

# Las estructuras, la cultura y el clima organizacional en la empresa informativa: la tensión entre la administración y el valor periodístico

Sandra Velásquez Puerta<sup>13</sup>.

## Resumen

Como resultado de una investigación sobre estilos directivos en las empresas de la información, este artículo hila los conceptos fundamentales para abordar un terreno amplio de escenarios posibles, desde las empresas jerarquizadas típicas de los periódicos tradicionales hasta los emprendimientos virtuales con un componente alto de voluntarismo que algunos señalan como el futuro de los medios, desde la pequeña empresa igualitaria, hasta los monopolios cada vez más polivalentes. Este artículo es un esbozo que, partiendo de una revisión bibliográfica y un trabajo de campo en empresas colombianas, plantea algunas líneas generales para los investigadores que, señalando las particularidades de las empresas informativas, estén interesados en profundizar en sus descripciones.

Se inicia con la definición de empresa informativa. Desde esta perspectiva, tanto los contenidos como las leyes del mercado son aspectos a tener en cuenta en estas organizaciones que deben velar por la responsabilidad frente al manejo de la información y al funcionamiento desde la concepción de empresa. Así se hace posible entender los estilos directivos y su relación con la comunicación interna en la empresa informativa. Es necesario caracterizar a la empresa informativa desde su estructura, cultura y clima organizacional para luego, entender sus comunicaciones internas. Por eso nos adentramos en estas organizaciones, para conocer

<sup>13</sup> Profesora en dedicación exclusiva de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.



determinados por los principios del valor de la información como un derecho de la sociedad y por las condiciones que se le imponen a las organizaciones en cualquier contexto. Es decir, tanto los contenidos como las leyes del mercado son aspectos a tener en cuenta en estas organizaciones que deben velar por la responsabilidad frente al manejo de la información y al funcionamiento desde la concepción de empresa.

Entender los estilos directivos y su relación con la comunicación interna en la empresa informativa, implica comprender el funcionamiento de la organización. Para ello, es necesario caracterizar a la empresa informativa desde su estructura, cultura y clima organizacional para luego, entender sus comunicaciones internas. Es por eso que nos adentramos en este tipo de organizaciones para conocer cómo funcionan, qué características tienen las personas que trabajan en ella y cómo se comunican.

Antes de iniciar con el desarrollo de las temáticas es necesario hacer algunas aclaraciones preliminares que permitan entender las dificultades propias del análisis.

La bibliografía sobre empresa informativa es abundante en temáticas como el funcionamiento de cada medio como tal, en la disyuntiva entre la labor periodística y el concepto de empresa, incluso la gestión económica de este tipo de organizaciones, pero es escasa en aspectos como los recursos humanos, la comunicación interna o la relación entre el desarrollo de estas organizaciones y el estudio de sus públicos internos (Redmond 2006). Ante la falta de información específica sobre el tema de estudio, este análisis recoge bibliografía al respecto y la inferencia e intuición de la

realidad a partir de la lectura de documentos sobre el quehacer periodístico que desarrollan las temáticas de interés de manera tangencial. También retoma las precisiones conceptuales heredadas de la reflexión administrativa. Es necesario aclarar que la especificidad de cada medio es un factor determinante en cada uno de los aspectos.

La información que a continuación se presenta parte de un análisis centrado en la estructura de la empresa informativa. Posteriormente se abordan la cultura y clima organizacional, temas que servirán como insumos para elaborar un planteamiento posterior sobre la comunicación directiva en el contexto interno de las organizaciones de medios.

## 1. Estructura: factor determinante y determinado

La estructura está definida como la forma en las que las organizaciones trabajan; ella comprende tanto la definición formal de cargos y jerarquías, establecida en el organigrama, como los flujos de comunicación y las relaciones que se dan entre los miembros de la organización, lo que Bertoglio (1975) ha definido como el Sociograma.

La estructura determina el funcionamiento, pues desde lo formal se especifica cómo son las relaciones directas e indirectas entre las unidades de la organización. De otro lado, la estructura es determinada por la estrategia, las comunicaciones, los estilos directivos y el entorno, pues el orden concebido está constantemente respondiendo a las necesidades de cada uno de estos factores.

En esa medida, las organizaciones deben ser capaces de adaptar su forma de funcionar a los requerimientos del cambio que proponen las directivas, a los retos de una nueva estrategia, a la forma como los miembros de una organización trabajan en equipo para desarrollar con mayor productividad sus funciones o, incluso, para alcanzar el establecimiento de puntos de encuentro entre empresas que pertenecen al mismo grupo económico.

En lo que se refiere a los procesos comunicativos, la estructura marca la forma como se establecen las relaciones a partir de la definición de los cargos, lo que influye en la comunicación ascendente y descendente. En la estructura también puede apreciarse si en la organización existe una dependencia cuya responsabilidad directa sean las comunicaciones, el caso de los departamentos de comunicaciones y relaciones públicas. Del lado de la comunicación, ésta también determina la estructura. Desde la formalidad y la informalidad de las comunicaciones entre las personas de una organización se asimila el orden propuesto y se modifica a las necesidades del funcionamiento cotidiano.

Para entender las estructuras de las empresas informativas se partirá de las características generales de funcionamiento de los medios para luego hacer referencia a algunos modelos que se dan en los grupos multimedia.

En las empresas informativas es necesario tener en cuenta que la organización parte de la distinción entre estructura y actividad, dualidad que plantean Nieto e Iglesias (2000) cuando definen la primera como un planteamiento estático que contempla la descripción funcional de los departamentos y

la jerarquía de los mandos de la organización; mientras que la segunda representa una visión dinámica y flexible de la actividad real de las empresas informativas, es decir la forma como se realiza el trabajo desde las funciones que desarrollan las personas en cada uno de los departamentos de la organización.

También es necesario precisar que la bibliografía sobre este tipo de organizaciones explica cómo el funcionamiento de los medios de comunicación se caracteriza por la especificidad de tres grandes partes: la administrativa, la periodística y la de producción.<sup>14</sup>

En el departamento administrativo las funciones se relacionan con los conceptos generales de la administración de las empresas. Estas dependencias son las encargadas de la gestión de las empresas informativas y al mismo tiempo, del apoyo para el desarrollo de las funciones periodísticas y de producción. Lo administrativo debe articular la organización alrededor de los valores y la estrategia organizacional. Las personas que conforman este departamento generalmente tienen una formación en aspectos relacionados con la administración, su conocimiento de las especificidades propias de la empresa informativa se da más por la experiencia que por una preparación académica previa, pues en la oferta académica falta formación relacionada con este sector en específico.

Lo periodístico es la razón de ser de las empresas informativas de carácter informativo. Allí se

<sup>14</sup> Autores como Nieto e Iglesias, Tallón y Medina especifican estas partes de la empresa informativa, algunos la denominan de forma diferente pero en esencia corresponde a las mismas unidades organizacionales.

concentran los departamentos de tipo creativo que incluyen lo periodístico (contenido) y lo creativo (forma). Estas dependencias en un primer momento fueron conformadas por personas empíricas,<sup>15</sup> sin embargo, en la actualidad los periodistas y las personas que trabajan en la redacción, diagramación y diseño de los medios requieren no sólo la formación previa en profesiones como el periodismo y el diseño gráfico, sino también una constante actualización de conocimientos dado el cambio tecnológico y la convergencia mediática de las empresas informativas.<sup>16</sup>

Además de lo administrativo y lo periodístico, tenemos las dependencias relacionadas con la producción o talleres<sup>17</sup>.

La función primordial de la producción es llevar a los soportes los contenidos establecidos en las dependencias periodísticas y creativas, son ellos quienes garantizan el producto informativo. En estos departamentos las personas deben tener una formación específica con respecto al desarrollo de sus funciones pues la tecnología exige no sólo el conocimiento de las técnicas sino su constante actualización. Las funciones que

***En lo periodístico el director del medio es quien tiene bajo su responsabilidad los contenidos, mientras que en lo administrativo el gerente es quien debe encargarse de la gestión de la empresa como tal.***

desempeñan sus miembros son repetitivas y rutinarias como las de la parte administrativa y en ese sentido, son muy diferentes a las ejercidas por la parte periodística (Redmond 2006).

Otra de las características de esta área son los cambios que ha sufrido con la incorporación de la tecnología, pues en esta dependencia es donde las consecuencias de los avances tecnológicos han generado la supresión de puestos de trabajo y la polivalencia funcional de los trabajadores.

En lo que respecta a la relación entre la estructura de una empresa y sus directivos,

en el caso de las empresas informativas la situación es compleja pues así como están bien diferenciadas las áreas: periodística y las administrativa, cada una de ellas tiene un director que orienta las funciones propias de su área. En lo periodístico

el director del medio es quien tiene bajo su responsabilidad los contenidos, mientras que en lo administrativo el gerente es quien debe encargarse de la gestión de la empresa como tal. Para José Tallón (1992) las diferencias entre el director de la empresa periodística y el director de la publicación son claras. El primero es quien define los cargos, realiza la selección de personal y elige las estrategias y planes de la organización, este directivo es quien tiene bajo su responsabilidad todo el manejo administrativo mientras el director de la publicación está concentrado en todo lo que respecta al producto informativo, asume la responsabilidad frente a las temáticas

<sup>15</sup> De lo empírico pasa a la necesidad de justificar un proceso productivo. Así en normativas como la española, los periodistas tienen que tener un título en licenciatura en comunicación. El profesor Carlos Soria lo constata en su libro *El Director de Periódicos*.

<sup>16</sup> La convergencia mediática es un concepto que define la confluencia de soportes generada gracias a la digitalización.

<sup>17</sup> Producción en caso de la prensa también es denominado producción.

desarrolladas, reafirma la política editorial del medio, tiene relación directa con editores, periodistas y creativos, es capaz de entender las particularidades de la producción informativa, es decir, su actividad es cambiante y mutable, cada emisión y publicación es única y cada uno de los miembros de su grupo hace una actividad que debe ser complementada por los otros para llevar a feliz término el producto informativo (Tallón 1992).

## 1.1 Estructura a la medida de cada medio

La bibliografía sobre las estructuras propias de cada medio menciona de forma sucinta algunas características y reconoce la particularidad de las empresas informativas, esta diferenciación se da no sólo por los determinantes de cada medio, sino también en razón a situaciones específicas que debe afrontar cada empresa informativa por su carácter público o privado, su alcance nacional, regional o local, entre otras variables.

Para explicar las especificidades de cada medio comenzaremos por la prensa. Los periódicos están organizados en cinco departamentos: administración, publicidad, redacción, talleres y circulación (Nieto e Iglesias 2000). Estas áreas se pueden reducir a la administración y la redacción. Los diarios tienen una organización muy formalizada, hay una clara distribución de funciones, en la redacción por ejemplo las personas están organizadas por secciones que tienen jefes que reportan a la dirección. Hay muchos niveles de jerarquías de un cargo a otro,

“El sistema de castas sigue profundamente arraigado en muchos diarios. Basta mirar al

staff de alguno de ellos para percatarse de que hay hasta diez niveles de mando. (...) Esta excesiva estratificación no beneficia en absoluto la comunicación interna y el flujo continuo de información. Al revés parcela aun más el trabajo y ralentiza la toma de decisiones”.<sup>18</sup>

En los periódicos el producto informativo configura la organización de la empresa, es decir, la estructura toda gira en torno a contenidos noticiosos. Las dependencias de la administración y producción apoyan a la redacción. Caso contrario de la radio y la televisión, donde los noticieros son sólo una parte de la parrilla de programación y sus unidades de apoyo sirven al mismo tiempo al resto de los programas del canal o la emisora. Así por ejemplo, en las cadenas radiales el área de recursos humanos sirve a todos los programas sin distinción de su contenido noticioso o de entretenimiento.

La única excepción, a este caso, son las empresas de comunicación dedicadas a la producción específica de un noticiero que tengan el derecho a usar el espacio para emitir en un medio, gracias a un proceso de licitación o de “alquiler”.

En la radio es necesario tener en cuenta que la información sobre el funcionamiento de este medio es muy escasa. Como se dijo anteriormente el noticiero es sólo una parte de la programación de una emisora o de varias pertenecientes a la cadena radial. En las emisoras pequeñas el director cumple muchas funciones, se desempeña en las tres áreas mencionadas (redacción,

<sup>18</sup> En: La organización mecanicista de los periódicos. Perspectivas del mundo de la comunicación. Universidad de Navarra, julio/agosto 2005. N 29 p.2

administración y producción). En radio y televisión *“la disposición administrativa [es] más sencilla comprende tres funcionarios que se encargan respectivamente de la ingeniería, programación y ventas y que dan cuenta al director”* (Quall y Martin 1971).

En lo que respecta a la televisión, Nieto e Iglesias (2000) refieren para este medio las siguientes áreas: trabajos informativos y creativos, administración y relaciones comerciales, instalaciones y quehaceres técnicos. Con respecto a la televisión, Mercedes Medina (2005) considera que su estructura es funcional, con unidades de mando y toma de decisiones centralizadas aunque en el departamento comercial tienen una estructura divisional que les permite adaptarse a diferentes mercados y buscar desarrollar metas contables y concretas a corto plazo. Esta estructura también se presenta en las empresas audiovisuales que tienen diferentes sedes, cada una de ellas es una división al interior de la empresa informativa. Desde el punto de vista de Medina, los procesos operativos son claves para el desarrollo de la actividad y necesarios para la comercialización mientras las áreas de gestión y apoyo desarrollan funciones comunes a otras empresas es decir, ayudan a comercializar el producto y a gestionarlo (íbid.).

Finalmente en los medios digitales el funcionamiento así como las características del medio son muy diferentes de los medios tradicionales. En Internet, las inversiones en infraestructura son pocas, no se tienen costos de distribución ni de licencias y la audiencia a la que se llega no tiene fronteras. Podríamos decir que en el periodismo digital las estructuras son más planas para responder

con agilidad a las necesidades del medio. En cuanto a la relación entre las áreas antes mencionadas también podríamos afirmar que las fronteras entre lo administrativo y los contenidos pierden fuerza en función precisamente del cambio tan acelerado de estos medios y la necesidad de trabajar en equipo.

Definir una estructura común a las empresas informativas es muy difícil, ni siquiera podría pensarse en una estructura por tipo de medio debido a la diversidad y complejidad de cada una de las organizaciones. Es por ello que los criterios contemplados en la tesis doctoral de Ángela Preciado (2005); formalización, centralización, configuración y complejidad, tendrían que ser complementados con los aportes de la Teoría de las Contingencias de Bueno Campos para quien las estructuras organizacionales dependen de siete variables: antigüedad, tamaño, tecnología, poder, propiedad, cultura y entorno.

## 1.2 Estructuras en los grupos multimedia

Las empresas informativas no son exentas de los cambios propios de nuestra época. La globalización y el Internet son algunos de los factores que han modificado las estructuras de los medios, hoy más que monomedios se cuenta con grupos multimedia en cuyo interior confluyen diversos medios, en ocasiones acompañados por otros negocios. Para Claudia Denassini la situación es así: *“Visualizada como negocio, la información se va restringiendo a unos cuantos grupos que detentan el control del intercambio simbólico y de sentidos”* (Denassini 2006: 3).

La conformación de estos grupos se da mediante dos procesos: la cooperación y de forma contractual (Echeverry 1999). En el primer caso, la colaboración entre los medios es más flexible y constituye una opción para apoyarse en determinados aspectos como la distribución, mientras que en el segundo caso, la integración es más formal, implica la unión entre los medios en cuya decisión median variables como la legislación sobre los monopolios vigente en cada país.

Para Ana Lucia Echeverri (1999) esta concentración de los medios es favorecida por: la tecnificación y la internacionalización de las empresas informativas además de la tendencia a la especialización y a la diversidad de los productos informativos.

De esta forma, la organización de los medios presentada en el numeral anterior corresponde a la estructura del medio que generalmente hace parte de un grupo multimedia. En esa medida, las organizaciones de los medios de comunicación en la actualidad pueden tener estructuras: divisionales, matriciales o en red. En el caso divisional, al interior del grupo hay muchas estructuras organizacionales en las que algunas dependencias realizan funciones similares. En la estructura matricial hay un mayor aprovechamiento de los recursos pues se cuenta con unidades matrices que cumplen funciones comunes a los diferentes negocios y finalmente en la estructura en red, el grupo concentra las actividades que son de su interés, la estructura es más pequeña porque la mayoría de los procesos se contratan por *outsourcing*.

***“el corazón de las empresas de comunicación esta en sus empleados (...) las personas superan la innovación y la tecnología que se pueda adquirir” (Taberneró Sánchez S.f.: 10).***

Más allá de los cambios que puede causar la concentración de los medios podríamos decir que la convergencia mediática es la que está determinando grandes cambios tanto en gestión como en la producción de las empresas informativas. Para ilustrar esta afirmación presentamos las ideas del catedrático Ramón Salaverría (2007):

“Los diarios al igual que los demás medios de comunicación, se han dado cuenta que deben hallar formulas para producir contenidos polivalentes capaces de ser difundidos con eficacia a través de distintos soportes. Por eso, se debaten entre el modelo imperante de doble redacción – una para el periódico impreso y otra, mucho mas pequeña, para el digital-, y un nuevo modelo de redacción única integrada que comienza a sumar adeptos entre diarios de todo el mundo”.

Esta convergencia además de requerir un periodista polivalente, capaz de elaborar contenidos para una multiplicidad de soportes, requiere del acercamiento entre las áreas de la organización. En este sentido, Pedro Antonio Rojo señala: *“las estrategias de reestructuración empresarial editorial deben derribar el “muro” que separa tradicionalmente a los periodistas de los distintos soportes e incluso, las que separan a los periodistas de los responsables del marketing y ventas publicitarias” (Rojo Villada 2006: 12).*

En el futuro las salas de redacción tendrán menos plantillas fijas y más movilidad para conformar y desintegrar equipos de trabajo, los periodistas gozarán de más movilidad pues la tecnología ofrece la posibilidad de trabajar por fuera y conectarse (Ibíd.: 6).

En la convergencia, la información es el centro, los directivos tienen como misión definir sobre qué soportes irá la información, cobra fuerza la marca del grupo sobre la imagen de cada medio que lo integra y cada soporte es promocionado en los otros medios que pertenecen al mismo grupo.

Para concluir la situación de las empresas informativas queremos citar el planteamiento de Pedro Antonio Rojo:

“El futuro del mercado de la información se encontrará en manos de aquellas compañías capaces de difundir información lo más extensamente posible y de servirla bajo el formato que el público demande en función de su contexto o su ubicación. La única manera que tienen las compañías periodísticas de sobrevivir en un entorno digital es haciendo llegar noticias cuando y donde quiera el consumidor” (Ibíd.: 3).

## 2. Cultura y clima organizacional

*“Con independencia de la personalidad de los empresarios y directores cada periódico tiende a crear su propia personalidad y a tener hasta cierto punto una parte importante de su propio destino”.*

Carlos Soria

La reflexión sobre la cultura y el clima organizacional se fundamenta en los estudios sobre los recursos humanos en las empresas informativas del profesor Redmond. Este autor argumenta cómo esta temática es un nuevo campo de estudio en estas organizaciones.

La cultura de una organización es la forma particular de hacer, según la reflexión de Ángela Sofía Preciado (2005), la cultura es totalidad pues está relacionada con esa forma de vivir compartida y en cuanto a su carácter de concepto ordenante, este tiene en cuenta la manera de unificar los pensamientos y actuaciones de los miembros de los grupos.

En ese mismo sentido pero con cierto énfasis en la función del líder encontramos la definición de Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006 91):

“Cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos”.

Ahora bien, pensar en la cultura organizacional de la empresa informativa implica partir de la descripción de las características de las personas que trabajan en los medios. Continuando con el profesor Redmond (2006: 128), en

estas organizaciones tenemos dos tipos de trabajadores definidos por las funciones que realizan: los trabajadores creativos y los que cumplen funciones rutinarias u operativas. En el primer caso, encontramos a las personas cuyas funciones están relacionadas con el contenido y la forma, es decir los periodistas y las personas encargadas del diseño y la edición quienes tienen una formación relacionada con las empresas informativas como se afirmaba anteriormente. Ellos son conscientes de la importancia y el valor del producto informativo. Los periodistas, defienden los valores e ideales de la función social que deben cumplir los medios en la sociedad. De otro lado, están los empleados que cumplen funciones de apoyo, que habíamos definido anteriormente como las áreas de administración y producción. Las funciones de estos trabajadores se oponen a aquellas de los creativos, sus actividades son repetitivas y rutinarias. Las personas que trabajan en estos departamentos no siempre son conscientes de las especificidades de las características de las empresas informativas pues en su actividad laboral aplican los conocimientos empíricos o académicos provenientes de otros saberes como la administración o la ingeniería y en el desarrollo de sus funciones su actuar podría asemejarse al de otro tipo de empresas (contabilidad, selección de personal, producción, aseo, etc).

Los creativos deben incorporar en el desarrollo de sus labores la filosofía y valores corporativos del medio, pues aunque la libertad de expresión es un principio fundamental para los periodistas, éstos están

sujetos a la línea editorial de cada medio que define no sólo su opinión sobre los hechos, sino también, la elección de contenidos y su presentación. En contraste, los empleados del área administrativa no tienen esta presión y se concentran en apoyar las decisiones que desde la administración y lo periodístico se definan.

Carecemos de información específica sobre la cultura organizacional de las empresas informativas o de cada tipo de medio, sin embargo como tenemos la descripción que acabamos de hacer de los tipos de trabajadores de estas organizaciones y además contamos con los aportes del profesor Redmond podemos formular algunas características generales.

Inicialmente tendríamos que definir a las empresas informativas como organizaciones fundamentadas en el capital humano, en ellas las personas son quienes generan productividad y competitividad a partir de procesos sociales dinámicos que generan valor al interior y exterior de las organizaciones (Redmond 2006: 117). Es por ello que se afirma: *“el corazón de las empresas de comunicación esta en sus empleados (...) las personas superan la innovación y la tecnología que se pueda adquirir”* (Taberneró Sánchez s.f.: 10).

Las empresas informativas son organizaciones en las que la cultura tiene como valores la libertad y espontaneidad, que según Alfonso Nieto y Francisco Iglesias (2000), son principios necesarios para el desarrollo de la responsabilidad individual y de la creatividad. En esa misma línea, Redmond argumenta que los trabajadores de

las empresas informativas son creativos y tienen un fuerte sentido de la independencia, en ellos, el empoderamiento crea unos comportamientos positivos en lo laboral. Además, los trabajadores se mueven en contextos creativos en los que se valoran las nuevas ideas. En este sentido, los gerentes deberían estimular el pensamiento en las empresas informativas para que las personas puedan afrontar los retos del ingreso de las nuevas tecnologías (Sohn, Ogan y Polish 1988: 50).

Redmond (2006: 125 y 135) también explica como la creatividad define contextos en los que el conflicto es inherente a las empresas informativas pues en esas organizaciones las personas están

constantemente aportando ideas y contribuyendo a la innovación y la adaptación al entorno. En el área periodística son conscientes del debate entre el idealismo periodístico y los negocios. Cuando los periodistas se dan cuenta de los condicionantes que desde el negocio interfieren en su labor informativa bajan el rendimiento (Ibíd.: 130). Esta situación de múltiples presiones entre lo creativo y la gestión de las empresas informativas también fue reflexionada por David Hesmondhalgh y Sarah Baker de la Universidad Abierta de Inglaterra a partir de las industrias culturales. Para ellos, las personas que trabajan en estas organizaciones deben conciliar objetivos que son aparentemente contradictorios

***La participación es real y efectiva cuando la organización se muestra flexible, abierta y receptiva, cuando se tiene en cuenta a las personas por encima de la rigidez de las estructuras organizacionales.***

como la originalidad, el valor artístico<sup>19</sup> y el éxito financiero<sup>20</sup>.

Una forma de conciliar las inconformidades entre las directrices administrativas y los intereses del personal es la participación, pues ella permite la armonizar diferentes motivaciones al interior de la empresa informativa y refuerza el sentido de la responsabilidad (Nieto e Iglesias 2000: 177-179). En lo referido a este aspecto, sumado a la propiedad de los medios Mercedes Medina Laverón afirma que la organización debe favorecer la participación y compromiso de los trabajadores en las decisiones y también en la comunicación interna. Esta participación según la autora puede llegar incluso hasta la propiedad de los medios, pues podría generarse

un modelo de “dirección compartida” para promover un intercambio mutuo.

La participación es real y efectiva cuando la organización se muestra flexible, abierta y receptiva, cuando se tiene en cuenta a las personas por encima de la rigidez de las estructuras organizacionales.

La formación y autonomía también constituyen valores fundamentales, según

<sup>19</sup> Para el caso de las empresas informativas el valor artístico debe entenderse desde el punto de vista del valor informativo y prevalece la originalidad propia del estilo periodístico y los conflictos con lo financiero.

<sup>20</sup> Conferencia presentada en el Coloquio internacional “Mutations des industries de la culture, de l’information et de la communication”. Paris septiembre 25 al 27 de 2006.

el profesor Redmond, los periodistas necesitan independencia en su trabajo y acompañamiento, en este caso desde la dirección periodística. Los periodistas tienen una fuerte responsabilidad individual y un compromiso con su trabajo, pues para ellos, esta vocación está ligada al altruismo.

Para continuar con las valoraciones de los periodistas debemos tener en cuenta que para ellos la motivación y el reconocimiento van mucho más allá de las recompensas económicas. Desde la función directiva de los medios el éxito está dado por la capacidad de estimular de manera diferente los diversos públicos que conforman la organización, entendiendo que las personas de los medios manejan expectativas y recompensas predecibles y que su capacidad de análisis les permite establecer comparaciones entre las recompensas y los castigos de las personas a su alrededor. De esta forma la equidad y las expectativas son factores causa y efecto en el comportamiento de las personas en la organización (Redmond 2006). Para complementar este argumento traemos las ideas de los profesores Eugenio Tirón y Ascanio Cavallo quienes destacan el concepto *Empresa inteligente* de Lipovetsky. Para ellos:

“(…) La excelencia directiva no es la que estimula la unanimidad colectiva, sino la que mantiene una responsabilidad cotidiana de respetar y valorar los individuos y de asegurar el pluralismo interno” (Carvallo y Tironi 2006: 156).

Antes de pasar al clima organizacional es necesario hacer dos consideraciones finales frente al comportamiento de las personas en la empresa informativa. La primera tiene que ver con el concepto de los presupuestos

básicos desarrollado por Shein cuando afirma que las personas en las organizaciones tienen unos referentes de partida que son los que condicionan su actuar. La segunda, se refiere a la influencia en el comportamiento de las personas dependiendo del sector laboral del cual provengan. Así, una persona que viene de un medio radial, tendrá unos rituales diferentes a una persona cuya experiencia laboral haya sido obtenida en prensa o televisión.

Si pasamos al concepto *Clima organizacional*, Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006: 134-135), lo define como:

“El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Es expresado por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Frente al clima organizacional debemos ser conscientes del ambiente de estrés y competitividad que caracteriza el ejercicio de la profesión periodística y en general la gestión y producción del periodismo informativo<sup>21</sup>. Ello sumado a los conflictos propios de la disyuntiva entre la concepción de empresa y contenidos informativos generan un clima organizacional que consideramos tiene muchas fluctuaciones.

<sup>21</sup> Este aspecto relacionados con los ritmos propios de producción y características del productos informativo fueron presentados en capítulos anteriores de esta investigación.

Si tenemos en cuenta que tanto el clima como la cultura organizacional tienen relación con la satisfacción de los empleados y por ende, con la consecución de las metas de la empresa, debemos considerar que cuando las personas tienen una fuerte identificación con los valores de la empresa son más eficientes, se involucran en la organización y esto influye en una menor rotación de los trabajadores (Redmond 2006: 130). El valor de una cultura fuerte se refleja en el éxito de una empresa, mientras que el fracaso está relacionado con las empresas cuya cultura es débil. En ese mismo sentido, retomamos el argumento de Allen Neuhart, cuando era presidente de Gannet, la mayor empresa de diarios de Estados Unidos:

“La satisfacción de las necesidades humanas suele ser costosa y larga, pero se traduce, a la larga en mejores periódicos, lo que recompensa el tiempo y el esfuerzo empleados” (Sánchez-Taberner s.f.: 3).

### 3. Consideración final

Lo periodístico y lo administrativo son dos determinantes en la empresa periodística, estos dos componentes se oponen y al mismo tiempo se integran para dar cumplimiento a los objetivos definidos por la organización. En la presentación que he venido desarrollando puede apreciarse la dinámica de esta relación entre el trabajo periodístico cuya fuerza está en los contenidos y el trabajo administrativo fundamentado en la gestión empresarial. La mediación entre estos dos componentes estaría en la comunicación como conciencia integradora, un concepto desarrollado por Luz Gabriela Gómez (s.f.: 22, 23). Para ella, la comunicación debe ser una acción permanente y planificada que permita el acompañamiento de las personas en todos los niveles de la organización para administrar la función específica de la empresa informativa, comunicar.

## Bibliografía

BERTOGLIO, Johansen *Las comunicaciones y la conducta organizacional*. Diana, México, 1975.

CARVALLO, Ascanio y TIRONI, Eugenio. *Comunicación Estratégica, vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Tauros, 2006 p.156.

DENASSINI F, Claudia. Quien es quien en los medios? En: *Revista Mexicana de Comunicación*. Diciembre/enero 2006. Vol 19 N.102 p.3. <http://search.ebsco.com/login.aspx?direct=trae&db=zbh&AN=23655447&lang=es&site=ehost-live>.

ECHEVERRI, Ana Lucia. *Recursos Humanos en la Empresa informativa*. Publicaciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1999. p.41.

GÓMEZ, Luz Gabriela. “De empresas a organizaciones informativas, lo impersonal se transforma en interpersonal”. En: *Revista Comunicación*. Universidad Pontificia Bolivariana, p. 22-23.

MEDINA LAVERON, Mercedes. *Estructura y Gestión de empresas audiovisuales*, Eunsa, Pamplona, 2005. p 205.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos. *Transformación cultural en las organizaciones, un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario, 2006 p. 91

MORA, Juan Manuel. *El Departamento de comunicación, factor de cohesión social y dinamismo*. En: *Empresa informativa y mercados de la comunicación*. p. 407.

NIETO, Alfonso e IGLESIAS, Francisco. *La empresa informativa*. Ariel Comunicación, Barcelona, 2000.

OLIVESI, Stephane. *Sciences de l’information et de la comunicación, objets, savoirs, discipline*. Grenoble: PUG, 2006 p.137.

MUÑOZ, Juan Fernando. “La radio que se produce en Colombia”. En: *Sala de Prensa*. [www.saladeprensa.org](http://www.saladeprensa.org)

PRECIADO, Ángela. *Estilo directivo y comunicación interna. Análisis aplicado al sector de las agencias de publicidad en España*. Tesis doctoral inédita. Universidad de Navarra, Pamplona, 2005, p. 130.

QUAL L, Ward y MARTIN A, Leo. *Dirección de estaciones de radio y televisión* Editorial Diana, México.1971 p.31.

REDMOND, James W. “Issues in Human relations management”. En: ALBARRAN, Alan B., CHAN-OLMSTED, Sylvia M. y WIRTH, Michael O. (eds.) *Handbook of media management and economics*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, N. J. 2006, pp. 115-144.

