

L'organització periodística

Silvia Martínez Martínez

PID_00204109



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-Compartir igual (BY-SA) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu modificar l'obra, reproduir-la, distribuir-la o comunicar-la públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), i sempre que l'obra derivada quedi subjecta a la mateixa llicència que el material original. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

1. L'organització en l'empresa periodística.....	5
2. L'organització de la redacció.....	8
3. Els rols professionals: noves funcions i nous perfils.....	12

1. L'organització en l'empresa periodística

Des del punt de vista de la producció, a més dels processos i rutines informatives, l'organització és un component fonamental. L'organització és un element essencial per poder garantir l'elaboració del producte, ja que cada membre sap quina tasca ha de realitzar i la manera de procedir (Martínez Vega, 2000, pàg. 49). L'organització ha de permetre, a més, un cert grau d'autonomia als treballadors en tant que això facilita l'espontaneïtat i la capacitat de reacció davant de supòsits no previstos.

Es pot definir l'organització de la manera següent:

“Establiment d'un orde en l'activitat empresarial, per mitjà de l'aplicació de determinades regles que fan possible la conjunció operativa dels elements que integren el procés de producció”.

Manfredi (2000, pàg. 115, traducció pròpia)

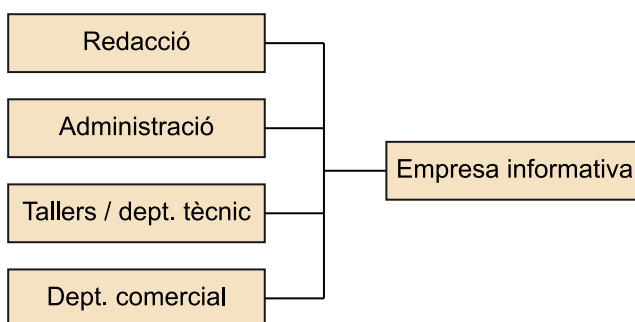
Organitzar l'empresa és una de les funcions directives i la seva estructura s'ha d'orientar a aconseguir els fins últims d'aquesta. Si es tenen presents els plans de l'empresa, llavors es podrà decidir quines tasques s'han de desenvolupar i quins perfils són els encarregats de realitzar-los, així com el nombre treballadors destinats en cada cas.

“Aquests llocs de treball s'agruparan al mateix temps en unitats organitzatives, que es distribuïran en l'empresa segons el criteri més apropiat, atenent la funcionalitat i les relacions que es poden establir entre llocs de treball o entre unitats organitzatives”.

Paños i Rojo (2005, pàg. 58, traducció pròpia)

En una empresa informativa una de les àrees principals és la que es dedica a la creació dels continguts i que podem denominar *redacció*. D'aquesta manera, un esquema bàsic de l'estructura que podria tenir un mitjà de comunicació i que permetrà garantir des de l'elaboració del producte fins a la seva distribució i la seva comercialització estarà representat pel gràfic següent:

Exemple d'unitats organitzatives dins d'una empresa informativa



Font: elaboració pròpia

En empreses informatives de gran complexitat pot resultar difícil conèixer de manera clara les línies organitzatives que la integren. En el context mediàtic actual, caracteritzat per la concentració i convergència empresarial, afavorida per les sinergies que permeten les tecnologies, pot resultar impossible delimitar les fronteres de les diferents unitats, més encara quan un procés de producció pot comprendre o requerir la intervenció de diverses àrees (McQuail, 1991, pàg. 183).

L'impacte del mercat comunicatiu desenvolupat a Internet en la indústria tradicional és clar també des del punt de vista organitzatiu. Empreses que operaven en el sector convencional ara poden oferir una versió en línia del seu producte. És el cas, per exemple, dels diaris impresos que tenen una versió digital. En el si dels grups de comunicació pot arribar a implicar la creació d'una nova organització o unitat que, encara que mantingui una certa autonomia, exerceix una activitat transversal i queda subjecta a la visió corporativa. Cea Esteruelas (2010, pàg. 39), en l'article "Introducción al concepto de empresa periodística en Internet", esmenta alguns exemples d'unitats de negoci a Internet en els grans grups de comunicació espanyols. Així, assenyala el cas de Prisacom en el grup Prisa o l'àrea Internet a Vocento, que s'encarrega de les edicions digitals del seu diari nacional (*Abc*) i de la resta de capçaleres regionals del grup (com la versió en línia d'*El Correo* o *Diario Vasco*, per esmentar-ne algunes), els canals verticals i fins i tot els portals dedicats a anuncis classificats.

Lectura

C. Nereida (2009). "Modelo de negocio de la empresa periodística en Internet: El caso de Prisa". *Revista Latina de Comunicación Social* (núm. 64).

L'autora aprofundeix en l'estudi de cas d'una empresa periodística a Internet, concretament en el model aplicat a Prisacom. N'analitza les peculiaritats i elements diferencials respecte a la resta d'unitats organitzatives del grup.

Juntament amb la pertinença a un grup de comunicació o el suport de distribució del contingut, altres factors (com ara la propietat o titularitat del mitjà, l'àrea de cobertura temàtica i geogràfica –cosa que inclou decidir si cal mantenir delegacions territorials–, el model de negoci o les necessitats tècniques per a elaborar o distribuir el producte) poden afectar l'organització tant pel que fa al repartiment d'unitats o àrees com al nombre de treballadors que es dedicaran a cadascuna.

Per posar un exemple, Paños i Rojo (2005) exposen de manera detallada els elements que condicionen l'organització en el cas de la premsa convencional:

- “1. Dimensió de l'empresa: nombre de treballadors, capital social, volum de negoci, etc.
2. Si l'empresa edita una o més publicacions, o si pertany a un grup multimèdia.
3. Periodicitat de la publicació: diària, setmanal, mensual, etc.
4. Quantia de la tirada i de la difusió.
5. Si els tallers d'impressió són propis o aliens.
6. Si la publicació o publicacions s'imprimeixen en un mateix taller o a distància, en diverses plantes.
7. Major o menor nombre habitual de pàgines.
8. Caràcter local, provincial, regional o nacional.
9. Distribució realitzada per mitjans propis o amb serveis de tercers.
10. Si és publicació de pagament o de distribució gratuïta.
11. Si té edició electrònica a Internet”.

Paños i Rojo (2005, pàg. 214-215, traducció pròpia)

Estudi de cas

R. Templeton (2007). “Charting a Course for Change: Transforming the Albany Times Union in a Wired World”. *Knight Case Studies Initiative*. Columbia University, Graduate School of Journalism.

A partir de l'estudi del mitjà *Times Union*, s'observa que els canvis en el consum poden comportar canvis en el si de l'empresa informativa que permetin adaptar-se a les demandes, superar els desafiaments del mercat i obtenir millors nivells de rendibilitat. Es registra com es planeja un procés de reestructuració, de reflexió i de canvi dels fluxos productius per a fer el mitjà més flexible.

Una empresa informativa en pot necessitar d'altres d'alienes. Seguint amb l'exemple anterior, en premsa l'empresa pot subcontractar certs serveis, com la impressió dels exemplars o la seva distribució. D'altra banda, fins i tot en la tasca de creació dels continguts, alguns dels productes poden ser elaborats per persones alienes a la plantilla pròpia i que funcionen com a col·laboradors o *freelances* i ofereixen els seus serveis a diversos mitjans de comunicació.

En qualsevol cas, l'organització ha de ser prou flexible per a no haver de fer transformacions internes constants, però també per a poder plantejar canvis estructurals quan sigui necessari.

Activitat

Consulteu el web d'un grup de comunicació, com Zeta. Observeu les característiques dels seus productes i reflexioneu sobre l'organització i les diferents unitats de negoci que presenta, especialment la que s'encarrega d'Internet.

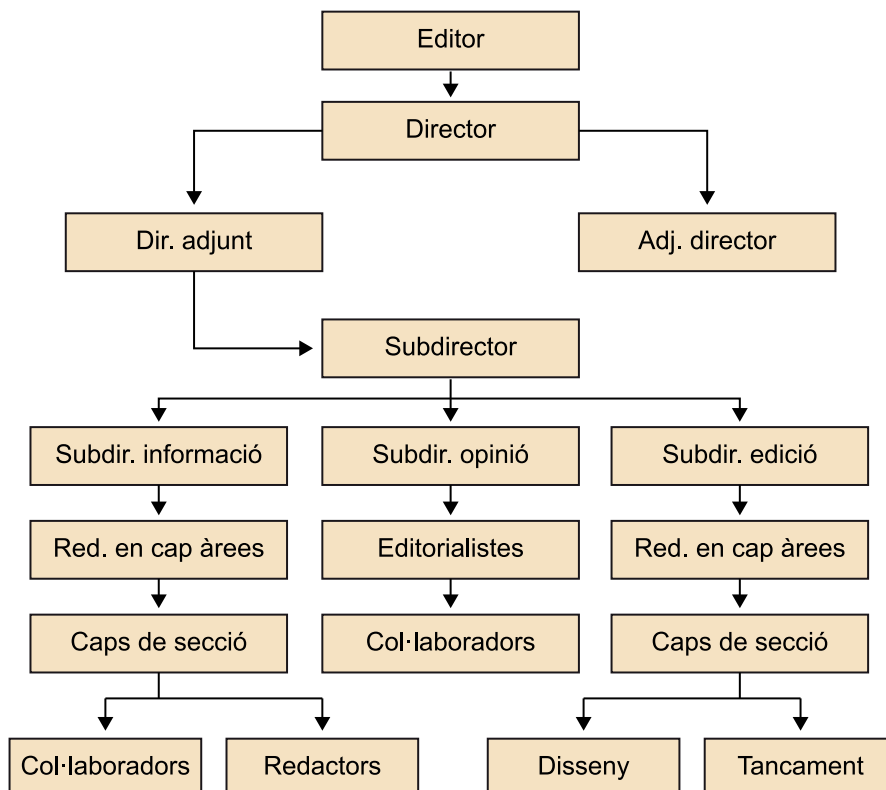
2. L'organització de la redacció

Ja s'ha assenyalat la importància del departament de creació de continguts, la redacció, en una empresa informativa. L'organització d'aquesta empresa també constitueix un element nuclear perquè funcioni correctament i assoleixi l'objectiu final: informar.

La redacció està integrada per periodistes o professionals de la informació que s'encarreguen de generar els continguts. El producte final (el diari, l'informatiu, el butlletí de ràdio...) es presenta com una unitat i és el resultat de la tasca conjunta dels professionals que hi treballen (Manfredi, 2000).

Existeixen diferents maneres d'organitzar la redacció. Entre les més esteses es troben les que segueixen una estructura piramidal que situa el director i l'equip de direcció en la part més alta, supervisant el procés, i com a responsables últims de les decisions adoptades en la redacció. No obstant això, altres factors com l'especialització (que permet distribuir els redactors segons seccions temàtiques, àmbit de cobertura, etc.) i l'establiment de tornos poden condicionar l'organització de la redacció (Martín Sabarís, 2000).

Exemple de l'organigrama de la redacció d'un diari nacional



Font: Martínez Vega (2000, pàg. 35, traducció pròpia)

En l'organigrama anterior es mostra, a tall d'exemple gràfic, els rols i les relacions jeràrquiques en una redacció d'estructura piramidal que podria presentar un diari nacional.

Activitat

Consulteu la manxeta d'un diari imprès i la informació corporativa que apareix en la versió digital d'un diari local. Aquesta última es pot localitzar en el *site* en apartats denominats, entre altres fórmules, "Qui som" o "Nosaltres".

Compareu les diferents àrees, perfils i jerarquies dels membres de la redacció que apareixen en la versió impresa i en l'edició digital.

Aquesta estructura es podria completar amb el consell editorial, que s'encarrega d'aportar recomanacions per millorar el producte una vegada avaluat.

Un altre òrgan important és el consell de redacció, integrat per les figures directives del quadre de redacció (directors i caps), que són els que s'encarreguen de distribuir el treball, jerarquitzar els continguts i aplicar la línia editorial (Manfredi, 2000). Per tant, el seu paper és clau en la presa de decisions.

Martínez Vega (2000, pàg. 49-57) explica que, en un diari amb una redacció d'estructura piramidal, el consell de redacció es reuneix per primer vegada entre les deu i les dotze del matí per repassar l'últim exemplar publicat i preparar el següent. Per a fer això, es parteix de les previsions informatives del dia que els redactors en cap o els caps de secció han presentat i dels temes que s'estan publicant en altres mitjans com la ràdio, televisió i Internet. Segons exposa Martínez Vega, en aquesta reunió s'aprova el llançat, que permet saber el total de pàgines que tindrà el producte final, les insercions publicitàries contractades i l'espai de què disposa cada secció, la qual cosa resulta fonamental per a organitzar el treball. Durant el dia els caps de secció i els redactors en cap supervisen el procés de producció i, si sorgeix una notícia inesperada, decideixen a qui encarreguen la cobertura i l'espai que destinaran a aquesta notícia. El consell de redacció es reuneix novament a la tarda per repassar els esdeveniments que s'han produïts durant el dia, l'estat de producció del diari i preparar la portada.

Aquesta jerarquització en la redacció, que determina els processos de presa de decisions, s'observa també en un altre tipus de mitjans. Així, per exemple, a la televisió, "el director d'informatius i l'editor de cada programa ajusten la successió, contingut i durada de les peces" (Pestano, 2008, traducció pròpia).

Encara que l'estructura piramidal és la més estesa, també existeixen experiències en què s'apliquen altres formes d'organització on la diferència més significativa es troba en el procés de presa de decisions. El professor Manfredi assenyala alguns models de redacció no convencional:

“En l'empresa autogestionària (col·lectius radicals, organitzacions veïnals i de consumidors, premsa política, etc.) tots els periodistes tenen els mateixos drets i la línia editorial es decideix per votació; el director és un coordinador, encara que en cas d'indecisió l'última paraula la té el Consell de Redacció, on el seu vot és decisiu en cas d'empat.

Una altra possibilitat és la que ofereix la Societat de Redactors, el millor exemple de la qual és *Le Monde*: els periodistes tenen a les seves mans bona part de les accions, però deixen el poder de decisió final en mans del director, que veu la seva tasca molt facilitada pel procés de presa de decisions –democràtica– realitzada en els estrats intermedis.

Finalment, hi ha l'anomenada 'comunicació d'intermediació', és a dir, aquella en què el mitjà és un simple suport que acull i publica o emet tot el que arriba, sense el procés de presa de decisions”.

Manfredi (2000, pàg. 116, traducció pròpia)

El major protagonisme de les edicions digitals ha tingut conseqüències en la redacció. Així, s'han buscat formes de col·laboració per a compartir experiències (De Mendonça i altres, 2012) i fins i tot intervenen en la presa de decisions. Per exemple, Pellicer i Franco (2012) expliquen que a *The Wall Street Journal* l'equip multimèdia participa en el consell de redacció. A més, el ritme productiu que marca la immediatesa informativa, la necessitat d'actualització constant afecta tant el cicle informatiu com els models de jerarquització vertical de redacció i condueixen al fet d'apostar més per la creació d'equips que actuen amb més autonomia.

El procés de convergència també ha influït en les redaccions i ha propiciat més integració.

Lectura

R. Salaverría; S. Negro (2008). “Hacia el periodismo integrado”. *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones* (pàg. 153-181). Barcelona: Editorial Sol90.

Els autors expliquen els canvis que la convergència ha introduït en el periodisme i inclouen les modificacions que s'han incorporat a l'estructura interna del mitjà i al funcionament de les redaccions.

Salaverría i Negro (2008, pàg. 127-131, traducció pròpia) parlen de diferents modalitats de convergència. D'una banda, segons “l'escala mediàtica”, la convergència pot afectar dos o més tipus de mitjans, fet que influirà també en la sinergia, en permetre compartir diversos formats de continguts. De l'altra, assenyalen “l'escala geogràfica” com a modalitat de convergència, que dependrà de la cobertura dels mitjans: entre els d'àmbit nacional o els que s'ocupen de l'actualitat local i regional.

La integració no ha derivat en un únic model de redacció, sinó que s'observen diferències que depenen tant del grau com de l'evolució del procés.

Lectura recomanada

J. A. García i altres (2009). “Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios”. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*.

Estudi de cas

R. Salaverría; S. Negro (2008). "Caso de estudio #2. *The Daily Telegraph*. El modelo de referencia". *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones* (pàg. 63-68). Barcelona: Editorial Sol90.

Els autors descriuen el procés de canvi experimentat en la redacció de *The Daily Telegraph*, que avança cap a la integració total.

3. Els rols professionals: noves funcions i nous perfils

Amb l'evolució tecnològica, els canvis experimentats no solament afecten les rutines o l'organització, sinó també els perfils professionals i les competències que el mercat laboral demana als periodistes. Així, desapareixen o es van desdibuixant alguns rols d'entorns clàssics. De Mendonça, Pereira i Leal-Adghirni (2012) posen com a exemple que en algunes redaccions desapareix la figura d'editor en cap o del cap de reportatge i en sorgeixen d'altres com el productor de continguts o l'editor de la *home*.

L'augment del protagonisme de l'usuari en el procés comunicatiu porta a l'aparició de l'anomenat *community manager*, que s'encarrega de gestionar les comunitats i que roman, al mateix temps, en contacte amb la redacció (Masip, 2011). En paral·lel, la popularització de les xarxes socials i la seva presència cada vegada major en els mitjans condueixen a la incorporació del *social media editor*, que s'encarrega de la "intermediació entre els lectors i el mitjà" (Flores Vivar i Salinas, 2009, traducció pròpia). A més, apareixen noves denominacions que es relacionen amb el format de publicació del contingut. És el cas, per exemple, dels *bloggers*.

La gestió dels continguts a Internet requereix, a més, nous professionals encarregats de millorar la visibilitat dels continguts. Sorgeix així la figura professional responsable del posicionament en els cercadors o del SEO.

Lectura

H. Vivar Zurita (2011, abril-juny). "Nuevos perfiles profesionales para una comunicación digital". *Telos*.

Reflexiona sobre les noves exigències del mercat pel que fa a la gestió de la comunicació i els efectes dels avenços tecnològics en el perfil professional. A més, planteja una reflexió entorn de la formació dels professionals de la comunicació digital.

Al marge dels nous rols que han sorgit per cobrir les noves necessitats i demandes del mercat, es demana al periodista el domini de noves habilitats. Per exemple, ja hem vist les noves competències que desenvolupen els reporters en la documentació informativa.

Nora Paul (2005, 2008) assenyala alguns dels requisits que s'exigeixen al periodista en el context actual: saber d'informàtica; cultura general; ser mediador, selector i redactor; posar en ús les eines disponibles; tenir present les possibilitats de la publicació digital; ser emprenedor i resolutiu; tenir gust per al disseny; controlar les necessitats del públic; tenir habilitats per a actualitzar i editar àudio i vídeo en línia; ser capaç d'explotar les possibilitats multimèdia

i l'hipertextualitat; tenir vocació; respectar l'ètica professional; considerar les capacitats interactives i participatives de l'audiència; i controlar nous suports i eines.

Salaverría i Negrodo (2008, pàg. 48-49) destaquen la necessitat que el periodista sigui un professional polivalent i amb capacitat de produir i editar continguts multimèdia. Aquesta versatilitat permet que el periodista pugui treballar per a diferents mitjans i suports i al mateix temps desenvolupar diverses tasques, abans encarregades a diferents professionals: des d'enregistrar imatges de l'esdeveniment fins a editar la peça o maquetar-la.

Juntament amb aquests requisits, un informe elaborat per Digilab per al Col·legi de Periodistes de Catalunya assenyala, a més, que l'especialització temàtica es converteix en un element fonamental que demana el sector.

Lectura

C. **Scolari** i altres (2008). "Nous perfils professionals i polivalència del periodista a Catalunya". *Quaderns del CAC* (núm. 27, pàg. 113-122).

Aquest article, a partir de l'anàlisi d'una mostra de mitjans catalans, assenyala els canvis en els rols i en les competències exigides als periodistes.

