED, Pp. 179-181.

para llegar al fondo de las cosas, «puenteando» la política de la empresa, si es necesario. El Redactor-Jefe y quienes poseen el periódico gozan del poder coercitivo, pero los periodistas disponen del poder de información.

Sería ilusorio pensar que el poder de información únicamente estuviese en manos de los periodistas y que sólo éstos pudiesen acceder a la esencia de los hechos. Lo que hace BREED es reflexionar con visos de acierto. Las normas de la política están notablemente oscuras y los periodistas las aprenden observando y tratando a los demás. Es precisamente en este hecho, en la penumbra de las normas, donde los periodistas hallan una salida -no una solución- para poder investigar ¹². Los periodistas «estrellas» pueden traspasar con más facilidad la política de la organización. Trabajan mejor que los demás porque su posición les permite otear más territorio. Incluso, los periodistas que no se encuentran en esa posición privilegiada, pueden ensanchar su campo de actuación valiéndose de una maniobra: «plantan» una información concreta en un periódico de la competencia y reclaman después el derecho a adelantarse en próximas ocasiones. Después del estudio de BREED, surgió el sistema de los presentadores-estrella en los telediarios. Tienen tal importancia -y poder- que, si fracasan en los índices de audiencia, sus jefes pueden perder el puesto.

5. ¿QUÉ SIGNIFICA LA EXPERIENCIA CUANDO UN PERIODISTA TRABAJA EN GRUPO?

Karl WEICK nos ayuda a aclarar y ahondar en los hallazgos de BREED. Quienes trabajan en un grupo están inmersos en un fluir de experiencia. La experiencia es de cada uno y puede recuperarla en cualquier momento. Si el actor sabe retirarse del continuo fluir de la experiencia y mira reflexivamente a lo que ha pasado, ¿qué es lo que ocurre?. Que **el tipo de atención determinará el significado que tendrá la experiencia**. En realidad, lo que este teórico avanza es que el significado se mueve en el eje pragmático (como también sostenía BÉRNE) ¹³.

Kenneth BURKE concebía, de forma parecida, los motivos como términos taquigráficos para las situaciones.

«Empleamos frecuentemente el lenguaje para etiquetar la conducta después de realizarla. El lenguaje ajusta la conducta a un mundo creado simbólicamente. Un soldado que se comporta heroicamente en un combate no se comportó así porque estuviese motivado a convertirse en un héroe. Más bien, él u otros resumen y califican de heroica después de realizarla. Por la ambigüedad del lenguaje podemos estudiar los motivos. El protagonista puede decir que actuó por un motivo; sus enemigos, por otro ¹⁴».

El problema del significado es su movilidad. En efecto, cada uno interpreta el significado según la distancia temporal desde la que ve la

12 BREED (1955) P. 181-189.

13 WEICK, Karl.: *The Social Psychology of Organizing*. Menlo Park, California, Addison-Wesley Publishing Company, 1969. Uno de los conceptos más importantes de WEICK es el de «ambiente re-presentado» (enacted environment), en el que la atención juega un papel central. WEICK (1979) Pp. 63-71.

14 BURKE, Kenneth: *Permanence and Change*. Los Alamos, California, Hermes, 1954, Pp, 29-30.

experiencia. Nadie puede abarcar la experiencia con un solo esquema interpretativo.

La variación retiene cierto orden. Es importante recalcar esto, porque nos indica que, a pesar del cambio, la información del sujeto mantiene una redundancia que le hace no estar continuamente en tensión para lograr originalidad. Podemos aplicar esto al Periodismo. Por mucho que el Director imponga una política de «tensión creadora», como la que algunos Directores quieren imbuir en los redactores, aquélla acaba por retener cierto orden. Los «doctores de las noticias» sorprendían cuando aparecieron en los estudios de televisión. Después, los profesionales se acostumbraron a ellos ¹⁵.

Ocurre en el Periodismo como en el Cine. Es mucho más difícil ser original ahora que en los años veinte. Después de ver cientos de películas, el público se acostumbra a personajes, diálogos, situaciones, finales. Resulta improbable que una historia suene totalmente nueva.

¿Qué consecuencias tiene esto? Cuando un individuo quiere representar una experiencia, sus intereses condicionan la información y su significado. Pero ¿qué ocurre cuando la información entra en el proceso de selección del grupo?. Ya no es la pragmática individual sino la de la organización la que determina el significado. Entonces, información inequívoca para el individuo se torna equívoca y problemática para la organización periodística. **La ambivalencia es una nota de la vida organizada.**

Aun con objetivos y criterios claros, los periodistas continuamente están haciendo recuentos y cálculos - *autologismos*- y desean afirmarse en su individualidad y originalidad. Cada cual quiere interpretar los hechos, aunque vaya contra los compañeros o contra los otros Departamentos de la empresa informativa.

En principio, buscar la originalidad y autoafirmarse entra dentro de lo que esperamos de los periodistas. La situación se complica cuando la mayoría de los miembros de una empresa periodística quieren demostrar extremadamente su originalidad. Entonces surgen objetivos diversos y básicamente incompatibles. **Decir que la vida organizada es controlada por objetivos compartidos es presentar un cuadro muy simplista.**

Como la incertidumbre no puede mantenerse sin fin, **las organizaciones desarrollan criterios que mantienen colectiva la acción. Ocurre que estos criterios no suelen estar escritos sino que hay que aprenderlos en la experiencia.** Es en este punto donde el trabajo de BREED adquiere todo su sentido.

Muchas empresas elaboran sistemas en los que aparecen escritos los mejores contenidos y procesos para preservar su organización. Desde el momento en que están escritos y los actores informados, son de algún modo coercitivos. Sin embargo, las normas escritas pueden oponerse a las nuevas situaciones que la acción va creando. O contener elementos contrarios al interés de las personas que han de poner en práctica esos elementos. Este punto es crucial. La atención prestada al «aquí, ahora y así» psicológicos puede contradecir a otros elementos fijados previamente.

WEICK puso en duda que fuera esencial compartir un objetivo para explicar el orden que encontramos en una acción concertada. Según él, los objetivos son tan diversos, el futuro tan incierto y las acciones lo suficientemente oscuras que el hecho de declarar un propósito ejerce

15 Por eso es tan importante leer autobiografías, biografías o las obras de investigadores que hayan estudiado una o varias empresas "in situ" y con variadas técnicas.

poco control sobre la acción. Es probable que los objetivos estén más íntimamente ligados a acciones actuales que a las ya realizadas y que sean entendidos como sumarios de acciones previas. Propone considerar a las acciones dotadas de un orden básico, que resalta cuando los miembros revisan lo que ha llegado a pasar como resultado de las acciones. BUENO piensa igual que WEICK en este punto, aunque empleando terminología griega. Para él, planificar un objetivo es una *prólepsis*, un proyecto, un mirar hacia adelante que, a su vez, es resultado de una *anámnesis*, de un recuerdo. Dicho más brevemente, proyectamos lo que recordamos (Ver capítulos 16, 21, 26, 33 y 40).

En cuanto a la «racionalidad» de los procesos, WEICK coincide con Leo FESTINGER, para quien aquélla es algo que sigue a una decisión, más que algo anterior a la misma decisión. Es muy difícil para una persona ser racional si no conoce antes qué es aquello frente a lo cual debe portarse racionalmente ¹⁶.

6. LOS GRUPOS NECESITAN ANÉCDOTAS, RELATOS, LEYENDAS

Al comenzar los años 80, Thomas J. PETERS y Robert H. WATERMAN alcanzaron éxito mundial con su libro *En Busca de la Excelencia*. WEICK estaba a la cabeza de los cuatro teóricos que más influyeron en ellos.

«Estamos especialmente en deuda con cuatro brillantes teóricos en temas de eficacia organizativa. Karl Weick, de Cornell, Gene Webb y Hal Leavitt, de Stanford, y Herb Simon de Carnegie-Mellon han hecho caso omiso de los planteamientos mentales convencionales durante decenios. Los tres primeros sirvieron personalmente de fecundas fuentes de inspiración ¹⁷».

Para PETERS y WATERMAN, «la acción y el comportamiento conforman las actitudes y convicciones y no al revés». La acción queda recogida en una serie de historias de éxito, de refranes, de «parábolas», que forman la cultura de una organización y que une y anima a la gente más que cualquier declaración escrita. Además, estos dos autores dan mucha importancia a los valores.

«El modelo racional nos hace subestimar la importancia de los valores. Hemos observado que la precisión en los objetivos o el análisis racional pocas veces, si es que alguna, han dado a las empresas una orientación audaz e innovadora. Aunque sea verdad que las buenas empresas poseen soberbias habilidades analíticas, creemos que sus principales decisiones se formulan más atendiendo a sus valores que por su destreza con los números. Las empresas con mejores resultados crean una cultura amplia, edificante y compartida, un armazón coherente dentro del cual las personas que tienen asignadas

16 *Ibíd.* Pp. 36-37.

17 PETERS, Thomas J. y Robert H. WATERMAN: *En busca de la excelencia*. Barcelona, Círculo de Lectores, 1984, P. XVI. (La edición original es de 1982). Gene (Eugene) WEBB es uno de los autores del libro ya citado sobre «medidas no reactivas» y que resaltaba el mérito del trabajo de BREED en 1948.

Modestamente, me alegro de haber percibido la importancia del librito de WEICK. En el *Boletín de Documentación del Fondo para la Investigación Económica y Social*, Enero-Marzo de 1974, escribí un Estudio Crítico sobre la obra de WEICK, titulado «Un nuevo enfoque de la organización», Pp. 109-114.

responsabilidades buscan las adaptaciones apropiadas. Su capacidad para conseguir aportaciones extraordinarias de gran número de personas descansa en su aptitud para crear un sentido de finalidad altamente valorada ¹⁸».

Los investigadores David F. WEAVER y G. Cleveland WILHOIT, después de examinar en profundidad a los periodistas como profesionales -ya lo hemos visto en un Capítulo anterior-, acogieron sus conclusiones bajo la ya clásica idea de BREED, que ellos denominan «aprendizaje en la Redacción» y, a la vez, siguiendo la estela de la fama alcanzada por el libro de PETERS y WATERMAN, hablaron de las «parábolas» de la Redacción -anécdotas sobre conducta pasada- como determinantes principales de la ética periodística. He aquí, pues, cómo WEICK, a través de PETERS Y WATERMANS, influye también en trabajos sobre el Periodismo ¹⁹. Las historias, las anécdotas, las soluciones en momentos difíciles son las que dan los valores de un grupo. No valen los enunciados generales.

Para John DILLON, siguiendo la estela de WEAVER y WILHOIT, parece probable que la Teoría de BREED de la socialización de la redacción -aprender «por ósmosis»- opera no sólo en el nivel industrial sino, hasta cierto grado, también en el nivel pre-profesional. El entrenamiento del periodismo universitario o «socialización en clase» es parcialmente responsable de integrar los valores y creencias de carrera sobre el rol de los medios ²⁰.

Podría seguir aduciendo más influencias de BREED y WEICK. Es preferible ponerlas al final del apartado siguiente, después de conocer los puntos de vista de un autor que permite ver más panorama.

7. CÓMO SE EJERCE LA INFLUENCIA SOCIAL: LOS TRES PROCESOS

El gran observador que era BREED nos entregó una serie de experiencias y deducciones. Podemos generalizar, partiendo de su estudio, hasta dar con unos conceptos que nos sirvan para estudiar con más precisión qué ocurre en las relaciones de poder. Sobre todo, las posturas que podemos distinguir entre los periodistas.

Dos investigadores de la estela de Carl HOVLAND, del «Grupo de Yale», han calado más al estudiar esas relaciones de poder ²¹. No han

¹⁸ *Ibíd.* P. 58.

¹⁹ WEAVER, David H. y G. Cleveland WILHOIT (1986), P. 137. En cuanto al breve trabajo de Warren BREED, sigue influyendo en otros que llegan a imitar, incluso, el nombre del estudio original. SEEGER, Arthur.: *The Berkeley Barb: Social Control of an Underground Newsroom*. Nueva York, Irvington Publishers, 1983.

²⁰ DILLON, John: «Career Values as Predictor of the Perceived Role of Media». *Journalism Quarterly*, Verano 1990, Pp. 369-376.

²¹ Ya me he referido a HOVLAND como otros de los «padres fundadores» de la TGI. Los libros fundamentales del «Grupo de Yale», cuyo director fue, hasta su muerte en 1961, Carl L. HOVLAND, son: *The Order of Presentation in Persuasion* (1957); *Attitude Organization and Change* (1960); *Social Judgment* (1961) (más los citados en la nota 1 del Capítulo 11). Yale University Press, New Haven. Entre los componentes del grupo se encuentran: Irving L. JANIS; Harold H. Kelly; Muzafer Sherif; Mandell; Campbell; Brocke; Luchins; Cohen; McGuire, Feierabend; KELMAN; Anderson; Field; Linton; Graham; Rife; Abelson; Lesser; King; Rosenberg; Brehm.

enfocado el Periodismo como tal, pero podemos aplicar sus ideas a lo que ocurre en las Redacciones y predecir las conductas que pueden seguir ejecutivos y periodistas. Alcanzan una generalidad mayor que BREED, porque han cuidado más el método, sin limitarse a un determinado campo. Además, no podemos olvidar que los de Yale se centraron en las comunicaciones persuasivas, que no son oblicuas a la TGI sino que entran en el campo recto de nuestra disciplina.

En este apartado, me ocuparé del primero de ellos, Herbert KELMAN. Ofrece un «mapa» que contiene lo *esencial* que debe conocer cada profesional para no engañarse ni que le engañen. Más concretamente, ese «mapa» clasifica las conductas que podemos esperar de las personas, aunque una conducta no excluya otra (Volvemos a encontrarnos con la lógica psicológica). También ofrece una base firme para que las personas sepan qué caminos pueden elegir.

KELMAN examina las obras de muchos autores, experimenta y llega a distinguir tres procesos de influencia social: *conformidad o sumisión, identificación e internalización* ²². (Ver APÉNDICE II). KELMAN insiste en que un proceso no tiene por qué excluir a otro. Incluso, podemos relacionar *procesos de influencia* con los *estilos cognitivos*, que ya conocemos. La sumisión respondería, en gran parte, al Maquiavelismo; la identificación, al Autoritarismo y Dogmatismo, mientras la internalización sería propia de la Mente Abierta.

Edward J. EPSTEIN, autor que ocupará un lugar central en el próximo Capítulo, observó que la televisión contrataba corresponsales según ciertas cualidades personales y vio que encontraban difícil que les contratasen si eran activistas políticos. ¿Qué hacían, entonces? Adoptaban una actitud de apoliticismo. Sustituían su juicio personal por el de los productores, que orientaban las historias de la manera más conveniente a la organización. Lo cual equivale a decir que se movían en el mundo de los *fenómenos*.

Para lograr ese apoliticismo, los corresponsales aceptaban la rotación que la empresa les imponía. Juzgaban beneficioso el sistema, porque así no se veían atacados ni comprometidos con ningún político o lugar. Para justificarse ante sí mismos, veían que tratar con los políticos les confirmaba en su actitud previa de aversión hacia la política: los políticos fingían y no sostenían valores permanentes, engañando con sus declaraciones. Finalmente, rotar y desprestigiar a los políticos les hacía pensar: «Ellos engañan; luego, nosotros tenemos como misión desenmascararlos ²³». He aquí una prueba de cómo los periodistas pueden negociar su posición dentro de una empresa.

EPSTEIN identifica esta engañosa actitud científica y de despego, cuando examina los valores de los periodistas. Lo hace en forma de pregunta, que como ya sabemos es típica del *sector dialógico*: ¿Qué profundidad y durabilidad muestran los periodistas en sus preferencias y compromisos?. En esta disputa entre los profesionales de la política y los profesionales del periodismo, gana la organización informativa. EPSTEIN dice que la cuestión real es la del control:

22 KELMAN, Herbert C.: «Procesos of Opinion Change». *Public Opinion Quarterly*, Primavera 1961, volumen 27, pp. 57-78. También en W. SCHRAM y D. F. ROBERTS (1972) Pp. 398-425.

La primera vez que KELMAN expuso estos conceptos más brevemente fue en «Compliance. Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change», *Journal of Conflict Resolution*, 1958, vol. 2, pp. 51-60.

²³ EPSTEIN (1973), Pp. 205-220.

«¿Cómo son de efectivas las cadenas para impedir que los periodistas inclinen sus reportajes de acuerdo con sus valores personales, y bajo qué circunstancias pueden los periodistas evadir los controles de las cadenas? ²⁴».

De un modo general, los productores disponen de medios suficientes para impedir que los periodistas muestren su juicio personal: lo ponen de manifiesto en su sistema de reclutar, de entrenar, de supervisar, de verificar los guiones, cribar las grabaciones e historias, de re-editar la banda sonora, excluir ciertas historias, de hacer «listas negras» de periodistas que tienden a ser personales en sus reportajes, en la rotación que imponen y en las políticas generales que conforman todo el proceso.

El control es muy difícil, sin embargo, en cuatro áreas que constituyen reductos de la libertad y de la independencia de juicio de los periodistas.

Es prácticamente imposible controlar los comentarios de un periodista cuando está comentando una retransmisión en directo. Por eso, las cadenas evitan retransmitir en directo los acontecimientos no deportivos y las reservan para los grandes sucesos. Los temas no controvertidos o no serios es otra de las áreas en las que los periodistas pueden actuar con gran libertad y sólo tienen como limitación el «mal gusto». Quienes gozan de mucha más libertad son los corresponsales en el extranjero, que se ven obligados a ofrecer los diversos puntos de vista sobre una cuestión. Finalmente, es fácil el consenso en temas como hambre, salud, pobreza. Incluía también EPSTEIN la polución como tema fácil, pero desde entonces es un asunto muy controvertido, por la acción de los ecologistas.

8. ¿SON EFECTIVOS LOS CÓDIGOS DE ÉTICA DE LOS PERIODISTAS Y LAS FIGURAS DEL DEFENSOR DEL LECTOR Y DEL ESPECTADOR?

En los últimos años, las cuestiones que investigó BREED han vuelto a aparecer con nuevos ropajes. Algunos estudiosos están planteando el tema de hasta qué punto los Códigos de Ética, los Consejos de Prensa, los Defensores del Lector o del Espectador influyen sobre los periodistas. Es decir, hasta qué punto influyen las *normas* escritas.

Parece que muchos periodistas no tienen presentes los Códigos cuando toman decisiones, puesto que ni siquiera llegan a leerlos. También un gran número de directivos creen que la elección ética es una responsabilidad individual. Los periodistas no suelen hablar de cuestiones éticas entre ellos.

¿Puede cambiar ese estado de cosas? Algunas empresas innovadoras consideran que no pueden desentenderse de los Códigos Éticos. El problema está en cómo lograr que los periodistas hagan suyos esos Códigos.

Según David BOEYINK, esto último es posible con dos condiciones:

1.- Que los directivos consideren importantes los Códigos éticos.

2.- Que los periodistas hablen y debatan sobre Ética, dentro de la Redacción, para llenar el vacío entre Códigos y casos concretos ²⁵.

En el fondo, investigadores y directivos están planteando cómo hacer que la letra influya en la conducta. BOEYINK propone una situación ideal, basada en *dialogismos*. Por lo menos, hay directivos que plantean este problema e intentan resolverlo. Pienso que hubiera avanzado más

24 *Ibíd.* P. 132.

²⁵ BOEYINK, David E.: «How Effective Are Codes of Ethics? A Look at Three Newsrooms». *Journalism Quarterly*, 71, 4, Invierno 1994, Pp. 892-904.

con las ideas de KELMAN, pues sabría de dónde parten los periodistas y adónde pueden llegar.

El argumento a favor de los Códigos Éticos es que cada vez obligan más a los periodistas a rendir cuentas sobre su trabajo. Los escépticos y muchos periodistas admiten externamente los Códigos, aunque en un círculo de confianza sostienen que su función primaria es elevar la imagen de las organizaciones de medios, más que influir en las prácticas periodísticas. Estarían, pues, en un estadio de conformidad o sumisión. Sólo el hecho de que los periodistas hablen así, aunque sea cínicamente, puede ser un buen comienzo.

De ahí podrían pasar, también irónicamente, a contar anécdotas sobre la Ética en algunas profesiones. Por ejemplo, de la importancia que las empresas de Auditoría dan a la Ética en su cultura, pues ¿qué es una auditoría sin ética? ¿Y qué es un periodista -auditor de algunos aspectos de la sociedad- sin ella? Hay muchas películas, relatos e historias que diferencian entre periodistas éticos y corruptos. Podrían bromear, incluso, sobre el precio de un periodista concreto si no tuviese presentes unos valores básicos. BREED y WEICK confiarían más en la segunda condición de BOEYINK, aunque más que hablar sobre Ética, sería mejor discutir sobre experiencias que demuestren la fuerza de las normas éticas para variar una situación. Sin perder de vista que la Ética no es algo cómodo siempre, sino que exige elegir y comprometerse. Y así, los periodistas pueden hacer suyas las normas éticas de una Redacción con una gran seriedad de fondo y toques humorísticos en la superficie. Los periodistas, al evitar someterse o identificarse, pueden internalizar una serie de valores.

Para saber la diferencia que introduce *el Defensor del Lector*, David PRITCHARD ha comparado las actitudes de los periodistas que trabajan en periódicos con un Defensor del Lector -«ombudsman»- y las de quienes trabajan sin él. En el fondo, los periodistas ven al ombudsman de su empresa como portavoz y legitimador de quejas. Puesto que el feedback que los periodistas reciben del ombudsman es fundamentalmente negativo, las reacciones son dos: a) hostilidad hacia las quejas o b) las quejas como acicate para trabajar con más cuidado. Sin embargo, no parece que el «ombudsman» influya en la conducta de los periodistas cuando éstos han de decidir ante un conflicto.

Si los periodistas deciden según conductas pasadas, a veces de varios años, y según las normas no escritas de la Redacción, el «ombudsman» se encuentra con que no goza de tradición en el mundo interno del periodista. Más bien, les parece una figura salida del mundo de las Relaciones Públicas, que muestra la seriedad con que el periódico quiere tratar a los lectores ²⁶.

Vemos, así, que los periodistas todavía no han conseguido hacer suya -internalizar- la figura del Defensor del Lector. Los directivos pueden también enfocar esta figura como una innovación. Si intentan implantar lo que E. ROGERS y F. SHOEMAKER denominan «innovación de autoridad», quizá logren conformidad o sumisión, aparte de los casos típicos de identificación. Es mejor que, a la vez, los periodistas inicien una «innovación colectiva», es decir, que participen en el proceso ²⁷. Así es como la Redacción puede internalizar al «ombudsman».

²⁶ PRITCHARD, David.: «The Impact of Newspaper Ombudsmen on Journalists' Attitudes». *Journalism Quarterly*, 70, 1, Primavera 1993, Pp. 77-86.

²⁷ Sobre Comunicación de Innovaciones, VALBUENA (1979), Pp. 579-667.

APÉNDICE I: ESTRUCTURA DEL PODER EN LOS GRUPOS

Sobre las estructuras de poder en los grupos: WEICK, Karl.: *The Social Psychology of Organizing*. Menlo Park, California, Addison-Wesley Publishing Company, 1969, 121 págs; WERNECK, T. y HEYDACK, C.: *Cómo ser un jefe eficiente en su trabajo*. Madrid, Ibérico Europea de Ediciones, S.A. 1977.

¿De qué manera se llegan a formar esas estructuras de poder? Karl WEICK resalta los pasos cruciales en los pequeños grupos. WERNECK Y HEYDACK, en qué efectividad alcanza cada estructura.

Según WEICK, *el paso de uno a dos crea la unidad básica de conducta social, la díada*. En ésta, cada individuo cuenta con y necesita acomodarse a la conducta del otro. WERNECK Y HEYDACK piensan que *la díada es la unidad apta para el trabajo entre compañeros y socios y existe un control eficaz, pero también peligro de rivalidad*.

El pensamiento de BUENO coincide con el de estos dos autores:

«La parte mínima de la sociedad política, en nuestra axiomática, no es la relación del individuo consigo mismo sino la relación interindividual de pares de individuos que, a su vez, no son exentos, sino insertos. Pone ejemplos: la fidelitas, relación binaria era una relación inserta en otras fidelidades; el contrato entre asegurador y asegurado, la relación esposo-esposa...²⁸».

El paso de dos a tres es importante porque dos miembros pueden aliarse contra un tercero. Para WEICK, este paso produce los fenómenos de control, cooperación e influencia; según WERNECK Y HEYDACK, *tres es un buen número para un grupo de trabajo*, pues realiza un trabajo encaminado a un fin, a una misión, y los miembros pueden admitir un sobreesfuerzo, sin perder apenas productividad. Al estar bien fijadas las misiones, es más fácil sustituir a un miembro por otro.

Lo anterior puede valer para tríadas de trabajo, pero no si ocupan los puestos superiores. WEICK, después de observar cómo han funcionado los grupos y organizaciones en la historia, nota que, en los niveles más altos de una jerarquía, es el modelo de relaciones y no cómo son los individuos, lo que hace posible que la influencia se concentre. Es más difícil sustituir a las personas; por eso, las coaliciones llevan a concentrar el poder de decidir en muy pocas manos.

En el Periodismo, no todos los periodistas son iguales. Hay «estrellas» a quienes no resulta fácil sustituir, sin arriesgar el equilibrio de una empresa. Igualmente, cuando se trata de reemplazar a un cargo superior por otro, se habla de «fichajes».

El paso de tres a cuatro crea la posibilidad de dos díadas iguales o alianzas y esto puede perpetuar tanto la unidad social como los problemas de control.

El rasgo distintivo de cuatro es que una alianza entre dos miembros no es suficiente para conseguir control. El par excluido puede formar una alianza, en cuyo caso aumenta la posibilidad de un punto muerto.

Para WERNECK Y HEYDACK, *el grupo de cuatro es bueno para aconsejar y malo para decidir. Típico grupo de empate*. El que está en desacuerdo debe resignarse o convertirse en un estorbo. Por lo tanto, para salir del empate o punto muerto, conviene concretar el propósito y las instrucciones a seguir.

En opinión de estos dos autores, *el grupo de cinco personas es el mejor para trabajar y decidir*. Sus componentes pueden crear mucho y lograr un acuerdo con facilidad.

El grupo de seis personas tiene problemas para decidir y propende a sufrir interrupciones en su trabajo. Parece que es apto para practicar destrezas de liderazgo.

WEICK piensa que *el paso de cuatro a siete es crítico porque los individuos, igual que los grupos, pueden formar alianzas*. El grupo de siete tiene posibilidad de dividirse en una tríada y dos díadas. Si éstas combinan recursos, pueden conseguir control sobre

28 BUENO (1991), P. 123.

la triada, Pero si la triada mantiene a las díadas aparte o puede persuadir a una de las díadas para que se le una, entonces la triada conseguirá el control.

Según WERNECK Y HEIDACK, éste es *el mejor grupo para orientar problemas y solucionarlos cuando tiene amplitud suficiente en los aspectos técnicos*. Consigue una efectividad muy alta y puede constituirse en un equipo sin líder.

El grupo de ocho es muy apropiado para asesorar e informar, aunque resulta muy grande como grupo de trabajo. Por eso, es necesario un director que coordine. Tiene problemas para definir la misión, pero su creatividad es muy elevada.

La simetría perfecta respecto a los procesos descritos se da en el grupo de nueve, sostiene WEICK. Pueden existir tres grupos de tres. Esto permite coaliciones *dentro* de una determinada triada y *entre* un par de triadas. La propiedad de coaligarse dentro y entre no es posible en el caso de siete.

WERNECK Y HEIDACK afirman que el grupo de nueve tiene las siguientes ventajas:

@ Es completamente capaz de funcionar como grupo de trabajo bien organizado.

@ Después de trabajar como grupo para asesorar y planificar, puede seguir funcionando dividido para este fin en grupos más pequeños.

También presenta estos inconvenientes:

@ Disminuye la creatividad.

@ Pueden aumentar las fisuras y pandillas.

@ Necesita una mayor autodisciplina, puesto que reviste una forma de mando forzosamente democrática como consecuencia de la simetría.

APÉNDICE II: LOS TRES PROCESOS DE INFLUENCIA SOCIAL (Herbert KELMAN)

- *CONFORMIDAD O SUMISIÓN*. «Ocurre cuando un individuo acepta la influencia de otra persona o de un grupo porque espera alcanzar una reacción favorable del otro». La persona que vive este proceso de influencia:

- expresará sólo las opiniones «correctas» para conseguir que le admitan en un determinado grupo o conjunto social o para que no le despidan del mismo;
- estará interesado en que la persona influyente le acepte o en evitar que le rechace;

- hará lo que la persona influyente quiere que haga -o lo que él piensa que la persona influyente quiere que haga-, pero no porque crea en su contenido, sino porque es un instrumento para alcanzar la respuesta que desea de la persona influyente;

- dirá lo que se espera que diga en situaciones especiales, aparte de lo que privadamente crea;

- las opiniones saldrán a la luz cuando la persona influyente pueda observar la conducta.

El retrato que presenta KELMAN corresponde a un hipócrita, maquiavélico o manipulador pasivo. Nos hace evocar la figura de Tartufo. Un periodista novato encontrará estos «tartufos» en los medios de comunicación.

- *IDENTIFICACIÓN*. Un individuo adopta una conducta derivada de otra persona o grupo porque esta conducta forma parte de la autoimagen de la persona y le resulta satisfactoria. Entonces, aceptar la influencia identificándose es una forma de establecer o mantener la relación que desea con el otro.

La persona que vive este proceso de influencia

- toma sobre sí todo o parte del rol de la persona influyente. Intentará «ser» la otra persona. Diciendo, haciendo y creyendo lo mismo que la persona influyente, la persona que se identifica se sentirá atraída y recobrará la esperanza, la orientación y la pertenencia.

-quizá se encuentre en una situación de relación recíproca, como en las relaciones de amistad o en las relaciones doctor-enfermo o profesor-alumno.

-o adecuará su conducta a las líneas particulares y expectativas de los

demás miembros de un grupo determinado, derivando su fuerza precisamente de su pertenencia al grupo;

-adoptará la conducta inducida porque su contenido en cuanto tal es intrínsecamente satisfactorio. Pero creerá realmente las opiniones y acciones que él adopte. La conducta será aceptada pública y privadamente, y sus manifestaciones no dependerán de que la persona influyente las observe.

-las opiniones que adopte no estarán integradas dentro del sistema de valores del individuo, sino que tenderán más bien a estar aisladas del resto de sus valores.

Identificarse es más peligroso que conformarse. Los seguidores de las sectas actúan así. Son personas regidas por las consignas de la autoridad, que actúa constantemente. Desde el suicidio colectivo de la Guayana, sabemos adónde puede conducir la identificación.

INTERNALIZACIÓN. Un individuo acepta la influencia porque la conducta inducida es congruente con su sistema de valores.

La persona que vive este proceso de influencia

-encontrará intrínsecamente recompensante el contenido de la conducta inducida;

-adoptará una conducta inducida porque le será útil para resolver un problema, o porque sus propios valores lo exigen, es decir, porque la conducta le conducirá a maximizar sus valores;

-jugará un papel crucial la credibilidad de la persona influyente;

-adoptará la conducta inducida apoyándose en bases racionales, o adoptará creencias que son congruentes con su sistema irracional. Lo cual no quiere decir que la congruencia con el sistema de valores de una persona implique una consistencia lógica;

-su conducta se independizará cada vez más de fuentes externas, sin que esto quiera decir que el individuo exprese siempre opiniones internalizadas y que prescinda de las situaciones sociales que le toque vivir. Lo que sí hará es elegir, en cada situación, entre los valores que compitan dentro de su mente.

Es la situación ideal, a la que aspira un periodista no sólo ético sino que sabe cómo solucionar o resolver situaciones de manera creativa.