

## 12. LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN PERIODÍSTICA

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

### 1. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

El paso del enfoque de grupo al de organización es fácil de comprender si poseemos una noción precisa de qué es una organización. Russell L. ACKOFF satisface las exigencias de la TGI a la hora de aislar los rasgos esenciales, que en una organización son cuatro:

1. *Algunos de sus componentes son seres humanos.* Debemos entender «Algunos» como que lo esencial son los hombres, no los animales o máquinas que puede haber en una organización. Concretamente, y en este nivel, nos interesan los sistemas hombre-máquina.

2. *La responsabilidad de las elecciones de entre los conjuntos de posibles actos en cualquier situación específica está compartida entre dos o más individuos o grupos de individuos.* O como también dice: «el hombre de la Edad de los Sistemas está interesado en los grupos cuyas partes cumplen funciones diferentes, es decir, en las organizaciones».

Las clases de acción y, por tanto, los subgrupos pueden concretarse por una variedad de características:

a) Por función: departamento o área de marketing, innovación, organización humana, recursos financieros, recursos físicos, productividad, responsabilidad y exigencias de beneficio, en una organización industrial.

b) Por geografía: áreas de responsabilidad del Ejército.

c) Por tiempo: olas de una fuerza invasora.

d) Por combinación de a), b) y c).

Las acciones no tienen por qué ser ejecutadas por el hombre, sino por el subsistema de las máquinas.

3. *Los subgrupos funcionalmente distintos son conscientes unos de los otros mediante la comunicación o la observación.*

4. *El sistema tiene cierta libertad de elección tanto de los medios o cursos de acción como de los fines o resultados deseados.* Lo que ocurre es que esta libertad varía de unos sistemas a otros. Unos pueden elegir *cómo* actuar en cualquier situación (libertad de medios) y *por qué* (libertad de fines). Otros están más limitados, bien por suprasistemas que los contienen (restricciones del Gobierno sobre la actividad de las instituciones o empresas), por la competencia de otros sistemas, o por condiciones naturales, como los fenómenos atmosféricos<sup>1</sup>.

### 2. LA PATERNIDAD DE LA TEORÍA: ¿EPSTEIN O SERVANSCHREIBER?

Muchos autores, sobre todo anglosajones, piensan que fue E.J. EPSTEIN quien primero vio la organización informativa como una industria

---

<sup>1</sup> ACKOFF expone su pensamiento en EMERY, Fred (Compilador): *Systems Thinking*. Londres, Penguin Books, 1972, Pp. 333-335.

más y desarrolló este supuesto hasta unos límites aceptables <sup>2</sup>. Sin embargo, hay que contar la historia de un modo completo. Tres años antes del libro de EPSTEIN, el francés J.L. SERVAN-SCHREIBER decía lo siguiente en su obra *El poder de informar*:

«Cada empresa se cree única respecto de las demás. Sin embargo, el consultor, que viene de fuera, sabe, puesto que ésta es su profesión, que entre dos organizaciones distintas hay muchos más puntos comunes que diferencias y que, precisamente por esto, está en condiciones de aconsejar útilmente a su cliente ...

Pero allí donde la prensa se revela como una industria como las demás, es que por encima de las dificultades coyunturales y específicas (televisión, sindicatos, correos, etc.) sus dirigentes no se libran de la miopía de todos aquéllos que toman las decisiones: creer que los problemas de ayer por la tarde serán los mismos que los de ayer por la mañana <sup>3</sup>».

Hay que reconocer, pues, a S. SCHREIBER, la primacía en el tratamiento de la organización informativa como una empresa más. El enfocó los problemas de la Prensa escrita y EPSTEIN los de la televisión. Los investigadores americanos apenas mencionan la obra de SCHREIBER y apenas hay investigador que deje de citar a EPSTEIN cuando del enfoque organizacional se trata. Nosotros, europeos, no debemos extrañarnos por esto, pues ya sabemos el carácter que muestran algunos investigadores americanos, muchas veces tan ignorantes de cuanto se produce más allá de sus fronteras <sup>4</sup>.

S. SCHREIBER adjetivó de «exclusivista» pensar que las organizaciones informativas formaban un conjunto aparte y muy diferente, basadas en las subjetividades de cuantos trabajaban en ellas. Además de exclusivista, los hechos estaban demostrando que era incorrecto.

«Otra característica común con cualquier industria es la existencia para cada producto de un ciclo de vida: un crecimiento rápido, un período de madurez y un declive más o menos vertiginoso. Los virtuosos del marketing intentan prever el momento del declive, retiran de los estantes de la tienda el producto justamente antes de que se convierta en deficitario y lo sustituyen por otro. Muy pocos editores de revistas hacen otro tanto. Contra toda evidencia actúan como si el interés de los lectores y los publicitarios no pudiera más que incrementarse. Y no obstante, sectores completos de la prensa han pasado de moda ante ellos <sup>5</sup>».

Si fuéramos a buscar algún fragmento del libro del autor francés

---

<sup>2</sup> EPSTEIN (1973).

<sup>3</sup> SERVAN-SCHREIBER, (1970) P. 24.

<sup>4</sup> Michael J. ROBINSON resumía, con cierta ironía, el panorama: «Hace unos diez años, en el verano de 1968, la investigación académica seria sobre televisión llegó a la mayoría de edad. Dos "sucesos" marcaron la llegada. El primero llegó en Agosto, cuando la Vanderbilt University estableció el Archivo de Noticias de Televisión en Nashville, Tennessee. El segundo ocurrió en Septiembre cuando Edward J. Epstein comenzó el trabajo de campo para su Tesis Doctoral, y que iba a convertirse en un clásico contemporáneo, *News From Nowhere*». ROBINSON, Michael J.: «Future Television News Research: Beyond Edward Jay Epstein». En ADAMS, Willian y SCHREIBMAN, F. (Compiladores).: *Television Networks News. Issues in Content Research*. Washington, George Washington University, 1978, P. 197.

<sup>5</sup> *Ibíd.* P. 24.

que resumiese el leit-motiv de su obra sería esta cita que acabamos de transcribir. *El poder de informar* orientó a mucha gente cuando desaparecieron los grandes semanarios. Es un libro que transcurre moviéndose siempre en ese contexto. No se puede entrar como empresario en el mundo de la información sin una idea clara de qué es una organización. Hay que poseer y poner en práctica una serie de conocimientos que permitan un futuro esperanzado a las organizaciones que se dedican a la información periodística. Es decir, el investigador francés proponía atender a cómo las tecnologías estaban reordenando el mundo de la información y que sólo contando con este hecho era posible edificar sobre fundamentos seguros.

El punto de partida de S. SCHREIBER mira de frente a la realidad. No ha surgido de la nada o de la creatividad del estudioso francés. El trabajo periodístico es impensable sin una serie de máquinas y sin otra serie de instrumentos que más que aplicar la energía a la materia, transforman los símbolos. Una organización informativa es, pues, un sistema hombre-máquina como cualquier otra empresa. SERVAN-SCHREIBER y otros investigaciones no realizan su trabajo en el vacío, sobre algo inexistente u obsoleto.

Dejemos por el momento la exposición de SERVAN-SCHREIBER y comparémosla con la de E.J. EPSTEIN<sup>6</sup>. Partió de una hipótesis que, según él confiesa, le transmitió su profesor James Q. WILSON, un investigador sobre Teoría de la Organización<sup>7</sup>.

«Conviene tratar a los medios de comunicación de masas como una organización de negocios, más que como una facultad colectiva para periodistas muy independientes. El particular 'output', la formulación de noticias, podría explicarse, entonces, en términos de lo que la organización tuvo que hacer para permanecer en el negocio. El éxito de este enfoque depende, por supuesto, de la medida en que 'la noticia' es seleccionada y conformada por la organización así como los supuestos sobre la conducta organizativa».

Más adelante escribe:

«El problema central que en este estudio planteo es el efecto de los procesos de una organización de noticias sobre el producto noticioso<sup>8</sup>».

El punto de partida es, pues, similar al de S. SCHREIBER: Las Organizaciones de los medios de comunicación de masas no son entes que vagan por encima de todas las empresas de negocios. El mérito de EPSTEIN, y que él se encarga de resaltar, es haberse ceñido en su estudio a una organización tan concreta como la National Broadcasting Company. Y dentro de ella, a la televisión; y dentro de la televisión a la redacción de los informativos. El autor francés es más generalista, más internacional. Tanto uno como otro emplean un estilo que vale para divulgar lo que

---

<sup>6</sup> ¿No resulta llamativo que los dos investigadores se hayan dedicado después a escribir sobre asuntos muy diferentes?. SERVAN-SCHREIBER, J. L.: *El Arte del Tiempo*. Madrid: Espasa Calpe, 1985. Dentro de lo que cabe, es un tema que interesa a todas las organizaciones. EPSTEIN, E. J.: *Between Fact and Fiction: The Problem of Journalism*. Nueva York, Vintage Books, 1975; *Cartel*. Barcelona, Argos-Vergara, 1980. Esta última es una novela sobre el mundo de los diamantes. No parece que haya obtenido el éxito -ni académico ni del gran público- que alcanzó con el libro que ahora nos ocupa.

<sup>7</sup> Habla en las págs. XIII y XVIII de cómo Wilson influyó decisivamente en él.

<sup>8</sup> *Ibíd.* Pp. XIV y XVIII.

ocurre dentro de un medio de comunicación. Por supuesto, no en la misma línea que los grandes libros de ROSTEN, TALESE y HALBERSTAM <sup>9</sup>.

### 3. LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Vayamos pues a la cuestión de los fundamentos teóricos de que parte y que él atribuye a su profesor James Q. WILSON. Aunque EPSTEIN quiere salvar las individualidades dentro de la organización, en realidad una cita al final de su obra nos indica lo que ha estado pensando y queriendo demostrar durante su estudio:

«El principal hallazgo de este estudio es que las imágenes de la sociedad que son mostradas en la televisión como noticias nacionales son realizadas y conformadas en gran medida -aunque no enteramente- por consideraciones organizativas <sup>10</sup>».

Es decir, el enfoque de EPSTEIN es porfiriano, no combinatorio. Llevadas las cosas hacia su extremo, sería tanto como expresar que «la organización es el destino». Y esto sería viciar la realidad. Michael J. ROBINSON lo ha visto con una agudeza extraordinaria pero no se ha elevado a una crítica de cuño gnoseológico sino que más bien se ha quedado en el plano de las técnicas de investigación. Le ha faltado centrarse en el plano de la justificación interna de la teoría de WILSON-EPSTEIN y ha preferido deslizarse hacia los defectos de justificación externa, aunque la solución que él ofrece es de tipo combinatorio.

Propone que la investigación futura combine diversos enfoques. No se trataría, pienso yo, de escoger el mejor elemento de cada enfoque para construir la mejor teoría. Sería tanto como querer lograr el mejor vehículo tomando la mejor pieza de los diversos modelos. Más bien, ROBINSON propone llenar los vacíos de cada una con los puntos fuertes de las otras. Es decir, no basta quedarse en una descripción de la realidad; ni en un pretendido apartamiento para dejar que cada lector o televidente construya su interpretación; ni en una interpretación organizacional o sociopolítica. Si así fuera, no pasaríamos de los «fenómenos». ¿Por qué renunciar al nivel estructural u ontológico? <sup>11</sup>.

Me parece que ROBINSON se mueve en el terreno acertado, pero no completa la crítica a WILSON-EPSTEIN, porque no menciona las bases gnoseológicas que permiten combinar enfoques. Esas bases ya estaban presentes antes del estudio de EPSTEIN y no se las puede ignorar. La más decisiva es, a mi entender, la de Karl W. WEICK. ¿Razones? Hace ver el engarce entre las teorías que hasta ahora conocemos y la organizacional y lo hace ver con auténtico peso gnoseológico; también, porque a WEICK le interesa fundamentalmente la información. Finalmente, quiere que su teoría sea general y aplicarla a cualquier organización.

WEICK piensa las Teorías de la Organización han sido, en su mayor parte, «teorías de crisis». Muchas tienen que decir más sobre la patología de las organizaciones que sobre su normalidad. Nadie parece saber mucho de cómo obran las organizaciones en tiempos tranquilos. Los

---

<sup>9</sup> Ver Apéndice I de la Teoría Profesional.

<sup>10</sup> Ibíd. P. 258.

<sup>11</sup> ROBINSON, en ADAMS, O. c. Pp. 196-211. Como ejemplo de cómo pueden confluir orgánicamente diversos enfoques, véase VAZQUEZ MUÑOZ, María Pilar.: «La Crítica de Arte» y «Los mensajes publicitarios», en EL-MIR, A. y VALBUENA (1995), Pp. 325-387.

autores no han enfocado la existencia rutinaria de las organizaciones. Esto lleva a concluir falsamente que la actividad rutinaria no es problemática. Que una organización persista debe atraer nuestra atención, porque siempre hay fuerzas que pueden simplificar y destruir el grado de complejidad logrado. Los actos rutinarios, que damos por supuestos, están muy expuestos a una ruptura.

**Las organizaciones continúan existiendo solamente en la medida en que son capaces de mantener un equilibrio entre flexibilidad y estabilidad.** En este punto, WEICK recoge las aportaciones de CAMPBELL, HOLLANDER Y WILLIS y ROKEACH sobre «conformidad y disconformidad»- la de MCCLASHAN, sobre «aprender y olvidar» y la de ASHBY, sobre «destrucción y creación del caos». Las exigencias de flexibilidad y estabilidad son mutuamente exclusivas. Conseguimos una a costa de la otra.

**Necesitamos la flexibilidad para modificar las prácticas corrientes y poder adaptarnos a los cambios en el ambiente.** Pero la flexibilidad total hace imposible que la organización retenga un sentido de identidad y continuidad.

Definimos cualquier unidad social, en parte, por su historia, por lo que ha hecho y elegido repetidamente. La estabilidad proporciona también un medio económico de manejar nuevas contingencias. Pero adherirnos totalmente a la sabiduría pasada sería tan perturbador como la flexibilidad total, porque nunca descubriríamos nuevas formas económicas de responder y apenas advertiríamos nuevos rasgos del ambiente.

**Los procesos de la organización apuntan a quitar ambigüedad del ambiente informativo.** Una organización intenta transformar la información equívoca hasta un grado de claridad que permita trabajar y acostumbrarse. Esto significa que raramente exigimos la certeza absoluta. También así podemos explicar que pueda haber enormes diferencias entre las organizaciones sobre el nivel de claridad que consideran suficiente para la acción.

**Quizá la razón más importante para explicar las perturbaciones en una organización reside en su torpeza para tolerar un proceso de información equívoca.** Es su falta de ganas para enfrentarse a una situación equívoca de una manera equívoca lo que produce fallos, falta de adaptación, autismo, aislamiento de la realidad, costes psicológicos, etc. Es el no querer romper el orden lo que, irónicamente, hace imposible a la organización crear orden. El orden consiste en información inequívoca, pero la información nunca viene hacia nosotros en esta forma. Viene en forma ambigua y puede convertirse en inequívoca sólo a través de una operación de procesos que primero registra y después transforma esta equivocidad.

El ejemplo que aduce WEICK resume toda la situación: «Un paciente visita al médico quejándose de un resfriado. El doctor le contesta: Vuelva cuando tenga pulmonía. Puedo tratarla». Esperar a poseer información inequívoca significa aguardar a que ocurra un desastre cierto.

#### **4. LAS LIMITACIONES ORGANIZATIVAS Y LOS PRODUCTOS NOTICIOSOS COMO TÉRMINOS**

El éxito de una teoría, como la EPSTEIN, no es un criterio gnoseológico, porque sería justificar externamente, no internamente, el contenido de dicha teoría. Vendría a tener razón Paul K. FEYERABEND cuando habla del contenido propagandístico y de moda de determinadas teorías que quizá son inferiores a otras teorías alternativas que no han gozado de la misma publicidad. Como FEYERABEND no tiene razón en

este punto <sup>12</sup>, trataré la teoría de EPSTEIN como cualquier otra.

¿Qué *términos* nos encontramos cuando «trituramos» la teoría organizativa de EPSTEIN?

Por una parte, *limitaciones organizativas*; por otra, *productos noticiosos*.

Esto requiere una explicación, pues ¿cómo puede entenderse que un concepto negativo, como el de «limitaciones» se constituya en central?

Habría que aplicar a la teoría de EPSTEIN la interpretación que J. ORTEGA Y GASSET ofrece de LEIBNITZ, al presentar la teoría del mejor de los mundos posibles como el mundo menos malo <sup>13</sup>. O la interpretación que los estoicos daban sobre la realidad «infecta», sin acabar, limitada, frente a la realidad «per-fecta», acabada <sup>14</sup>. EPSTEIN no acude a deseos de poder de una minoría oculta, ni a deseos de sobresalir de otra minoría en lucha a brazo partido con la primera. Prefiere relacionar la organización periodística con organizaciones cuyo producto es distinto al producto noticioso y observar las semejanzas entre ellas.

Las *limitaciones organizativas* son de muy variado tipo. Él se fija en una serie que resulta mucho más rica que aquella a la que atendió BREED casi veinte años antes. Las limitaciones hacen abandonar una postura mítica de cambiar rápidamente la realidad. Ésta es muy compleja y no se deja dominar tan fácilmente. Ahora bien, las limitaciones, por muy variadas que sean, lo único que hacen es derrumbar y rechazar la postura mítica, no la verdaderamente científica. Sería también una limitación muy grande pensar que, una vez descubiertas las limitaciones, tuviésemos ya las soluciones. Descubrir la dinámica de los hechos es el primer paso, pero no el único para cambiar la realidad.

¿Cuáles son esas limitaciones de la organización que crea o suministra información periodística?. EPSTEIN distingue las siguientes:

- **Limitaciones impuestas desde fuera:** regulaciones gubernativas de la radiotelevisión. Las compañías quisieran que no hubiera limitación alguna, que todo se dejase a la libre iniciativa y al libre juego de las fuerzas del mercado. El error de esta postura es que cae en una interpretación interesada o metafísica de la libre iniciativa y el libre juego. La historia demuestra que esos conceptos no son tan fáciles de plasmar en la práctica. Aun reconociendo la validez de esta crítica, las limitaciones gubernativas son auténticas limitaciones en una serie de casos y como tales EPSTEIN las registra.

---

<sup>12</sup> Para quien tenga interés en conocer por qué FEYERABEND no tiene razón, BUENO, (1976) Pp. 301-308.

<sup>13</sup> ORTEGA Y GASSET, J. *La idea de Principio en Leibnitz*. Madrid, Revista de Occidente, 1947.

<sup>14</sup> BUENO, *Ibíd.* Pp. 984-1055.

- **Limitaciones debidas a la competencia con las otras cadenas:** EPSTEIN habla de *audiencia heredada* y de *programa menos objetable*. Para captar a una audiencia o arrebatársela a la competencia, hay que conquistarla en los programas previos a los informativos. El «programa menos objetable» es un concepto más económico que moral: las personas evitarán aquéllos programas que hieran su sensibilidad y sus creencias; este hecho aparecerá en los Índices de audiencia que definen el valor económico que una determinada cadena tiene comparándola con sus competidoras.

- **Limitaciones internas** que, a su vez, pueden ser de varios tipos. En primer lugar, los procedimientos uniformes que siguen las cadenas para filtrar y evaluar la información y para llegar a la toma de decisiones. Aquí es donde EPSTEIN muestra con mayor detalle la profundidad de su investigación. En el mismo sentido, y unidas a dicha limitación, están las prácticas de reclutar personal que va a trabajar en la organización periodística y que ha de conformarse y adaptarse a los valores que imperan en la organización y rechazar otros valores que no responden a lo que la organización busca. Es decir, la política de la organización informativa.

- **Limitaciones tecnológicas:** Una empresa informativa con tecnología insuficiente para realizar un ideal de información abundante y de investigación es muy distinta de otra bien dotada. - Finalmente **las limitaciones de la política** habían sido estudiadas anteriormente por BREED, pero EPSTEIN dió un nuevo avance <sup>15</sup>.

En cuanto a *producto noticioso*, lo primero que nos llama la atención es que EPSTEIN no habla de «noticia», lo cual resulta congruente con lo que él piensa. Puede parecer que apenas hay diferencia entre las dos expresiones, pero «producto noticioso» ocupa una significación específica. Al representar las «salidas» de la organización informativa, los productos noticiosos están ligados a unas variables económicas entre las que destaca la rentabilidad <sup>16</sup>.

Este investigador no coincide con la opinión o la teoría tan extendida de que la esencia del periodismo está en la actualidad. Desde luego, no lo podemos decir de la televisión. Ésta es una industria muy rentable que lucha por presentar sus productos continuamente a grandes públicos e impone una estructura de medios personales y técnicos para producir planificadamente una serie de noticias. Luego los productos noticiosos de televisión son, ante todo, productos. Y la televisión no los improvisa sino que los elabora muy cuidadosamente. La radio y la prensa tienen un margen más flexible para improvisar un reportaje, porque el

---

<sup>15</sup> EPSTEIN, O. c. Pp. 44-87.

<sup>16</sup> GAUNT, Philip.: *Choosing the News: The Profit Factor in News Selection*. Nueva York, Greenwood Press, 1990, 179 páginas. El autor ahonda en este aspecto, fijándose en cómo los «gatekeepers» seleccionan las noticias internacionales en periódicos de Francia, Inglaterra y Estados Unidos.

teléfono o las hojas de teletipo facilitan una entrevista o cambiar el contenido de una página. La televisión, al contar con una limitación y posibilidad fundamental - el carácter visual de las noticias-, exige planificarlas con tiempo. Al formar parte de una estructura competitiva, las imágenes han de poseer una gran calidad, que no las haga estar pendientes de lo que el periodista y los técnicos puedan improvisar <sup>17</sup>.

Por eso, las cadenas de televisión tienen corresponsales en diversas partes para que cubran los acontecimientos que estén ya previstos. No es lo mismo informar para la radio o para el periódico, que pueden exigir pocos medios que informar para la televisión, pues ésta conlleva equipos muy costosos y complicados y personal especializado. La televisión se presta a otorgar cobertura a los acontecimientos programados y a los llamados «sucesos de los medios». Esto va en contra de la actualidad que es tanto más original cuanto más imprevisible, pero la limitación se revela como la garantía de una continuidad <sup>18</sup>.

Desde que EPSTEIN escribió su libro, la «minicámara» ha permitido que la TV sea mucho más flexible y ahora puede introducirse fácilmente en muchos más lugares. Sin embargo, sigue siendo válido el punto de vista de este autor, puesto que hay programas informativos que exigen una preparación muy cuidada y resisten el paso del tiempo.

Finalmente, EPSTEIN defiende tenazmente la periodicidad en las noticias de televisión, porque el público a que van dirigidas se alarma cuando comprueba que la periodicidad se rompe. Cambiar la programación, interrumpirla, es un mensaje que comunica mucho más que lo que se dice en las interrupciones.

## 5. LAS CONSECUENCIAS DE LAS LIMITACIONES

Las *relaciones* entre los términos que acabamos de examinar son muy variadas. Podemos enunciar proposiciones que expresen la relación positiva o negativa de algunas de estas limitaciones y los productos noticiosos. Veamos algunas.

**Las limitaciones externas -en forma de fallos de los Tribunales- producen efectos muy importantes en los medios.** Por si los jueces españoles se comportan una vez más de forma tan mimética y poco original ante lo que hacen jueces de otros países, sintetizaré lo que ha ocurrido en Estados Unidos. Así estaremos preparados ante los cambios de criterio o ante las aplicaciones de las normas. Durante una década, un querellante contra un medio tenía que probar «malicia real», esto es, que el Director supiese que era falso lo que había publicado o

---

<sup>17</sup> En el Capítulo 29, veremos que la Publicística alemana distingue entre *actualidad* y *novedad*. EPSTEIN realmente estaría hablando de la novedad, no de la actualidad.

<sup>18</sup> EPSTEIN, Pp. 133-151.



mostrase un descuido temerario por si era verdadero. (Recuérdese la película *Ausencia de Malicia*). Resultado: El Tribunal Supremo apenas falló en contra de un acusado de libelo que trabajase en los medios. Más adelante, los jueces dictaminaron que podían rebajarse los listones de prueba para los querellantes por libelo a los que considerasen figuras privadas. La «malicia real» dio paso a la «negligencia». Resultado: el número de litigios aumentó mucho y llegaron a costar el cierre de algunos medios. Además, los periódicos y las compañías de radiotelevisión aumentaron el número de pólizas de seguros. Los Tribunales fallaron a favor de las personas privadas casi en la mitad de los casos, mientras las figuras públicas sólo ganaron entre un 7% y un 14% Esto puede, a su vez, influir en las decisiones de los jueces españoles, siempre miméticos y, en algunos casos, hambrientos de notoriedad <sup>19</sup>.

**Influyen también las regulaciones del Gobierno.** Casi veinte años después del libro de EPSTEIN, el Profesor John R. JENSON concluyó que la legislación sobre impuestos ha determinado las fusiones, pues las organizaciones de medios han encontrado muy atractivos los incentivos fiscales <sup>20</sup>.

**Las limitaciones que un Gobierno impone y que buscan impedir que los productos se igualen favorece que las cadenas diversifiquen sus programas informativos.** También existe una relación positiva entre la competencia entre las cadenas y la cantidad de noticias diversas que emiten. Un indicador de que un país tiene dónde escoger es que las cadenas sólo coincidan en el treinta por ciento de las noticias.

**Las limitaciones de tipo económico en que las cadenas se mueven obliga a captar a la audiencia en los programas que preceden a los informativos. Con lo cual, la diversión favorece la información.**

Algunos autores han prolongado la idea de la audiencia heredada, hasta formular una hipótesis: **La información está al servicio de la publicidad; su misión consiste en conducir a ella.** <sup>21</sup>.

**Los procedimientos uniformes favorecen los productos cuando permiten una mayor rapidez pero disminuyen la objetividad y fiabilidad de la información.** Lo que EPSTEIN ha

---

<sup>19</sup> AVERY, Phyllis Ann y John D. STEVENS: «Effects of Gertz Decision in One Federal Circuit». *Journalism Quarterly*, Invierno 1985, Pp. 897-898. Es la diferencia entre los juicios *New York Times vs Sullivan* y *Gertz vs. Robert Welch Inc.* (Recuérdese también lo que he escrito en la Teoría Profesional sobre las querellas contra los medios de comunicación)

<sup>20</sup> En *Journalism Quarterly*, Primavera 1991, P. 273, dentro de su crítica al libro de MERRILL y LOWENSTEIN.

<sup>21</sup> KEY, Wilson B.: Expone este punto de vista en varios lugares de sus libros *Subliminal Seduction* (1974); *Media Sexplotation* (1976) y *The Clam-Plate Orgy* (1980) publicados en Nueva York por Signet, New American Library). Ver también LEE, Martin y N. SOLOMON.: *Unreliable Sources. A Guide to Detecting Bias in the News*. Nueva York, Lyle Stuart, 1990.

señalado sobre la organización informativa, lo afirmaron, también por entonces, E. ROGERS y R. AGARWALA de todas las organizaciones, como hemos visto al tratar del Gatekeeper.

**La información también favorece la diversión. El producto noticioso muestra los atributos del drama y de la ficción.** Las noticias «deben tener estructura y conflicto, problema y desenlace, acción creciente y menguante, un comienzo, un intermedio y un final. Estas son las partes que -según Reuven FRANK alto directivo de la NBC y entrevistado por EPSTEIN- no son sólo las partes esenciales del drama; son los elementos esenciales de la narrativa». Así es como la información devuelve el «favor» que la diversión le hacía en los espacios anteriores. De ahí que cada vez se hable más de «info-diversión»<sup>22</sup>.

## 6. ORGANIZACIONES ABIERTAS AL ESTUDIO Y OPERACIONES DE LOS PROFESIONALES

Los directivos y profesionales de las organizaciones informativas ejecutan una serie de *operaciones* muy características y que hacen decir a EPSTEIN que *la esencia de la información periodística está en el proceso de edición*. Él llama a este proceso «la resurrección de la realidad». Gracias a EPSTEIN hemos llegado a conocer esas operaciones:

- los periodistas necesitan concentrar la información al máximo, evitando noticias superfluas.
- «componen» las noticias que ocurren en varias partes del país en una regularidad que presentan como un «clima», una «novedad» o una moda.
- reducen la variedad o formatos uniformes, no sólo en las noticias sino al presentar cualquier información en forma dramática y en la entrevista, que permite obtener metraje de sobra para suplir la filmación en directo de un suceso al que las cámaras no lograron captar.
- presentan la información según el formato dialéctico, que ofrece las dos caras de un asunto y deja en suspenso la conclusión, para dar sensación de imparcialidad. En resumen: las operaciones van dirigidas a

---

<sup>22</sup> Sin duda alguna, Reuven FRANK fue el ejecutivo de la NBC que mantuvo más conversaciones con EPSTEIN; es la persona a la que éste más cita en su libro y *News From Nowhere* pudo escribirse gracias a FRANK. El testimonio citado aparece en la P. 153.

A Reuven FRANK, director del Departamento de Noticias de la NBC en dos ocasiones (1968-1973 y 1982-1984), le reconocen como inventor de las noticias de la televisión moderna.

REUVEN, Frank: *Out of Thin Air: The Brief Wonderful Life of Network News*. Nueva York, Simon & Schuster, 1991. Ha publicado su autobiografía casi veinte años después de haber ayudado a EPSTEIN en su investigación. Es un libro excelente para enterarse de la evolución de la televisión. Algunos rasgos son típicamente norteamericanos; otros pueden generalizarse a varios países. Incluso, pienso que pueden valer para predecir qué va a ocurrir en los próximos años.

conseguir que la estructura sea el mensaje, o como dice EPSTEIN a lograr un significado instantáneo <sup>23</sup>.

La originalidad del estudio es que EPSTEIN fue testigo de cuanto observó y, gracias a introducirse en la potente organización de la NBC, permitió conocer una serie de elementos que antes desconocíamos. Los noventa y tres ejecutivos y profesionales a los que EPSTEIN entrevistó contribuyeron a formar la teoría. Hay que reconocer que pocas organizaciones están tan abiertas a la inspección de los aspectos profesionales como las periodísticas. Cosa muy distinta es si son tan abiertas en los aspectos financieros. La respuesta que reciben los investigadores cuando se interesan por aspectos económicos es que, como ya señaló J. TUNSTALL, los periodistas son sólo una parte de toda una organización.

El autor señala desde el principio que él ha efectuado los recuentos en la cadena NBC mediante una observación participante. Los dos inconvenientes de esta técnica son que no sea sistemática y que sea unilateral, es decir, que no calibre bien las medidas de sus observaciones por estar inmerso en el ambiente que está investigando <sup>24</sup>. EPSTEIN es sistemático. Basa sus conclusiones en un número suficiente de casos.

No nos entrega la documentación en que se basa, pero este trámite queda cumplido si tenemos en cuenta que escribe el libro para los académicos y también para el público en general, por ser el primer intento de entrar sistemáticamente en el mundo del periodismo televisivo. En cuanto a su unilateralidad, el riesgo que corre una obra como ésta es la de no contentar a nadie. No a la NBC y a sus periodistas, que no aparecen siempre bajo su mejor luz. Tampoco a los académicos, que encuentran fallos en su estudio. Sin embargo, mucho más importante que la exactitud de todas y cada una de las observaciones, es el impulso que EPSTEIN dió a estudios de este tipo.

A raíz de publicar su libro, y al comprobar que el contenido no favorecía a la NBC, ésta y las otras compañías de televisión se resistieron a que los investigadores observasen cómo elaboraban la información. Al menos, esto es lo que atestiguó Herbert GANS que ha investigado a la CBS y a otras empresas informativas después del autor tantas veces citado <sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Ibíd. Pp. 168-169. Para completar la panorámica sobre las operaciones, recomiendo: BRODER, David S.: *Behind the front page: A candid look at how the news is made*. Nueva York: Simon and Schuster, 1987 (para Prensa escrita); HENNINGHAM, John.: *Looking at television news*. Longman, 1989; MAYER, Martin.: *Making news*. Nueva York: Doubleday, 1987; MOORE, E. A. y LAIRD R. K.: *Organizations in the communications age: a introduction to organizational communication and communications technology for management*. Sydey, Nueva York, Pergamon Press, 1985; SHOOK, Fred y LATTIMORE, Dan.: *The broadcast news process*. Morton Publising, Englewood, Colorado, 1987.

<sup>24</sup> WEBB, Eugene J., Donald T. CAMPBELL, Richard D. SCHWARTZ y Lee SECHREST.: (1966) P. 114. (2ª edición, 1981).

<sup>25</sup> GANS, Herbert.: *Deciding What's News*. Nueva York, Pantheon, 1979.

Las limitaciones que comenzaron a poner las empresas cambiaron, radicalmente, debido a ciertos escándalos. Los más importantes han sido las querellas que los particulares presentaron a los medios. Muy sonadas fueron las del General israelí Ariel SHARON contra la revista *Time* y la del General *Westmoreland* contra la CBS. Estas querellas han contribuido también a consolidar esta Teoría, pues las Compañías se investigaron a sí mismas para ver qué había ocurrido y los jueces también exigieron los materiales grabados para comprobar cómo elaboraban las informaciones

<sup>26</sup>.

Después de EPSTEIN, otros autores han ampliado mucho el campo de los entrevistados y ayudado a justificar internamente mejor las proposiciones.

David HALBERSTAM, por ejemplo, entrevistó a quinientas cincuenta personas, figuras prominentes en el mundo de la política y del periodismo para trazar la historia de los hitos más importantes de algunos medios. Cada entrevista duró entre hora y media y dos horas. Habló hasta seis o siete veces con algunas personas. HALBERTAM sabe expresar, en muchas ocasiones, con una sola frase lo esencial de un fenómeno, como quería STINCHCOMB. Otras veces, sin embargo, distorsiona ciertos hechos con técnica de espejos cóncavos, para provocar al lector y entrar en una relación polémica con él o con grupos de presión para quienes ha escrito algunos pasajes. En otros pasajes de su extenso libro, conseguimos la interpretación, con lo que ahondamos en los procesos que esta teoría estudia.

Finalmente, tenemos en cuenta todos los elementos técnicos y ambientales de esta resurrección de la realidad. Las cámaras ligeras, que ahora emplean todas las empresas de televisión, ayudan a perfilar el sentido de algunas afirmaciones. Amplían el radio de acción de los periodistas. Por tanto, los instrumentos profesionales cumplen un papel muy importante y no considerarlos es condenar a que una teoría choque una y otra vez con los mismos obstáculos gnoseológicos. Por el contrario, si tenemos en cuenta los instrumentos, entonces podemos planificar con garantías nuevas investigaciones que den cuenta y razón de nuevos hechos.

## **7. LA IMPORTANCIA DE LAS APARIENCIAS**

EPSTEIN estudió especialmente los *fenómenos* de esta Teoría. Las limitaciones del medio imponen un carácter visual, dramático y dinámico a las noticias. Lo cual lleva casi inevitablemente a construir hiperbólicamente la realidad. Por eso, vemos diariamente problemas en cómo ven la realidad quienes protagonizan los hechos y cómo la presentan los periodistas. A veces también, el imperativo visual lleva a

---

<sup>26</sup> Ver los libros que he presentado en el Apéndice I de la Teoría Profesional.

presentar una y otra vez el material grabado, quizá muy pasado de moda, para retratar situaciones periódicas: subidas de precios que los periodistas visualizan con máquinas registradoras y amas de casa comprando; escenas de guerra cuando los telediarios presentan una concreta, aunque el material sea ya muy rancio <sup>27</sup>.

Las características del medio televisión obligan a operar comprimiendo la información; esto hace que los periodistas eviten presentar cada vez más a personas aburridas a las que han pedido su opinión en la calle. La espontaneidad sin más puede resultar perjudicial. Como la televisión es competitiva y está sometida a la tiranía de los índices de audiencia, los periodistas buscan a propósito ensayar las entrevistas para conseguir el aspecto más favorable de los entrevistados. ¿Y qué sucede cuando los periodistas ensayan las entrevistas?. Que los entrevistados, sobre todo si son políticos, van lanzando diversas «caras» o «máscaras» que a veces, se corresponden muy poco con la situación real que están viviendo. Las entrevistas están, pues, saturadas de contenidos fenoménicos. Y hasta tal punto lo están que es proverbial el desprecio que los periodistas sienten por los políticos, precisamente -dice el investigador- porque observan su cinismo y su incapacidad para sostener una misma postura durante los ensayos y porque ven cómo varían según van reflexionando en la «máscara» que más les conviene presentar <sup>28</sup>. Ya he aludido a este punto en la Teoría Profesional.

No es sólo la entrevista el terreno del ensayo de los protagonistas ante los periodistas. Éstos se han acostumbrado a que los hechos se adapten al medio y, entonces, no hay más remedio que crear o ensayar un suceso allí donde no ha ocurrido o donde las cámaras no han llegado con el tiempo suficiente para haberlo grabado en directo. Los protagonistas de estos sucesos se encuentran muy dispuestos a colaborar y ensayar. Los soldados en guerra se prestan a disparar sus armas contra un enemigo invisible para que la televisión pueda transmitir lo dispuestos que están a defenderse. Un político acepta muy gustoso repetir un fragmento importante de un discurso que ha pronunciado. Los movimientos separatistas y terroristas han encontrado en la televisión un escaparate y un altavoz de gran eficacia para presentar su causa.

Los periodistas también manejan fenoménicamente la realidad informativa cuando preparan un reportaje que pueden «dirigir» en un sentido determinado. Intentan que las audiencias otorguen significado instantáneo a cuanto ellos presentan, aunque lograr este resultado conlleve no dejar apenas espacio para la iniciativa de los componentes de esa audiencia.

Aunque pretende llegar a la imparcialidad como concepto esencial, el modelo dialéctico de presentar la información, realmente no llega al sector ontológico. Se detiene en la pura presentación, sin compromiso, de

---

<sup>27</sup> *Ibíd.* p. 156.

<sup>28</sup> *Ibíd.* pp. 157-158.

dos posturas contrapuestas. Recuérdese lo que ha escrito Jeremy TUNSTALL sobre este punto. Así pues, presentar varias perspectivas puede ser un instrumento previamente convenido para que el programa no reciba objeciones ni quejas que pudieran influir en conquistar audiencia o en retenerla.

Donde los fenómenos alcanzan su cenit es al presentar las imágenes globales de la sociedad. Podemos comprobar, con los ejemplos que aporta el autor, cómo generalizar y globalizar lugares geográficos, países, guerras, instituciones o sucesos tienen un fundamento que no es precisamente el esencial. Parece que EPSTEIN parte de una postura previa: el periodista es superficial. Por tanto, sólo puede presentar superficialidades, al menos si trabaja dentro de una organización. Ahora bien, podemos leer su libro como un reportaje de investigación que aísla los elementos de la información periodística en el nivel organizacional. Por tanto, muestra que no podemos suponer la superficialidad en todos y cada uno de los periodistas.

Acaba distinguiendo **protestas simbólicas y temas sustantivos y profundos**. No es que los periodistas quieran alejarse de los temas de reflexión sino que se ven obligados a mantener la audiencia de las noticias televisadas. Esa audiencia no soporta un tratamiento continuo de los problemas en un nivel elevado para su formación cultural. No son, pues, los periodistas los culpables de superficialidad, sino que el medio y la audiencia también imponen sus exigencias. Dentro de estos márgenes, los periodistas pueden expresarse con mayor o menor fortuna, con mejor o peor estilo, pero es difícil que lleguen a lo esencial de los acontecimientos.

Recientemente, Shanto IYENGAR ha insistido en este punto, señal de que el tiempo transcurrido no ha hecho cambiar las cosas sino todo lo contrario. Distingue entre **noticias episódicas y temáticas**. Las primeras se centran en los sucesos y concretan los asuntos públicos con ejemplos. Las temáticas dan el contexto de los sucesos. El resultado es que las primeras otorgan más responsabilidad al individuo; las segundas apuntan a la sociedad como un todo. IYENGAR culpa al egoísmo de la organización periodística de que predominen las noticias episódicas sobre las temáticas. Cuando aísla las notas de las noticias, confirma lo que hemos visto hasta ahora sobre el producto noticioso: Predominan a) las imágenes sobre las ideas; b) la emoción sobre el análisis; c) la exageración y d) ahorrar tiempo sobre recoger noticias <sup>29</sup>.

## 8. LAS NORMAS DE LA LÓGICA ORGANIZATIVA

También aisló EPSTEIN las *normas o criterios de toma de decisiones*. Hemos de partir de las limitaciones organizativas, que se imponen al producto noticioso. Si todo sujeto profesional se comporta como un operador y si las operaciones de este profesional son

---

<sup>29</sup> IYENGAR, Shanto: *Is Anyone Responsible? How Television Frames Political Issues*. Chicago, The University of Chicago Press, 1994, 196 Págs.

imprescindibles para el ajuste interno de la teoría de EPSTEIN, este autor ha descubierto e interpretado adecuadamente el trabajo de las organizaciones informativas.

Las *operaciones* de los profesionales nos entregan no un reflejo de la realidad sino un «relato acerca de un suceso, reconstruido sobre un film de entre fragmentos seleccionados de éste (incluso, de representaciones) <sup>30</sup>». Construyen, pues, la realidad. Este construir, que muchas veces está fuera del ángulo de la cámara, no lo pueden hacer al azar en una industria competitiva sino con arreglo a una serie de normas. El investigador las llama *prácticas standard de operación* y las entiende como algo necesario para coordinar las destrezas técnicas individuales. Más que suplir la iniciativa individual, están para hacerla más cómoda e informada, es decir, para evitar la incertidumbre. También considera que son «un input secundario en la selección de noticias televisadas <sup>31</sup>».

¿Cuáles son esas *normas*? Ciertas líneas generales o directrices sobre qué sucesos deben grabarse. El problema que tiene la organización de TV no es que le falten relatos sino reducirlos a unas proporciones que permitan manejarlos de una forma adecuada. Hay que fijar en qué orden elegir las historias por importancia e interés decrecientes. Las agencias de información proporcionan el esqueleto de las noticias, pero no el contexto. De ahí que según EPSTEIN, haya necesidad de «*criterios relativamente estables, rutinas y reglas de procedimientos*» para que los corresponsales y equipos técnicos lleguen rápidamente a los lugares asignados.

Más en concreto, EPSTEIN habla de los siguientes *criterios estables*:

1.- **Valor noticiable**, que responde a «¿Quién está comprometido?». El personaje o los personajes sirven para clasificar qué va a ocurrir. El investigador señala que existe una «lista mental de personalidades» que son noticia o pueden llegar a serlo. La lista que él señala es típicamente norteamericana, aunque hay puntos de contacto con las jerarquías de otros países. Él no señala algo muy importante y es el gran poder que puede tener el periodista para cambiar los puestos de esa lista, sobre todo cuando se trata de personajes «promesa», que pueden consagrarse en un futuro próximo.

2.- **Predictibilidad**.- Los periodistas se inclinan por cubrir los sucesos programados -conferencias de prensa, entrevistas y declaraciones públicas- y se apartan de lo no planificado, lo que surge fuera de orden, aun cuando los periodistas lo esperen como probable.

3.- **Valor de la grabación**.- La naturaleza del medio televisión hace que los periodistas prefieran aquellos relatos que puedan presentar visual y dramáticamente.

4.- **Equilibrio geográfico**.- Si la cadena cubre todo el país, los periodistas procuran que todas las zonas se sientan atendidas, aunque tengan que «descubrir» -en realidad, construir- pautas que ellos presentarán como «nacionalización de las noticias».

5.- **Consideraciones de tiempo**.- Como los noticiarios son por la tarde y por la noche, los periodistas darán más importancia a los acontecimientos que, sucediendo por la mañana, dejan tiempo para las operaciones de montaje.

6.- **Naturaleza del corresponsal**.- La naturaleza del corresponsal, concretada en su credibilidad y fama, hace que los directores de los telediarios prefieran aquellos corresponsales que gozan de más celebridad

---

30 EPSTEIN, O. c. P. 152.

31 *Ibíd.* P. 154.

Los periodistas necesitan estos criterios no solamente para saber qué noticias grabar sino también qué partes del suceso deben grabarse. El investigador ha observado que el texto manda en la grabación y que ésta tiene lugar antes de que el periodista escriba la última versión de la historia. Por lo tanto, la grabación extra, que es imperativa en las grandes cadenas para obtener el máximo de calidad, se ajusta a unos criterios fijados de antemano.

Volviendo a Europa, Hans Matthias KEPPLINGER y Renate KÖCHER han enlazado la manera de actuar muchos periodistas alemanes con las normas de la organización. Desde luego, lo han hecho muy bien y así ha podido comparar la distinta manera de proceder que tienen periodistas de diversos países. El mérito no es únicamente suyo. ¿Cómo olvidar el gran trabajo que había realizado TUNSTALL a comienzos de los 70, cuando estudió cómo están estructuradas las redacciones en el Reino Unido? Lo que hacen es extraer las consecuencias. Piensan e interpretan unos hechos para los que no bastan una explicación interpersonal y/o interpersonal. Ésta ha sido la razón que he presentado al final del Capítulo 7 y por eso voy a retomar ahora el asunto que allí dejé interrumpido.

En Estados Unidos y en Gran Bretaña, el trabajo está más estructurado que en otras partes de Europa. Quienes trabajan en la redacción muestran que están mucho más especializados que en otros países.

«Esto significa que que diferentes personas realizan tareas diferentes que en otros países sólo realizaría una persona. En Gran Bretaña, por ejemplo, hay una separación entre las tareas del reportero, que recoge las noticias externamente e informa sobre ellas; el sub-director en la oficina editorial, que corrige los textos y formula títulos o titulares; y el comentarista o "escritor líder", que contribuye con textos que expresan opiniones. En Alemania, sin embargo, no hay, fuera de unas pocas excepciones, separación alguna entre las tareas de reportero y sub-director. Tampoco hay separación entre éstos y los escritores de artículos de opinión <sup>33</sup>».

Cuando han comparado la manera de tratar un asunto los diarios norteamericanos y alemanes, han encontrado las siguientes diferencias:

- Los editoriales de los periódicos USA son mucho más directos o comprometidos con un parecer particular que los de los periódicos alemanes. Hasta un 80% de los argumentos en los editoriales están a favor de una determinada posición. En Alemania, el 60%. Podemos rastrear la razón hasta el rol más independiente de los columnistas que escriben para los periódicos norteamericanos.

- Las noticias y los reportajes de los diarios USA están más equilibrados que en los periódicos alemanes. Podemos encontrar la explicación en que las redacciones norteamericanas dividen más el trabajo, y en que sus periodistas mantienen unas concepciones diferentes de las que muestran otros periodistas europeos.

- Los diarios norteamericanos no muestran correlación entre el sesgo de los editoriales de los diferentes periódicos y la información presentada en las secciones de noticias. Los tres periódicos alemanes que examinaron KEPPLINGER y KÖCHER, mostraban una clara correlación

---

32 *Ibíd.* Pp. 144-151.

33 KEPPLINGER y KÖCHER (1990), Pp. 291-292.



entre el sesgo de los - relativamente equilibrados- editoriales y la información presentada en las secciones de noticias. La razón está en el solapamiento de los papeles de columnista/editorialista y reportero/periodista en las redacciones alemanas.

Así es como la Teoría Organizacional puede completar las explicaciones que, de manera superficial, estarían limitadas a la «manera de ser o de obrar» de los alemanes, a diferencia de los norteamericanos, españoles o canadienses.