



**Universidad Nacional  
de General Sarmiento**

**DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES 2007-2008**  
**Acreditación de la Coneau (Resolución 320/04)**

**Tesis para obtener el grado de  
Doctor en Ciencias Sociales**

**IDENTIDAD PROFESIONAL Y MANAGEMENT:  
Los rasgos identitarios de los periodistas de  
la sala de redacción de un diario nacional y  
el encuentro con la lógica del management**

**Tesista: Hugo Daniel Ojeda  
Director: Dr. Jorge Walter**

**Buenos Aires, Diciembre de 2009**

## RESUMEN DE LA TESIS

El presente trabajo se refiere al encuentro entre la identidad profesional de los periodistas de la sala de redacción de un diario de alcance nacional y la lógica del management. En otras palabras, es el punto de contacto entre la profesión y la gestión. El encuentro entre la identidad profesional y el management se manifiesta en el rol burocrático-administrativo que la Dirección del diario exige de los periodistas con responsabilidades de mando y con jerarquías equivalentes a las de jefes y gerentes, y las estrategias de resistencia identitaria que éstos llevan a cabo en el marco del ejercicio profesional.

Los periodistas de la sala de redacción del diario que se estudia aquí toman distancia concreta de los intereses del management de la organización, se resisten a la lógica del mercado y profesan una perspectiva del quehacer periodístico donde el oficio prima sobre la misma profesión. En nombre de su identidad profesional valoran la carrera hacia la firma por encima de la carrera editorial, a la que en general rechazan, ya que probablemente los aleja, según sostienen, del acto más puro del periodismo que es escribir. Siguen prefiriendo el diario papel, aunque el diario online tenga una de las propiedades manageriales por antonomasia, que es la escucha del lector, con la que tienen una relación conflictiva y de resistencia. La forma de oposición al management se visualiza por medio de iniciativas de espíritu de cuerpo y fuerte individualismo. Aplican la duda, la sospecha y la suspicacia a las propias iniciativas de management, mientras le exigen a los managers pruebas fehacientes de la efectividad de sus propuestas. Asimismo sostienen una visión más de periodistas que de “trabajadores de prensa”, como una forma de toma de distancia con respecto a una visión de “relación de dependencia”. La identidad profesional resultante es un constructo provisorio, efímero y en constante tensión, cuyas interfases con la gestión y el management resultan ser conflictivas y plenas de rugosidades.

Frente al universo subjetivo de las identidades, los periodistas de la sala de redacción de este diario adoptan tres posiciones genéricas: (1) balance/identificación, mediante la cual sostienen una posición positiva frente al management, como si el ejercicio de la profesión no tuviera disfuncionalidades con la inclusión de prácticas manageriales; (2) distancia, que es una especie de tipo neutral, donde los senderos y derroteros de los periodistas van por vía separada de los managers, de manera que no se oponen, pero tampoco se contactan; y por último (3) intrusión identitaria, que representa la resistencia seminal, la oposición militante frente a la lógica del management. Ésta última es la que mejor explica los mecanismos que operan en los casos de los periodistas entrevistados para la tesis.

El objetivo esencial del trabajo es doble: por un lado, mediante una aproximación cualitativa, comprender la práctica y desentrañar las características de la identidad profesional de los periodistas de la sala de redacción de un diario de Capital Federal con alcance nacional, y por otro, entender las interfases de dicha identidad con las exigencias del rol gerencial de los periodistas. Se procura entender las lógicas identitarias que dan lugar a la natural resistencia de los periodistas a asumir roles jerarquizados dentro de la pirámide organizacional del diario.

Se aborda, en un primer momento, el andamiaje conceptual y metodológico utilizado, y también se realiza una aproximación exploratoria a representantes de diversas profesiones. El análisis gira aquí en torno a los factores que contribuyen a la construcción –permanente y contradictoria- de la identidad profesional, como la propia sala de redacción y las trayectorias individuales de los periodistas. La premisa es que la identidad profesional emerge dentro de la esfera constitutiva de la socialización, especialmente en los contextos estructurados (y estructurantes) de la trayectoria, la educación y la actividad profesional en el mundo del trabajo.

La tesis se enmarca dentro de la sociología de las profesiones abrevando especialmente en la perspectiva sobre la identidad profesional expresada por Claude Dubar. Se hace aquí un recuento del trabajo de investigación cualitativa que se realizó entre los años 2008-2009 en la sala de redacción de uno de los diarios más importantes de Argentina. A través de observación en campo y de entrevistas en profundidad a miembros de la sala de redacción del diario, identifiqué un perfil identitario ordenado en cinco grandes áreas (misión y roles, formación y carrera, práctica, epistemologías y valores) donde cada segmento incluye varios componentes de la identidad profesional, y posteriormente analicé de qué manera estos dominios y componentes identitarios eran afectados por la lógica del management y cómo los periodistas se resistían a asumir los roles gerenciales que la organización les imponía. El trabajo presenta las contradicciones, rupturas y puntos de convergencia entre la subjetividad ocupacional y profesional de los periodistas y sus posicionamientos, tanto discursivos como prácticos, en relación a las exigencias manageriales.

El encuentro entre la profesión y la gestión, por lo tanto, resulta ser conflictivo, contradictorio y tenso, dando cuenta de la convergencia de dos mundos paradigmáticamente diferentes, con normas de funcionamiento distintas y con fines que, en la mayoría de los casos, acaban siendo desiguales y oscuros. Tan confusos y complejos como el perfil mismo de la identidad profesional de los periodistas, pleno de rupturas, ambigüedades y disyuntivas.

## INDICE

<b>RESUMEN DE LA TESIS .....</b>	<b>2</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
PROPÓSITO Y PLAN DE TESIS .....	7
GENEALOGÍA DE LA TEMÁTICA .....	8
MARCO DE REFERENCIA.....	12
<b>“YO SIGO ATENDIENDO”: LA EXPERIENCIA DE PROFESIONALES ASUMIENDO ROLES MANAGERIALES .....</b>	<b>16</b>
INTRODUCCIÓN .....	17
LOS CASOS DE LAS ENTREVISTAS EXPLORATORIAS .....	18
ESTRATEGIA DE LAS ENTREVISTAS .....	19
SOBRE LA GUÍA DE LA ENTREVISTA.....	20
RECORRIDO Y HALLAZGOS.....	20
<b>GEOGRAFÍA CONCEPTUAL DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL.....</b>	<b>31</b>
EXPLORACIÓN INICIAL .....	32
IDENTIDADES PROFESIONALES: PRECISIONES .....	33
CONVERGENCIA ENTRE “CULTURA OCUPACIONAL” E “IDENTIDAD PROFESIONAL” .....	39
<b>REFLEXIONES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>45</b>
ACERCA DE UN DISEÑO FLEXIBLE Y EMERGENTE .....	46
ACERCA DE LA UTILIZACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASO.....	51
DISEÑO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	53
TRABAJO DE CAMPO .....	55
LOS ENTREVISTADOS .....	57
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	65
<b>LA SALA DE REDACCIÓN: LAS CONDICIONES OBJETIVAS EN LAS QUE SE CONFIGURAN LAS IDENTIDADES PROFESIONALES .....</b>	<b>67</b>
LA REDACCIÓN DEL DIARIO .....	68
ESTRUCTURA JERÁRQUICA EN LA SALA DE REDACCIÓN .....	71
LAS SECCIONES DEL DIARIO .....	78
EL PROCESO DE TRABAJO .....	80
EL ROL DE EDITOR .....	97
ALGUNAS NOTAS SOBRE LA TECNOLOGÍA EN LA REDACCIÓN .....	101
CONDICIONES EMERGENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL .....	102
<b>LAS TRAYECTORIAS PERSONALES Y PROFESIONALES: LOS SENDEROS DE CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL .....</b>	<b>109</b>
LA TRAYECTORIA COMO CONTRIBUYENTE A LA CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDADES PROFESIONALES ....	110
PERIODISMO POR HERENCIA .....	111
LLEGAR A SER PERIODISTA: ESTUDIAR O NO ESTUDIAR .....	113
LA CARRERA DEL PERIODISTA.....	123
CARRERAS VERTICALES .....	127
CARRERAS HORIZONTALES .....	132
EL MASTER DE PERIODISMO.....	135
CONDICIONES EMERGENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL .....	141
<b>PERFIL IDENTITARIO DE LOS PERIODISTAS DE LA SALA DE REDACCIÓN.....</b>	<b>157</b>
ACERCA DE ESTE CAPÍTULO .....	158
PERFIL IDENTITARIO DE LOS PERIODISTAS DE LA SALA DE REDACCIÓN .....	160
1:1 DESPLAZAMIENTOS EN DOBLE VÍA ENTRE DISTANCIA OBJETIVA Y VOLUNTAD DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD / COMPROMISO E INTERVENCIONISMO .....	163

1.2 INDEPENDENCIA Y DISTANCIA FRENTE AL PODER: DESPLAZAMIENTOS ENTRE EL WHATCHDOG Y EL DEFENSOR DEL STATUS QUO.....	168
1.3 RESISTENCIA AL MERCADO .....	173
2.1 DESPLAZAMIENTOS EN DOBLE VÍA OFICIO-PROFESIÓN / PREVALENCIA DEL OFICIO CONTRADICTORIA Y CULPOSA .....	179
2.2 DE LA CARRERA EDITORIAL A LA CARRERA PROFESIONAL / CARRERA HACIA LA FIRMA.....	188
3.1 ESCRIBIR MÁS QUE EDITAR COMO LA QUINTAESENCIA DEL PERIODISTA .....	191
3.2 PREFERENCIA POR EL SECTOR CALIENTE: LA ATRACCIÓN DE LO URGENTE Y LO INMEDIATO .....	193
4.1 SUBJETIVISMO REVESTIDO DE OBJETIVISMO / DISTANCIA, DUDA Y SOSPECHA.....	199
4.2 EL ANÁLISIS POR SOBRE EL EMPIRISMO .....	208
5.1 DESDE EL EQUILIBRIO DE GÉNERO EN LAS BASES AL DESBALANCE EN LAS CÚPULAS (TECHO DE CRISTAL).....	212
5. DEL PAPEL A LOS BYTES: PERIODISMO SE HACE EN EL DIARIO PAPEL .....	218
5.3 ENTRE EL “YO” Y EL “NOSOTROS”: ESPÍRITU DE CUERPO PROFESIONAL .....	222
5. LA CADENA DE MONTAJE COMO DISPOSITIVO DISCIPLINARIO .....	225
5.5 INDIVIDUALISMO INHERENTE A LA OCUPACIÓN.....	227
5.6 DESDÉN Y RESISTENCIA FUNDAMENTAL AL MANAGEMENT .....	229
5.7 EQUILIBRIO EN LA IDENTIFICACIÓN CON EL DIARIO Y CON LA PROFESIÓN .....	231
5.8 ENTRE TRABAJADORES DE PRENSA Y PERIODISTAS .....	238
IDENTIDADES Y EL PELIGRO DE LA FALACIA DEL NIVEL EQUIVOCADO .....	240
IDENTIDADES EFÍMERAS .....	241
<b>LA TENSIÓN ENTRE LA GESTIÓN Y LA PROFESIÓN .....</b>	<b>245</b>
IDEOLOGÍA DEL MANAGEMENT .....	246
EL MANAGEMENT EN LA REDACCIÓN .....	250
<i>La incorporación de prácticas de planificación operativa .....</i>	<i>251</i>
<i>La consideración de lógicas de rentabilidad y orientación a resultados en el ejercicio de la profesión.....</i>	<i>258</i>
<i>Los intentos de establecer un modelo de liderazgo y manejo de personas .....</i>	<i>261</i>
<i>La utilización de herramientas de Recursos Humanos .....</i>	<i>267</i>
LOS PERIODISTAS Y EL MANAGEMENT.....	274
EL ENCUENTRO ENTRE IDENTIDAD PROFESIONAL Y MANAGEMENT.....	282
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>284</b>
LA IDENTIDAD PROFESIONAL DE LOS PERIODISTAS DE LA SALA DE REDACCIÓN.....	285
IDENTIDAD PROFESIONAL Y MANAGEMENT .....	286
TIPIFICACIONES .....	296
EJES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....	302
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>304</b>
<b>RECONOCIMIENTOS.....</b>	<b>321</b>

## **INTRODUCCIÓN**

## ***Propósito y plan de tesis***

El presente trabajo de tesis se refiere al análisis del encuentro entre la identidad profesional y el *ethos* gerencial. Más específicamente, me interesa analizar la manera en que los componentes de la identidad profesional son afectados y reaccionan frente a las demandas de gestión (managerialización) requeridas por roles de jefaturas y/o gerencias en la sala de redacción de un diario de la Capital Federal.

Por “managerialización”, en el marco de la presente tesis, me refiero al proceso mediante el cual un profesional va asumiendo progresivamente roles de “manager” (gerente). En ocasiones, la idea de “managerialización” es identificada con “burocratización” (Kitchener, 2000).

Realizados los estudios exploratorios sobre la relación entre identidad profesional y management, aparecen las siguientes problemáticas que quiero abordar en mi tesis:

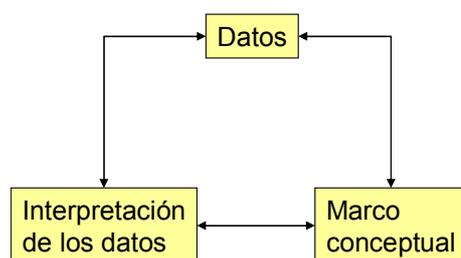
1. Entender la naturaleza, las características y los componentes de la identidad profesional de los periodistas de la redacción de un diario de alcance nacional y la articulación entre dichos componentes. Aspiro a trazar una especie de modelo (complejo, borroso, ambiguo, inestable y cambiante) de identidad profesional y analizar –a posteriori– su encuentro con la lógica gerencial de la organización. Esto significa que procuraré analizar el proceso de constitución de la profesión de los periodistas de la sala de redacción, caracterizar los imaginarios que se han construido sobre el oficio y/o profesión periodística e identificar los principales rasgos<sup>1</sup> identitarios que emergen de sus relatos y prácticas.
2. Identificar las relaciones de equivalencia y de diferencia entre la cultura ocupacional del área de redacción de un diario (de alcance nacional) y sus diferentes configuraciones estructurales. Aquí me refiero a la existencia de “subculturas” ocupacionales dentro de una misma redacción. Los estudios exploratorios estarían indicando que se podría categorizar a los periodistas dentro de la redacción en varios cortes posibles (oficio vs. profesión, secciones vs. secciones –por ejemplo Deportes vs. Política–, periodistas-periodistas vs. periodistas-“gerentes”, antiguos vs. nuevos, etc).
3. Entender de qué manera –si esto ocurriera– los periodistas despliegan estrategias y tácticas para la creación de espacios de autonomía frente a los cada vez más crecientes esfuerzos de la organización (diario) que escogimos para que incorporen herramientas de management. Mi

---

<sup>1</sup> En el capítulo específico sobre la identidad profesional de los periodistas discurriré sobre lo problemático (por su carácter normalizador) del término “perfil”, muy similar –de alguna manera– a “rasgo”.

pregunta aquí, que profundizaré en el trabajo de campo, se refiere a la visión y forma de entendimiento de los periodistas frente a esta forma de “embestida” managerial sobre su práctica profesional. Aspiro a conectar esta cuestión con la temática de la identidad profesional (por ejemplo, la autonomía y la generación de “cajas negras” de prácticas profesionales como “manifiesto de autonomía profesional”).

Como estrategia metodológica me propuse apelar a la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*) teniendo en cuenta la premisa de la conceptualización basada en la emergencia de patrones sociales a partir de los datos recogidos (Trinidad, Carrero y Soriano, 2006). El foco estará centrado en lo cualitativo en tanto actitud o mirada hacia el mundo social (Glaser & Strauss, 1967). Los procedimientos a ser aplicados enfatizarán en la construcción de teoría siendo ésta emergida y generada en el campo, es decir, desarrollada inductivamente. El propósito es elaborar un conjunto de hipótesis conceptuales y teóricas que puedan explicar los procesos de interés de la tesis, más específicamente referidos a la confluencia de las identidades profesionales en determinados marcos subculturales que se manifiesten en la redacción del Diario donde realizaré el estudio. El esquema de diseño presentado aquí apunta a un formato circular de diálogo entre los datos relevados, la interpretación de los mismos y el marco conceptual<sup>2</sup>:



Por eso es que será importante remarcar el carácter iterativo con el que está pensado el diseño: de cada entrevista y –en general– de cada técnica de recolección de datos, emergerán datos que reformularán el marco conceptual, de manera que éste es el acto segundo, y el encuentro empírico será el acto primero.

### ***Genealogía de la temática***

La construcción de la temática de esta tesis tiene una historia sinuosa. Desde su génesis, la configuración del tema y la problemática han ido mutando en algunos de sus componentes hasta arribar a la actual propuesta.

---

<sup>2</sup> Elizabeth Jelin me ha transmitido esta fértil idea del esquema circular entre datos, interpretación y marco conceptual.

Cuando inicié el cursado del doctorado, mi convencimiento era tratar alguna cuestión relacionada con las culturas organizacionales, ya que sobre ellas había investigado en ocasión de mi tesis de maestría. De hecho, en la primera ocasión de elaboración de mi intención de tesis pensé que la conexión entre la cultura de la organización y la manera en la que ésta construye confianza en los empleados podía resultar un ámbito fértil para la investigación, especialmente en la etapa post-crisis del 2001-2002 en Argentina. La cuestión de las culturas organizacionales se asocia mucho a mi interés profesional puesto que me dedico a la consultoría de empresas, y la subjetividad en el ámbito del trabajo es un tema que siempre me ha llamado la atención, especialmente en cuanto a la manera en que puede impactar sobre el desempeño de los individuos miembros de dichas culturas. Siempre sostuve que el tema de la “socialización organizacional” presenta oportunidades de exploración sumamente interesantes. Incluso me contacté personalmente con John Van Maanen, un destacado antropólogo organizacional americano, quien generosamente me envió -vía correo- una gran cantidad de documentos sobre dicho proceso y me ofreció su ayuda en la medida de sus posibilidades<sup>3</sup>.

De la problemática de la “socialización organizacional” arribé a la “identidad” en el trabajo. En la primera presentación formal de mis intenciones de tesis se me señaló que una veta interesante para explorar era la idea de “identidad”. Algunos comentaristas me recomendaron revisar lo mucho y muy bueno producido acerca de las cuestiones identitarias en el trabajo. La literatura sobre la identidad en el trabajo tiene muchos paralelismos con la de “cultura organizacional” tal como es acuñada por los investigadores en management. Así, uno de los textos claves que encontré en esta búsqueda fue el de Claude Dubar (“la socialización”, ver Bibliografía).

La génesis del tema y problema de mi tesis da cuenta –sin duda– de la importancia de los talleres de revisión de los temas de tesis que organiza la dirección de este Programa de Doctorado. Así, en talleres subsiguientes, a partir de las observaciones recibidas, fui “surfeando”, especialmente en cuanto a las observaciones sobre el rol que le asigno a las culturas organizacionales, y me convencí de que la idea de “encuentro” era mejor que la de “interfase” para referirme al contacto entre las identidades que portan los arribantes a una empresa con respecto al rol que la organización requiere de ellos, especialmente cuando ese rol supone la incorporación de prácticas de management, tan ajenas a la cultura profesional de los periodistas.

En posteriores revisiones de mi proyecto me convencí acerca de concentrarme no en la *work identity* en sí sino en la *identidad profesional* (retomando también a Dubar). Hice un viaje a España en mayo del 2007, donde asistí a un Congreso de Recursos Humanos que organizó la *Academy of Management* en Jerez de la Frontera (Andalucía). La *Academy of Management* es una de las instituciones

---

<sup>3</sup> Alguno de los textos está citado en la bibliografía de esta tesis.

de investigación en management más prestigiosas de Estados Unidos. En ese congreso, unas investigadoras de la *Universitat Rovira i Virgili* de Tarragona expusieron una ponencia sobre los dilemas de la identidad profesional de los mandos medios en una institución médica de Barcelona. Tuve la oportunidad de dialogar con ellas y me comentaron que se habían inspirado en un trabajo de investigación que realizaron para la *Academy of Management Journal* los investigadores Michael Pratt (University of Illinois at Urbana-Champaign), Kevin Rockmann (George Mason University) y Jeffrey Kaufmann (Iowa State University)<sup>4</sup>. El trabajo de Pratt y sus colegas en estas publicaciones se destaca por su intento de aplicar técnicas cualitativas a los efectos de construir teoría especialmente porque la *Academy of Management* está, en términos generales, más orientada a estudios cuantitativos y al uso de sofisticadas técnicas estadísticas que a aproximaciones cualitativas. A partir de estos hallazgos, ya no me interesó analizar cualquier tipo de “encuentro”, sino especialmente aquel entre la “identidad profesional” y los roles “manageriales” (o gerenciales) que las organizaciones imponen a quienes tienen funciones de conducción de personas en sus estructuras. Procuré entonces desentrañar qué ocurre con aquéllos profesionales que en sus organizaciones asumen roles aún “portando en sus mochilas” todo un bagaje de subjetividades acerca de su profesión y cómo es el tipo de encuentro con las demandas de un rol que –posiblemente– puede desestructurar o desconfigurar sus identidades profesionales.

Pero aún queda por explicar cómo llegué a concentrarme en los periodistas. Lo primero es que el estudio de Pratt et al. y los de Cascón-Pereira han puesto un foco central en la profesión médica. Y en general, la gran mayoría de los estudios de identidad profesional han sido enfocados a profesores, maestros, médicos y enfermeras. Yo buscaba poner foco en otra profesión (o profesiones) que suponga hallazgos inéditos. En el ejercicio de mi rol de consultor a lo largo de los años he hallado, en algunos clientes del sector de medios de comunicación, el problema y la dificultad de las áreas de Recursos Humanos para “disciplinar”<sup>5</sup> y formatear a los periodistas para la función de jefes de sus equipos de trabajo. Esto significa que los periodistas se preocupan más por la cuestión técnico-profesional y descuidan (o no priorizan) sus obligaciones de supervisión de personas. La “lucha” expuesta por las direcciones de las empresas de medios ha sido que los editores y secretarios de redacción (en el caso de los diarios) y de los jefes de noticias (en canales de TV) se han resistido a aplicar las clásicas técnicas de management debido a que ellos no se ven a sí mismos como “gerentes”<sup>6</sup>, a pesar de esperarse de ellos muchos de los productos típicos de los managers. Incluso el esfuerzo de las empresas por alinear a los periodistas a las lógicas de los negocios (costos, rentabilidad, concepto de “cliente”, etc) se ha topado con una idea de “profesión” que me ha llamado siempre la atención. Recuerdo un diálogo de hace cuatro años con un

---

<sup>4</sup> Citado en la bibliografía: Pratt et al (2006), lo mismo que el trabajo de las investigadoras españolas: Cascón-Pereira, Valverde y Gorjup (2007).

<sup>5</sup> Perfectamente aplicable la terminología de Foucault en estos casos

<sup>6</sup> Aunque en términos salariales sus responsabilidades equivalen a las de un gerente.

prestigioso periodista de las columnas de opinión del diario donde he realizado el trabajo de campo, cuando hablábamos acerca de la gestión de su carrera profesional y él me dijo que no tenía aspiraciones de carrera, que él creía haber llegado a su “techo”<sup>7</sup> (aún cuando tenía la categoría de “redactor” y podría –aunque no era su intención– aspirar a niveles superiores tales como editor y secretario de redacción). Es aquí donde he visto un punto de paralelismo con la experiencia de los médicos en las empresas de salud, que en muchos casos prefieren su función primaria de médicos a las tareas de coordinación o supervisión, porque los aleja de aquello que estudiaron. Por ello me ha interesado entender las lógicas de la identidad profesional de los periodistas, la reacción frente a los desafíos de su puesto, las transacciones con su entorno, y allí sí, en el marco de este encuentro, la inserción de las variables que históricamente quise correlacionar, a saber, las vinculadas con las culturas organizacionales y los procesos de socialización al rol (para rescatar, de alguna manera, el ofrecimiento de Van Maanen), pero siempre subordinadas a la cuestión más sociológica del encuentro entre identidad profesional y managerialización.

Elegir el caso no fue complicado, pero sí obtener el permiso para el trabajo de campo. La organización seleccionada es un prestigioso diario de alcance nacional, uno de los dos más grandes, y cuando inicié el trámite sucedió una lamentable situación: mi gran referente (o “portero” para ingresar a la empresa) fue transferido de su puesto (sin salir de la organización, quedó en un área absolutamente diferente a la que estaba) y entonces tuve que sufrir y lidiar con los tiempos que el Secretario General de Redacción dispuso para poder atenderme. La realidad no facilitó las cosas ya que, concomitantemente a mi requerimiento del tiempo de varios periodistas, ocurrió en Argentina la ya famosa crisis del campo. Justamente el Diario con el que iba a trabajar se encontró fuertemente implicado en la difusión de este proceso público. El “voto no positivo”<sup>8</sup> que declaró el fin de la Resolución 125 ayudó a que se abrieran las puertas de la redacción y obtuve la “luz verde” para el trabajo de campo<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> La idea de “techo” alude a haber alcanzado el límite máximo de asunción de responsabilidades.

<sup>8</sup> Calurosamente festejado por los más conspicuos representantes del diario.

<sup>9</sup> Desde el inicio he acordado con los referentes del diario no citarlo por su nombre, de manera que he intentado trabajar con los datos sin hacer referencia específica a qué diario refieren. Creo que no he sido muy exitoso en mi propósito (si el lector se detiene en los detalles del texto podría identificar de alguna manera de qué publicación se trata).

## **Marco de referencia**

Las organizaciones, y más específicamente las empresas, han penetrado en todos los ámbitos de la sociedad. Una reflexión común a los manuales de teoría de las organizaciones es el señalamiento de que todos nosotros nacemos en un entorno organizacional (hospitales, clínicas) y morimos en un entorno similar, incluso en los rituales post-mortem. A esta colonización de la sociedad por parte de las configuraciones organizacionales debemos agregar una creciente “mercantilización” del trabajo<sup>10</sup> y, en particular asociado al interés de esta tesis, una mercantilización de la actividad profesional. El viejo ideario del ejercicio de la profesión con algún determinado sentido altruista ha devenido en una “corrosión del carácter” profesional (siguiendo la terminología de Richard Sennet) hasta el punto en que los espacios de encuentro entre el ejercicio de la profesión y la búsqueda de la rentabilidad en el marco de la gestión managerial han reconfigurado las identidades profesionales.

¿En todas las etapas del ciclo profesional de un individuo son tan fuertes las convicciones sobre los principios del quehacer profesional? Freud Davis (1966)<sup>11</sup> trató justamente el tema-eje de la presente tesis cuando analizó las etapas por las cuales las enfermeras erigen su “edificio” doctrinal-profesional. De la “inocencia inicial” en la que reinan los estereotipos profesionales de la especialidad (altruismo, total disponibilidad, etc), se pasa a la etapa de “conciencia de la incongruencia” en la que opera una crisis de la toma de conciencia de que la profesión no es exactamente lo que se esperaba y de que las categorías estereotipadas (vislumbradas previamente de manera apriorística) no son exactamente lo esperado. A partir de este choque con la realidad pretendo entender los mecanismos de ocurrencia.

Muchos profesionales configuraron su ideario especialista con el propósito de realizarlo en el ámbito puro y cristalino de la ciencia y/o el ejercicio de la profesión. La frase “cuando yo estudiaba, mi aspiración era ser un prestigioso científico, y ahora estoy aquí tomando decisiones sobre reducción de gastos” posiblemente haya multiplicado su uso en los últimos lustros. La frase anterior da cuenta de un proceso de “managerialización” y/o “descalificación” de profesionales que posiblemente haya sido vivido como una “frustración identitaria”, aunque quizá no en todos los casos<sup>12</sup>. Más precisamente: ¿qué pasa con la identidad (en tanto proceso subjetivo de reflexión sobre su profesión) de un profesional cuando tiene que gestionar una unidad y sólo logrará buen desempeño si aplica criterios de management? Esto, de alguna manera, supone desechar saberes de alto contenido por otros de -¿menor?- contenido.

---

<sup>10</sup> OIT, Rumania 2001

<sup>11</sup> Citado por Dubar, 2000.

<sup>12</sup> Como veremos en las entrevistas exploratorias.

Por otro lado, la experiencia de profesionales que asumen funciones en una empresa supone el doble sombrero de “profesional” y de “empleado”, y si ese rol incluye el manejo de personal y la asunción de roles de mayor responsabilidad, se genera entonces la convergencia entre el “profesional” y el “gerente”, o –como titulamos el capítulo final– el encuentro entre la profesión y la gestión.

### **Profesionales empleados**

El hecho de la presencia de los profesionales en el ámbito del trabajo ha sido tratado por Hualde en el marco de una revisión latinoamericana de la Sociología de las Profesiones (De la Garza Toledo 2000:665). Uno de los clásicos problemas de los profesionales en el ámbito del trabajo es la posibilidad de alcanzar la autonomía y seguir al mismo tiempo controlando el contenido de su trabajo.

Mi interés se centra en los profesionales que trabajan en empresas. El ejercicio de la profesión, en este caso, se lleva a cabo de manera “contractual”<sup>13</sup>, y el poder de decisión es compartido por la organización y el profesional. En general, los profesionales tienden a asumir roles de creciente *seniority* (mayores responsabilidades) hasta el punto de convertirse en gerentes (es decir, managers). El momento en que la organización le asigna funciones gerenciales es donde particularmente me interesa desentrañar la manera en que el desafío de un rol gerencial entra en colisión o se sinergiza con el corpus de saberes profesionales que se articulan en la identidad profesional del gerente.

Cuando se piensa en los profesionales en el ámbito de trabajo es posible hablar de su “proletarización” creciente (Aronowitz, 1973), es decir, en la progresiva transformación de las profesiones liberales en roles organizacionales. Esto significa que los profesionales se convierten así en **empleados**, sujetos a formas de dirección, más o menos intrusivas para sus profesiones que, sin duda, han de tener significativa influencia sobre sus prácticas profesionales, ya sea enriqueciéndolas o “desprofesionalizándolas”. Todos los profesionales asalariados son “proletarios” en el sentido de estar empleados (Derber, 1990, 1992): “Los profesionales están generalmente libres de horarios y de supervisiones estrictas, pero deben someterse en un sentido más profundo a los regímenes que son el fundamento de la labor proletarizada. Trabajan en una división del trabajo concebida y forzada por la dirección siguiendo los ritmos impuestos del procedimiento organizativo y de la tecnología. Además, están actualmente sujetos a la aprobación y a la revisión administrativa, si no se encuentran bajo estrecha supervisión directa.”

---

<sup>13</sup> La idea de lo “contractual” se refiere aquí de una manera más genérica a la contratación de los profesionales. La práctica de los “factureros” es muy habitual en el mundo del periodismo. Por lo tanto “contractual” no distingue aquí a los empleados “en blanco” o a los “factureros”.

La crítica más articulada de las teorías de proletarización es la de Freidson, quien defiende que los profesionales que trabajan en organizaciones no pueden ser considerados como proletarios, ya que perciben salarios elevados y mantienen un alto grado de control sobre las calificaciones de acceso a la profesión, su formación y vocación. Esto favorece la posición privilegiada de negociación, dentro del sistema de relaciones industriales (Guillen, 1990:46). La “caja negra” en la que los profesionales convierten sus propias prácticas dentro de las organizaciones (como una forma de resistencia o demarcación de autonomía) es también objeto de nuevas y más sofisticadas técnicas de control por parte de las organizaciones, como las nuevas herramientas de management que se han dado en llamar las prácticas de *knowledge management*<sup>14</sup>.

### Profesionales-managers

Una primera cuestión que considero pertinente analizar se refiere a qué entendemos por “managerialización”<sup>15</sup>. La disciplina managerial tal como es entendida hoy en el mundo del capitalismo comenzó con Fayol y Taylor a principios del siglo XX (Boltanski & Chiapello, 2002:99). En *Economía y Sociedad* Weber planteó la necesaria separación entre los dueños del capital y los que trabajan en una organización, señalando que es el esquema que otorga más racionalidad a la operatoria. Los gerentes o *managers* fueron tomando el lugar de los dueños de las empresas, a partir de una gran división de roles entre el capital y el trabajo.

Boltanski y Chiapello, en su intento de desentrañar el “nuevo espíritu del capitalismo” han hecho un interesante esfuerzo por sistematizar los contenidos de la práctica managerial, y sólo a los efectos de compendiar dichos contenidos podemos señalar los siguientes:

- Administración de la burocracia y las jerarquías
- Control y responsabilización por resultados
- Búsqueda de la eficacia y de la eficiencia
- Búsqueda de la movilización de los cuadros a través de la motivación y búsqueda del compromiso.
- Liderazgo, evaluación y desarrollo de los colaboradores
- Generación de un sentido para el sistema salarial por medio de la cultura organizacional
- Dirección por objetivos

---

<sup>14</sup> La “gestión del conocimiento” se refiere a los esfuerzos de las empresas por reducir las zonas de incertidumbre (Crozier y Friedberg, 1983) que crean determinados empleados cuando crean o construyen en torno a ellos una especie de “aura de imprescindibilidad”.

<sup>15</sup> Según Guadarrama Olivera (2003:221), que apela al término *managerialism*, se refiere a ella como una “cultura de empresa”, referida a la identificación imaginaria entre la corporación y el management, y supone formas de control basadas en el consenso y a un tipo de razonamiento cognoscitivo-instrumental que se expresa en la organización formal de la empresa.

- Planificación estratégica
- Gestión del cambio de la organización

Desde esta perspectiva, y pensando en profesiones tales como la de abogado, médico o periodista, el mismo proceso mediante el cual el profesional deviene manager (gerente) es algo que puede significar una situación “no-natural” para el profesional. “Managerialización” puede denotar –en determinados ámbitos asociados a la academia– la idea de “privatización de la universidad”, donde la práctica gerencial se antepone a la práctica científica, empobreciéndola o restringiéndola. Esta perspectiva, evidentemente, da cuenta de una visión negativa de la managerialización, como en el caso –más afín a nuestro propósito– de los profesionales que deben orientar su práctica científica hacia criterios gerenciales, que en muchas ocasiones tienen su manifestación en la matriculación en maestrías de negocios (MBA’s) para adquirir herramientas que le permitan lograr altos niveles de desempeño. Dubar (2002:115) ha asociado la modernización con el proceso de privatización, en ocasiones calificada de “modernización económica” y “sinónimo del triunfo de la racionalidad instrumental” y de un ansia del crecimiento de la productividad.

¿Está valorada la función gerencial por los profesionales? Una primera aproximación apriorística diría que sí en tanto el profesional puede disfrutar de los beneficios propios de una función gerencial (salarios, beneficios, estatus), aunque, por otro lado, y dependiendo de los contenidos de la identidad profesional, éste pueda advertir en la incorporación de técnicas de management una especie de “retroceso” en cuanto a su profesión (quizás aquí, como discutiremos más adelante en la tesis, haya que distinguir entre “carrera profesional” y “carrera en sí”). Al menos de los estudios preliminares y exploratorios no se confirma una visión negativa de la experiencia gerencial. Shepard ilustra acerca del servicio civil científico de UK donde la promoción a través del avance gerencial era considerada como menos válida que el mérito científico, una perpetuación del “mito de la ciencia” como “una actividad más válida o más importante que el management” (Shepard, 1960: 515)<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> El nivel de valoración puede darse de bruceas con la realidad salarial. No es extraño ver casos de personal administrativo (sindicalizado) que tiene más altos niveles de salarios y beneficios que el personal profesional (no sindicalizado).

## **“YO SIGO ATENDIENDO”: La experiencia de profesionales asumiendo roles manageriales**

**Análisis de entrevistas exploratorias**

## □YO SIGO ATENDIENDO□: La experiencia de profesionales asumiendo roles manageriales. Análisis de entrevistas exploratorias

### **Introducción**

El presente capítulo incluye estudios de índole “exploratoria”, y tiene como objetivo descubrir ideas y aspectos profundos del tema de la presente tesis que permitan una posterior aproximación al campo específico de estudio (periodistas) con mayor precisión. De aquí que el esquema de investigación haya sido flexible, de manera de facilitar una consideración de numerosos aspectos asociados al fenómeno que se pretende analizar. Asimismo, esta aproximación permitirá una mayor familiaridad con el fenómeno a investigar de manera más estructurada en una etapa posterior.

En estas etapas preliminares de la tesis procuré entender mejor el proceso de formación de la “identidad profesional” y por eso he decidido ampliar el espectro y no acotar mi aproximación meramente a los periodistas. He comenzado, entonces, por tener entrevistas en profundidad con profesionales que han llegado a tener roles de gestión con supervisión tanto de asuntos como de personas dentro de organizaciones.

Así, las entrevistas exploratorias realizadas fueron con:

- Un periodista de investigación que asumió el rol de Director de Contenidos Periodísticos en un canal de TV abierta
- Un periodista de redacción que asumió la Dirección General de un Diario
- Tres ingenieros y/o licenciados en Sistemas que asumieron roles de supervisión en una compañía de seguridad informática
- Un abogado “de bufete” que asumió el rol de Gerente de Asuntos Legales en un multimedios
- Tres médicos que asumieron roles de gerentes y jefes de departamento en una clínica y en una empresa de medicina prepaga.

Algunas de las cuestiones que me ha interesado explorar en esta etapa inicial de aproximación abierta son:

- Asumir roles de manager ¿implica/ó un “desaprendizaje” de los contenidos de la profesión?
- ¿Experimentan/ron una especie de “violación identitaria” al momento de tomar roles de management?
- Y más contextualmente: ¿cómo se desarrolla la identidad profesional?

## ***Los casos de las entrevistas exploratorias***

Las entrevistas exploratorias fueron realizadas en la primera mitad del año 2008. Los expertos en sistemas se ofrecieron a ser entrevistados una vez que supieron del tema de mi tesis porque se sintieron reflejados e identificados con la temática. De hecho, la organización en la que trabajan proveyó el espacio y el tiempo para que las entrevistas se realizaran. A los dos periodistas (tanto del canal de TV como del multimedios) me resultó muy complicado ubicarlos debido a que los horarios que disponían eran realmente difíciles. En el caso del Director de Contenidos Periodísticos, teníamos un pre-conocimiento (habíamos cursado juntos algunas materias en la Maestría en FLACSO), mientras que con el otro periodista tuve la ayuda de un amigo de dicha organización que tiene una conexión ventajosa para coordinarme la entrevista.

El director de contenidos periodísticos trabaja como tal en un canal de TV abierta de la Capital Federal, mientras que el gerente de asuntos legales también es del mismo canal aunque su rol se extiende al Grupo que es dueño del canal.

Los médicos son un caso absolutamente diferente, ya que las entrevistas tenían un propósito profesional diferente al de la tesis. Las entrevistas fueron grabadas para recoger información relacionada con unos proyectos de consultoría que dirijo pero que me permitieron incluir preguntas que se asociaban con la temática de la tesis.

En todos los casos, los entrevistados tienen una profesión de origen y han llegado a asumir roles de management en sus respectivas organizaciones. El director de contenidos periodísticos tiene un sólido currículum en materia de periodismo de investigación. El gerente de asuntos legales es un abogado de profesión, con historial de ejercicio de la profesión liberal y que asumió un rol de alta gerencia en una empresa importante. Los tres expertos en informática vienen de estudiar carreras asociadas a su expertise y con intereses relacionados con la investigación y el desarrollo, y han llegado a asumir funciones de management en una multinacional de seguridad informática.

Al gestionar las entrevistas, en todos los casos les expliqué a los entrevistados que el propósito de la misma apuntaba a explorar aspectos de su identidad profesional y el impacto de la asunción de roles manageriales. Mi intención era despejar eventuales preocupaciones del entrevistado con respecto al motivo de la entrevista y señalar claramente la orientación académica de la misma. Todos los entrevistados entendieron el racional de la entrevista y aceptaron gustosamente la propuesta (incluso, como señalé anteriormente, ha habido algunos que se han ofrecido proactivamente a ser entrevistados). En general, por cuestiones de tiempo no he podido realizar un *debriefing* posterior de las entrevistas.

Un denominador común de las entrevistas es que los entrevistados me comentaron que las mismas los ayudaron a recordar y reflexionar sobre aspectos que nunca antes habían considerado, y valoraban eso de manera positiva, aunque no al punto de que la entrevista haya sido catártica, terapéutica o liberadora (Watson, 2006:368). De manera que la mirada positiva indica que el “espacio conversacional” (Owens, 2006:1161) había hecho un impacto sobre los entrevistados.

### ***Estrategia de las entrevistas***

Enmarco las entrevistas dentro de lo que denominaré “entrevista de inmersión” de una “etapa exploratoria”<sup>17</sup>. Mi propósito fue obtener información sobre los aspectos más evidentes de la experiencia narrada por los profesionales en cuanto a su encuentro con roles gerenciales. El contexto de las entrevistas no está alejado del que le brindó Watson (2006:372) a su entrevista con “Derek” para entender su visión de su desarrollo profesional y personal con respecto a su disciplina. Este tipo de entrevistas debía permitirme enfocar y precisar las cuestiones sobre las que habré de profundizar en una ulterior etapa. Mediante la entrevista cualitativa procuro describir y entender el sentido de ciertos temas (en mi caso, la identidad profesional y su encuentro con las exigencias del rol gerencial).

Desde esta perspectiva, me propuse llevar a cabo entrevistas semi-estructuradas, donde solicito al entrevistado que me precise aspectos biográficos, especialmente asociados a la génesis de su profesión y al encuentro con el rol gerencial. De esta manera creo que es posible desentrañar los aspectos diacrónicos del relato de las trayectorias vitales a partir de las cuales los individuos explican su identidad y expresan acerca de lo que son. Dubar (2000, 2002) señala la necesidad de articular dos aspectos de los procesos identitarios: (a) la trayectoria “subjética”, donde el entrevistado transmite sus vivencias, socialmente construidas, y recrea con sus propios significados y sus categorías nativas el sentido asignado a su “carrera”, y (b) la trayectoria “objetiva”, entendida como el conjunto de posiciones sociales ocupadas en la vida. El entrevistado selecciona sus relatos y escoge las anécdotas, y así presenta su biografía de una manera (para él) coherente y significativamente contextualizada (Rosenthal, 1993:62).

El relato mismo me permite identificar foco y aspectos críticos sobre los que elaborar posteriormente eventuales hipótesis o definir autopistas de exploración más específicas. Digo “semi-estructurada” porque –a pesar de encontrarme en etapas exploratorias– pretendo

---

<sup>17</sup> En la etapa del *Why* dentro del segmento de *Thematizing* de las etapas de una entrevista de investigación presentada por Kvale, es factible considerar como “exploratoria” a una entrevista, en contraposición a un “testeo de hipótesis”.

“economizar” la recolección de información inicial<sup>18</sup> para dirigirla de una manera más concentrada hacia mis intereses pre-establecidos. Este “espíritu” de economizar la obtención de información no significa que como entrevistador ignore el relato del entrevistado y lo presione a que me diga sólo lo que espero escuchar. No creo que el proceso de *Othering* haya ocurrido en la entrevista debido a mi búsqueda de foco y centralización. Tampoco he recibido la impresión explícita de los entrevistados en cuanto a que no haya podido presentar los aspectos multifacéticos de sus biografías profesionales. Desde este punto de vista –tal como señalaba anteriormente– mi visión de las entrevistas se acerca a la idea de un “proceso activo en el cual el producto es construido conjuntamente” por el entrevistado y el entrevistador, asumiendo que aquél está situado en un contexto local y político determinado (Sands & Krumer-Nevo 2006, Holstein & Gubrium 1995). Vistas de manera retrospectiva, se dio en las entrevistas un proceso de construcción colaborativa en el que el significado dependió del entrevistador y el entrevistado, en mi caso por la formulación de los estímulos necesarios, y en el caso de los entrevistados por ser “agentes activos” (Watson 2006:369). Sin duda, siguiendo a Kvale (2006:484) el tipo de entrevista que enfoco es una especie de “diálogo instrumental”, siendo que la misma es un instrumento para proveerme de descripciones, narrativas y textos con los cuales interpretar y reportar de acuerdo a mis propios intereses.

### ***Sobre la guía de la entrevista***

Los clásicos requerimientos del “protocolo de la entrevista” o “guía de la entrevista” (Kvale, 1996:129) suponen –a mi criterio– un esquema apriorísticamente estructurado que no se compadece de una entrevista en un entorno cualitativo. A los efectos de las entrevistas exploratorias planifiqué con anticipación encarar los siguientes puntos (a manera de guía de pautas):

- Principales hitos biográficos con un foco en la etapa de construcción de la profesión
- Qué perspectiva acerca de la profesión se ha configurado en el entrevistado
- Explorar las actuales responsabilidades y la conexión con su profesión
- Buscar las estrategias del entrevistado para adecuar su rol a la profesión o viceversa

### ***Recorrido y hallazgos***

#### **1. Los orígenes de la identidad profesional**

¿Es la universidad el lugar de formación de la identidad profesional? Los estudios han mostrado que llegar a ser un profesional es algo que ocurre en dos niveles (Hall, 1968; Kerr, VonGlinow, &

---

<sup>18</sup> En el caso de las entrevistas cualitativas, más que “recoger datos”, éstos son co-construidos entre el entrevistador y el entrevistado.

Schriesheim, 1977). Primero, ocurre a nivel estructural, en la educación formal y la introducción de requerimientos para entrar en la profesión. En segundo lugar, ocurre a nivel actitudinal, como el sentido individual de un “llamado” al campo. Moldear una identidad profesional es un proceso de desarrollo de maduración (Kuzmic, 1994). Después de que el joven graduado entra en la profesión, sin duda ocurrirán un número de “violaciones identitarias” que van a afectar su nivel de confort y la calidad de su funcionamiento profesional. Con esta experiencia, el nuevo practicante lucha por desarrollar un “ego profesional” que le permita construir el sentido de su profesión. Kuzmic (1994) habla del “proceso de llegar a ser” como una perspectiva reflexiva que es un entendimiento interno de que las nuevas experiencias están siendo “manejadas”.

Por ello es que la premisa planteada aquí es que la formación y desarrollo de la identidad profesional son procesos de maduración individual que comienzan desde muy temprana edad, en la conformación de la socialización primaria, continúan durante el entrenamiento de uno para la profesión, se desarrollan durante su entrada a la profesión, y aún continúan desarrollándose como la manera en que el practicante profesional identifica a la profesión. Uno de los entrevistados, licenciado en ciencias de la computación, reconoce el origen de su configuración profesional a las cosas que él hacía en su casa: “Las cosas que yo hacía en mi casa eran para mí, para mi familia, e incluso el típico rebusque de cualquier programador...”. En el caso del abogado devenido en gerente de asuntos legales, el entrevistado ubica la génesis de su identidad profesional en una etapa posterior a su educación universitaria. Es más, reniega de su etapa universitaria ya que lo hizo “por mandato” familiar. Promediando la entrevista el entrevistado señala que “había estudiado mecánicamente” y que la Facultad había sido una “imposición”. Incluso evoca el test vocacional que hizo, cuyos resultados arrojaban que él “no era apto para la vida universitaria”. No recuerda un momento de su vida universitaria en el que le haya empezado a gustar el Derecho: “durante la carrera no tanto...no sé en qué momento me empezó a gustar la carrera...no lo sé, no lo tengo muy claro”.

Siguiendo con el abogado, lo que lo “enamora” del oficio fue “el contacto con la gente” y encontrarse con “la problemática de la gente”. De hecho, a la hora de pensar por qué eligió la vida universitaria, señala que “yo quería hacer la mía...”. Es interesante que la etapa formadora de “aprecio” y “afiliación” con la profesión fuera aquella en la que ejerció la profesión de forma liberal. Aspectos críticos acerca de su manera de ver cómo ejercer la profesión es que señala que en los casos de ejercicio de la profesión liberal “me metía hasta el cogote...”, “hacía todo lo que tenía que hacer para que fuera rápido, y a mí me interesaba mucho que primero la gente tuviera su solución”.

Uno de los “científicos” informáticos entrevistados claramente distingue la preparación académica con el aprendizaje por experiencia:

“como traslación de los conocimientos que me fueron dados a nivel de cada materia directamente a la tarea del día a día, te voy a decir que muy poco [trasladé de la universidad a la profesión ejercida], casi nada de lo que uno ve en la facultad directamente tiene que ver con programación, en la carrera de computación lo que te toca hacer no es dar las herramientas para que una persona trabaje ahora, sino que es formar capacidades para que la gente se pueda adaptar a distintas terminologías, en nuestra carrera cambia mucho la terminología a nivel de programación por ejemplo, si uno no tiene la capacidad de pensar los problemas, obtener cierta capacidad intelectual para ir adaptándose es como que te volverías obsoleto muy pronto...” (E3)

El otro informático, licenciado en ciencias de la computación de la UBA, reconoce una contribución de manera clara:

“Sí me expuso [la universidad] a ciertos temas que de otra forma no hubiera accedido, por ejemplo, toda la ingeniería de software, que es una de las partes menos atractivas en general...y me ayudó bastante para tener una visión más pragmática...después darne una apertura de cultura general sobre ciertos temas...” (E6)

La analista de sistemas de la UTN explicita:

“Para llegar a este punto está bien lo que estudié, había que estudiar esto y había que enriquecerlo con otras cosas, había que estudiar aparte Project Management, había que viajar mucho porque si querés manejar proyectos locales no importa, pero si querés manejar proyectos globales tenés que conocer otras culturas, y eso estaba alineado también con lo que yo quería hacer con mi vida...” (E8)

## 2. Actividad profesional y actividad gerencial

En el caso del Director de un Centro Médico, la función de management es parte misma del repertorio profesional: “porque la medicina tiene que evaluar costo-riesgo-beneficio”. Desde esta perspectiva, el quehacer managerial es un componente fundamental de la actividad médica. Los objetivos profesionales del médico incluyen entonces los aspectos administrativos y gerenciales. Es interesante el análisis que propone:

“La medicina tiene una ventaja, que, por ser una profesión vocacional, uno tiene que volcar primero todo lo que siente, cuando uno la elige realmente con gusto y con ganas, y la segunda es que uno tiene que hacer esa actividad administrativa en todos los actos de su vida, porque la medicina tiene que evaluar costo-riesgo-beneficio, que son los tres parámetros fundamentales en la actividad médica...esa función administrativa la hacemos en cada acto médico nosotros...” (E2)

La función administrativa es una lógica continuación, entonces, de la identidad profesional del médico:

“es parte de la misma gestión médica. Exactamente. No tiene ninguna diferencia en cuanto a ninguna otra administración. Lo que pasa es que uno después va creciendo en el espectro,

y después tiene que administrar grupos, que ya es totalmente distinto que la individual, porque los grupos médicos son más difíciles de manejar, más complicados, y cada uno tiene su vertiente diferente” (E2)

Aparecen en este relato varios aspectos críticos del punto de encuentro entre el bagaje profesional y la función managerial:

1. Hay profesiones vocacionales. Éste es el término del entrevistado para referirse así a un intento de clasificación taxonómico.
2. Las actividades manageriales son parte del bagaje profesional del médico. No son “otra cosa”. Por lo tanto no hay tal “encuentro”.
3. Se podría hablar de una “fase managerial”, que es la requerida para poder manejar instancias más complejas (por ejemplo, grupos de médicos).

No escapa del análisis el hecho de que quien sostiene esta “identidad” entre la profesión médica y gerencial es el director de un centro médico. El entrevistado integra un universo y una visión “gerencial” de la medicina, y ni aún en el ámbito de la entrevista ha abierto una hendidura para señalar un diferencial de vocación. Será importante el análisis de casos en los que una especie de “visión romántica” de la profesión médica pueda generar un encuentro conflictivo con la función gerencial. Un caso que más adelante presentaré da cuenta de este ejemplo.

El caso de un gerente de auditoría médica de una entidad de medicina prepaga, muestra que la función gerencial representa un porcentaje en el despliegue de su profesión:

“Bueno, yo sigo atendiendo. Yo sigo haciendo asistencial. Antes era... no sé... 80 por ciento asistencial y 20 por ciento gerencial y ahora está invertido. Mi subespecialización, yo hice medicina interna y después hice un adiestramiento en medicina familiar y me dediqué a la medicina familiar, desde el punto de vista asistencial, trata de resaltar la figura del médico de cabecera y por lo tanto que sea ese médico el referente para cualquier problema de salud del paciente. Esto necesariamente trae aparejado una actividad que es gerenciar la asistencia a ese paciente. Este es un punto en común...Por supuesto es diferente la actividad asistencial con la gerencial, pero tienen muchos puntos en común. De hecho cuando uno está habilitando una causa de gerenciamiento de los servicios de salud, las herramientas son precisamente la medicina basada en el bien.” (E1)

En este relato aparecen dos discursos claramente diferenciados: por un lado, la actividad gerencial es absolutamente diferente a la actividad médica, de aquí que el entrevistado pueda calcular porcentajes de cada una. Pero luego, entrados ya en una especie de revisión conceptual, los caminos que eran paralelos ahora se encuentran: La frase “tienen muchos puntos en común” puede indicar tanto la diferencia como la concurrencia, pero en todo caso esta yuxtaposición nos indica consonancias y sinergias. En todo caso la clasificación que se infiere de lo señalado por el

entrevistado da cuenta de los dos tipos de actividades: (1) Actividad médica y (2) Actividad gerencial.

En la última parte del relato citado el “gerenciamiento” aparece como “herramienta” de la medicina. Desde esta perspectiva los caminos no se bifurcan sino que se subordinan: una manera de desplegar la identidad profesional del médico es apelando a las herramientas del management. Pero sigue aplicando aquí la consideración de estar ante dos ámbitos diferentes: uno es herramienta del otro, por lo tanto son diferentes.

De todos modos, la aproximación biográfica nos propone otras interpretaciones: “Terminada la residencia, hice una formación en medicina familiar, que tiene muchos puntos de contacto con la medicina gerenciada...”. Quiero destacar la terminología: “medicina gerenciada”. El mismo entrevistado que antes había distinguido entre “actividad gerencial” y “actividad médica” ahora incorpora el constructo “medicina gerenciada”. De pronto este análisis incorpora una especie de “fusión”, más cercana al caso del director del centro médico: una modalidad de medicina es aquella en la que se incorpora el instrumental de management.

### 3. Los espacios de resistencia

La teoría de transiciones de rol (Nicholson, 1984) plantea cómo se realizan los ajustes personales y organizacionales en el encuentro entre un trabajador y su nuevo rol, ya sea como nuevo ingresante a la organización o como una promoción a un puesto superior. Nicholson postula que el proceso de ajuste supone para una persona las opciones fundamentales de adaptarse para alcanzar los requerimientos del entorno o manipular dicho entorno para lograr los requerimientos personales. Así, a partir de la dicotomía “modificaciones de la persona” y “modificaciones del rol”, Nicholson propone cuatro tipos de ajuste entre la persona y el rol: absorción (donde la que cambia y se ajusta es la persona), determinación (donde la persona no “baja sus banderas identitarias” y modifica el rol para ajustarlo a su identidad), replicación (donde ocurren muy pocos ajustes, ya que existen coincidencias fundamentales entre la identidad profesional y los requerimientos del puesto), y exploración (donde el nuevo ocupante imprime el sello de su identidad y habilidades únicas al rol, modificándolo básicamente).

Nicholson también opera en su análisis la utilización de otras variables, por ejemplo, las características del rol. Así, el nivel de discreción (por un lado) y la novedad de las demandas del rol (por el otro) son cruzados con las diferentes estrategias de ajuste que veíamos antes. La discreción se refiere a las oportunidades objetivas (por lo tanto, características del rol) para alterar los componentes y relaciones del rol. Citando a psicólogos organizacionales como Elliot Jaques, Nicholson postula que la discreción está directamente relacionada con el status ocupacional. Y la

novedad de las demandas del puesto es el grado por el que el rol permite el ejercicio de conocimiento previo, habilidades practicadas y hábitos establecidos. Esta característica tiene también una clara relación con el ejercicio efectivo de la identidad profesional, variable que estará en función de la similitud del nuevo rol con las funciones previamente ocupadas.

En las entrevistas exploratorias aparecen de manera llamativa indicios de estrategias de resistencia frente a los desafíos del rol (en este caso gerencial). Así, traemos a colación el momento en que uno de los entrevistados (el director del centro médico) señala que “yo sigo atendiendo...yo sigo haciendo asistencia...”. Todo el discurso de los caminos paralelos y convergentes, y la teorización acerca de lo que significa el management para el despliegue del bagaje profesional médico, repentinamente abarca una nueva dimensión, totalmente diferente y portadora de la ideología del paralelismo: una manera de “resistir” a la ola managerial es dejar un espacio para la medicina asistencial. El “yo todavía sigo” indica que este gerente no quiere perder todos los aspectos que constituyen el corazón de la profesión médica. Éste es el caso, también, del director del centro médico:

“los médicos somos una actividad dual. Realmente podemos hacer la parte administrativa, organizativa, como en el hospital, por ejemplo, hasta una determinada hora y a la tarde, seguimos haciendo asistenciales y...la suerte está en los dos lados del escritorio.” (E2)

Tanto el caso del director del centro médico como en el del gerente de auditoría médica reservan un espacio íntimo e innegociable donde pueden expresar su identidad profesional como médicos. Su estrategia es, al final de cuentas, separar las aguas. Y este intento es absolutamente distinto de la elaboración discursiva acerca de que el management médico.

Un caso parecido es el de una joven profesional médica, coordinadora del proyecto de gerenciamiento de internaciones en un sanatorio.

“Yo creo que hoy por hoy, el médico tiene que tener otra visión de la medicina para optimizarla, para mejorarla. Sin duda que es necesario que haya médicos asistenciales puramente, sin duda... Por otra parte a mí la medicina asistencial que me gusta es la parte del paciente al final de su vida, y eso lo sigo haciendo, muy poco pero lo sigo haciendo, como una cosa mía digamos, que eso es importante también, de cualquier manera, creo que no puedo perder la asistencia, una vez por semana yo tengo consultorio, y muchos pacientes me vienen a ver en el horario de trabajo y yo puedo hacerlo, tardo media hora en ver un paciente, y eso es muy importante. En el consultorio hace 10 años que atiendo y tengo 700 pacientes de médica cabecera, siempre el consultorio está lleno, está bien, atiendo una vez por semana, pero eso me hace bien y me gusta. Por eso tampoco sentí que se me resintió la parte asistencial” (E4)

Nótese la estrategia de resistencia que esta médica lleva a cabo para no perder el espacio propio del médico: “como una cosa mía digamos”. Pero quizás lo más evidente de este relato es que esta

médica distingue entre “trabajo” y “ejercicio de la profesión médica”: muchos pacientes la vienen a ver en “el horario de trabajo”. Se puede inferir que la función gerencial es considerada un “trabajo”, mientras que para el ejercicio de la profesión médica “negocia” espacios que evidentemente la institución le permite: “yo puedo hacerlo” significa que está autorizada a alternar su rol de coordinadora con el de médica asistencial.

Esta reserva del espacio para el ejercicio “romántico” de la medicina no es óbice para que esta coordinadora del proyecto de gerenciamiento de internaciones deje de elaborar una “explicación” del continuo entre la medicina y su rol gerencial: “yo creo que el beneficio de la empresa es el beneficio del paciente...sé que algunos van a necesitar más recursos, y otros van a necesitar menos recursos, pero a la larga soy la primera que les digo a mis médicos: Miren, tienen de todo acá, pero por tener de todo no quiere decir que hay que usarlo irracionalmente...de eso se trata, de controlar a los médicos para que no desperdicien lo que en realidad tenemos...”. ¿Cómo entender este discurso? Aparentemente, el gerenciamiento es funcional al ejercicio de la profesión médica. No se chocan, no toman caminos contradictorios.

#### 4. ¿Frustración o “violación identitaria”?<sup>19</sup>

El término “violación identitaria” fue acuñado por Pratt et al (2006:240) quienes estudiaron a médicos residentes que sostenían que lo que hacían en el día a día no respondía a sus valores identitarios como médicos, y dicha percepción fue codificada como “violaciones a la identidad” por parte de los investigadores.

No aparece en las entrevistas exploratorias realizadas, al menos de una manera evidente, una experiencia subjetiva de “violación identitaria” como consecuencia de asumir el rol gerencial. En todo caso, cuando la brecha entre las expectativas y la realidad emergieron, las explicaciones recogidas –tal como señalábamos antes– se refirieron a que reservaron un espacio de libertad para ejercer la profesión de la manera en que ellos sentían que podían expresarla. En general, los entrevistados no perciben como dilema el hecho de ser manager (gerente) y profesional. El abogado considera que su rol es una forma de manifestación posible de ejercer la profesión, y lo mismo ocurre con los médicos.

En el caso del abogado devenido en gerente de asuntos legales, el entrevistado rehuyó (a mi criterio, de manera deliberada) a enfrentar la cuestión de la asunción de roles manageriales. Posiblemente por desconocimiento de las herramientas de management, o porque decidió presentar una perspectiva “políticamente correcta”, creo que detrás de algunas de sus respuestas emerge un

---

<sup>19</sup> La “otra cara” de este término es el que utilizaremos más adelante a propósito de la tipificación del encuentro entre gestión y profesión, cuando nos refiramos a la “intrusión identitaria”.

dilema no resuelto con respecto a su inserción en el proceso de managerialización. Al señalar que “si me están encargando un laburo que es de otro, le digo ‘che, fulano lo hace mejor’...no sé si es bueno o malo pero no me preocupa”. La frase “que es de otro” puede marcar un límite entre ser “abogado de empresa” y ser “manager” (siendo que él es gerente de asuntos legales). Mi hipótesis, por lo tanto, es que no ha internalizado la función de manager. Siguiendo a Watson 2006:370, el entrevistado “adoptó una máscara” de manager que, desde mi óptica, seguía siendo la de un abogado “de empresa”.

La rugosidad del encuentro entre el rol profesional y el rol gerencial es presentada un poco más crudamente por el periodista que asumió el cargo de director de contenidos periodísticos de un canal de televisión:

“cuando vos sos sólo periodista estás en situación de igualdad profesional. No hay, con los que tenés afinidad o sos amigo, no hay roce, porque sos “de la misma banda”. Ahora, cuando te ponés en otro lugar y a ese periodista vos le tenés que editar o decir por dónde vamos, encontrás un mundo donde la hoguera de las vanidades adquiere grados celsius a la enésima potencia... Es que vos tenés que redefinir el concepto de periodista, en mi caso, porque a mí, por ejemplo, cuando me mandaban a cubrir una sesión en el Congreso, yo era periodista. Cuando me mandaban a Miami a hacer una investigación, yo era periodista, distinto periodista. En el Congreso me sentaba, tomaba nota de la sesión; en Miami, iba a ver a una fuente del FBI: sigo siendo periodista. Después me mandaban a representar al diario de un Congreso en Madrid. Yo voy como periodista en otra función. Ahora me dicen: ‘hay 3000 periodistas en toda la Argentina, vos tenés que marcarles la cancha’; y yo se la marco como periodista, no podría marcársela como director de recursos humanos, porque no sé por dónde empezar. Me parece que vos tenés una profesión y una vocación, y si sos lo suficientemente inteligente para aplicar los conocimientos, no importa en qué andarivel estás. Si sos consciente y lo asumiste como tal, no estás obligado, reinterpretás tu función a medida que vas ocupando distintos lugares. A mí, hoy vienen y me dicen: mirá, [su nombre], la verdad que el único que puede cubrir el quilombo de las elecciones en Córdoba sos vos. ¿Podés ir a cubrir? Yo voy y cubro y el lunes voy y me dicen gracias y hay que mandar a un tipo a Tucumán por X razones, me sentaré al tipo y le diré hay que ir a Tucumán para hacer esto y esto y esto.” (E7)

El entrevistado entrevé la rugosidad: “seguís siendo periodista”, lo que supone que estamos ante un problema identitario, aunque requerirá una reconfiguración, de ahí que nos señale “tenés que redefinir el concepto de periodista”. Éste es un caso interesante acerca de cómo el profesional resignifica su identidad y la va adecuando a la nueva situación. En este caso lo explica muy bien el entrevistado cuando señala que “yo voy como periodista en otra función”. El profesional se reconoce como tal en la función de manager, y se autopercibe como manejando la situación: “reinterpretás tu función a medida que vas ocupando distintos lugares”. Por supuesto que siempre quedará pendiente la pregunta de si realmente el profesional está manejando el proceso o si son las demandas del rol la que lo impelen a resignificarse. En todo caso, cuando dice “si sos consciente y lo asumiste como tal” puede indicarnos una especie de resignación implícita, es algo así como “deberías darte cuenta de que no tenés alternativa”.

Nótese el inicio de la cita: “cuando vos sos sólo periodista”, esta frase está sin duda cargada de sentido sobre todo cuando pensamos en términos de si la función de manager supone un estadio superior del ejercicio de la profesión. “Ser sólo periodista” indica que hay un espacio propio identitario que se expande con la asunción de roles manageriales, aunque no se pierden las bases identitarias. “Ser sólo periodista” es “ser el tipo que la cuenta [la información] en el territorio” y el manager es quien “decide cómo ponerla en un diario o podés ser el tipo que articula el discurso de la empresa con la información...pero seguís siendo periodista”. La diferencia con el médico que “sigue atendiendo” es que mientras éste tiene claramente separadas las aguas (excepto el caso obvio del director del centro médico, aunque también reconoce el espacio de ejercicio liberal de la profesión), el periodista “resignifica” su profesión y encuentra un “plus” en el ejercicio de la profesión, aunque como “manager” del periodismo.

##### 5. Ser profesional y “profesionalismo”

La palabra “profesional” en ocasiones adopta la acepción de “excelente desempeño”, lo que –de alguna manera– “descalifica” al término, quitándole la investidura de un “corpus” profesional. De hecho podríamos hablar de una tendencia generalizada hacia la profesionalización, ya que todos se consideran profesionales (arquitectos, bomberos, deportistas, escritores, panaderos), lo cual significa que hay una especie de “identificación” entre “oficio” y “profesión”. La idea de “profesionalismo” perfora la cuestión identitaria. Uno de los “científicos” de la informática responde a la pregunta acerca de la diferencia entre ser profesional y no serlo:

“es...entregar mi capacidad como una mercancía, es venir las horas que pactamos con [la empresa] para venir, todos los días y dar mi 100% en las horas que estoy en la empresa en las medidas de mis posibilidades...tengo el foco de que me pagan el 100%, yo quiero dar el 100% de mi capacidad porque considero que es parte de lo que yo disfruto de tener capacidad y usarla...Para mí es precisamente tener potencial y realizarlo...” (E3)

El marco de este análisis es la relación laboral. El “profesionalismo” se identifica así con el alto desempeño de un puesto de trabajo. Uno “es profesional” cumpliendo de manera responsable con lo que se espera de uno. Por ejemplo, la analista de sistemas de la UTN responde a la pregunta acerca de su visión del profesionalismo:

“Es [...] hacer las cosas correctas, no importa en qué nivel estés, teniendo algunas pautas del ambiente en el que estás y el ambiente puede ser lo que es de la empresa hasta la carrera”. (E8)

Nuevamente encontramos aquí una visión “laboralista” del profesionalismo, caracterizada no por los signos propios de la profesión sino por los requerimientos del rol. De alguna manera podría

decirse que en algunos casos de los entrevistados se advierte una vigorosa “socialización” al rol, en ocasiones de una manera “desmesurada”:

“La tendencia general nuestra es encerrarse con su máquina y ver el mundo con la relación de uno con la computadora que es totalmente científica, y no tiene ningún tipo de problemas de personalidad, ni de humor, ni problemas laborales. Si uno tiene que trabajar, trabaja, y la computadora siempre esta en ese momento dispuesta a hacer eso. Y yo en ese sentido soy un soldadito, me concentro mucho en lo que hay que hacer y como que soy demasiado responsable, cosa que a mi me parece que es ser responsable, no demasiado responsable, es hacer lo que hay que hacer, me pagan por venir a trabajar ocho horas, y es venir y trabajar ocho horas, todo lo demás lo veo como una cosa que no hace a mi relación laboral. Estar en el puesto de jefe en algún punto me obligaba a cambiar mi relación personal con la gente en algún punto, pero también mi perspectiva de enfrentar esos temas que los dejaba de lado y no los manejaba.” (E6)

“Ser profesional” es “ser un soldadito”, que con responsabilidad hace lo que tiene que hacer. El puesto managerial (“estar en el puesto de jefe”) obliga al entrevistado a “cambiar”, y a hacer lo que “hay que hacer”. Aún cuando uno no desarrolle sus funciones específicas, el entrevistado se dice a sí mismo: “eso no es lo tuyo, vamos a hacerlo!”. De ese modo, el entrevistado no entra en colisión con las nuevas responsabilidades del rol: “principalmente lo tomé por el lado de ‘hagamos algo totalmente distinto. Por eso me pregunto si cuando estoy haciendo la parte de programación en algún punto no estoy retrocediendo en el desafío que dije vamos a aceptar...”.

#### 6. Carrera profesional y managerialización

En todas las entrevistas exploratorias que he tenido aparece la idea de que ser manager es un “paso adelante” en la carrera profesional. El abogado devenido en gerente de asuntos legales señala que “yo no me despego personalmente de mi carrera, no somos mi carrera y yo, yo estoy bien...mi carrera me acompaña como me acompaña mi equipo de fútbol”. Esta visión de “inmanencia” de la carrera con respecto a la vida “magnetiza” a la carrera profesional, invistiéndola de los aspectos socioeconómicos. Según él, si crece económicamente, crece en su carrera.

En el caso del gerente de auditoría médica, su expectativa de carrera era su avance hacia posiciones de management: “Hay algunos que ingresan con la expectativa de carrera y por ahí llegar a la dirección médica, pero no fue mi caso. Hay otros que son auditores, la auditoría médica es su especialidad médica. Yo [...] me formé en gerencia médica”. Ser médico para la gerencia médica es un requisito, de manera que ser “gerente médico” es perfectamente posible y constituye un “avance” de carrera.

La coordinadora del proyecto de gerenciamiento de internaciones refleja claramente este sentimiento de avance profesional con la asunción de roles manageriales:

“por eso acepté la tarea, porque yo sostuve que si yo siendo médica puedo beneficiar a dos, tres o diez y siendo coordinadora podía beneficiar a cincuenta o cien por año, siendo coordinadora de este proyecto podía beneficiar a muchísimos más, esa es mi idea, yo acepté el cargo nada más porque yo sentía el techo en la cabeza, más de esto no voy a poder hacer si no estoy más arriba para poder tomar un poco de decisión, y me dio la sensación que aceptándolo iba a poder hacerlo” (E4)

La concepción aquí es de un avance de carrera instrumental: se avanza porque se dispone de más herramientas para lograr el cometido propio.

## **GEOGRAFÍA CONCEPTUAL DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL**

## ***Exploración inicial***

El sentido común podría llevarnos a suponer que la cuestión identitaria, siendo que está enclavada en el universo subjetivo, tiene una sustancia psicologista. No obstante, la posición que se sustenta aquí es que es posible entender la identidad no desde una línea psicologista sino socio-cultural, donde se vincula lo individual y lo social, lo objetivo y lo subjetivo.

La idea de “identidad”, monopolizada socialmente por su conexión con la diferenciación de los individuos, al ser abordada desde una perspectiva socio-cultural nos remite inmediatamente a las trayectorias o biografías individuales. No es un número o un documento lo que nos diferencia, sino el devenir longitudinal y las diferentes experiencias y posiciones (de diversa índole) en la vida que cada uno de nosotros hemos tenido. Sin duda que todos los seres humanos tenemos un aspecto común, en cuanto al género humano, que nos identifica a todos, de manera que cuando vemos a otro ser humano decimos: “es igual a mí”, que Vasilachis (2003) denomina como “componente esencial”. Pero hay otro componente que –precisamente– nos indica el enorme cúmulo de diferencias existentes entre los seres humanos<sup>20</sup>. Los seres humanos nos auto identificamos como tales no sólo por la sedimentación de nuestras experiencias, sino también por nuestra representación de quiénes y dónde están los “otros”, ya sea a nivel individual como colectivo.

La cuestión de las profesiones y su relación con la identidad no se aleja de esta perspectiva. La literatura existente sobre la sociología de las profesiones ha marcado terreno en torno al constructo “identidad profesional”, que sin duda podemos capturar metodológicamente de manera instantánea pero cuyas fuentes de construcción deberían remitirnos más a un proceso que a una situación. De manera que la identidad profesional que se va conformando en los miembros de una profesión es el fruto de la transmisión de modelos y la transacción entre aspectos subjetivos y –por supuesto– objetivos de cada momento del derrotero de los individuos. Cuando ocurre esto, los profesionales interiorizan dichos modelos, que se expresan en “representaciones”, y luego son reproducidos en el plano social de la producción (hábitos, rutinas ocupacionales). De esta forma, los profesionales van construyendo su propia identidad en el marco de sus espacios compartidos, sus cadencias, sus experiencias, la internalización de sus roles y metas, y –por supuesto– todos los valores que le asignan tanto a su profesión como a su posición en la vida.

Entonces, en la medida que la vida del profesional va discurriendo, los aspectos que se van sedimentando, que conforman y reconstituyen la identidad profesional, tienen que ver con la experiencia propia de su carrera, la manera en que se la procesa, los significados atribuidos a los

---

<sup>20</sup> Erving Goffman (1970) hace un aporte a esta perspectiva. Este autor sostiene que hay una variable que adicionar a la del yo y la personal, que es la identidad social, donde uno atribuye y se ubica en algún colectivo/categoría.

avances de carrera, y –remontándonos más atrás aún– la génesis propia de cómo se adoptó un determinado sendero profesional<sup>21</sup>, cómo se aprendió el oficio y cómo éste devino en profesión. Cuando venimos más al presente, las prácticas que sin duda dejan sedimentos identitarios tienen que ver con la visión acerca de cómo se hacen y cómo se deberían hacer las cosas y –por supuesto– su propia reflexión sobre la práctica profesional.

No debemos limitar la idea de “identidad profesional” a un alcance meramente formal por la posesión de un título profesional, cosa más sencilla en el caso de profesiones tales como la de los médicos o los abogados, pero que se torna compleja cuando abordamos el caso de los periodistas. Esta complejidad nos remite a la reflexión sobre la práctica profesional más que sobre el estatus, y aquí es donde las superposiciones se asemejan a las que puede haber entre los sociólogos, los antropólogos sociales, los psicólogos sociales y otras disciplinas similares.

De manera que la aproximación a la identidad profesional se asume como aquella en la que se captura cómo los profesionales (en nuestro caso, periodistas<sup>22</sup>) se reconocen a sí mismos (en las prácticas y en su trayectoria) y suponen que son reconocidos por otros como miembros de una comunidad profesional.

### ***Identidades profesionales: precisiones***

La corriente de pensamiento asociada con las identidades profesionales, señala Guadarrama Olivera (2003:228), “está conformada por los trabajos que analizan la relación entre los espacios de vida y trabajo de los individuos y sus consecuencias en la subjetividad individual y social”. Suponen una aproximación microsocia, en tanto que no se analizan grandes colectivos, sino que se exploran “las interpretaciones y representaciones de los individuos en los procesos de interacción situados dentro de ciertos contextos estructurales y estructurados” (ibidem, pg. 228).

De modo que la identidad profesional es el conjunto de atributos, creencias, valores y experiencias que los individuos utilizan para definirse en tanto miembros de un grupo profesional. Esta identidad se construye en relación a un espacio de trabajo y a un grupo profesional que opera como referencia. De alguna manera la identidad profesional es una de las posibles respuestas a la pregunta

---

<sup>21</sup> Siguiendo con Goffman, claramente él referencia a la identidad personal como “las marcas” que se fueron gestando en el individuo y que provienen de su historia vital (1970:73).

<sup>22</sup> La discusión sobre el carácter profesional del periodismo será tratada en el capítulo sobre la identidad profesional de los periodistas de la redacción del diario con el que hemos estamos trabajando para esta tesis.

“¿Quién soy?”. La identidad es un proceso<sup>23</sup> proveniente de las constantes interacciones con otros y en una permanente construcción y reconstrucción. El dinamismo es una característica propia de la identidad. Entornos de transición o cambio, situaciones amenazantes, la emergencia de nuevos referentes y las transacciones ecológicas hacen que la identidad se reacomode, en búsqueda de coherencia (aunque “líquida”) y valorización de sí. En el proceso de la identidad los individuos abrevan para encontrar sentido a sus experiencias y su lugar en el mundo. Mediante un proceso de individualización, los seres humanos construyen sentido de sí mismos. Castells (2004:29) define “sentido” a la identificación simbólica que realiza un actor social del objetivo o propósito de su acción.

Podemos entender a la identidad como las construcciones o representaciones que los demás hacen de uno (construcción por otros) y las que uno mismo hace de sí (identidad para sí). Específicamente, cuando pensamos en términos de la identidad profesional, es posible pensar en dos dimensiones: una *dinámica*, que da cuenta del proceso de socialización en los diferentes momentos de construcción de la identidad profesional (la trayectoria vital, el decurso profesional y las competencias adquiridas) y una más *estática*, que se refiere a los componentes específicos de la identidad profesional tales como la imagen de sí y el lugar que el profesional le asigna a su rol y función para la sociedad, la concepción que los demás tienen acerca de la profesión, el nivel de compromiso y satisfacción con las actividades de la profesión, el sociodrama en torno al quehacer profesional, la perspectiva ética, la lógica epistemológica y las visiones estratégicas con respecto a la profesión.

El término “identificación” ha sido utilizado en la literatura en dos claros sentidos: para describir un estado y un proceso. La identificación como un estado se refiere a la parte de la identidad individual que se deriva de su asociación con un grupo social (por ejemplo, una organización o una profesión). El segundo –y menos explorado– sentido de “identificación” se refiere al proceso de alinear la identidad con un grupo social, es decir, cómo la identidad puede cambiar, desde que la construcción de la identidad es cíclica y no finaliza cuando el individuo se identifica inicialmente con una entidad (Kreiner y Sheep, 2006; Pratt, 2001). Claramente la identidad se ajusta y desarrolla, y está sujeta a muchas influencias, incluyendo demandas organizacionales y ocupacionales, y también a los ímpetus del individuo para poder cambiar.

Nuestra idea de “identidad” parte de la premisa de que no es sólo el impacto estructurador de lo social lo que impele a una determinada configuración identitaria. Más bien opera una especie de

---

<sup>23</sup> Por lo tanto, difícil de fijarse al punto de etiquetar atemporalmente a los individuos. Esto supone un dinamismo y un permanente cambio de configuraciones identitarias. En esto reconozco un problema difícil de resolver al referirnos a “perfil identitario”, ya que cualquier sustantivo que se sume a “identidad” la restringe y no le permite desenvolverse.

articulación entre los determinantes sociales-estructurales y –añadimos aquí– sus resignificaciones desde el sí mismo de los sujetos. Las identidades, por lo tanto, no son preasignadas (más allá de la fuerza estructurante del *hábitus* de Bourdieu o las estructuraciones que provocan las instituciones sociales como plantea Durkheim) sino que son los individuos los que la construye teniendo en su “mesa de trabajo” tanto los inputs sociales como sus propias trayectorias individuales. Por ello es que nuestra idea de “identidad profesional” no se circunscribe a un conjunto de saberes y prácticas profesionales que inspiran y ayudan a modelar una especie de “modelos ideales” sino que se genera en los intersticios de las experiencias individuales longitudinales y las interfases de interacción del individuo con sus contextos cercanos y lejanos. En estas experiencias los actores redefinen y resignifican los saberes y haceres profesionales (Guadarrama Olivera, 2003:221).

Decíamos, pues, que las situaciones de cambio (entornos de transición, por ejemplo) desafían y enfrentan los referentes desde los que los sujetos se identifican profesionalmente, y en dichos cuestionamientos las identidades profesionales se expresan, ya sea para afianzarse o para resignificarse. La identidad profesional, entonces, se construye en un medio de tensión y conflicto. De esta manera, la identidad en tanto proceso permite a los sujetos organizarse desde el punto de vista subjetivo. Aunque siempre esas formas de organización son transitorias y están en vías de ser reconfiguradas.

Desde la perspectiva de Dubar (2000), la idea de “identidad debe ser entendida como la afirmación/develamiento del mundo interior en relación a lo que uno tiene en común con los otros. Dubar pone énfasis en dos actos que operan en la construcción identitaria. Por un lado, los “actos de atribución” (identidad por otro) y por el otro los “actos de pertenencia” (identidad por sí). Es importante señalar, al hablar de “actos”, que la identidad se construye por y en la actividad<sup>24</sup>.

En el proceso de atribución de la identidad por las instituciones, las categorías institucionales son “impuestas” al individuo. A posteriori de esto ocurre la “interiorización activa”, donde los individuos in-corporan la identidad. En esta etapa el individuo define su identidad por sí a partir de su identificación con el grupo de referencia que le interesa “subjetivamente”.

La identidad profesional no es una mera articulación entre la identidad individual y la identidad colectiva. La identidad por sí y la identidad por el otro son inseparables (Dubar, 2000) y están ligadas de una manera problemática. Es un proceso de construcción y reconstrucción continuo. La socialización es el contexto en que esta construcción identitaria ocurre: “la identidad no es otra cosa que el resultado, a la vez, estable y provisorio, individual y colectivo, subjetivo y objetivo, biográfico y estructural, de los diversos procesos de socialización que, conjuntamente, construyen los

---

<sup>24</sup> De aquí la importancia que daremos a la “manera de hacer las cosas” y al modo en que los procesos de acción profesionales son pensados por los ejecutores (es decir, la manera en que son subjetivados).

individuos y definen las instituciones” (ibid). En este contexto es donde se debe enmarcar la identidad y no circunscribirla a lo meramente subjetivo, ya que los “mundos subjetivos” de la identidad también son los “mundos vividos”.

Dubar pone al trabajo en el centro de la construcción y la transformación de la identidad en el mundo moderno. La conformación de la identidad profesional y/o social se da a través de dos procesos heterogéneos que conducen a dos tipos de transacciones. El primero está asociado a la asignación de la identidad por parte de las instituciones y los agentes que interactúan directamente con el individuo. De aquí que Dubar denomina “transacción objetiva” la que se efectúa entre el individuo y “los otros”, es decir, cuando se logra adecuar la identidad del sí mismo a la asignada por los otros. Este proceso sólo puede ser analizado desde dentro de los sistemas de acción, en los que opera el individuo. El proceso de asignación de identidad conduce a una forma variable de etiquetamiento al utilizar categorías socialmente asignadas (títulos universitarios, nombramientos o reconocimientos institucionales).

El segundo proceso, que propone Dubar corresponde a la interacción activa, la incorporación de la identidad social “real”. Ésta, sostiene el autor, sólo puede ser analizada a partir de las trayectorias sociales (biografías), mediante y al interior de las cuales los individuos construyen para sí “la identidad del sí mismo”. Este proceso se lleva a cabo mediante la “transacción subjetiva”, que es el acuerdo “interno” efectuado en el interior de los individuos por la necesidad de proteger una parte de sus identificaciones anteriores y el deseo de construirse una nueva identidad (identidad deseada) que pueda asimilar la identidad para-los-otros a la identidad-para-sí. Dubar sostiene que, en estas transacciones, la relación entre la identidad asignada o virtual (aceptada o rechazada por los individuos) y la identidad deseada se realiza mediante una continuidad o ruptura con la identidad precedente, dependiendo de la forma de reconocimiento que se obtiene de las instituciones legitimadas o de los agentes que están en directo vínculo con los sujetos interesados.

Es evidente entonces que en la producción de las identidades operan dos conjuntos de mecanismos. Por un lado, el proceso biográfico (identidad por sí) y el proceso relacional (identidad por otro). Dubar apela a Berger y Luckmann al señalar que el recurso de categorías de tipificación ayuda a identificar/etiquetar a los otros e identificarse uno mismo. Los campos de tipificación/identificación pueden cruzarse entre sí y referirse a lo religioso, sexual, étnico, político, educacional, laboral, profesional, etc. Las identidades se van superponiendo a medida que nuestra vida se torna más compleja. Por ejemplo, no es posible hablar de una identidad profesional en la infancia, pero sí es posible referirnos a una identidad sexual, escolar o étnica. De hecho, la escuela primaria es un momento decisivo para la primera construcción de la identidad social. En todo caso las múltiples identidades que se despliegan a lo largo de nuestra vida pueden dar cuenta de

continuidades intrageneracionales o estar marcadas por rupturas que incluyan cuestionamientos de identidades anteriormente construidas (como es el caso de la conversión religiosa a una secta).

Sin duda que algunos hitos en la construcción identitaria son tanto la salida del sistema escolar como el ingreso al mundo del trabajo y la entrada a una especialidad disciplinaria. En ocasiones estos dos últimos hitos se superponen.

Para Dubar, la “identidad profesional de base” es aquella que constituye no solamente una identidad del trabajo sino una “proyección de sí”, es decir, una anticipación de la trayectoria de empleo junto con una lógica de formación. Dubar señala que Hughes, Strauss y Becker la llaman “identidad ocupacional”. En esta proyección opera una “construcción personal de una estrategia identitaria que pone en juego la imagen de sí, la apreciación de sus capacidades y la realización de sus expectativas” (Dubar 2000). A partir de esta proyección los individuos munidos de una “identidad profesional de base” se identifican con sus pares, sus jefes y sus referentes, y se van generando representaciones colectivas a partir de un deseo explícito de reconocimiento.

La identidad profesional es frecuentemente construida desde el aprendizaje de la teoría y ética requeridas y la internalización de los valores, normas y símbolos de la cultura profesional. Esta identidad es frecuentemente formada en una época temprana desde el proceso educativo y se adapta y muta en la carrera profesional de una persona (Ibarra, 1999).

Un factor importante en la modelación de la identidad profesional es el concepto de carrera en sí (Greenwood, 1957). La identidad profesional se adquiere, cuando una persona se integra en un colectivo profesional, y adopta no solamente los conocimientos y habilidades de la profesión en cuestión, sino que, además, adopta los valores y las actitudes que la caracterizan. La construcción de la identidad profesional resulta entonces de la articulación entre la identidad individual y la identidad colectiva. El proceso de socialización profesional consiste en la adquisición de identidad y el desarrollo de sentimientos de pertenencia y es esencial para desarrollar una identidad profesional consolidada. En el proceso de socialización se integran los conocimientos, normas, valores, y cultura de la profesión.

Otra cuestión que me interesa profundizar es la manera en que la experiencia del “encuentro” entre el profesional y el rol gerencial puede afectar, modificar, resignificar (y todos los verbos infinitivos asociados) a la identidad profesional, y –junto con esto– cómo se configura la respuesta del profesional (si es posible tipificarla) ya sea para “defender” los principios de su identidad o para modificar la situación del rol de manera que sean funcionales a su forma de entender el ejercicio de

la profesión. El proceso de “managerialización” o “proletarización”<sup>25</sup> supone una transición de roles laborales que, fortalecidos o restringidos por la configuración de la cultura organizacional, puede provocar “crisis de identidades profesionales”. La managerialización del trabajo profesional (Gleeson and Knights, 2004) ha resultado en numerosas tecnologías de control managerial tales como targets (gestión por metas), *deadlines*, management por objetivos, “gestión del tiempo”, y otros. El grado de autonomía, tradicionalmente disfrutado por las ocupaciones profesionales, significa que aquéllos controles podrían ser resistidos. Dubar (2002) se ha referido a las “batallas identitarias” (ibid, 2002:131) para remarcar el encuentro entre las identidades profesionales y las realidades del rol. Una pregunta clave que nos formulamos aquí es si los profesionales podrían crear una relación entre el negocio y el trabajo que les permita preservar su integridad como profesionales. Se nos sugiere, como señalábamos antes, que los profesionales han llegado a proletarizarse (Aronowitz, 1973), o que perdieron su estatus y privilegios (Haug, 1973; Oppenheimer, 1975; Derber, 1982) hasta el punto de marginalizarse (Ackroyd, 1996).

Las estrategias de resistencia identitaria son un foco importante hacia el cual orientarse. Los profesionales suelen resistirse a las reglas, a los estándares y a la supervisión impuesta a ellos dentro de las grandes organizaciones, de manera que esta situación permite a los profesionales realizar su tarea sin un estricto control y supervisión’ (Lawler & Hearn, 1996:11). Kornhauser (1963), citado por Derber, señala que muchos profesionales en corporaciones y en instituciones gubernamentales se han visto forzados a ceder el control sobre los proyectos en los que trabajaban. Así, se señala el ejemplo del control directivo sobre los científicos investigadores mediante una estricta supervisión de los presupuestos de las investigaciones. En el caso de los médicos, estamos asistiendo a un gran cruzamiento de prácticas y saberes gerenciales y médicos con la consiguiente ambigüedad o renegociación de las barreras o límites entre management y medicina. A un nivel individual, estos profesionales van a resisitir las estrategias manageriales tendientes a rutinizar su trabajo manteniendo su autonomía sobre la aplicación de sus habilidades y la relación con los pacientes. Esta autonomía individual o libertad clínica descansa sobre la habilidad exclusiva y monopólica de los profesionales para definir enfermedad y trabajo médico, diagnosticar pacientes y determinar el tratamiento adecuado. Desde esta perspectiva, las nociones de autonomía profesional y libertad clínica han sido tradicionalmente importantes para la constitución de la subjetividad e identidad de los médicos. A su vez, la identidad es central para un entendimiento de las bases de las reacciones de los médicos a los intentos de controlar su práctica y comportamiento clínicos. La centralidad de la autonomía en la identidad de estos profesionales puede ser observada en el énfasis puesto por ellos en su exclusivo derecho a tomar decisiones sobre el tratamiento de los pacientes y el acceso al conocimiento médico profesional.

---

<sup>25</sup> Por “proletarización” se entiende aquí cuando el profesional deviene en empleado, no formalmente, sino en términos subjetivos. Esto es, cuando la relación de dependencia y la concepción de la actividad tiene más que ver con el cumplimiento de obligaciones laborales que profesionales.

Las organizaciones imponen dos vías para evitar que sus empleados disfruten de demasiada discreción a la hora de realizar su trabajo: desarrollar la lealtad o profesionalizar, ambas hacen que las personas sean más predecibles en sus comportamientos. Los profesionales se ajustan a las burocracias, porque dada su formación vocacional tienen reglas y normas de comportamiento adquiridas. La posesión de un conocimiento técnico y de una asociación o colegio profesional fuerte, son factores que explican el enorme poder de los profesionales asalariados en el seno de las organizaciones que los contratan (Guillen, 1990:50).

### ***Convergencia entre “cultura ocupacional” e “identidad profesional”***

Una base estructural para la configuración de la identidad profesional es la manera en que se articulan las culturas organizacionales con el nivel ocupacional. A esto podemos también denominarlo “cultura” o “subcultura” funcional u ocupacional. Las subculturas en las organizaciones pueden entenderse como un conjunto de ideas, comportamientos y formas culturales que las caracterizan como grupos distintivos dentro de una organización.

Aunque prevalecen diferentes versiones de este concepto, hay nociones básicas que son comunes a todas. Las organizaciones desarrollan distintivos conjuntos de creencias colectivas que, al interiorizarlas, impelen a los miembros de estas organizaciones a actuar de determinada manera. Estas creencias son, en esencia, ideologías. Aunque las ideologías son, en general, un conjunto de ideas abstractas, están necesariamente expresadas mediante símbolos, ceremonias, mitos, rituales, historias, lenguajes especiales, sagas, tabúes y ritos. Estos símbolos son, en efecto, formas culturales que junto con las ideologías son los constituyentes de una subcultura.

Las organizaciones tienen subculturas. Incluyen patrones distintivos de ideologías compartidas y un conjunto distintivo de formas culturales. Las subculturas se forman frecuentemente de grupos informales (como las coaliciones) y de grupos formales (como los departamentos y las burocracias gerenciales). Los grupos definidos por sus características demográficas (edad, sexo y etnia) también tienen un alto potencial de llegar a convertirse en una subcultura significativa.

Los miembros de los más altos escalones del management, que conforman una de las más poderosas subculturas, adhieren a un conjunto de creencias que les sugieren que ellos tienen el poder de decisión sobre la manera de trabajar y coordinar la división de trabajo entre los empleados. Ellos creen que deberían controlar la selección y entrenamiento de los empleados.

Insisten en cuanto a una jerarquía de oficios en la que ellos están si no arriba, muy cerca, y en un sistema de reglas y regulaciones administrativas. Ellos constituyen la “quintaesencia burocrática” del trabajo en nuestra sociedad.

Una distintiva y organizada fuente de subculturas en la vida laboral son los grupos ocupacionales (como es el caso de los periodistas dentro de una redacción). Tales grupos incluyen personas que tienen expertise y un conocimiento acabado acerca de la performance de un conjunto de tareas especializadas. Ellos creen que ciertos trabajadores tienen derecho a ocupar determinados puestos, a controlar el entrenamiento para acceder a hacer tales trabajos, y controlar la manera en que son evaluados (Freidson, 1973).

En muchos estudios, el concepto de subculturas está expresado por términos tales como “subconjuntos”, “subgrupos”, “subunidades”, “culturas dentro de culturas”, “pluralismo cultural”, “management de la diversidad”, etc. Estos términos sugieren que pocas –si algunas– organizaciones formales tienen culturas simples y homogéneas. Incluso en el mundo del management se ha desarrollado una gran discusión acerca de si es posible hablar de una única “cultura organizacional”, y Joanne Martin (2002), una de las más reconocidas expertas en el mundo de las culturas organizacionales, ha comandado una línea de pensamiento acerca de la dificultad –si no imposibilidad– de pensar el universo de subjetividades de una organización (cultural) como un esquema monolítico y único, y orientarse más bien a entender a las organizaciones como un entramado (Geertz, 1973) de significados, contradictorios y confusos, que conviven en la misma entidad legal. Pero aún Martin supone la factibilidad del consenso y la homogeneidad en el ámbito de las subculturas.

Es aquí donde emerge la pregunta acerca de la homogeneidad o heterogeneidad de las subculturas. Charles Handy (1978) ya había señalado que la cultura está compuesta por subculturas y que existen muchos factores que las empujan a emerger. Y Trice y Beyer (1993) señalan que los factores que catalizan la emergencia de las subculturas son la interacción diferencial, las experiencias compartidas, las características personales similares y el nivel de cohesión.

Generalmente las manifestaciones culturales no son consistentes (por ejemplo, un gerente dice una cosa, y su colega dice otra), y es factible hallar consensos más sólidos al nivel de las subculturas. El conflicto entre las subculturas es una característica emergente de esta perspectiva.

Sólo con detenerse en el caso propio de la organización de medios, en cuya sala de redacción estudiamos nuestro caso) vemos configuraciones culturales tan diferentes como la Redacción y el área de Marketing. Las prácticas, las creencias y los valores sostenidos por estos dos grupos funcionalmente identificables de esta organización son profundamente diferentes; estamos, pues,

ante un claro ejemplo de diferentes subculturas. Y si agregamos a esto la “cultura profesional” de los integrantes del área de Sistemas, entonces vemos más claramente aún estos colectivos tan diferentes.

En los capítulos subsiguientes trataré los aspectos emergentes de características tan disímiles como los procesos, la disposición espacial, las valoraciones de carrera, las lógicas de las decisiones, y cómo estos aspectos se cristalizan en el universo subjetivo de los periodistas. No me es ajeno que al hablar de “identidad” nos referimos a aquello que está enclavado en la subjetividad de los individuos, mientras que las características de la organización, o la manera de hacer las cosas son aspectos cuya unidad de análisis es la organización. Esto es importante ya que lo que se sostiene aquí es que existe una clara convergencia entre los aspectos identitarios sostenidos por los periodistas y los componentes subjetivos que –emergentes de las características de la organización y sus procesos– son interiorizados por los mismos periodistas. Aquí es donde se da el punto de convergencia entre “cultura profesional” e “identidad profesional” y no considero que haya una especie de “falacia de nivel equivocado”, ya que ambos constructos convergen en el universo de las subjetividades del colectivo “periodistas”.

### **Folclore ocupacional**

Los “artefactos” visibles y operativos de la subcultura ocupacional (que operan como marcos de referencia influyentes para la construcción de la identidad profesional) pueden ser descritos como el “folclore ocupacional”. Una de las aplicaciones posibles cuando vemos la manera de trabajar de los periodistas (o cualquier otra ocupación) es pensarlas en términos de “folclore”. La conexión entre la cultura ocupacional y las prácticas en sí que se llevan a cabo (“performances” o “actuaciones”) es el aporte del Folclore (o “folclore”). La “tradicición” es un nexo que constituye un “puente” entre “cultura” y “folclore”. Ha habido una idea común de conectar el folclore con lo meramente tradicionalista, asociado al interior, a lo campestre. Pero esta tendencia se ha revertido a lo largo de los últimos lustros, especialmente de la mano de lo que se ha denominado “folclore urbano” (Blache, 1999). El folclore existe en las ciudades, suburbios y también en las zonas rurales, en las familias, instituciones y grupos de trabajo. El folclore está presente en diferentes formas de comunicación informal, rituales, conductas, configuración de objetos físicos. De estos “artefactos” es posible identificar valores, tradiciones y maneras de pensar y actuar (Sims & Stephens, 2005:2).

“Puede parecer una contradicción estudiar el folclore de una ciudad, por cuanto se asocia al primero con la vida campesina, alejada del orden masificado y cosmopolita, reticente al cambio, aferrada a la tradición, centrada en lo permanente y ancestral. Sin embargo, estas nociones han sido discutidas en los últimos 40 años por los especialistas para concebir al folclore de una manera menos estática y esencialista” (A. Martín, 2005). Este camino supone develar las transformaciones

de las prácticas a través de la construcción, circulación y recepción de discursos que producen un efecto de identidad-diferenciación.

Más específicamente, desde los años setenta la folclorística se ha orientado –entre otras cosas– a investigar los distintos oficios (Blache, 1996). El “folclore ocupacional”, de este modo, “pone de manifiesto la historia y las transformaciones de un grupo laboral, y las modalidades participativas de sus miembros” (Blache, 1996:44): “es posible que resulte un tanto extraña una propuesta de investigación folclórica entre periodistas. Esta extrañeza tal vez provenga del concepto que, a nivel general, se tiene del folclore al que se lo asocia a determinadas expresiones artísticas tradicionales o modos de comportamiento que hoy parecen anacrónicos. Esta concepción también fue sostenida, en el período formativo de la disciplina, por las corrientes académicas que predominaron tanto en el orden nacional como internacional. Se asociaba al folclore con los campesinos o con sectores urbanos marginales cuando conservaban reminiscencias de formas culturales que han perdido vigencia y eficacia” (M. Blache, introducción al volumen 11 de *Revista de Investigaciones Folklóricas*, pg. 9).

De manera que los folcloristas han establecido que todos pertenecemos a *folk groups* y que estos grupos también están presentes en el ámbito urbano y contemporáneo. Un *folk group* es cualquier grupo de dos o más personas que comparten algunos factores comunes. Dundes (1980) y Sims & Stephens (2005) afirman que estudiando el folclore de un grupo es posible saber más acerca de cómo el grupo se define a sí mismo, lo cual ayuda a entender su propia identidad grupal. Para no equivocarnos a la hora de pensar si erramos en afirmar que estamos ante un *folk group*, Sims & Stephens proponen una serie de criterios según los cuales es posible afirmarlo:

1. Proximidad:
2. Necesidad, obligación o circunstancia
3. Interacción regular (habitual)
4. Intereses y/o habilidades compartidas

Uno de los colectivos asociados con estas definiciones son los grupos ocupacionales, que pueden nuclear a profesionales tales como los ingenieros, los actores o, como en nuestro caso, los periodistas. Estas organizacionales tienen reglas y leyes de membresía, y dentro de cada grupo es posible, incluso, hallar más de un *folk group*. Algunos de los tipos de folclore compartido asociado a situaciones ocupacionales están relacionados con jerarquía, membresía, habilidades para el rol y riesgos.

En un ámbito laboral, como en el caso de una sala de redacción, los periodistas interactúan con sus pares, deciden, rechazan, seleccionan, se comunican. En esos diálogos aparecen jergas, anécdotas,

historias, explicaciones míticas y “chismes” de la profesión. Todo este cúmulo de experiencias sociales se transforma en condiciones requeridas para el adecuado desempeño en ese ámbito. Estas condiciones son necesarias pero no suficientes. Esto significa que a los comportamientos observables de los periodistas, sean éstos verbales o no verbales, hay que agregarles una serie de pautas o “canon de técnicas laborales” (Blache 1996:45).

El fenómeno folklórico, según Blache, puede manifestarse en cualquier grupo social, no importa en qué localidad o área geográfica se encuentre.

Para Martha Blache “los cánones folklóricos no son un compendio de reglas escritas, normatizadas e impuestas en forma explícita, sino un conjunto de pautas creadas por los mismos trabajadores. Surgen espontáneamente como respuesta a la necesidad de adecuarse a las demandas del trabajo y a las relaciones interpersonales que él requiere” (Blache 1996:50). El “núcleo firme” (Clement 2002:51) de la folclorística es el fenómeno social tradicional que se manifiesta en conductas colectivas, comunitarias y tradicionales. El análisis debe apuntar a develar un “metacódigo” no institucional, es decir, intragrupal.

En el ámbito laboral de la sala de redacción hay producción de folclore, y las condiciones del medio en el que se desempeñan los periodistas facilitan dicha construcción. Cada ocupación, como es el caso de los periodistas, tiene su propio saber o tradición, constituida por creencias, historias, supersticiones, mitos y costumbres. Si bien hay un puente nexo con lo institucional, no significa que esta dimensión quede afuera del análisis. De hecho, es posible suponer una conexión crítica entre el aspecto institucional y la tradición folclórica de la ocupación. El mismo ámbito institucional está regulado por reglas que apalancan la creación de conductas, y este carácter constitutivo es similar a los actos del habla (Searle, 2001).

Las aproximaciones semióticas (Poccioni, 1999:72) que utilizaron los investigadores que a principios de los años noventa llevaron a cabo la primera (y hasta ahora única) investigación de la ocupación periodística desde una perspectiva folclórica, parten de la recuperación del metacódigo propio de los periodistas, y la metodología utilizada es la “semiótica de enunciados”. El análisis de los lexemas emergentes del discurso de los periodistas permitió, en aquel momento, confirmar el hallazgo de claros indicios que pudieron dar cuenta de la existencia de redes informales, a partir del día a día de trabajo. Redes, asimismo, que eran funcionales a la generación de un adecuado desempeño profesional.

En la sociedad hay reglas que se van estableciendo, y sobre esta base, allí la gente va creando un modo de cumplimiento. La gente hace creaciones y agregados, pone de manifiesto la creatividad de un grupo. Se sobreañade a las reglas institucionales el propio modo de hacer las cosas. El

metacódigo es un identificador del folclore, en la transformación de las reglas institucionales donde adquiere un modo peculiar de hacer de un determinado grupo. Son transformaciones que la gente hace frente a sus normas y/o reglas: “estos códigos no consisten en reglas escritas sino en prácticas adquiridas y legitimadas que se aceptan como dadas y difíciles de modificar. Estas reglas hacen [...] a las rutinas de producción, a las formas de presentación de la información, a los sistemas de ascenso, etc.” (Poccioni, 1999:76).

Ejemplos de metacódigos deconstruidos en el ámbito periodístico son los que brinda María Teresa Poccioni a propósito de su estudio de las diferencias de género en el ámbito periodístico (Poccioni, 1999): la mirada “femenina” en el ejercicio del periodismo (más cuestionadora), la actitud femenina más “impertinente” a la hora de obtener información. También aparecen “metacódigos” asociados al oficio más que al género, tales como el “cinismo” proveniente de la cercanía con el poder. Las conclusiones de Poccioni apuntan a que existen “huellas o rastros de un folclore laboral de las mujeres periodistas basado en complicidades quizás fundamentadas en la resistencia a viejos resabios discriminadores que intentan delimitar su inserción a los ‘temas menos importantes’ o bien al criterio estético antes que el de capacidad a la hora de definir puestos y lugares a ocupar” (ibid, pg. 77). Este estudio que estamos citando operó con una muestra de periodistas de diferentes ámbitos del sector gráfico. En el caso de esta tesis, centrado en una sala de redacción específica, hemos advertido una sobredeterminación masculina en los niveles de Secretaría de Redacción (aunque la mujer no deja de estar representada en un caso), algunos casos en los mandos medios (edición) y muchos más entre los redactores. De las entrevistas no emerge una mirada sobredeterminada de género que permita inferir algún corte de esta naturaleza.

En otro trabajo publicado por el equipo de Blache (Bialogorski y Cousillas, 1999) aparecen dos principios estructurantes que operan como metacódigos a la hora de identificar el folclore de los periodistas. Estos principios son la noción de “competencia”, en el sentido que Bourdieu le ha dado (1997), y la construcción de la noticia. Con respecto a la competitividad, ésta es identificada como un rasgo constitutivo y, al mismo tiempo, como un comportamiento folklórico. Esto también se verificará en las entrevistas que hemos realizado a propósito de esta tesis. Los orígenes de esta particularidad es posible rastrearlos en la historia de la profesión, donde ejemplos como el de Timerman y su inspiración para la creación de La Opinión, dan cuenta de esta actitud referenciadora hacia el mercado.

## **REFLEXIONES METODOLÓGICAS**

## ***Acerca de un diseño flexible y emergente***

El interés del presente trabajo se centró en (1) la identidad profesional de los periodistas de la sala de redacción de un diario de Capital Federal y (2) el encuentro de la identidad profesional de los periodistas con la lógica managerial de la empresa. Estos dos aspectos nos remiten a cuestiones de índole eminentemente cualitativas ya que tanto la “identidad profesional” como la subjetividad construida en el punto de encuentro de la identidad con los principios de Management suponen aspectos que requieren una aproximación flexible y emergente. ¿Por qué digo que suponen tal diseño? Sólo desde una forma de acercamiento flexible es posible adentrarse al mundo de la identidad profesional, que emerge a partir del discurso de los actores acerca de su profesión, su entendimiento acerca de lo que los demás sostienen sobre su *metier* y su propia forma de hacer las cosas. Estas dimensiones, entonces, requieren un mecanismo flexible que permita la repregunta, la reflexión *ex post* y un tratamiento singular de las situaciones (que también son singulares).

De manera que la naturaleza del estudio que se presenta en este trabajo es descriptivo –por un lado– e interpretativo –por el otro. Descriptivo, en tanto que se procura entender cómo es la “identidad profesional” o “cultura ocupacional”<sup>26</sup> de los periodistas hasta el punto de poder entenderla, describirla y explicarla. Digo también “interpretativo”, porque en el “encuentro” entre la identidad profesional y el Management arriesgo una hipótesis crítica (los periodistas naturalmente se resisten y pondrán en juego tácticas de resistencia) que obliga a plantear un enfoque interpretativo.

No me he planteado aplicar la técnica de la encuesta para un caso como el que trabajé aquí. Debo comentar que he considerado la posibilidad de estudiar la técnica de la encuesta, especialmente para desentrañar aspectos valorativos y actitudinales que puedan capturarse por vía del posicionamiento de los periodistas de la sala de redacción del Diario estudiado. Un investigador que previamente había realizado estudios en las áreas on-line de los dos diarios más grandes de la Argentina y con quien mantuve una entrevista mantenida, había triangulado sus estudios etnográficos con una encuesta que aplicó (muy precariamente) entre los periodistas de las redacciones online. Yo desistí de la aplicación considerando que, más allá de que tendría pocas chances de éxito (es decir porcentaje de efectividad de la encuesta) con los periodistas del diario con el que decidí realizar el estudio, sigo sosteniendo que la naturaleza sustantiva de la identidad profesional requiere una aproximación flexible, que permita recorrer senderos cambiantes, volver sobre los pasos y encarar nuevos senderos, como quien explora en una selva extremadamente compleja. Las encuestas no permiten la repregunta y, de alguna manera, preconditionan con la pregunta y el formato de la misma. Adicionalmente, puesto que el estudio pretendía ser exploratorio y descriptivo, la encuesta

---

<sup>26</sup> No me detengo a profundizar las diferencias entre “identidad profesional” y “cultura ocupacional”. Desde alguna perspectiva podrían identificarse, y también podríamos encontrar diferencias ecológicas (“identidad” sería más individual, y “cultura” más colectiva).

no parecía ser la técnica más apropiada para comprender de una primera mano en qué consiste la identidad profesional de los periodistas de la sala de redacción del Diario.

También, en las etapas iniciales del estudio, he apelado a tratamientos estadísticos simples para la descripción de la sala de redacción y la configuración demográfica básica de su constitución (edad y sexo), aunque no constituyen apelaciones decisivas para el desentrañamiento de la identidad profesional de los periodistas. Lo mismo sucede en relación a los estudios de opinión pública y trabajos con periodistas que se obtienen mediante encuestas, porque todos ellos pueden operar como contextos contribuyentes, pero no determinan ni orientan en la identificación de la identidad profesional de los periodistas de la sala de redacción del diario que he elegido como objeto de estudio.

### **El tratamiento metodológico de la identidad en otros estudios**

En general, las investigaciones sobre identidad, socialización y culturas organizacionales han apelado a estrategias cualitativas, especialmente mediante la entrevista en profundidad como dispositivo por antonomasia para obtener información crítica para analizar. Edgar Schein (1988:120ss) señala que la entrevista en profundidad y reiterada, mucho más que la encuesta, es la manera más recomendable para capturar la “esencia cultural” en una organización.

Bolívar Botía, Fernandez Cruz y Molina Ruiz (2004) trabajaron sobre la crisis de la identidad profesional del profesorado de Secundaria en España y para ello apelaron a una investigación biográfico-narrativa a partir de la aplicación de dos técnicas de naturaleza cualitativa: entrevistas biográficas y grupos de discusión.

Díaz, Godoy y Stecher (2005: 128ss) apelaron a la entrevista en profundidad en las principales fases de su estudio sobre los significados del trabajo y la identidad en Chile, en un diseño longitudinal de aproximación. La técnica les permitió “reconstruir los puntos de vista subjetivos de los participantes sobre el significado del trabajo y los vínculos sociales que en él se construyen”.

Estudios sobre identidad y socialización en USA también han adoptado la técnica de la entrevista, en este caso semi-estructurada, y en los protocolos de las entrevistas se recogían las percepciones de los entrevistados acerca de sus identidades ocupacionales (Pratt, Rock & Kaufmann, 2001).

El método de la entrevista para desentrañar la dimensión biográfica y relacional está en el trasfondo del estudio de Ada C. Freytes Frey<sup>27</sup> quien ha investigado el entramado constitutivo de identidades desde un marco teórico provisto por Dubar y Sainsaulieu. A partir de las entrevistas recogidas se

---

<sup>27</sup> En Battistini (2004:45ss).

van reconstruyendo las subjetividades y articulando diversos aspectos que hacen a la identidad profesional de los periodistas.

Un estudio de aproximación a la identidad profesional de los docentes rurales en Valdivia (Chile) en el 2007 opta por un trabajo con relatos de vida (Egert Laporte, 2007). Un trabajo de M.C. Ojeda (2008) acerca de la identidad profesional de los profesores de enseñanza media en el Chaco argentino apeló a entrevistas biográficas. Un estudio sobre la identidad profesional de estudiantes de Enfermería en Colombia prefiere un diseño cualitativo de tipo descriptivo a partir de la aplicación de la técnica de entrevista, con preguntas abiertas (Blanca Vanegas et al., 2007). Un estudio sobre la construcción de la identidad profesional entre pedagogos de la Universidad Nacional Autónoma de México utiliza una técnica cualitativa a partir del análisis discursivo de entrevistas individuales (Navarrete Cazales, 2008).

### **Flexible**

La flexibilidad de la aproximación cualitativa puede ser, en ocasiones, mal interpretada como un procedimiento no profesional, pero la realidad caótica e imprevisible con la que generalmente uno opera da cuenta de la necesidad de este tipo de aproximación. ¿Dónde se advierte flexibilidad? Un ejemplo es la aplicación de estímulos no estructurados al momento de la recolección de información, algo que Galtung (1978:124-126) señaló como peligroso: “los peligros de una excesiva flexibilidad son exactamente tan obvios como la verdad intrínseca en el razonamiento que dar a toda persona zapatos del tamaño 40 es dar la misma cosa a todos, pero con un efecto diferente”. Galtung, sin embargo, previó al estímulo no sistemático como una táctica probable que, cruzados con respuestas no sistemáticas dan cuenta de ambientes informales, donde es posible considerar formas de recolección de datos tales como la observación, las conversaciones, la utilización de informantes y las cartas y artículos.

Pero teniendo en cuenta que el propósito de este estudio se refiere más a la construcción de teoría que permita futuros tests en otras investigaciones, donde el foco está más en el cómo que en el qué, la aproximación flexible se torna rica y amplia en fertilidad.

En términos de actitud de investigación he definido para mí un rol activo más que pasivo. Mi propósito fue evitar ser un mero receptor en el cual los “datos son servidos” (Charmaz 2007:15), sino que he propuesto los temas en las conversaciones/entrevistas, he ido cambiando de temas a medida que nuevas cuestiones emergían en las entrevistas. Un ejemplo es la aparición de cuestiones relacionadas con el Master de Periodismo y con la sección del diario digital (on line). La detección del dato de que los periodistas “delegan” las cuestiones administrativas en un responsable de administración “desligándose” de las cuestiones de Management para dedicarse a “lo suyo” me

llevó a generar el contacto con este responsable administrativo<sup>28</sup>, con quien he podido explorar muchísimos aspectos de la perspectiva de terceros con respecto a la identidad profesional de los periodistas, y que fue quien me proporcionó un material valiosísimo para entender la composición de la sala de redacción.

La guía de pautas que, como protocolo de entrevista, me ayudó a orientarme en las cuestiones centrales, fue modificándose frente a la emergencia de temas que iban apareciendo en cada entrevista. Por ello y por el carácter inestable y cambiante de los componentes de la identidad profesional me llevó a planificar una forma de acceso mediante entrevistas abiertas, en profundidad, que permitan revisitar cuestiones y profundizar temáticas que fueron cambiando a medida que descubría nuevos focos para entender mejor los contenidos de la identidad profesional.

Mi estrategia metodológica se rigió entonces por los supuestos del paradigma interpretativo (Vasilachis, 1993) ya que ello me permitió dar cuenta de la “perspectiva del actor” al punto de entender cómo se miran y cómo se posicionan los periodistas. Considerando sus propios relatos como herramientas metodológicas fue factible desentrañar sus esquemas interpretativos en el marco de la acción comunicativa (Habermas, 1988). De manera que este tipo de diseño metodológico resulta especialmente apropiado en los casos en los que es necesario acceder a los procesos subjetivos desde la propia perspectiva de los actores sociales involucrados (Taylor y Bogdan, 1986).

Denzin y Lincoln (2008) apelan a la idea de *bricolage* para referirse a la manera de trabajo con información cualitativa. El “bricoleur” procura ensamblar imágenes en montajes, adaptando los pequeños detalles de la vida y conformando un “bricolage”, y esta manera de trabajo es una especie de método de construcción emergente. Puesto que Glaser dice que “Todo es información” (Glaser, 2002) que fui acumulando información primaria obtenida de la observación realizada en cada oportunidad de contacto con la redacción, y las entrevistas, y también información secundaria a partir de información recogida y tratada por anteriores investigadores de algunas cuestiones de la sala de redacción (estudios etnográficos), y dicha información incluye publicaciones en revistas antropológicas y papers publicados tanto en Argentina como en los Estados Unidos sobre la sala de redacción del diario objeto de mi estudio.

### **Emergente**

El diseño del estudio que se corporiza en la tesis partió de la premisa de la conceptualización basada en la emergencia de patrones sociales a partir de los datos recogidos (Trinidad, Carrero y Soriano, 2006). Se prestó una particular relevancia a lo cualitativo en tanto actitud o mirada hacia el mundo

---

<sup>28</sup> Incluso entrevisté al antecesor del actual ocupante de este puesto de jefatura administrativa de Redacción.

social (Glaser & Strauss, 1967). Los procedimientos aplicados enfatizaron en la construcción de teoría siendo esta emergida y generada en el campo, es decir, desarrollada inductivamente. El objetivo es elaborar un conjunto de hipótesis conceptuales y teóricas que puedan explicar los procesos de interés de la tesis, es decir, los referidos a la confluencia de la identidad profesional y los postulados de Management que propone la organización. El propósito del estudio era desarrollar teoría e hipótesis acerca de las identidades profesionales y su relación con el Management. Como señalábamos anteriormente, el objetivo era generar (más que testear) teoría, de manera que el diseño del estudio fue abierto y flexible, para permitir la emergencia de temas no previstos a partir de los datos recogidos.

El carácter de emergente del trabajo propuesto para mi tesis no estriba en que todo se haga sin planificación. Esto significa que no estoy sosteniendo la problemática a la que se refirió Wright Mills (2005) allá por los años cincuenta, donde más que planificar con anticipación denunciaba que el “plan de trabajo” de muchos sociólogos era más bien un “plan vendible”. La idea de “diseño emergente”, tal como la entiendo aquí, es tratada por Valles (1997:76ss).

La emergencia (en el método) aparece no sólo en las metas, sino en la información recogida, las categorías, las construcciones y la teoría. Siguiendo la línea argumental de Charmaz (2007) señalo que los objetivos de mi trabajo fueron mutando en la medida que mi inmersión tanto en el tema como en el caso se fue profundizando. Desde esta perspectiva digo que los objetivos fueron emergentes<sup>29</sup>. En una primera instancia mi interés se centró en la cultura organizacional de una organización de medios, pero con una mayor reflexión y toma de conciencia de la naturaleza del trabajo, fui mutando hacia una más específica idea de la identidad profesional de los periodistas de la sala de redacción de esta organización. Es más, no aspiraba a entender la cultura ocupacional de los periodistas en general, sino la identidad profesional de los periodistas de esta sala de redacción.

Al momento de acercarme al campo yo disponía de “marcos conceptuales” previos provistos por la producción existente en materia de identidad profesional, pero las categorías que fueron conformando la constelación teórica sustentadora de la idea de “identidad profesional de los periodistas de esta sala de redacción” fueron emergiendo con cada entrevista. Junto con esta conformación teórica fueron emergiendo categorías que luego fueron siendo “re-analizadas” con la posterior visita a la sala de redacción. Charmaz (2007) cita a Carolyn Ellis (1986) quien explica que en su trabajo etnográfico en muchas ocasiones había modificado sus categorías. Charmaz se pregunta cuántos investigadores alteran o modifican sus categorías conceptuales como

---

<sup>29</sup> Al respecto, la socióloga argentina Nora Mendizábal en Vasilachis de Gialdino (2006:65ss) precisa que el concepto de *flexibilidad* alude a la posibilidad de advertir durante el proceso de investigación situaciones nuevas e inesperadas que pueden implicar cambios en las preguntas (protocolos) en las entrevistas y a la factibilidad de elaborar conceptualmente los datos durante el proceso de obtención de los mismos.

consecuencia de un estudio subsecuente o una revisita al campo. En un determinado momento de mi trabajo de campo yo aspiraba a analizar los componentes de la cultura organizacional del diario y cruzarlos con los componentes de la identidad profesional de los periodistas, pero de las entrevistas emergió un aspecto focal crítico, que era el referido a la “cultura gerencial”<sup>30</sup> más que la “organizacional”, y –más específicamente aún– los principios de Management que se enfrentan o encuentran con los de la identidad profesional de los periodistas.

No sólo se procuró desentrañar los universos identitarios construidos por los actores, sino que también ha sido materia de análisis la manera en que los actores presentan resistencia identitaria a los “embates” del Management para cooptarlos y hacerlos “ciudadanos corporativos”. De manera que la aproximación a este conglomerado de componentes subjetivos requirió una forma de acceso cualitativa, flexible y abierta.

### ***Acerca de la utilización de un estudio de caso***

Elegí como estrategia metodológica el estudio de caso. El interés se centró en la identidad profesional de los indagados. La presunción aquí fue que el estudio en profundidad de los datos obtenidos de las unidades de información me permitiría acercarme a la comprensión de los significados y sentidos que los periodistas entrevistados otorgan a la práctica profesional y su relación con el Management.

El estudio de caso permite describir y comprender con profundidad e intensidad los contenidos y aspectos detallados de la identidad profesional de los periodistas. La unidad de análisis fue una muestra intencional y no probabilística de periodistas de la sala de redacción del Diario objeto de este estudio. El caso, asimismo, permite indagar detalladamente los componentes de la identidad profesional, con mucha mayor profundidad que una aproximación estadística

¿Qué es el estudio de caso? Yin señala que es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de los datos” (Yin, 1994)

---

<sup>30</sup> O también ethos gerencial.

No he procurado generalizar los hallazgos a toda la población de casos similares, sino más bien estudiar cuán plausible es la lógica del análisis y desarrollar una base para construir una nueva teoría (Mitchell, 1983). El estudio de caso viene de la teoría y va hacia ella: es la teoría la que nos inspira, el caso nos confronta y nos permite precisar las aristas del problema, y es entonces donde nuestra teoría se va fundamentando. La teoría orienta la observación y el trabajo empírico, y la teoría va madurando y cristalizando. El estudio de caso no es sólo una opción metodológica, sino que en ella se opta por un objeto de estudio (periodistas de una sala de redacción), concentrándome especialmente en su identidad profesional y el encuentro con la lógica del Management o *ethos* managerial.

Por otro lado Stake (1994) sostiene que la importancia de la selección y definición de un caso estriba en su objetivo fundamental que es aprender al máximo sobre nuestra propia investigación. Stake diferencia entre los estudios intrínsecos, instrumentales y colectivos. En este último, se espera que los casos, en la medida en que sean representativos, brinden información que al fin y al cabo puede ser generalizada. Con respecto al presente trabajo de tesis, me he enfocado en proponer algún nivel de utilidad de los resultados, basado en los datos recogidos y el análisis de sus contenidos (Guba (1981).

Al momento de realizar el estudio trabajé con algunos escenarios, a saber:

1. Comparar los contenidos de las identidades profesionales de los periodistas de diversos diarios de Capital Federal e incluso de otras regiones (Rosario, por ejemplo). Incluso este tema fue discutido con el director de mi tesis y los evaluadores del Proyecto de Tesis. Pero mi propósito no era realizar un estudio comparativo a los efectos de identificar similitudes y diferencias entre los universos identitarios en las diferentes salas de redacción. Posiblemente esta cuestión deba ser motivo de otro estudio; incluso, como señala Gregory (1983), las culturas profesionales fuertes pueden “perforar” los límites de una organización<sup>31</sup>. De todos modos, mi intención se circunscribió a entender cómo se desplegaba la identidad profesional de los periodistas en una sala de redacción. También es cierto que el efecto “espejo” podría ayudar a entender mejor, pero me asenté sobre la premisa de que es posible adentrarse al universo identitario de los periodistas a partir de aproximarme flexible y abiertamente a su propia experiencia relatada por ellos mismos.

2. Comparar las estrategias de resistencia identitarias que pueden tener diferentes profesiones. Esta fue otra premisa que me fue sugerida en alguna oportunidad del proceso de construcción de la tesis. De hecho las entrevistas exploratorias que realicé dan cuenta de esta posibilidad de abordaje, al

---

<sup>31</sup> Al respecto, Hall y Richter (1988) apelan al constructo “permeabilidad de límites”, que se refiere al grado por el que a las facetas, aspectos y elementos de un dominio identitario se le permiten influir sobre otro dominio identitario.

haber entrevistado a médicos y abogados, entre otros profesionales. El planteo que me formulé aquí es si me iba a orientar a un estudio de la relación entre “profesión” y “Management”, o si me iba a enfocar más específicamente en el “periodismo” como profesión y su relación con el management. Elegí esta última alternativa, tanto sea como una mayor focalización del trabajo, como por la posibilidad concreta de limitar el trabajo de campo a un ámbito, si bien no necesariamente controlado, por lo menos acotado en cuanto a su aproximación (la sala de redacción de un diario específico).

Finalmente opté por el estudio de caso para el que, seleccioné diversos periodistas, que cubrieran el ancho mundo de su identidad profesional (jóvenes, experimentados, provenientes del “oficio”, provenientes del “master de periodismo”, redactores, editores y secretarios de redacción, hombres y mujeres, etc.) de manera de poder hacerme una primera idea inicial, provisoria pero fuerte, acerca de la identidad profesional de los periodistas del diario seleccionado, y su relación con el *ethos* gerencial, como una fuerza desafiante que los interpela y los encuentra en su camino.

## ***Diseño del trabajo de investigación***

Independientemente de la existencia de un “modelo orientador previo”, el diseño del estudio que se corporizaró en la tesis se basará en la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*) a partir de la premisa de la conceptualización basada en la emergencia de patrones sociales a partir de los datos recogidos (Trinidad, Carrero y Soriano, 2006). Se prestó una particular relevancia a lo cualitativo en tanto actitud o mirada hacia el mundo social (Glaser & Strauss, 1967). Los procedimientos aplicados pusieron el acento en la construcción de teoría siendo ésta emergida y generada en el campo, es decir, desarrollada inductivamente. El propósito fue elaborar un conjunto de hipótesis conceptuales y teóricas que puedan explicar los procesos de interés de la tesis, más específicamente referidos a la confluencia de las identidades profesionales en su encuentro con el *ethos* gerencial.

### **Métodos, técnicas y análisis**

El tipo y modalidad de investigación propuesta presupuso:

1. el trabajo con una organización, a los efectos de identificar los contenidos de sus culturas profesionales (a partir de entrevistas<sup>32</sup>, revisitas<sup>33</sup>, análisis de documentos y experiencias de observación),

---

<sup>32</sup> Tanto para las entrevistas como para la observación, la perspectiva etnográfica constituye un mecanismo clave para el éxito en la obtención de información (Schwartzman, H. 1993:56 y ss).

2. el tratamiento de la información proveniente del testimonio biográfico de algunos miembros y ex miembros de dichas empresas, para la discusión sobre los contenidos identitarios emergentes, específicamente la identidad profesional.

Lo anterior significa que se aplicaron un conjunto de técnicas que permitieron una aproximación lo más precisa posible al fenómeno buscado de la confluencia entre identidades profesionales y culturas gerenciales.

Al análisis de los datos siguió un proceso inductivo y el desarrollo de teoría fundamentada (Glasser & Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989). Siguiendo la técnica aplicada por Pratt et al (2006) de una forma iterativa, analicé la información cualitativa a partir de un desplazamiento entre los datos y las teorías emergentes (Locke 2001, Miles & Huberman 1994, Strauss y Corbin 1990).

Siguiendo el procedimiento recomendado por Miles & Huberman (1994) trabajé con una especie de “formulario de sumario de contactos” para registrar las categorías provisionales reveladas en cada entrevista, que generalmente volqué a un documento matriz una vez que obtenía la transcripción de la entrevista. Utilicé las categorías identificadas del conjunto de datos obtenidos en un primer momento para modificar y redirigir las últimas entrevistas como recolección de datos continuada (Spradley, 1979) preguntando por lo que la gente dice (*speech messages*)<sup>34</sup>, lo que la gente hace (*cultural behavior*)<sup>35</sup>, lo que la gente conoce (*cultural knowledge*) y lo que la gente crea y usa (*cultural artifacts*).

Siguiendo a Cascón-Pereira et al (2007) un ejemplo de cuestiones que me ayudaron a la creación de categorías provisionales fue el siguiente:

- ¿Qué es lo que hace en su puesto actual?
- ¿Cómo arribó al puesto actual? ¿Qué era lo que hacía antes? ¿Por qué está haciendo lo que hace? ¿Se ve como profesional llevando a cabo este rol en el futuro?
- ¿Cómo define nuestro interlocutor su rol actual? ¿Cuán identificado se siente con sus términos?
- ¿Con qué aspectos del rol se siente identificado y en qué medida describe el rol cómo es él en tanto profesional?
- ¿Qué significa para él tener responsabilidades de gestión y cuánto se identifica a sí mismo como un “gerente” (que gestiona)? ¿Cuánto sí y cuánto no? ¿Por qué sí y por qué no?

---

<sup>33</sup> M. Burawoy (2003) señala que las revisitas son raras en Sociología y comunes en Antropología. El artículo citado remarca las ventajas y aprendizajes de una revisita y la importancia cognoscitiva de las discrepancias entre una visita y otra.

<sup>34</sup> Emergente de las mismas transcripciones.

<sup>35</sup> Esto sirvió especialmente para el capítulo de las condiciones objetivas de la sala de redacción y en las resistencias identitarias al management.

- ¿Cuáles son los aspectos más dificultosos de su rol? ¿Cómo se confronta en tanto profesional con estas dificultades?

Estas preguntas se refieren a un protocolo o guía de pautas para aproximarse a una de las dimensiones de interés de la tesis (Identidad profesional), y similares formatos (con otros contenidos) se referirán a la cultura organizacional. En el anexo de la tesis se podrá apreciar el texto completo de las entrevistas, lo que permitirá al lector identificar las diferentes modalidades de estímulos provistos por mí como entrevistador.

### ***Trabajo de campo***

El diario en el cual realicé el trabajo de campo no me resultaba extraño como terreno. Hace unos años yo había tenido una gran cantidad de intervenciones como consultor de Recursos Humanos en esta organización. Incluso tuve la oportunidad de brindar capacitación a la mayoría de los niveles de mando de la Redacción del diario. La ocasión resultó ser la necesidad del diario de implementar un sistema o proceso de “Gestión del Desempeño”. Consistía en implementar algún mecanismo estandarizado que permitiera que todos aquéllos que tuvieran personal a su cargo pudieran evaluar, calificar y gestionar su desempeño. Para ello los ayudé a definir criterios únicos a los que considerar para la calificación del desempeño. Se definieron formularios, y luego me encargué de dictar cursos a todos los mandos medios referidos a los siguientes asuntos: Definición de expectativas, Gestión del Desempeño, Evaluación del Desempeño, Diseño de Planes de Mejora del Desempeño y Entrevista de Retroalimentación. Recordando esa experiencia (que implicó que dirigiera una enorme cantidad de talleres de aproximadamente cinco o seis horas por donde pasaron todos los niveles de mando del diario, incluso la alta dirección del Grupo) por supuesto que aparecen en mi memoria diferentes momentos de los talleres con los mandos medios (editores) y gerenciales (secretarios de redacción) de la sala de redacción. Varias de las cuestiones que aparecieron fueron las grandes resistencias de los periodistas a concebir la posibilidad de evaluar el desempeño de sus “colegas” (aunque fueran de periodistas de los que ellos fueran los jefes). Desarrollaré este aspecto in extenso en el capítulo sobre la tensión entre gestión y profesión.

No obstante el conocimiento previo que la organización tenía de mí, la forma de acceso resultó costosa en términos de tiempo y esfuerzo. El dilema que tenía era el de solicitar un permiso personal para el trabajo y no “mezclar” las cuestiones de negocio con mi interés académico. El primer intento de acceso para el estudio fue a través del Director de Recursos Humanos del diario, quien accedió a mi solicitud aunque me comentó que debería consultarlo con el Director General (uno de los dueños del diario). Me solicitó una propuesta por escrito y me pidió que la misma incluyera un diagnóstico a cambio del trabajo de campo. Aquí es donde se advierte cómo se

“mezclan los tantos” ya que procuraron obtener un output diagnóstico como el que se le solicita habitualmente a un consultor. Redacté la propuesta casi de inmediato y se la envié para su aprobación, pero pasaron aproximadamente cuatro o cinco meses entre el envío de la propuesta y la ocurrencia de cambios estructurales dentro del diario que implicaron también la salida del Director de Recursos Humanos. Cabe destacar que también habían ocurrido muchas acciones de lucha sindical dentro del diario, especialmente en el gremio de Prensa, y esto retrasó aún más la aprobación. Pero la salida del Director de Recursos Humanos significó la necesidad de negociar el acceso con el nuevo Director que, afortunadamente, conocía personalmente por anteriores experiencias profesionales de consultoría en otro gran Grupo económico del negocio de consumo masivo.

El nuevo director no opuso reparos<sup>36</sup> ya que mi acceso fue rápidamente aprobado y me recomendó contactarme directamente con el Secretario General de Redacción. Aquí hubo otro punto de retraso (más o menos de unos tres meses) ya que el mediático “conflicto del campo” (Marzo/Junio de 2008) tuvo a toda la Redacción embarcada casi en una “cruzada” ideológica hasta la famosa finalización del proceso con el “voto no positivo”. Finalmente fui atendido por el Secretario General de Redacción (a quien también entrevisté a propósito de mi estudio) y acordamos los términos del trabajo de campo. Además de esto, me propuso una lista de personas que podrían más específicamente ayudarme en los aspectos concretos de mis hipótesis de trabajo. A todos ellos les avisó pero no me garantizó que me atendieran. Pero nadie se resistió a ser entrevistado, salvo algunos pocos casos que adujeron problemas de agenda, aunque progresivamente fui superando esas vallas.

Mi estrategia para conseguir las entrevistas se basó al principio en el apoyo invaluable de la asistente del Secretario General de Redacción. Por instrucciones de su jefe, ella fue dándome los contactos (teléfonos directos y direcciones de mails) de las personas que me había recomendado su jefe. Pero en la medida que iba entrevistando periodistas, ellos mismos me decían “tenés que entrevistar a tal o cual”, yo les pedía el teléfono directo de ellos y así se dio una especie de efecto “bola de nieve”.

Realicé la mayoría de las entrevistas entre septiembre y diciembre de 2008. Dejé para el siguiente año las entrevistas de lo que llamaría “la segunda ola”, que operaron como revisita o profundización de cuestiones que emergieron del análisis de la primera ola. Los lugares de entrevistas fueron diversos (bares, salas de reunión en el 5to piso, el bar o comedor del 4to piso, etc). No he tenido

---

<sup>36</sup> Incluso al cabo de un año lo entrevisté para obtener de él su visión de la redacción y los periodistas, apelando a su mirada fresca de *newcomer* de la organización. La entrevista duró más de dos horas, grabada, y con un gran compromiso de su parte para abrir su perspectiva de una manera franca y transparente.

ningún problema para grabar las entrevistas y tampoco sentí que el carácter intrusivo del grabador afectara la calidad de la información provista por los entrevistados.

## **Los entrevistados**

Me propongo aquí explayar acerca de quiénes fueron entrevistados para esta tesis y por qué pienso que su testimonio agrega valor. Asimismo, el siguiente detalle permitirá entender los códigos de cada entrevista. Cada una de ellas está referenciada por un número.

### **E1: Gerente de Auditoría Médica de una empresa de medicina prepaga**

A partir de la perspectiva de entender cómo los profesionales pertenecientes a algunas disciplinas “clásicas” o “fuertes” configuran su actividad profesional en el marco de responsabilidades de management, me he propuesto entrevistas a algunos de ellos. Este es el caso del Gerente de Auditoría Médica de una gran compañía de medicina prepaga (una de las líderes del mercado Premium). En el relato el entrevistado profundiza acerca de cuál es su rol. Cómo ha enfrentado situaciones problemáticas de su función, y cómo resuelve cotidianamente el potencial (o real) conflicto entre la gestión y la profesión.

### **E2: Director de un Centro Médico**

Dentro de la línea de la entrevista anterior, en este caso es el Director de un Centro Médico, lo cual le agrega más adrenalina y presión de lo cotidiano. ¿Cómo resolver la convergencia de la urgencia y el orden managerial? Sobre estas cuestiones discurre la conversación, y es tratada más in extenso en el capítulo de estudios exploratorios.

### **E3: Experto computador científico**

Este es el caso de un experto de informática en una empresa de altísima tecnología (está en Argentina pero no tiene clientes locales, sino que provee servicios de seguridad informática a las más importantes agencias militares y de inteligencia del primer mundo, incluso a la CIA). El entrevistado devino en coordinador de grupos de especialistas dentro de la empresa, por lo que su testimonio en cuanto a operar como una bisagra entre la operación técnica y las demandas corporativas me resultó relevante para la cuestión de la profesión y la gestión.

**E4: Médica con reciente rol de coordinación**

Este es el caso de una médica que trabaja en una clínica y que tiene que tratar urgencias médicas y decidir sobre operaciones quirúrgicas, pero que incluye en sus funciones la de analizar cuándo es relevante avanzar con los tratamientos de shock en función de una delicada ecuación costo-beneficio. Lo interesante de la entrevista es ver cómo la médica construye su discurso de eficiencia sin bajar (si puede) sus banderas profesionales. También es tratado en detalle en el capítulo de estudios exploratorios.

**E5: Director de Redacción de diario de Multimedios**

Acercándome más a la problemática del periodismo, éste es el caso del Director de un diario del multimedios más resonante de la actualidad política de la Argentina. Siendo que asumió un rol central en el manejo de una redacción, la cuestión profundizada aquí es cómo resuelve el entrevistado su inclinación periodística fundamental (como vocación e identidad) frente a las cada vez más pesadas obligaciones propias de un manager que tiene responsabilidades sobre toda una estructura de gobierno administrativo.

**E6: Licenciado en Ciencias de la Computación**

Es un caso muy similar al experto computador científico al que me referí en la E3. También de la misma compañía aunque con diferencias curriculares y de trayectoria que se tratan en la entrevista.

**E7: Director de Contenidos Periodísticos de un canal de TV abierta**

Más que interesante caso de un periodista que debe aplicar constantemente reglas de alto management. Este caso se agrava –o más bien presenta un interés creciente– puesto que el entrevistado es un renombrado periodista de investigación, de la corriente progresista más reconocida del mundo periodístico. Los desafíos de su puesto lo llevan a tener que aprender y aplicar reglas sofisticadas de management en un mundo conflictivo, sobre todo con el debate de la Ley de Medios en la Argentina de 2009. ¿Cuánto de lo que hace es periodismo y cuánto gestión?

**E8: Analista de Sistemas de la UTN con rol de dirección de una empresa de alta tecnología**

Similar situación a la E3 y la E6. En este caso, es una mujer con rol de dirección lo que agrega, a la resolución del dilema de profesión y gestión, la variable “género” como una cuestión a enfrentar todos los días en el proceso de construcción de autoridad.

**E9: Gerente de Asuntos Legales de un canal de TV abierta**

¿Cuánto de abogado y cuánto de gerente tiene este rol? Es una pregunta que podríamos formularnos también para el caso del director de una clínica (de hecho, lo hago). ¿Se realiza como abogado quien asume un rol de gerente de asuntos legales de una empresa? Sobre esto trabajamos en esta entrevista, que tiene el aditamento de referirse al gerente de una empresa donde la cuestión de las noticias es parte central de su portfolio de productos.

**E10: Prosecretario General de Redacción**

Aquí comienza (aunque entrecortada) la gran serie de entrevistas a periodistas protagonistas de la sala de redacción del diario que elegí para este estudio. Éste es el caso del nro. 2 de la redacción, uno de los más clásicos prosecretarios de redacción, con gran historia en el diario, y un típico representante de la cultura de la institución.

**E11: Secretario de Redacción sección Deportes**

Uno de los “managers” del diario, a cargo de la sección Deportes, y con nivel de Secretario de Redacción, porque el área de Deportes –como en los grandes diarios nacionales– es una sección clave en el gusto de los argentinos. También escribe en el diario online y suele aparecer en canales y programas televisivos de deportes.

**E12: Ex Jefe de Administración del área de Redacción**

Es la persona que durante cinco años concentró las funciones administrativas dentro del área de redacción del diario. Por lo tanto, puede describir con frescura –no siendo periodista– cómo es la práctica de los periodistas y su relación con el management.

**E13: Editor de la Sección Cultura**

Uno de los “mandos medios” de la redacción, con un apellido clásico y caro a la historia del diario. Con tantísimos años en la redacción, puede describir como “habituales” y “normales” las prácticas de los periodistas que más nos ilustrarán sobre cómo es su identidad profesional. Es uno de los más utilizados y citados a lo largo de la tesis. Es un clásico editor y una excelente bisagra entre los redactores y los secretarios de redacción.

**E14: Ex Gerente de Capacitación y Desarrollo del diario**

Este es el caso de una gerente mujer, con un rol técnico de Recursos Humanos pero con una gran exposición al área de redacción. Con ella he trabajado durante muchos años en muchos procesos de consultoría dentro del diario. Al momento de la entrevista ella había salido del diario luego de diez años de trabajo, para dedicarse a la consultoría de búsqueda de talentos. Adicionalmente, fue quien coordinó, desde el área de Recursos Humanos, la creación y fortalecimiento del Master de Periodismo que el diario esponsoró.

**E15: Periodista de una publicación uruguaya**

Esta fue una típica entrevista “exploratoria”, una aproximación a la cuestión de la práctica periodística a partir de la mirada de un colega del doctorado que es periodista y que trabaja para una publicación uruguaya. Esta mirada “fresca” y distanciada de la sala de redacción del diario me permite acercarme a cuestiones a las que me es dificultoso acceder a partir de la entrevista a los periodistas que trabajan en la misma redacción.

**E16: Ex Director de Recursos Humanos del diario**

Fue el jefe de la gerente que entrevisté en la E14. Esta persona se retiró de esa posición, aunque sigue en el Grupo, ya que es el Director de Recursos Humanos de las empresas del negocio online del Grupo (que no incluye al diario digital). Pero estuvo muchos años en la función y conoce muy profundamente el carácter de los periodistas y sus resistencias a las iniciativas manageriales. Ha sido muy consultado sobre todo para el capítulo de la tensión entre la gestión y la profesión.

**E17: Director de Arte del diario**

Es un joven periodista, profesional y con rol de manejo de un gran grupo de especialistas en diseño gráfico, infografía y fotografía. Es una de las zonas límites entre periodismo y otras especialidades. Es un gran informante sobre la práctica profesional del periodista, y nos brinda excelentes pinceladas de la identidad profesional de los periodistas y el punto de encuentro con la lógica managerial.

**E18: Periodista redactor de la sección Política del diario**

Es un egresado del Máster. A su vez es redactor (casi la base de la pirámide organizacional), pero trabaja en la sección “estrella” del diario, ya que Política es la sección posiblemente más importante de todo el diario. Su mirada fresca y abierta nos enmarca cuál es la práctica profesional de los

periodistas del diario y nos presenta un buen panorama del universo identitario que prevalece en la sala de redacción.

**E19: Martha Blache, investigadora de Folclore Ocupacional de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras.**

En mi búsqueda de información sobre cuánto se había investigado en las salas de redacción de los diarios en Argentina, supe del trabajo de unas antropólogas de hace casi diez años, que trabajaron en varios diarios de la Capital Federal. Publicaron varios trabajos en una Revista de Investigaciones Folkloricas y pude dar con la directora del proyecto, ya retirada. Pude entrevistarla y me proveyó interesante material. De todos modos no quise profundizar en la línea investigativa que ellas comenzaron, pero me pareció relevante para ver la mirada antropológica a la práctica profesional de los periodistas.

**E20: Secretario de Redacción de la sección Política del diario**

Otro de los líderes clásicos de la redacción de este diario. Trabaja en la sección “caliente” y con alto grado de exposición. Ha publicado varios libros dentro del segmento de periodismo de investigación. Históricamente acceder a él siempre fue bastante difícil, pero he tenido la suerte de poder tener una muy buena entrevista con él.

**E21: Redactora de Información General del diario**

Como en el caso de la E18, esta periodista es egresada del Master de Periodismo y se ha afincado desde su ingreso en el sector de Información General. Es uno de los “talentos” de la redacción y su mirada objetiva y fresca nos ha ayudado a entender la práctica y la perspectiva ocupacional de los periodistas de la redacción.

**E22: Jefe de Contenidos de la redacción online**

Un periodista profesional con una filosofía online que remarca su experiencia de la introducción del concepto online en la redacción y una interesante discusión sobre la identidad profesional de los periodistas. Su carácter de jefe nos permitió explorar la cuestión de la profesión y la gestión.

**E23: Edgardo García, politólogo e investigador de redacciones online**

Como en el caso de la E19, Edgardo ha investigado redacciones (en este caso online) y me ha abierto sus conclusiones, ya que ha realizado trabajos de campo en la redacción del diario que

analicé. Su mirada profesional me ha ayudado mucho a la hora de entender algunos códigos de la redacción vistos por un profesional de las ciencias sociales.

#### **E24: Jefa de Redacción del diario online**

Una joven coordinadora periodista que conocí hace varios años y que ahora es jefa de la redacción online. En la entrevista refleja lo que es el día a día del trabajo en la redacción online.

#### **E25 Jefa de Sección Ciencia**

La entrevistada trabaja en el sector caliente del diario, y ha publicado recientemente un libro con sus columnas en la sección. Ha reflexionado sobre la conexión entre periodismo y gestión de management y también sobre el rol del periodista, las diferencias entre el sector caliente y frío, y, como en todos los casos, nos ha comentado su trayectoria profesional.

#### **E26: Editor de Notas de Opinión**

Experimentado periodista, muy citado en diversas publicaciones sobre periodismo gráfico. Se ocupa de uno de los sectores más prestigiosos del diario, y se contacta con los columnistas invitados y especiales que escriben su opinión. Su dilatada experiencia lo acredita para sus fértiles reflexiones acerca de la práctica periodística.

#### **E27: Jefe de Fotografía del diario**

Un experto fotoperiodista que relata su experiencia en el proceso del reconocimiento de la función como un área clave en el ejercicio del periodismo. Sin duda la función cobró notoriedad con el caso Cabezas en la segunda mitad de los años noventa. También su mirada nos permite entrever con una determinada distancia lo que es la práctica profesional de los periodistas.

#### **E28: Director de una revista del Grupo que controla el diario y que trabajó 17 años en la redacción**

Un periodista de oficio que ha avanzado en su rol manejando actualmente una de las revistas más renombradas del Grupo de Revistas. Tiene una mirada artística de la profesión, con un discurso muy comprometido y con la posibilidad de brindar una apreciación distante pero implicada acerca de la práctica profesional. Ha vivido todo el proceso de cambio estructural de la redacción y con un fuerte conocimiento de los actores que hoy la manejan.

**E29: Actual jefe de Administración de la redacción del diario**

Actualmente ocupa el cargo que en su momento tuvo el entrevistado de la E12. Me permitió acceder a una mirada ingenua, desde el campo administrativo, sobre cómo enfrentan los periodistas los desafíos manageriales que se les piden desde la cúpula empresarial.

**E30 Jefa de Espectáculos del diario**

Psicóloga de profesión, fue una entrevista difícil debido a que le costó a la entrevistada entrar en la debida confianza para “abrir” las cuestiones. Finalmente entró en clima, pero resultó complicado. Su rol es managerial pero tiene una mirada más profesional, por lo que queda claramente visible el dilema profesión-gestión.

**E31 Secretario de Redacción y Director del Suplemento de Cultura del diario**

Una de las entrevistas más fascinantes que pude realizar. Un periodista de “raza”, que disfrutó de ser entrevistado, y que –además– es admirado por sus pares y demás periodistas como un “periodista estrella” del diario. Recuerdo el día que comenzó a trabajar en el diario, porque yo estaba haciendo alguna actividad de consultoría, y el Secretario General de Redacción se me acercó para presentármelo y comentarme que era un gran periodista, con un extenso currículum y que seguramente iba a ser muy resistente a las iniciativas de Gestión de Desempeño que estaba implementando el área de Recursos Humanos. La entrevista recorrió su trayectoria, su visión de la práctica periodística en la redacción del diario, y su visión del encuentro con el management.

**E32 Prosecretaria General de Redacción a cargo de la operación editorial online**

Es la única mujer de la alta gerencia de la redacción. Una periodista de gran trayectoria en revistas rutilantes de los años setenta y ochenta. Bastante escueta al principio, luego se abrió a mayor detalle. Muy fértil fue su información para entender la conexión entre el oficio periodístico y la función de edición.

**E33 Editora de Internacionales de la redacción del diario**

Joven (y talentosa) periodista a cargo de un rol de edición y jefatura. En ella se pueden ver los puntos de conexión entre profesión y management. Brinda una mirada lineal (no realiza grandes

esfuerzos de abstracción), tiene una visión muy pragmática sobre la función del editor y sus desafíos en el marco de la redacción del diario.

#### **E34 Secretario General de la redacción del diario**

Ocupa el puesto más importante de la carrera editorial en el diario. Es un ex periodista estrella de la revista Noticias en la época del caso Cabezas. Es un ejemplo del periodista conciente de la importancia del management aunque su llamado vocacional es el periodismo y da cuenta (aunque no quiera) de las diferencias identitarias. Es el típico caso del que “escribe” (muy de vez en cuando) aunque sus funciones gerenciales no se lo permitan. Sobre ello discurre y también describe su visión sobre la redacción del diario. Fue una entrevista muy difícil de conseguir.

#### **E35 Actual Director de Recursos Humanos del diario**

Una entrevista singular, ya que fue muy crítico con los periodistas de la redacción. Fue una entrevista larga, de casi dos horas, donde –aún siendo grabado– no se cuidó de señalar con franqueza su mirada ácida sobre la práctica periodística. Supe a posteriori que utilizó en otros foros muchos de los conceptos que le propusimos durante la entrevista. Puesto que hace muy poco que asumió su rol, su mirada suena a fresca y con mucha vitalidad.

#### **E36 Actual Director de la Maestría en Periodismo que patrocina el diario**

Me proporcionó una mirada profesional sobre las camadas de periodistas que salen de la maestría muchos de los cuales recalán en la redacción del diario. Asimismo, muchos profesionales del diario son profesores de la Maestría. Su mirada me ayudó a entender muchos aspectos del corpus profesional deseado por los periodistas.

#### **E37 Ex Director de Finanzas del diario**

Retirado de la función operativa en el diario, lo entrevisté en su casa (coincidimos en la amistad de nuestras hijas), y fue Director del diario hasta hace unos meses, conservando algún rol de consultoría financiera. Gestionó el proceso de pago de la deuda que el diario tenía en la época de la crisis del 2001. Ha luchado mucho –según cuenta– con la “independencia” de los periodistas. Sus anécdotas resultaron jugosas para el análisis del encuentro entre la gestión y la profesión, vista por un “profano”.

**E38 Ex periodista del diario**

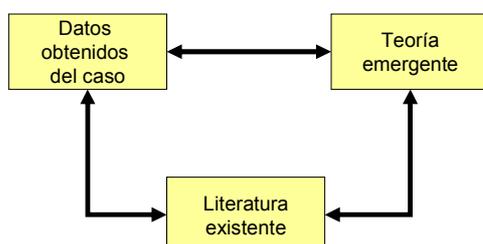
Recomendada por Edgardo García, entrevisté a esta periodista “estrella” que actualmente trabaja en Radio Continental. Proveniente de Página 12, recaló en el diario hace unos años, y esa experiencia de “periodista con tradición progresista” que trabajó varios años en la redacción de un diario conservador me interesó, aparte de ser un periodista netamente profesional. Su mirada resultó fresca y muy objetiva.

***Tratamiento de la información***

Resulta relevante señalar varios aspectos tanto del tratamiento de la información propiamente dicho como de la manera de organizar los siguientes capítulos en los que se presenta dicha información. La lógica que da cuenta del racional de estos dos aspectos tiene una conexión directa con nuestra idea de construir teoría a partir de la información emergente del campo, marco acerca del cual discurremos en ocasión de tratar la cuestión de la teoría fundamentada.

El diseño flexible supuso, entre otras cosas, que el protocolo de las entrevistas fuera siendo modificado en la medida en que iban apareciendo nuevos aspectos relevantes. Con cada entrevista me iba formando una idea tanto de nuevos aspectos de la identidad profesional de los periodistas como de nuevas aristas relacionadas con el encuentro entre identidad profesional y management. Un intento de formalizar esto lo constituirá el segmento final de los siguientes dos capítulos, donde aparecen sendos resúmenes de los principales emergentes de la información tratada en los mismos. De ellos me surti a posteriori a la hora de trabajar en detalle el perfil identitario de los periodistas de la sala de redacción de este diario. Por ello es que se advertirán conclusiones similares en algunas ocasiones (por ejemplo, la asociada al espíritu de cuerpo, al individualismo, a la subjetividad revestida de objetividad, etc).

Como se advertirá, la construcción de teoría opera en una especie de “autopista” cuya “colectora” se conecta con el campo, y la vía rápida es la misma teoría construida. Acerca de la construcción de teoría a partir de los casos, Eisenhardt y Graebner (2007) han postulado –justamente– esta factibilidad. La noción central aquí es que este mecanismo permite el desarrollo inductivo de teoría, donde ésta emerge al reconocerse patrones o relaciones entre los constructos identificados en los casos.



Como vemos en el gráfico anterior, la construcción de teoría en este proceso de tratamiento de los datos supone un diálogo constante e iterativo entre la información empírica, el estado del arte en la materia, y la teoría emergente que vamos construyendo y reconstruyendo. A mi criterio, y como lo señalan Eisenhardt y Graebner (2007:25), este mecanismo es uno de los mejores (si no el mejor) para conectar la rica evidencia cualitativa recogida a la corriente de investigación deductiva (en tanto acto segundo).

De manera que si se reclamara de la presente investigación el testeo de hipótesis, podríamos estar incurriendo en una falacia, ya que el propósito aquí es la construcción (más que el testeo) de teoría, siendo el testeo y los demás procedimientos deductivos algo así como el acto segundo o complemento posterior a lo realizado aquí.

Procurando un ordenamiento retrospectivo de la manera de tratar la información, es posible que resulte fértil el siguiente esquema:

Fase	Descripción
Revisión de literatura	Búsqueda de papers, libros, autores, contribuciones en los más importantes congresos en la materia de Periodismo
Pre construcción de teoría	Primera ideas sobre la identidad profesional y su conexión con el management
Aproximación empírica	Las observaciones y entrevistas son realizadas con estímulos provenientes de las anteriores etapas
Resignificación de la teoría	Se resignifica y reconstruye la configuración teórica (tanto de la identidad profesional como de las categorías de encuentro con el management)
Nuevas revisiones de literatura	Esto, más que una fase, opera como una línea longitudinal que abarca en todas las fases.
Nuevas aproximaciones empíricas	Las nuevas entrevistas incluyen las cuestiones que se fueron profundizando en las anteriores fases.
Nueva resignificación de la teoría	Reconfiguración de la teoría.

Con respecto a la presentación de la información, he procurado que el cuerpo de la tesis incluya una importante cantidad de información presentada y comentada<sup>37</sup>, dejando en el anexo el cuerpo completo de las entrevistas. La idea fue balancear de manera adecuada la información primaria y su propia interpretación.

<sup>37</sup> Pratt (2009:857) alude al “peligroso camino” que significa que no haya un adecuado balance entre la teoría y la información. Un ejemplo al respecto ocurre cuando los autores sólo presentan sus interpretaciones de la información pero no muestran la propia información.

**LA SALA DE REDACCIÓN: LAS CONDICIONES  
OBJETIVAS EN LAS QUE SE CONFIGURAN LAS  
IDENTIDADES PROFESIONALES**

Tal como nos referíamos en el capítulo conceptual sobre “identidad”, las condiciones objetivas son contribuyentes a la construcción de las subjetividades. Fue Bourdieu uno de los que ha señalado esta relación entre la objetividad y la subjetividad. El concepto de hábitos precisamente nos ayuda en esta empresa. El hábitus designa la disposición de los sujetos de percibir la realidad en términos disposicionales. Mediante el hábitus los sujetos se arraigan ciertas disposiciones para entender el mundo, su trabajo y su relación con los demás. Operan así procesos de interiorización de lo social y de la cultura que dependen de su clase y posición en la sociedad. Finalmente, se engendran disposiciones incorporadas que se articulan en torno a esquemas de percepción y de acción, las cuales aparecen generalmente acompañadas de reglas y normas, pero difieren de ellas (Fernandez Barba, 1995:102)

Tanto las prácticas como los lugares tienen su influencia sobre la identidad. A propósito del folclore ocupacional, los procesos y rituales contribuyen a la construcción de subjetividades. Y los lugares, el espacio y las configuraciones estructurales son factores a considerar para entender la identidad.

Cuando las personas explican quiénes son, suelen utilizar autoconceptos que contienen información sobre lugares; en qué país viven, en qué ciudad o de qué lugar provienen, etc. Los lugares adonde la gente pertenece modelan sus preferencias ambientales y cómo ellos se ven a sí mismos. La identidad de las personas no sólo afecta el tipo de entorno en el que están sino que también influye el lugar al que pertenecen. La gente personaliza sus casas y oficinas, y procura que reflejen lo que ellos son. Por eso es que el día a día de los periodistas también da cuenta de su identidad profesional.

### ***La redacción del diario***

Esta tesis se refiere a uno de los más importantes y prestigiosos diarios de la Capital Federal, uno de los más antiguos del país, y con un impacto liminar sobre las cuestiones políticas, económicas y sociales de la Argentina<sup>38</sup>. Ubicado tradicionalmente en el espectro de los diarios liberal-conservadores, ha sido “tribuna de doctrina” del pensamiento de la generación del '80 en la Argentina.

En lo atinente al perfil de los lectores de este diario, para fines del año 2003 su público era un 49,7% mujeres y un 50,3% hombres<sup>39</sup>. El 56% tiene una edad entre 20 y 44 años, y el 53% se

---

<sup>38</sup> El compromiso de no citar al diario objeto de estudio me obliga a no detenerme de manera específica en la historia del Diario, que –sin duda– es un factor contribuyente a la identidad profesional de los periodistas. De esto nos ocuparemos en el capítulo correspondiente, procurando eludir cualquier referencia específica al Diario propiamente dicho.

<sup>39</sup> Citado en De la Torre y Téramo (2004:47) basados en fuentes del Departamento de Marketing del diario y de la agencia *Management Press*.

concentra en las categorías ABC1 y C2, las más altas de la estructura económica de la Argentina. Finalmente, de 93% de sus lectores residen en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Rosario y Mar del Plata.

De acuerdo a los datos del Instituto Verificador de Circulaciones, el promedio de circulación neta pagada de los días domingos de este diario durante el 2009 es de 248.617 ejemplares<sup>40</sup>, mientras que el de *Clarín* para el mismo período fue de 702.065 ejemplares.

El diario tiene sus oficinas en el microcentro de la ciudad, muy cercanas a la zona de Puerto Madero. Ocupa tres pisos de una torre desde hace varias décadas<sup>41</sup>. Cuando el diario se mudó al actual edificio, en 1979<sup>42</sup>, un dato curioso es que no había baños para damas. Pero como veremos más adelante, las mujeres han comenzado a integrar en mayor medida las estructuras de base (núcleo más operativo de la pirámide) de la Redacción.

El diario es una parte importante de una organización que puede ser entendida como un grupo económico, que incluye varias revistas que son producidas en la zona de Palermo, donde está la empresa de las Revistas del Grupo más algunas empresas de Internet, que los directivos del Grupo entienden como el negocio del futuro<sup>43</sup>. La Planta Impresora está en la zona de Barracas, y tienen un grupo de empresas del ámbito online/electrónico<sup>44</sup>, con oficinas en el microcentro (muy cerca del diario) y también en el barrio de Almagro. Estos negocios incluyen sitios de juegos, ventas por catálogo y compras electrónicas. El diario online (que opera desde 1995) tiene sus oficinas en la misma redacción del 5to piso.

Es importante señalar que la convergencia digital-papel en materia de diario no tiene mucha historia ya que recién a principios del año 2008 el Grupo analizó la estrategia revisando experiencias de otros países. El discurso común de todos sus directivos es que las ventas del diario papel van decreciendo año tra año (en porcentajes bajos pero firmes) mientras que los usuarios del diario electrónico se cuentan por millones. La tendencia mundial (que se analiza) es que a la larga el diario

---

<sup>40</sup> Al incluir los días de semana, el promedio de lunes a domingo pasa a ser de casi 150.000 ejemplares. La fuente es: <http://www.ivc.org.ar/consulta>. Aunque quiero destacar lo importante de la reserva de datos del diario con el que estoy trabajando.

<sup>41</sup> Existen planes de una próxima mudanza a la zona de Vicente López.

<sup>42</sup> Sobre la fecha de instalación de las oficinas del diario en el lugar actual existen diferentes fuentes. Una de ellas es la de Ulanovsky, que la ubica 10 años antes, en 1969 (2005:274). También nos comenta que el diario utilizaba unas modernas rotativas Goss, con las que en corto tiempo dejaban listos los 240.000 ejemplares de su edición.

<sup>43</sup> Los periodistas, de manera natural, entienden a la organización como un “diario”, aunque a la hora de racionalizar su discurso, comprenden –con no poca resistencia– que más que un diario es una empresa. En realidad la secuencia de figuras utilizadas para metaforizar a la institución es: Diario-Empresa-Grupo.

<sup>44</sup> Compras por catálogo, sistemas de búsqueda de trabajo de manera electrónica, etc.

electrónico va a reemplazar literalmente al diario papel<sup>45</sup>. Este principio es aceptado por los periodistas tradicionales, aunque con mucho dolor. Analizaremos este punto en el capítulo específico de la identidad profesional de los periodistas del diario.

La Sala de Redacción, como en el caso de todos los diarios del mundo, es el corazón del diario, y es el lugar por el que fluye el proceso clave de la organización. Los mismos periodistas identifican esta área como el *core business* del Grupo económico.

Toda la Sala de Redacción está en el 5to piso del edificio. Siempre hay que presentarse en la planta baja para poder acceder al edificio, esto significa que no es posible ir a dichas oficinas si no se prevé antes apuntar la entrevista. Al acceder al 5to piso, tanto sea la persona a entrevistar como la asistente de dicha persona debe ir a abrir la puerta ya que todo está cerrado y sólo se puede abrir con tarjetas habilitadas a tal fin, que se consiguen en la planta baja del edificio, al momento de sortear el control de la gente de seguridad. Al penetrar al 5to piso y sortear la puerta comienza el mundo de la Redacción. Al traspasar dicha puerta comienza un pasillo largo que lleva tanto hacia la izquierda como hacia la derecha. Si uno se dirigiera hacia la derecha, iría al sector de Dirección de Arte y Edición, y hacia la izquierda entraría al mundo de las secciones de Internacionales, Generales, Política y Economía, que finalizan al fondo con la oficina del Secretario General de Redacción, los prosecretarios generales y el jefe de administración de la redacción (todos entrevistados a propósito de esta tesis). En el camino hacia la oficina del Secretario General de Redacción se encuentra la sala de reuniones donde se celebran las sesiones de Blanco y de Tapa. Salvo las oficinas de los Secretarios de Redacción (vidriadas, de todos modos), todos los puestos de trabajo son abiertos.

- La ubicación de la oficina del Secretario General de Redacción y las áreas cercanas (Política, Internacionales, Económicas e Información General) da cuenta de cuales son los sectores claves y estratégicos para este diario. Incluso el área de online está prácticamente en las antípodas de la de la oficina del Secretario General (al salir del ascensor habría que ir para el lado derecho y no el izquierdo)<sup>46</sup>. Estos indicios nos hablan de los valores sostenidos por la organización del diario. Aquí me refiero a “valores” como aquellos elementos que orientan a la toma de decisión. La

---

<sup>45</sup> Al respecto, decía Eliseo Verón: “...los interrogantes sobre la eventual desaparición de ese gran clásico de la mediatización moderna, el diario papel (que para muchos es más clara e inminente que la desaparición de la televisión histórica), son sin duda tanto o más importantes. Una de las diferencias entre ambas cuestiones es que la lenta decadencia de los diarios viene de más lejos, es anterior a la emergencia de la Red, y ha generado turbulencias en la profesión del periodismo desde hace bastante más tiempo. La culpable de esa crisis larvada de los diarios era justamente la televisión tradicional llamada “abierta” [...] cuyo fin algunos consideramos posible. Complejidades de la historia de los medios.” (en <http://www.gacemil.com.ar/Detalle.asp?NotaID=10995>).

<sup>46</sup> Este dato no es menor, ya que refleja espacialmente el menoscabo profesional que aparece en el mundo del diario papel hacia todo aquello que sea “online”.

cercanía de algunas áreas operan aquí como “artefactos” que vehiculizan significados. Las cuatro secciones explican una idea de “influencia” y “tribuna de doctrina” con la cual el diario procura generar procesos de “interiorización” en el lector. Esto, a su vez, manifestado en la disposición de las oficinas, se cristaliza en las subjetividades de los periodistas, ya que ellos mismos sostienen<sup>47</sup> la preeminencia de estos sectores.

- Siguiendo con el *layout*<sup>48</sup> de las oficinas, la que ocupa el Secretario General de Redacción (y los demás Secretarios de Redacción) es vidriada, por lo tanto, desde adentro de la oficina<sup>49</sup> es posible observar toda el área de Política, Economía, Internacionales e Información General. Es una especie de gran panóptico, donde el esquema de “control” está claramente representado. Lo interesante y paradójico es que desde la Secretaría General se pondere la disposición abierta de las oficinas (como “opuesta” a un formato tradicionalista y autoritario de esquema de “puertas cerradas”) mientras que desde los mismos puestos de trabajo se puntualiza el dispositivo de control. Lo interesante es que una misma configuración puede ser interpretada desde ópticas diametralmente opuestas. Hernández Ramírez (1997:231) ha delineado ya la experiencia mexicana en cuanto a la mayoría de las redacciones tenían un número amplio de empleados concentrados en un sitio, con jefes en cada sección, y un proceso de producción que podía apreciarse más o menos claramente.

### ***Estructura jerárquica en la Sala de Redacción***

De acuerdo a la información recabada con el responsable de Administración de Redacción, los niveles jerárquicos que este Diario tiene son los siguientes:

- Director Periodístico
- Sub-Director Periodístico
- Secretario General
- Pro-Secretario General
- Pro-Secretario Redacción
- Secretario Redacción/Gerente Contabilidad/Director de Arte
- Editor/Jefe Sección
- Sub-Editor/Sub Jefe Sección
- Tercer Editor/Tercer Jefe Sección
- Cronistas/Reporteros/Diagramadores/Administrativos

---

<sup>47</sup> Como he verificado en las entrevistas realizadas.

<sup>48</sup> La premisa de este análisis es que el *lay-out* también es un artefacto cultural (Joseph, 1998), y muy especialmente en el caso de las salas de redacción.

<sup>49</sup> Como he tenido oportunidad de observar en ocasión de una de las tres entrevistas que he tenido con el Secretario General de Redacción. En la espera, mientras el entrevistado hablaba por teléfono, pude verificar este efecto de “cámara Gesell”.

La categorización de los puestos responde a un estudio denominado *job evaluation* consistente en analizar los contenidos de los puestos y asignar puntajes a diferentes criterios de manera de arribar a puntajes por puesto. Luego, agrupando los puestos por contenidos asociados y similares niveles de responsabilidad (esto es, familia de puestos y rangos de puntajes) se determinan las grandes categorías como las que vemos en la lista anteriormente presentada. Este estudio fue contratado por el Diario a una prestigiosa consultora del mercado que se especializa en la categorización de los puestos a los efectos de su impacto en el esquema de remuneraciones, ya que con este esquema se arriban a las bandas salariales, donde los puntajes de los puestos son las bases de categorización. La aplicación de esta tecnología de gestión supuso una fuerte resistencia en la sala de redacción (como veremos en el capítulo del encuentro entre la gestión y la profesión).

Cabe acotar aquí algunas notas acerca de los contenidos de algunas de las responsabilidades principales dentro de la Redacción<sup>50</sup>. El **director periodístico** es un miembro de la familia controlante del diario que desde hace unos años gerencia la Redacción (es periodista pero es algo así como el director “delegado” de la familia, que se ocupa de los temas de Redacción). El **subdirector periodístico** es un ex Secretario General, ya renunciado o jubilado, que ha sido uno de los más célebres periodistas durante los años setenta, ochenta y noventa. El **secretario general** es el principal responsable periodístico de la publicación, y quien –juntamente con la Dirección– define y marca la línea editorial del Diario. El ocupante de este puesto determina en última instancia qué se va a publicar y qué no, y es el último decisor en materia de qué notas y qué fotografías aparecerán en la tapa del Diario. Tal como en muchas redacciones, es el secretario general quien elige al **prosecretario general**. Éste, a su vez, brinda apoyo al secretario general e incluso asume sus responsabilidades en ocasión de su ausencia, es decir, opera como un *back-up*<sup>51</sup>.

Los **secretarios de redacción** son los intérpretes o exégetas de la línea editorial y se aseguran de que esta línea se despliegue en sus secciones a cargo. Tienen margen de maniobra decidiendo el enfoque y la extensión con que se tratará cada nota (dentro del espacio que tiene disponible) y designa al redactor que se ocupará de cada nota. Lo habitual es ver a los secretarios de redacción trabajando junto a los editores en la redacción de los títulos, volantas<sup>52</sup>, bajadas<sup>53</sup>, copetes<sup>54</sup>, y

---

<sup>50</sup> Sigo aquí la categorización recogida por Camps y Pazos (2005)

<sup>51</sup> Que sea *back-up* no necesariamente significa que sea el sucesor natural. *Back-up* significa que toma su rol en su ausencia. Pero si el Secretario General renunciara, la alta dirección del diario –sin duda– evaluaría quién podría ser su sucesor sin estar atado al escenario del prosecretario general.

<sup>52</sup> Una “volanta” es una línea que se escribe sobre el título para complementarlo.

<sup>53</sup> Una “bajada” es una línea que, debajo del título, lo complementa.

<sup>54</sup> Un “copete” es el resumen de la información, que aparece en el primer párrafo. Se cuenta que Félix Laiño, en *La Prensa*, había impuesto el uso del copete, que trataba de decirlo todo antes de que el lector se internara en la nota (Ulanovsky, primer tomo 2005:158).

apoyando a la corrección de las notas, sobre todo de aquéllas que mayor impacto tienen para los lectores del diario.

Los editores reportan a los secretarios de redacción y tienen a su cargo a los redactores y fotógrafos. Son ellos los que explican al redactor qué se espera de él y supervisan la ejecución de las notas. Los editores son los objetos de gestión en nuestro diario, porque son la línea más operativa de mandos medios, aunque la incorporación de habilidades de Management en estos niveles es muy resistida por ellos.

Los redactores son la base de la pirámide, y constituyen el grupo de periodistas que deben ir a buscar la información y volcarla en la redacción de la nota (que supervisa el editor). La diferencia con un cronista o reportero estriba en que éste consigue la información “en crudo” y luego es elaborada por el redactor.

Como podemos ver en el esquema categorial, los cronistas y reporteros son la base de la pirámide organizacional y los editores, evidentemente, se constituyen en sus jefes. De la misma manera, los Secretarios de Redacción son los jefes de los editores, y el Secretario General es el jefe de todos ellos. Los puestos de “Director Periodístico” y “Sub-Director Periodístico” están ocupados por un miembro de la familia controlante y por un ex Secretario General (que hoy ocupa un cargo honorario) respectivamente.

El esquema estructural, como veremos más adelante, no se compadece con las valoraciones que efectivamente circulan entre los periodistas acerca de lo que debería considerarse una “carrera del periodista”, ya que los redactores no necesariamente aspiran a ser editores o secretarios de redacción. Esto podría demostrar que la estructura organizacional está divorciada, de alguna manera, de la “estructura identitaria” sostenida por los periodistas.

Cuando vemos las cantidades de personas por categoría y por sexo encontramos la siguiente agrupación:

	Hombres	Mujeres	Total
	Cant	Cant	Cant
Director Periodístico	1		1
Sub-Director Periodístico	2		2
Secretario General	1		1
Pro-Secretario General	1	1	2
Pro-Secretario Redacción	2		2
Secretario Redacción/Gerente de Contabilidad /Director de Arte	9	1	10
Editor/Jefe Sección	47	23	70

	Hombres	Mujeres	Total
	Cant	Cant	Cant
Sub-Editor/Sub Jefe Sección	30	14	44
Tercer Editor/Tercer Jefe Sección	9	5	14
Cronistas/Reporteros/Diagramadores/ Administrativos	158	113	271
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>157</b>	<b>417</b>

Los datos de esta tabla corresponden a Abril de 2009. El hecho de que en Septiembre de 2008 había 414 integrantes de la Redacción nos estaría indicando una muy baja variabilidad en la dotación a lo largo de los últimos 8 ó 9 meses, puesto que fueron meses signados por crisis y evidentes dificultades económicas.

Nótese que la tabla anterior nos indica que la sala de redacción de este diario tiene una gran cantidad de mandos medios (sumando los editores, los subeditores y los que ocupan el cargo de tercer editor). Es más, si consideráramos el *span of control* (cantidad de personas por jefe) el promedio que resulta de ello es de prácticamente un jefe cada dos redactores<sup>55</sup>. Por supuesto, si asumimos que los verdaderos jefes fueran los que son “editores” y los demás (subeditores y los que ocupan el cargo de tercer editor) son redactores jerarquizados, llegamos a un promedio de casi cinco redactores por cada editor. Sin duda que este dato es sólo una referencia estadística ya que, como veremos más adelante, es necesario considerar la separación por secciones.

Los datos nominales posiblemente no sean tan clarificadores como una mirada relativa en términos porcentuales. Por eso se presenta a continuación la misma tabla pero con el cálculo de los porcentajes:

Distribución porcentual por jerarquía y sexo					
	Hombres		Mujeres		Total
	Cant	%	Cant	%	Cant
Director Periodístico	1	100%			1
Sub-Director Periodístico	2	100%			2
Secretario General	1	100%			1
Pro-Secretario General	1	50%	1	50%	2
Pro-Secretario Redacción	2	100%			2
Secretario Redacción/Gte Cont/Direct Arte	9	90%	1	10%	10
Editor/Jefe Sección	47	67%	23	33%	70
Sub-Editor/Sub Jefe Sección	30	68%	14	32%	44
Tercer Editor/Tercer Jefe Sección	9	64%	5	36%	14

<sup>55</sup> Éste es un dato significativo, ya que los valores estándares para cualquier mercado en empresas con fines de lucro es de 5 a 8 empleados por cada jefe. El problema de bajos niveles de *span of control* es el costo excesivo de los mandos medios, que se reduce ampliando dicho tramo de control (reduciendo la cantidad de mandos medios, haciendo que cada jefe tenga más gente a cargo). La mayoría de las reestructuraciones de las empresas miran con detenimiento estas oportunidades, y una estructuración como la de esta redacción sería muy cotizada como oportunidad de reducción de costos, porque efectivamente hay demasiados jefes al compararlos con la cantidad de redactores.

Distribución porcentual por jerarquía y sexo					
	Hombres		Mujeres		Total
	Cant	%	Cant	%	Cant
Cronistas/Reporteros/Diagramadores/Administrativos	158	58%	113	42%	271
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>62,4%</b>	<b>157</b>	<b>37,6%</b>	<b>417</b>

Las mujeres tienen una mayor densidad de población en el segmento de cronistas y redactores, en menor medida entre los editores, y sólo hay una secretaria de redacción y una pro-secretaria de Redacción<sup>56</sup>. En otras palabras, hay una sola mujer entre los top 8 de la Redacción. Adicionalmente, entre los secretarios de redacción (nivel equivalente a alta gerencia de cualquier organización con fines de lucro), hay sólo una mujer de un total de diez secretarios.

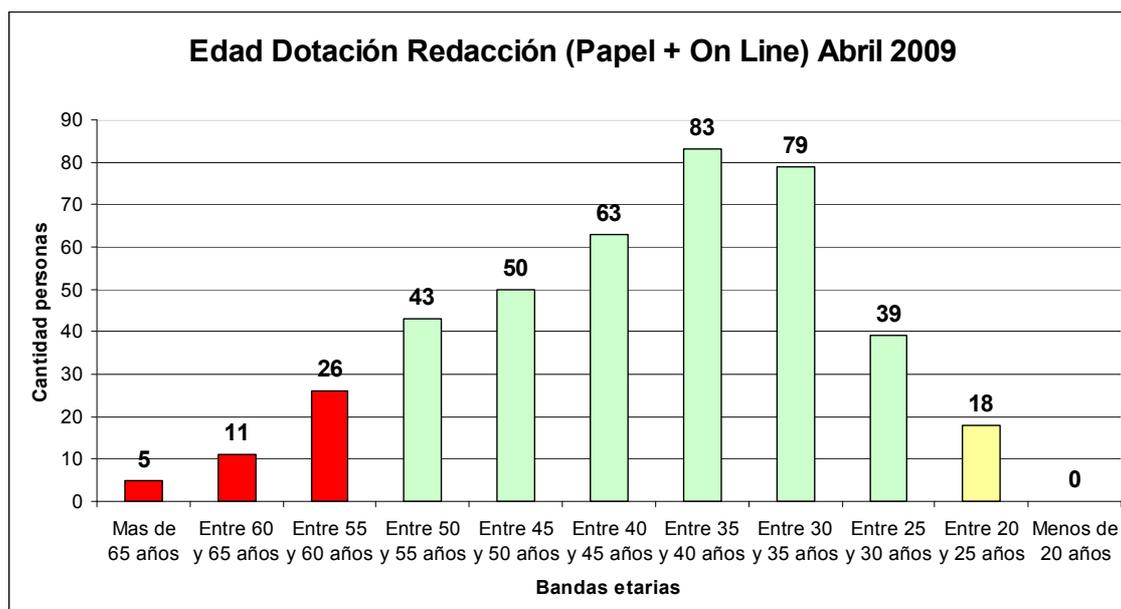
Dentro del núcleo duro de la sala de redacción, es decir, los cronistas, redactores y todos los editores, la preeminencia de los hombres es también evidente. Pero quisiera hacer notar que el incremento de la dotación de mujeres es progresivo en la medida que vamos bajando en la estructura. Desde los editores/jefes hasta los redactores (es decir, bajando en la pirámide), las mujeres pasan de un promedio de 30 a 42% de esos niveles. Esto refuerza la idea recogida en muchas de las entrevistas realizadas en cuanto a que la Redacción tiene una historia masculina y que el oficio de periodista aún hoy es muy masculinizante. El desbalance de género se advierte sobremanera cuando nos quedamos en las bandas más jerarquizadas de la redacción, es decir, de Secretarios de Redacción hacia arriba (lo que se denomina “techo de cristal”).

Como vemos a continuación, el panorama cambia radicalmente al detenemos en la redacción online:

Dotación por Sexo por tipo de Redacción	Redacción Papel		Redacción Digital	
		% s/Total		% s/Total
Hombres	233	64,4%	27	49,1%
Mujeres	129	35,6%	28	50,9%
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100,0%</b>	<b>55</b>	<b>100,0%</b>

La sección *online* distribuye mucho más equitativamente a hombres y mujeres (prácticamente 50% y 50%), cuenta con el *staff* más joven de la empresa y las diferencias de género no se advierten de manera estructural, mientras que en la redacción papel el desbalance es muchísimo más marcado.

<sup>56</sup> Caro Gonzalez et al. (2007) han señalado el “techo de cristal” para las mujeres en los cargos directivos en las empresas periodísticas en España. Aunque en el mismo país, en el caso de las empresas científicas, el diario electrónico *Elmundo.es* indica que el “techo de cristal” se está resquebrajando: <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/03/09/ciencia/1205080773.html>



El cuadro que precede da cuenta de la composición etaria de los integrantes de la redacción en abril de 2009<sup>57</sup>. Puede observarse que casi un 70% de la dotación tiene menos de 45 años de edad. Estos números nos proporcionan una visión, a pesar de la importancia del porcentaje, de que la redacción de este diario todavía tiene margen de rejuvenecimiento. Ortega y Humanes (2000:149ss) señalan que en España los periodistas menores de 40 años constituyen el 80%, aunque no distinguen los tipos de medios sobre los que señalan dicho guarismo. También nótese el gran salto que hay entre las bandas de 30 a 35 años con respecto a la de 25 a 30 años. Es un punto donde la caída es más relevante. Lo mismo no ocurre cuando alcanzamos el pico de 35 a 40 años, donde vemos que la caída es más suave. Esto significa que aún persiste una importante cantidad de cuadros profesionales en bandas etarias altas: más de 100 personas mayores de 45 años, y más de 80 personas mayores de 50 años, lo cual supone un porcentaje importante con respecto a la dotación total. Quizás sea una línea explicativa de la perspectiva resistente al cambio que señalaremos más adelante.

El promedio de edad de todos los integrantes de la Redacción (*off* y *online*) es de 40,3 años, y el promedio de antigüedad (años de servicios en el Diario) es de 10,2<sup>58</sup>. Esto indica una población bastante madura (sobre todo cuando consideramos que el promedio de edad de la dotación de *online* es de 27,5).

Cuando analizamos la dotación en función de la edad y el sexo vemos el siguiente agrupamiento:

<sup>57</sup> Este cuadro nos fue proporcionado por el Jefe de Administración de la Redacción del Diario.

<sup>58</sup> Todos estos datos fueron provistos por el responsable de Administración a través de un informe en una planilla de datos que gentilmente nos facilitó.

Distribución porcentual por sexo y banda etaria					
	Hombres		Mujeres		Total
	Cant	%	Cant	%	Cant
Mas de 65 años	3	60,0%	2	40,0%	5
Entre 60 y 65 años	7	63,6%	4	36,4%	11
Entre 55 y 60 años	16	61,5%	10	38,5%	26
Entre 50 y 55 años	35	81,4%	8	18,6%	43
Entre 45 y 50 años	35	70,0%	15	30,0%	50
Entre 40 y 45 años	43	68,3%	20	31,7%	63
Entre 35 y 40 años	50	60,2%	33	39,8%	83
Entre 30 y 35 años	41	51,9%	38	48,1%	79
Entre 25 y 30 años	21	53,8%	18	46,2%	39
Entre 20 y 25 años	9	50,0%	9	50,0%	18
Menos de 20 años	0		0		0
	<b>260</b>	<b>62,4%</b>	<b>157</b>	<b>37,6%</b>	<b>417</b>

Notamos que la distribución de hombres y mujeres prácticamente es equilibrada en los segmentos más jóvenes, lo que indica, en un análisis muy indirecto, que el Diario viene reclutando de manera más equitativa en los últimos tiempos y que su historia, efectivamente, da cuenta de una tendencia masculinizante, que evidentemente se ha detenido, con la fuerza de los impulsos igualitarios de los últimos años.

### Jefe de Administración

Dentro de la estructura de la redacción hay una posición que opera como una especie de “cabecera de playa” del management dentro del 5to piso. Es el “Jefe de Administración de Redacción”, que concentra muchas de las responsabilidades administrativas que los Secretarios de Redacción no asumen (por resistencia identitaria). Su rol es paradigmático en cuanto a la estructuración formal de resistencia de los periodistas a las intrusiones del management, ya que se visualiza como una forma de contención la “concentración” de las funciones en un *staff* administrativo.

Las principales responsabilidades<sup>59</sup> de este jefe son:

- Proponer la distribución del presupuesto de gastos y compras de equipos, asignado a la redacción
- Organizar un proceso continuo de ordenamiento administrativo aconsejando sobre la utilización del presupuesto asignado
- Realizar el control de gestión mensual y analizar los desvíos sobre los recursos asignados
- Confeccionar normas y procedimientos administrativos y de rendición y de gastos de la redacción.

<sup>59</sup> Esta información es la que registramos de la *Job Description* del puesto de Jefe de Administración de Redacción, que nos proporcionó su ocupante actual.

- Supervisar la gestión administrativa de los servicios de corrección, archivo y servicios periodísticos especiales.
- Coordinar la gestión de compra y/o contratación de bienes y servicios para el funcionamiento de la redacción.
- Negociar contratos de servicios informativos locales y del exterior

El contexto de la actividad de este jefe se refiere a que controla y autoriza todos los gastos presupuestados de la redacción, el fondo fijo y los procesos de viajes y sus correspondientes rendiciones de gastos, control de gastos de los corresponsales del interior y el exterior, autorización de horas extras, control del período de vacaciones y generación de la evaluación financiera de los equipamientos de la redacción.

Por otro lado, el ocupante de esta posición vela por el cumplimiento de los aspectos legales en todo lo concerniente a las contrataciones y políticas de pago a colaboradores. Uno de los principales desafíos del puesto es “generar cultura sobre la optimización del gasto y la utilización de criterios de costo/beneficio”.

El ocupante de este puesto, y su antecesor, fueron entrevistados para esta tesis.

### ***Las secciones del diario***

Como es habitual en todos los diarios, a la estructura jerárquica le podemos contraponer la distribución horizontal en secciones que son sencillas de identificar. Tanto el agrupamiento de las secciones como su ubicación en el diario pueden dar cuenta de la agenda de las empresas periodísticas relacionadas con el diario (Clausó, 2007). En este diario ya es tradicional una tapa que incluye las cuestiones más importantes de la realidad (fundamentalmente política, economía, exteriores e información general), y la página 2 del diario se inicia con todas las noticias internacionales, apareciendo recién en la pág. 6 las primeras notas de la sección Política. Desde esta perspectiva, es posible que cada diario pretenda diferenciarse de su competencia en función de cómo se estructuran las secciones dentro del diario. Los especialistas indican que el ordenamiento que adquiere un diario debe permanecer en el tiempo en función del “contrato implícito” que el diario establece con sus lectores (Clausó 2007:41).

Las secciones dentro del diario operan –en términos estructurales– como una forma de departamentalización por especialidad, donde los periodistas que permanecen dentro de una de ellas obtienen, a lo largo del tiempo, un nivel de especialización alto. También hay periodistas que van estructurando sus carreras saltando de una sección a otra, y existe una especie de jerarquización no formal con secciones más cotizadas que otras.

Con una simple mirada al listado de personas que trabajan en la redacción del diario de nuestro estudio, encontramos las siguientes secciones:

- Suplemento de Cultura de los sábados
- Política
- Economía y Comercio
- Información general
- Exterior
- Comercio exterior
- Empleos
- Cultura
- Cartas de lectores
- Moda y belleza
- Arte
- Editoriales
- Espectáculos
- Deportes
- Propiedades
- Tecnología
- Carreras (turf)
- Al volante (automovilismo)
- Arquitectura
- Campo
- Ciencia y Salud
- Enfoques (sección de los domingos)
- Revista de los domingos
- Servicios
- Zonales
- Turismo
- Redacción medios digitales (*On Line*)

Si, por otro lado, hacemos un ranking de las secciones más pobladas en función de la cantidad de recursos humanos (dotación) asignados, vemos lo siguiente:

Sección	Cantidad de periodistas asignados	% con respecto al total de la redacción
Deportes	29	7,0 %
Política	18	4,3 %
Información general	18	4,3 %
Economía y comercio	16	3,8 %
Revista dominical	15	3,6 %
Espectáculos	15	3,6 %
Exterior + corresponsales en el exterior	14	3,4 %
Suplemento de cultura de los sábados	13	3,1 %

Esto significa que estas ocho secciones ocupan a más del 30% de la Redacción. Las mismas constituyen el puro corazón del diario papel. Un poco menos de otro tercio del diario lo constituyen los correctores, diagramadores, fotógrafos e infógrafos, mientras que un 15% de la redacción lo integran los jóvenes del diario *online*.

La sección más poblada (Deportes) no necesariamente es la más codiciada por los periodistas. Por lo menos en este diario las cuatro secciones más estratégicas son: Política, Exterior, Economía y, finalmente, Información General. Esto aparece claramente relevado en las entrevistas realizadas. De todos modos, es ampliamente reconocido que la sección Deportes ha sido una especie de *job entry*<sup>60</sup> para muchos periodistas.

## ***El proceso de trabajo***

A los periodistas se los ubica preferentemente por la tarde/noche. El cierre del diario es nocturno. A las 13 hs es la “reunión de blanco”. En ella los secretarios de redacción junto a los editores de las secciones definen qué temas se cubrirán durante la jornada y cómo. También en dicha reunión se hace una breve evaluación del diario del día y de los competidores. Las reuniones de tapa son aproximadamente a las 5 de la tarde, allí se deciden los temas de tapa y se analiza la evolución de las noticias durante la jornada. En la reunión de tapa cada editor argumenta los motivos de por qué sus noticias deben estar en tapa, tienen que “vender” la noticia. Al terminar la reunión el secretario de redacción recibe las pautas de las páginas del día y distribuye el espacio según corresponda.

La mayoría de los periodistas van arribando al diario cerca de mediodía. Recuerdo los problemas que como consultor tuve para convocar a reuniones matutinas a los periodistas. Ellos se justificaban con que tenían que trabajar hasta altas horas de la noche hasta poder chequear todos los contenidos de una nota y que pueda ser incluida en la edición de la mañana siguiente.

Una buena forma de ilustrar lo que sucede en una sala de redacción es ver los relatos existentes acerca de cómo es un día en la vida de un diario. Este relato existe y fue hecho por un prestigioso periodista de un diario de la Capital Federal. Salió publicado en *La Nación* hace ya unos dos años y describe de una manera muy ilustrativa cómo es el día a día en la redacción de un diario del tamaño nacional de *La Nación*.

### **Un día en la vida de un diario Por Jorge Fernández Díaz (de la Redacción de *La Nación*)<sup>61</sup>**

---

<sup>60</sup> Es decir, puesto de entrada para empezar la carrera en el diario.

<sup>61</sup> Publicado en *La Nación* del 7 de junio de 2006

“A esta hora, hay un periodista buscando una primicia. La busca por los oscuros pasillos de Comodoro Py<sup>62</sup>. Sabe que el secretario de un juez tal vez le filtre hoy ese expediente secreto y sueña con llevarlo a la redacción y con ganarse un titular en la portada. Se llama Gabriel, es flaco como una astilla, y es también nuestro hombre en el Poder Judicial.

A esta misma hora, hay un periodista que bosteza. Se levantó muy temprano, llegó a la redacción vacía<sup>63</sup> y se colocó frente a los diarios y a la computadora. Estuvo radiografiando las informaciones, midiendo nuestros aciertos y nuestros errores frente a la competencia<sup>64</sup>. Está revisando ahora mismo los cables de las agencias noticiosas<sup>65</sup>, escuchando las radios de la mañana y viendo la televisión. En dos horas, le pedirá a un ordenanza que toque un triángulo sonoro, encabezará la reunión de blanco<sup>66</sup> y tomará nota de lo que cada editor le propone. Les pedirá, a su vez, que cubran de determinada forma cada acontecimiento, les sugerirá una foto, una columna, un dato estadístico. Se llama Claudio, y es nuestro jefe de noticias.

A esta hora, hay un editor que se apura. Debe llegar a tiempo a esa reunión, informar las novedades del día y contar cómo piensa cubrirlas. Luego tiene un almuerzo pendiente. Lo esperan dos políticos escondedores que intentarán manipularlo, pero el editor jugará un rato con ellos, los rodeará, arrojará al cesto los frutos falsos que le ofertan y les extirpará la verdad que ocultan entre plato y plato<sup>67</sup>. Se llama Alejandro, y es el segundo jefe de Política.

Alrededor de las tres, hay una redactora en la calle. Marcha entre piqueteros enmascarados y toma nota de los estropicios. A diez cuadras, una colega toma café con un economista y ojea el superávit y la inflación en tres o cuatro planillas febriles. Una tercera redactora, veinte cuadras al Sur, en la Reserva Ecológica, intenta que una actriz sonría mientras posa en bikini para un reportaje de la revista dominical.

A las cinco, hay cien redactores tecleando silenciosamente las historias de este día. Sus editores diseñan las páginas y discuten los centímetros sobre el papel de pauta. Se lamentan porque nada entra, todo se pierde y porque hay que tomar decisiones dolorosas<sup>68</sup>. Se edita con lo que se publica y también con lo que se desecha. El diario es como un monstruo gigantesco que se mueve y regurgita. Está tramando algo. Trama atrapar al lector de la mañana siguiente. Trama tomarlo de las solapas y conducirlo por imágenes y textos, historias, pesadillas y sueños. Trama despertarlo con sus mejores galas y desayunarlo con sorpresas, con reflexiones, con informaciones asombrosas, con tristes realidades, con emociones violentas.

A las seis, hay un grupo de periodistas que se reúne a puertas cerradas<sup>69</sup>. Son veinte, entre editores y secretarios de redacción. La flor y nata. El secretario general, en el centro, les pide explicaciones. Cada uno va ofreciendo lo mejor que tiene. Es una competencia para tener un lugar en la tapa. Sus voces son formales y nerviosas, llegó el momento de la verdad. Una nueva vacuna contra el sida,

---

<sup>62</sup> El edificio de juzgados donde los periodistas suelen estar acreditados y ocurren muchas de las noticias judiciales que afectan a lo político y social.

<sup>63</sup> A las 10 de la mañana de cualquier día hábil, la redacción está prácticamente vacía, sólo ocupada por los que están de guardia.

<sup>64</sup> Ya nos hemos referido al análisis comparativo que los periodistas hacen. La idea de “competencia” está fuertemente arraigada en los periodistas.

<sup>65</sup> Una “agencia de noticias” es un proveedor de noticias, que suministra información a los medios.

<sup>66</sup> En nuestro diario esta reunión se realiza a las 13 hs. y en ella están presentes los secretarios de redacción y los editores de las diferentes secciones.

<sup>67</sup> A esta cuestión se refirieron también Arroyabe y Blanco (2005) que señalan que dadas las características del trabajo periodístico, los periodistas tienen dificultades para manejar sus horarios, y la necesidad de mantener motivadas a sus fuentes los lleva a participar de reuniones sociales que les quitan espacio a su ámbito privado.

<sup>68</sup> Esta cuestión apareció en las entrevistas, especialmente en el marco de las críticas a la lógica comercial del área organizacional del Diario.

<sup>69</sup> Se refiere a la reunión de tapa.

una final de tenis, una suba en los precios de la soja, una frase destellante de un político, un espectáculo teatral que viene de afuera, un terremoto lejano, una revuelta política. Al final de la ronda se apagan las luces de la sala de blanco, el editor fotográfico enciende el proyector y los periodistas enmudecen para ver las cincuenta imágenes de la jornada. Esos veinte hombres y mujeres, entrenados en cientos de batallas y con las cicatrices que la profesión imprime invariablemente en el alma de cada uno, examinan entonces esas fotos sangrientas o curiosas o simplemente estúpidas que vienen de países lejanos y de rincones ocultos de la Argentina. La vuelta al mundo en cincuenta cuadros. No pasa un día sin que la muestra se salpique de sangre, cadáveres, humo y metralla. Los veteranos gruñen, o hacen alguna broma de cirujano, pero están obligados a dominar sus sentimientos y a olvidar de inmediato lo que han visto, puesto que la gran mayoría de esa cruda exposición resulta impublicable. Cerca de las siete de la tarde, las luces vuelven a encenderse y hay que dibujar la portada. Hay discusiones y voces superpuestas, marchas y contramarchas, y todos salen luego en busca de un café de máquina o de un cigarrillo apurado.

Avanza entonces la noche, como avanza un barco en la niebla.

Todos hablan a la vez en la redacción repleta. Algunos lo hacen por teléfono. Se escuchan frases sueltas, pedazos de vida:

"¿Puedo afirmar que le pedirán la renuncia?"<sup>70</sup>

"Mamá, ¿podés pasar a buscar a la nena por el colegio? Tengo nota y otra vez voy a llegar tarde."

"Dale solamente dos columnas."

"Dicen que la ministra impulsa la baja de las tasas, ¿qué hay de cierto? A mí decime la verdad."

"¿Me venís con las expensas? Yo escribiendo el Watergate, ¿y vos me venís con las expensas?"

"¿Estás en Roma? Dejá todo y viajá a Siria."

"¿En qué quedamos: son dos o tres los muertos?"

"Apurate que nos come el león"<sup>71</sup>.

"¿Me manda una docena de facturas y media de churros? ¿Trabajan con tickets?"

"No entendiste la nota. Cambiá el foco. Tenés diez minutos, baby. O nos lleva el tren."

"¿Podemos afirmar esto sin que nos quemen vivos?"

"Andate a casa". "No me voy porque en casa me aburro."

"Faltan fuentes, faltan fuentes. Llamá al Gobierno y a la Corte. ¡Despertá a quién sea!"

"Ese título no entra. ¡Dios! No entra nada."

"Nos comió el león. ¡Nos comió!"

---

<sup>70</sup> El chequeo de la información es una de las cuestiones que más son vistas como constituyentes del profesionalismo del periodista.

<sup>71</sup> Frase popular de la jerga televisiva.

A las nueve, hay un redactor que traspira. Tiene su nota abierta y busca confirmar un dato. Su situación es desesperante. Corre contra el reloj del cierre y de la vida. Es un dato pequeño, pero si falla en ese dato la noticia entera se viene abajo como un castillo de naipes. Se arrastra por ese dato chiquito y, cuando lo consigue, respira. Lo hace con alivio, sin triunfalismos. Sabiendo que cada día todo vuelve a empezar.

A las diez, hay siete locos alrededor de una página. Es la portada del diario, y cada error puede ser una puñalada. Se discuten las fuentes, los tonos, los tamaños, los colores, las palabras, los matices, los verbos, las fotos, las gráficas, las ideologías, las frivolidades. Se discute todo mientras se va armando como un rompecabezas. Están llegando ya las otras páginas compuestas, y cada secretario se ha vuelto un detector de errores, un sabueso impiadoso que duda de todo, que da vuelta páginas, notas y títulos, que exaspera a redactores, correctores y diseñadores de planta.

A las once quedan unos pocos náufragos a los que el agua les ha llegado al cuello. Nadan contra la corriente final, que a veces es como nadar vestido de frac en el mar abierto. Hay miradas nerviosas. "Vamos, vamos. ¿Se acaba? ¿Se acabó? ¿Se acabó!"

Son las doce, hay un periodista de guardia. Está sólo en la redacción sucia. La redacción parece, a esa hora, una cancha de fútbol después de un clásico. Hay papeles por el piso y recortes de diarios por todos lados, y un silencio nuevo, como de muerte. Todo está vacío, menos ese periodista que revisa los cables y le ruega a Dios que no pase nada. Porque si pasa algo, si hay una toma de rehenes, o regresa el tsunami, va a tener que levantarse y hacer una segunda edición, o parar las rotativas.

-Sueño con gritar alguna vez: ¡Paren las rotativas!<sup>72</sup> -le dice un joven cronista que trabaja en la edición *online*.

-Vos dejá de soñar, que los gastos los pago yo, nene -le responde el guardián, que juega al solitario con las imágenes de Crónica TV y con los últimos despachos de Reuters. Y que tiene más cicatrices que el capitán Ahab.

Cuando faltan sesenta mil ejemplares, es decir, cuando ya no puede pararse la máquina y todo está jugado y perdido, el veterano guardián levanta campamento y vuelve a casa.

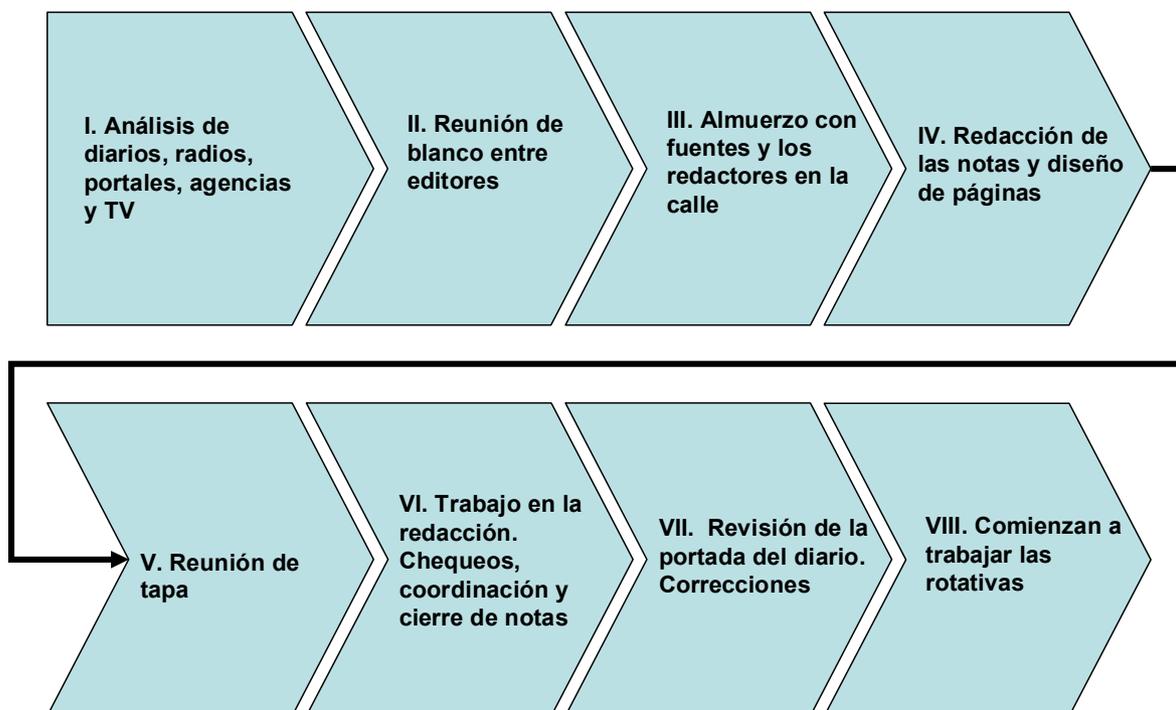
Un ordenanza entra entonces en el templo y apaga por primera vez la luz. No se sabe qué pasa en una redacción a oscuras. No tenemos testigos presenciales, ni buenas fuentes que nos aseguren que las redacciones se queden realmente ciegas, sordas y mudas alguna vez. Quienes hemos vivido tantos años en ellas, conjeturamos que siguen escuchándose, cuando no podemos oír las voces de los creyentes y la de los escépticos, las discusiones en caliente, los gritos del cierre y los teclados ávidos. Pero no podemos probarlo. Y lo que no puede probarse, no se publica."

De la revisión detallada de este relato emerge un proceso lineal de actividades que posiblemente no haga honor al conjunto de actividades que realiza un periodista, pero marca el derrotero de las actividades que se realizan en la redacción del diario, y que posteriormente vamos a cotejar con aspectos recogidos de las entrevistas realizadas, de manera de poder integrar el proceso de la vida cotidiana con los fenómenos subjetivos emergentes de las experiencias del día a día. Lo que

---

<sup>72</sup> Frase que hace alusión al texto de Ulanovsky (2000) que citamos en nuestra bibliografía.

presentamos a continuación es un gráfico que da cuenta de ese proceso cotidiano. El mismo fue obtenido a partir del relato presentado anteriormente:



### **I. Análisis de diarios, radios, portales, agencias y TV**

La primera mitad de la mañana de los periodistas supone la lectura de los diarios de ese día. No se trata de una lectura lineal sino de la aplicación de todas las habilidades de percepción y de lectura “entrelíneas” para ponerse al tanto de la realidad de ese momento. Esta cuestión de la lectura aparece como un hecho clave del ejercicio profesional del periodismo:

“uno si lee el diario todos los días, es básico leer diarios para estar informado, pero no todos los estudiantes lo tienen como costumbre y las generaciones actuales seguro que no lo tienen, entonces la lectura me parece importante, leer del tema que uno trata de escribir, leer toda la bibliografía que pueda sobre eso me parece que es importante” (E18)

Esta cita es importante siendo que la expresa un redactor de la sección Política, egresado del Master de Periodismo, que tiene 40 años de edad y sólo seis años de antigüedad en el diario. Representa sin duda a una nueva camada de periodistas, y uno de los más reconocidos por su profesionalismo.

El editor de notas de opinión del diario, preguntado acerca de qué es lo más importante que recomendaría a un egresado del Master que ingresa a la Redacción, nos indicó lo siguiente:

“¿Lo que yo le aconsejaría? Primero que leyera mucho, que lea todo lo que pueda de cualquier cosa, porque va a trabajar en un diario escrito, entonces me parece que lo que tiene que hacer es leer para empezar...” (E26)

La editora de internacionales pone mucho énfasis en esta etapa del proceso del Diario:

“yo viernes y sábado que estoy en mi casa, estoy agarrando el diario y viendo que pasa, leo Internet, leo el diario, no dejas de serlo y creo que es una de las características para mí más importantes, cuando la veo en otras personas, acá o afuera, eso es lo que para mí define a un periodista, estás permanentemente pendiente, estás tomando las cosas seriamente, con rigor...” (E33)

Ulanovsky cuenta el ejemplo de Félix Laíño en *La Prensa*, que “atormentaba a sus subordinados con la exigencia de llegar a la redacción con los diarios leídos, desayunado y cagado” (Ulanovsky, 2005: 152).

Lo primero que hace el periodista promedio es leer los diarios (Fraga, 1997: 36ss)<sup>73</sup>, preferentemente los de mayor tirada. Es un ritual básico del periodista profesional informarse profundamente a la mañana. Así nos lo informó uno de los secretarios de redacción del diario de nuestro estudio. Esto mismo ya había atestiguado Bourdieu a propósito de los periodistas franceses:

“Nadie lee tanto los periódicos como los periodistas, que, por otra parte, son propensos a pensar que todo el mundo lee todos los periódicos... para los periodistas, la lectura de los periódicos es una actividad imprescindible...” (Bourdieu, 1997:31).

La lectura apunta no sólo a estar informado sino a conocer las distintas opiniones y puntos de vista. De alguna manera el periodista replica el entorno de la redacción, pero en su propia casa. Al llegar a la Redacción el periodista promedio sigue conectado y actualiza su archivo y base de datos. Estar conectado con los diarios digitales propios y de la competencia es un imperativo categórico.

“En los comités de redacción, se pasa buena parte del tiempo hablando de otros periódicos, y en particular de ‘lo que han hecho o han dejado de hacer’ [...] esta especie de juego de espejos que se reflejan mutuamente produce un colosal efecto de enclaustramiento, de aislamiento mental.” (Bourdieu, 1997:32).

Este “aislamiento” al que hace referencia Bourdieu tiene una clara conexión con la distancia enorme entre el periodista gráfico y el lector. Su referencia es dicha competencia y la opinión de sus jefes. De alguna manera esto puede ser visto como si su propio curriculum fuera la meta que impulsa la construcción de la noticia. Lo que aparece claro en el estudio realizado por Rosendo Fraga (1997:139) es que los periodistas argentinos esperan tener un papel meramente informativo (44,4%) o a lo sumo cumplir una función crítica (28,8%) pero de ninguna manera creen ser la voz de la opinión pública (7,2%) o formar la opinión (13,7%). Esto nos dice acerca del rechazo de los periodistas a asumir una responsabilidad mayor que la propia de un empleado del diario. Esto no significa que no sean conscientes de la influencia estratégico-política que de hecho tienen: casi un

---

<sup>73</sup> Aunque, como las contradicciones son propias del quehacer profesional que luego se traducen en identidades evanescentes y efímeras, Rodolfo Terragno, uno de los más reconocidos periodistas de los años setenta, reconoce que “evitaba la lectura de los diarios” (Halperín, 2007:90).

96% de los periodistas entrevistados afirmaron que el periodismo influye en la decisión de un electorado<sup>74</sup>.

## II. Reunión de blanco entre editores

La reunión de blanco es uno de los pilares de la jornada cotidiana del diario. Muchos confunden esta reunión con la de tapa. El Editor de la Sección Cultura nos explica detalladamente en qué consiste esta reunión:

“...una reunión a la que van los editores o subeditores de todas las secciones con el secretario de redacción de turno para planificar el día. En esa reunión cada sección expone y comenta los temas que tiene previstos para tratar ese día. Allí se exponen los temas que la sección tiene, nos informamos en qué andan las otras secciones y se va perfilando lo que va a ser la edición de ese día. La reunión dura alrededor de una hora y participan en ella entre 15 y 20 personas. Es una reunión expeditiva, pero donde a veces surgen polémicas de acuerdo con el tema que se trata. La reunión comienza con una rápida evaluación de la edición preparada el día anterior marcando desajustes o errores como para que se tengan presentes y no repetirlos.” (E13)

La “reunión de blanco” ocurre todos los días a las 13 hs. en este diario. En ella, tal como decía el editor de la sección Cultura, se definen los temas del día y cómo van a ser cubiertos. En la reunión están presentes los secretarios de redacción junto a los editores de las secciones, y en ella se definen qué temas se cubrirán durante la jornada y de qué manera. La idea de “blanco” es porque se define el espacio disponible para el material periodístico. Por supuesto que también –en base a las lecturas de los diarios de ese día– los presentes hacen una breve evaluación del diario del día y los diarios de las demás empresas competidoras.

En la reunión de blanco también participan los editores de la edición *online*. Una de ellas, mujer periodista de 33 años, jefa de redacción online, nos indica:

“participamos de las reuniones de los mediodías del blanco del diario, en la cual todos los editores dicen qué temas van a tener para el otro día, nosotros contamos todos los temas que tenemos *on line* hasta ese momento, y eso a nosotros nos sirve para ver qué temas no pusimos y quizás deberíamos poner o como van a llevar ese tema y vamos por el mismo camino, y también muchas veces alertamos a la versión papel sobre muchas cosas que no identificaron y nosotros venimos haciendo, como trabajamos las 24 horas, y en realidad el diario en papel empiezan a llegar los periodistas al mediodía, nosotros ya venimos con un camino recorrido noticioso que muchas veces también les aporta a ellos sobre temas o declaraciones que nosotros las estuvimos trabajando durante toda la mañana” (E24)

Es importante señalar el alto nivel de estandarización que comienza con esta reunión de blanco de las 13 hs. de todos los días. A esto hará referencia el Secretario General del diario cuando señala que esta forma “disciplinaria” en términos temporales es una “cadena de montaje” (E34) que garantiza la salida cotidiana y a tiempo del diario.

---

<sup>74</sup> En este estudio de Rosendo Fraga (1997) fueron entrevistados 120 periodistas de medios gráficos y electrónicos.

La idea de “disciplinaria” –al hacer referencia a la manera que opera el circuito de trabajo sobre las subjetividades de los individuos– nos permite ampliar el entendimiento de la “cadena de montaje” puesto que todo el complejo y entramado de acciones que constituye el proceso que finaliza en la impresión del diario opera como un actor (Latour, 2008) en tanto agente social. También Michel Foucault (2005) hace referencia a algunas técnicas de “control de actividad” que nos vienen a cuento de lo que vemos en la “cadena de montaje” de la Redacción:

(1) El empleo del tiempo obliga a ocupaciones determinadas y regula los ciclos de repetición. Si bien Foucault apela al ejemplo de las reglas religiosas, las normativas de las grandes fábricas industriales y las “fábricas-convento”, es exactamente lo que ocurre diariamente en la Redacción con la presión del resultado final que es la salida del diario a las rotativas.

(2) La “elaboración temporal del acto” se refiere a la programación del tiempo de tal manera que suponga un ritmo colectivo y obligatorio. Esta programación asegura la elaboración del propio acto, controlando desde el interior su desarrollo y sus fases. Para Foucault esta técnica presupone que el “tiempo penetra el cuerpo, y con él todos los controles minuciosos del poder” (2005:156).

(3) La “correlación del cuerpo y del gesto” alude al control no solo de las cadencias del cuerpo sino de los microdetalles de las posiciones del cuerpo. Esto posiblemente aparezca en menor medida, aunque los dispositivos tecno-sociales que aparecen en las instalaciones de la redacción (computadoras, oficinas, escritorios, disposición de las oficinas, etc.).

(4) La “articulación cuerpo-objeto” se refiere a la relación entre el cuerpo y el objeto que manipula. Foucault apela al ejemplo del soldado con su fusil. También se podría añadir el ejemplo de la relación del trabajador con la herramienta (por ejemplo, el periodista y el “sistema editorial”). “El poder viene a deslizarse sobre toda la superficie del contacto entre el cuerpo y el objeto que manipula” (2005:157) como la electricidad, constituyéndose el complejo “cuerpo-máquina” o “cuerpo-arma”.

(5) La quinta técnica se refiere a la “utilización exhaustiva” o aprovechamiento intensivo del tiempo. Es la intensificación creciente del uso del tiempo. Para Foucault ésta es una técnica de “sujeción” (2005:159) que va conformando un nuevo objeto. Una especie de mecanización del cuerpo.

La “cadena de montaje” que se configura en el proceso que comienza con la producción de la noticia y finaliza en las rotativas, tal como analizaremos a propósito de la identidad profesional de los periodistas<sup>75</sup>, contrasta de manera notable con algunos aspectos autonómicos e independentistas del profesional periodista, dando cuenta de un dilema propio de las características identitarias de los periodistas.

---

<sup>75</sup> Cervantes Barba (1995) a propósito del análisis del hábitus de los periodistas, señala que la burocracia o rutinización a partir de la cual se articulan las operaciones productivas dentro de la organización es fundamental para garantizar el aprendizaje. Los periodistas se acomodan paulatinamente al sistema de división de trabajo preestablecido en la empresa y al sistema jerárquico de autoridad en que se sustenta la manufactura de las noticias” (Cervantes Barba, 1995:108-109).

### III. Almuerzo con fuentes y los redactores en la calle

Definidas las prioridades del día, los editores salen a asignar temas y notas, y comienza el proceso de contactos con fuentes, donde la ocasión del almuerzo es inigualable. De alguna manera esto explica las dificultades para poder entrevistar a un periodista durante el día.

Apelamos aquí a la figura del almuerzo aunque no significa que sea el único momento ni que sea la única ocasión para el contacto con las fuentes, que puede ser tanto telefónico como presencial sin necesidad de circunscribirlo al almuerzo. Pero hay mucha tradición acerca de los largos almuerzos de los periodistas del diario, donde se establecen contactos con las fuentes<sup>76</sup>, para poder chequear noticias o datos cuya verificación es uno de los principios centrales del diario. De hecho, el Código de Ética del diario indica que la credibilidad es uno de los activos que posee, y que su conducta incluye “la consulta de más de una fuente en cada caso...”.

El editor de la sección Cultura explica este mecanismo de relación entre el periodista y su fuente:

“Los periodistas acumulan sus propias fuentes<sup>77</sup> a medida que se van desarrollando en la profesión. Cuanto más tiempo está en un área, más fuentes tiene para consultar. Además siempre aparecen fuentes nuevas a las cuales recurrir. En Educación se consultan especialistas en educación, gremios, funcionarios y docentes. Las fuentes que uno consulta en general tienen afinidad con la línea editorial del diario aunque siempre tratamos de darle variedad para que no sea una sola posición la reflejada.” (E13)

Siempre es importante entender que los periodistas se topan con los hechos noticiables a partir de diferentes canales, aquí tienen un valor inestimable las agencias de noticias (a las que los diarios se suscriben, aunque las ediciones *online* de los mismos periódicos se han convertido en una especie de agencia de noticias). A la información recolectada de la misma realidad, los periodistas le agregan el material proveniente de las consultas a sus propias fuentes (Clauso, 2007:53). Posiblemente la función del periodista cotice más en función de la capacidad que tiene para conseguir noticias, “incluso hubo una época en la que el periodista tenía que tener capacidad de acceso a fuentes y además tenía que tener capacidad de análisis, y capacidad de escritura. Hoy por hoy, como la cuestión ha variado sustantivamente, ya no importa tanto que sepas escribir bien, ya no importa tanto que sepas analizar mucho, lo que si importa sin lugar a dudas es la capacidad de acceso que tenés a información” (E15), esto nos comentaba un periodista uruguayo que entrevistamos y nos ilustra acerca del valor inestimable de las fuentes de un periodista.

---

<sup>76</sup> Terragno recuerda que Jack Anderson, el periodista que había descubierto el complot contra Salvador Allende, le había aconsejado en cierta ocasión: “El mejor consejo que puedo darle es que no tenga nunca contacto con las fuentes” (Halperín 2007:91). Algo parecido al síndrome de Estocolmo, el consejero continuó diciéndole: “Si esta noche Ud. va a cenar con Adolfo Hitler, mañana no va a ser nazi, no va a ser antisemita, va a seguir siendo demócrata como hoy. Pero ya no va a escribir sobre Hitler como lo hubiera hecho hoy”. El análisis de Halperín es que eso habla de cierta contaminación de las fuentes.

<sup>77</sup> Las fuentes son, aparte de sus propios conocimientos, el capital intelectual del periodista: “extraviar la agenda de contactos suele ser un problema para mucha gente. Para los periodistas, puede ser la peor pesadilla” (Clauso, 2007:201).

Frente al hecho noticiable es posible entender que los periodistas de este diario obtienen información a partir de dos tipos de fuentes; directas e indirectas. Las fuentes directas (ya sea oficiales como privadas) surgen de las entrevistas (por ejemplo, los almuerzos con los contactos), conferencias de prensa, llamadas de urgencia a sus fuentes para que verifiquen la noticia<sup>78</sup>, la presencia en el lugar del hecho y la toma de denuncia de los protagonistas. El Secretario de Redacción de Deportes da cuenta de esta “magia” de las fuentes, el chequeo y las representaciones populares del periodista:

“Si, yo venia con la imagen de “Todos los hombres del presidente”, yo venia con la imagen de Robert Redford y Dustin Hoffman con la Redacción del Washington Post y eso y una libreta en donde el tipo anota un nombre, el nombre que le tira garganta profunda, esa idea combinada con que con mi viejo veníamos a ver partidos de futbol y vine a ver un partido cualquiera, me acuerdo que era un partido de Boca, me impresionó el entorno en la cancha y dije “esto lo tengo que compartir, no me puedo quedar con esto” y volví al pueblo y escribí una cosa de lo que había sido, y me di cuenta que mi vocación era esa. Esas dos cosas combinadas son las que un poco marcaron mi vocación, el periodismo son todas estas cosas, muchas más cosas que contar una historia y vivir como si estuviera en “Todos los hombres del presidente”, pero me marcó eso.” (E13)

En el caso de los contextos indirectos, el periodista cuenta con información de archivo, gacetillas<sup>79</sup> oficiales y privadas, resultados de encuestas y diferentes estudios, los informes de las agencias de noticias<sup>80</sup>, la información provista por los demás medios periodísticos más toda la información disponible en la Web.

Un incidente que da cuenta de los problemas relacionados con las fuentes es el que ocurrió en el diario La Nación a propósito de la puja Gobierno-Prensa durante octubre de 2009. Luego de la emisión –por canal 7– de un video levantado de Youtube sobre una “operación” política en la que estaba involucrado el editorialista Carlos Pagni, el domingo 18 de octubre la firma YPF publicó una solicitada en todos los diarios señalando que el periodista de referencia se había equivocado en alguna información que él había brindado en sus habituales columnas editoriales. El día lunes 19 de octubre Carlos Pagni escribió una nota donde “responde” a YPF, y en la misma<sup>81</sup> reconoce que se había equivocado con algunas cifras (que dicho sea de paso suponen varios cientos de millones de pesos). Uno de los lectores que le da *feedback* (noble práctica en los diarios *online*, le señala: “Soy lector de Pagni desde que sus notas se publican en LN. Y debo decir que el efecto buscado por los K ha sido exitoso, al menos en mi caso. No solo porque el video me ha hecho dudar de Pagni sino tambien porque las “aclaraciones” de Pagni no hacen más que oscurecer. En lugar de revelar las fuentes que lo llevan a escribir los párrafos de marras y remover toda duda, Pagni insiste ahora en

<sup>78</sup> Situación típica que pasó a la celebridad con la película americana “Todos los hombres del Presidente” (1976), que trató el caso Watergate y los dos periodistas que hicieron famoso el esquema del periodismo de investigación: Carl Bernstein y Bob Woodward.

<sup>79</sup> Una “gacetilla”, en la jerga periodística, es una nota breve, una noticia breve.

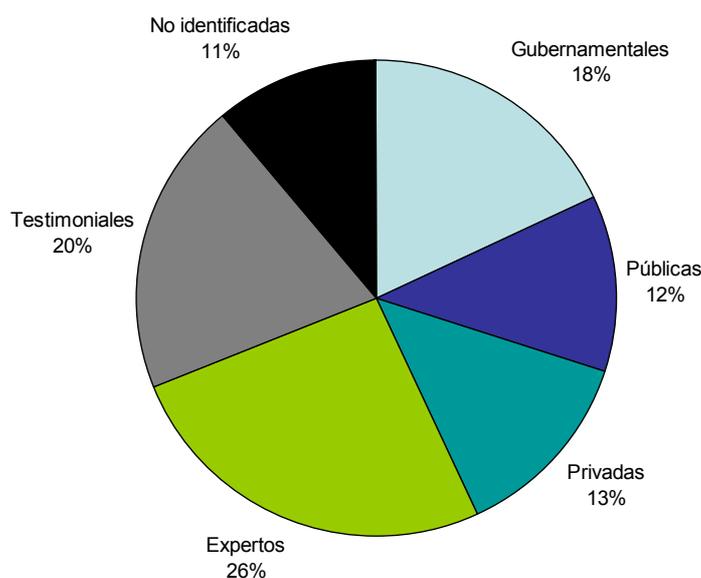
<sup>80</sup> Sobre la utilización de las agencias de noticias internacionales, el texto de A. Marcela Pizarro (2008) trata con el uso que este diario hace de las mismas y el lugar que ocupan en el diario propiamente dicho.

<sup>81</sup> [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1188051&pid=&toi=](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1188051&pid=&toi=)

que él no era el único que escribió lo que escribió sobre YPF. Burdo.”<sup>82</sup>. Lo interesante es el reclamo por una mayor transparencia en el uso de las fuentes.

Siguiendo con nuestro diario objeto de estudio, se dispone de una investigación (aunque sin duda hay otras) sobre el tipo de fuentes que el diario sobre el que estamos trabajando suele utilizar. Reproduzco aquí algunos de los datos obtenidos de De la Torre y Téramo (2004:81ss):

#### Tipos de fuentes consultadas por (este diario)



Este dato es interesante para entender cómo trabaja sus fuentes este diario. Predominan las fuentes de expertos profesionales y también se puede advertir una mayor dependencia de las fuentes institucionales (gubernamentales, públicas y privadas). Comparados estos datos con el diario *Clarín* vemos que las fuentes testimoniales son mayores en *Clarín* aunque el diario que trabajamos tiene un mayor componente de fuentes gubernamentales, que son de más fácil acceso y a las que se accede sin mayores dificultades. En cambio, las fuentes testimoniales (más presentes en *Clarín*) no son el fuerte en nuestro diario de estudio. A este déficit se lo suple con la fuerza de la fuente de expertos que en nuestro diario es mayor que en *Clarín*. Esto puede deberse a la búsqueda del plus explicativo a la información (como veremos en el mapa identitario de los periodistas de este diario). De todos modos, esta predominancia de fuentes personales de expertos reviste a la información en este diario de mayor “autoridad”.

<sup>82</sup> [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1188051&pid=&toi=#lectores](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1188051&pid=&toi=#lectores)

#### IV. Redacción de las notas y diseño de páginas

Los periodistas se encaminan, con la información chequeada, a redactar sus notas. La reunión de tapa será a las 18 hs. (aunque en ocasiones se realiza a las 17 hs), pero esto no es óbice como para que el redactor siga trabajando en su nota. Durante la tarde es habitual ver la sala de redacción colmada de periodistas, llamando por teléfono, chequeando la Web, escribiendo sus notas, coordinando con los fotógrafos, discutiendo con los editores, pero –al fin y al cabo– enfrentados a su texto en la computadora.

El editor de la sección Cultura nos describe este tramo del día:

“A partir de las doce hasta las dos de la tarde llegan los redactores y se van asignando las tareas. Ahí empieza la producción propia del diario, (y están) siempre atentos a lo que llega por las agencias noticiosas o por otras vías. Durante el día nos llama mucha gente que abre la posibilidad de instalar otros temas.” (E13)

Dos de las técnicas más divulgadas para el enfoque de la redacción es el método de las cinco W (*what, who, when, where y why*) y la pirámide invertida<sup>83</sup> (información más importante arriba, información menos importante abajo), tal como lo indica Clauso (2007:94-95).

#### V. Reunión de tapa

La reunión de tapa es otra de las columnas vertebrales de la “línea de montaje” cotidiana en la sala de redacción. Suele ocurrir a las 17 hs y a veces a las 18 hs. En esta reunión se deciden los temas de tapa y se analiza la evolución de las noticias durante la jornada.

A la reunión de tapa asisten los editores y los diagramadores con el Secretario de Redacción, se definen los temas que estarán en la primera plana y los que estarán en cada sección del diario. Cada editor o secretario de redacción a cargo de un segmento defiende sus noticias. El liderazgo del Secretario General de Redacción es más que evidente en estas reuniones, aunque hace ya un tiempo que van rotando los secretarios de redacción que coordinan las reuniones de tapa. El promedio de duración de esta reunión es de 45 minutos y se entiende que frente a tal diversidad de propuestas haya un esquema bastante autoritario para ir cerrando las decisiones y no se retrase el proceso que permita enviar a impresión al diario construido.

La reunión de tapa, por lo tanto, es un *meeting* donde es clara la visualización de un esquema autoritario: el secretario general (u otro secretario de redacción a quien se le asigna la coordinación de la reunión) pregunta a los presentes acerca de los temas que son propuestos para la tapa del día

---

<sup>83</sup> Este método consiste en colocar el núcleo de la información en el primer párrafo y los detalles que complementan la noticia se redactan a continuación en orden de mayor a menor importancia. La pirámide invertida sirve para ayudar al lector a seleccionar los datos más importantes de cada información. Cf. <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-redaccion-periodistica/estructura-noticia-1>

siguiente. Cada secretario de redacción defiende sus títulos, se da lugar a “casi nada” de discusión. La pregunta típica aquí es: “si nadie tiene nada que decir que quede este título”. Se procura finalizar la reunión lo antes posible, de manera que cada editor pueda empezar a trabajar sobre los contenidos y poder llegar para el “cierre” antes de la impresión.

Las decisiones en esta reunión provienen, sin duda, del producto de negociaciones y “bajadas de línea” editorial que, en la mayoría de los casos, provienen de luchas palaciegas e intereses políticos que no se limitan a la práctica de este diario sino que se extienden a la mayoría, si no a todos, los diarios de Argentina. En estos cabildeos previos y durante las reuniones de tapa convergen las cuestiones de poder y la pretendida objetividad (o “subjetividad revestida de objetividad” como señalaré más adelante) de la prensa. Es la arena del enfoque de “agenda setting” a la que se refiere Hernández Ramírez (1997:226) aludiendo a la relación causal entre la importancia que los medios asignan a determinados temas y cuestiones y la percepción de los lectores sobre la importancia que deben tener los temas.

#### **VI. Trabajo en la redacción. Chequeos, coordinación y cierre de notas**

A partir de las decisiones de tapa, todos los editores comienzan a diagramar el espacio atribuido. Aquí comienza a tener preponderancia la contribución de los diseñadores gráficos y los editores de fotografía. Los equipos formados van decidiendo cómo van a ocupar los espacios, diagraman la forma y cómo van articular los contenidos con las publicidades que van en las páginas.

Entretanto, los periodistas redactores siguen chequeando las noticias porque, como señalábamos antes, este es un tema clave del estilo de trabajo tal como lo entienden. La Prosecretaria General de Redacción, a su vez a cargo de la Redacción On Line, pone énfasis en esta cuestión del chequeo de fuentes:

“(la nota) esto está muy chequeado, eso es un valor que nosotros en el diario y en la plataforma on line usamos mucho, (este diario) tiene palabra, y los periodistas que están acá de alguna manera, por ósmosis, con contagio también tienen ese hábito, “vamos a chequear bien esto, vamos a ver si acá están hablando todas las campanas” porque eso es muy importante, no ser parcial, tratar de que la información no esté sesgada hacia un lado, veamos lo que dicen todas las campanas, veamos, tiene seriedad, y si probablemente nos falte ablandarnos un poco, en lo importante somos muy fuertes, mucho más que en lo interesante quizás...” (E32)

Notemos este momento crítico de la construcción de la noticia: por un lado, la arista del espacio, por otro, el contenido de la noticia, la redacción, el chequeo de la información con las fuentes. Esto sin duda puede afectar la concentración, sobre todo procurando cumplir con todos los requerimientos del Manual de Estilos.

El secretario de redacción de la sección Deportes explica las dificultades de “concentración” a la hora de redactar notas o escribir opinión en el diario:

“Ahora para escribir esa columna escribo un párrafo y me tengo que levantar de la computadora e ir a cerrar una cuestión de la tapa, vuelvo escribo otro párrafo y me levanto porque tengo que resolver un problema en deportes que tenemos que ver quién va a tal lugar, vuelvo escribo otro párrafo me levanto y tenemos que resolver los ajustes salariales del equipo. Esto es lo que, si vos me decís, me encantaría tener la cabeza enfocada en contar.” (E11)

Esta problemática es típica en el caso de los Secretarios de Redacción y también en la de los Editores. Es una cuestión central pensando que uno de los componentes críticos de su perspectiva identitaria tiene que ver con el “escribir”, y este núcleo más expresivo de su profesionalidad se ve interrumpido por cuestiones de gestión (decisiones operativas, discusiones salariales, asignación de roles, etc) que, a la larga, operarán para generar en ellos una especie de resistencia identitaria.

En el caso de este diario, tienen la particularidad de armar “cajas” (por sección) en las que cada redactor va incorporando los textos. Son cajas reales. El editor de Cultura, en una entrevista que se le realizó en ocasión de discutir la cuestión acerca del “hacer periodismo”, señaló:

“Entre las cinco y las seis y media diagramamos el espacio que se nos ha atribuido. Nos sentamos con el subeditor, el diseñador gráfico y el editor de fotografía y definimos los temas a partir de una página borrador que se hace en papel. Decidimos cuáles son los temas que ocupan más espacios, qué tema va con foto o sin ella, y los que se dejan para el otro día. En esa hoja se diagrama la forma en que van a ser ocupados los espacios asignados. Este borrador es pasado en computadora en la sección de diseño gráfico. Este es el símil de una hoja de diario en las que están marcadas las publicidades que van en la página y el espacio disponible para las notas con sus respectivas cajas, es decir el espacio que ocupará cada una de las notas. A partir de este momento comienza el trabajo fuerte de los diagramadores. En ese blanco y en las cajas asignadas para cada nota vamos incorporando los textos. Lo más común es que el texto que escribió un periodista exceda el espacio que se le ha asignado por lo que debe hacer los recortes necesarios para que se adapte al espacio establecido. A veces sabe desde antes de cuánto espacio dispondrá. Si el periodista llega de una marcha docente a las 7 de la tarde, ya tiene el espacio asignado para el tema que acaba de cubrir. Luego, se deciden el titular, la volanta y el epígrafe de la foto. Mi tarea es controlar y hacer las correcciones de estilos de toda la sección para lo cual debo leer todas las notas y revisar que no se repitan palabras en los títulos, que los temas hayan sido abordados según la línea del diario, etc.” (E13)

Como vemos, el editor debe hacer cumplir las decisiones de la reunión de tapa, y tendrá que lidiar con la cuestión de los espacios o la forma de redacción. La redactora de información general, egresada del Master, también hace alusión a las “cajas”:

“a las 7 de la tarde empiezan a salir las cajas, entonces nosotros las empezamos a llenar, por ejemplo el corresponsal de Mar del Plata o el corresponsal de Bariloche, “se murió el chico...”, entonces yo lo pongo en caja, lo titulo, se lo mando al editor, y el editor lo corrige, por ahí no le gusta mi título, en general yo soy horrible titulando, no es que no haga nada, no es que solamente lea, tiene otras funciones que lo dispersan de la función que es la edición, porque no lo edita solo a su criterio...” (E21)

Está claro, entonces, que las “cajas” son el producto de los espacios definidos tanto en la reunión de blanco como en la reunión de tapa. La caja va recibiendo las diferentes notas, el orden de cajas permite la ubicación de las notas en función de los acuerdos de espacio definidos. La editora de Internacional, también aludiendo a las “cajas” nos señala:

“cada redactor prepara su caja como decimos nosotros, que puede ser poner en caja una nota de afuera, armar una nota acá, o una nota de cable, mandarnos el texto a nosotros que lo editamos, si está bien el título que mandaron ellos lo dejamos, si no, lo cambiamos, y después se manda a corrección, cuando vuelve de corrección le damos el OK final a la página...” (E33)

La “caja” se convierte en “jerga” propia de este diario. Notemos que el redactor transforma la noticia en una nota, le incluye el título y lo pone a disposición del Editor, quien deberá revisar. Aparecen muchas variables de análisis: contenidos, estilo, espacio, línea editorial<sup>84</sup>, etc. El Editor deberá poner en juego una sensibilidad especial para “leer” y filtrar las producciones de los redactores.

La cuestión del espacio, que aparece al revisar las “cajas”, no es un tema menor. Las publicidades sin duda afectan mucho los espacios y es aquí donde comienza a perfilarse una situación objetiva que hace a la resistencia identitaria de los periodistas: ellos crean una “pieza literaria” que es la nota, redactada con todos los principios de la lengua castellana, fundada en fuentes y basada en la realidad, pero esos contenidos deberán ser revisados en función del espacio disponible, bastante limitado por los espacios que “ganan” las publicidades. Esto, sin duda, opera sobre la subjetividad del periodista, que verá a los gerentes comerciales como ubicados en la vereda de enfrente de sus propios intereses. Algo de esto vemos en el testimonio de una periodista ya retirada del diario:

“era una cadena muy exigente, para mí es una cadena muy ineficiente muy gastadera de tiempo inútil, en lo personal cuando tenía mi nota hecha, y tenía que esperar una cajita que venía de Congreso, yo me quería ir a mi casa, realmente atentaba mucho con las ganas de seguir en el diario” (E38)

Los diagramadores, junto a los editores definen la distribución de las notas, el reparto espacial de las fotos, las infografías. Es como un gran rompecabezas que, finalmente construido, requiere que se le agreguen los títulos, volantas, bajadas y epígrafes<sup>85</sup>.

Un relato que realiza un ex periodista de este diario ilustra con claridad la manera cotidiana de trabajo en la redacción del diario:

“...viene al caso recordar la metodología periodística de no hace más de 20 años, cuando el redactor elaboraba su propia nota, a doble espacio, en una máquina de escribir (generalmente *Olivetti Lexion 80*, consideradas el Ford Falcon del gremio). Sobre ese papel

---

<sup>84</sup> La “línea editorial”, en la jerga periodística, es la tendencia que, cual si fuera un sello, marca el contenido de un diario.

<sup>85</sup> En la jerga periodística, un “epígrafe” es una leyenda que explica una ilustración o un gráfico.

corregía el periodista con lapicera y ese mamarracho pasaba a la sección caliente (plomo) donde por un lado la ‘titulera’ hacía los títulos (obviamente) y el texto quedaba en manos de los linotipistas. Los ‘artículos’ iban volcando en una caja (la página) por supuesto invertida para su lectura que una vez completada por los armadores y discusiones mediante con los redactores, volvía a la sección Corrección, donde se le daba el visto bueno para su posterior impresión. Una reflexión interesante: en esos tiempos, el corrector era una especie de dios de la lengua, de la sintaxis, de la conceptualización [...] Porque reparaba también los defectos de estilo. Los correctores conformaban el oráculo al que acudíamos todos para salir de alguna duda, sabedores de que jamás nos volveríamos con las manos vacías...” (Capdevila, 2003:15).

Sobre las correcciones volveremos en el siguiente apartado, pero quisiera señalar la inclusión en el ámbito de la jerga de las “cajas”, aquí identificada linealmente con las páginas del diario.

## VII. Revisión de la portada del diario. Correcciones.

Como también veíamos antes, los textos deben ser revisados varias veces. El editor de la sección Cultura nos comenta lo que sigue de este proceso lineal:

“Cuando la página está lista, es decir, que está todo titulado y los textos corregidos se los envió a los diagramadores. El cierre final de las notas se va realizando entre las 8 y las 10 de la noche. Diseño recibe las notas finalizadas y los diagramadores le hacen los ajustes finales, la revisan los correctores de estilo y le colocan las fotos.” (E13)

Cuando este editor dice “textos corregidos” se refiere a “su” corrección, porque a posteriori de la misma, los textos deberán pasar por el filtro de otros correctores. El diario cuenta con un gran grupo de correctores (11 en total), donde aquí las mujeres son las que predominan: son 7 sobre 11, invirtiendo prácticamente el porcentaje (63%) con respecto al total de la población. Es posible que esto se explique por un a priori acerca de la mayor precisión y detallismo que se asume (se presume) que las mujeres pueden poner a la hora de la revisión de los textos<sup>86</sup>.

¿Cuándo operan los correctores? Esto ocurre una vez editadas todas las páginas del diario. Los correctores procuran subsanar todos los errores posibles (aunque como veremos inmediatamente siempre se “pasan” cosas). La corrección no es sólo de las palabras, sino de los estilos. Bastante de esto ya fue subsanado antes por el editor con los redactores, pero puede haber cosas que no hayan sido filtradas. Uno de los principios éticos de este diario es tener “un estilo al alcance de todos” y más específicamente se señala:

“(este diario) no admite discriminación alguna por razones de raza, religión, nacionalidad, nivel cultural o posición social. Esa valoración igualitaria de la dignidad personal se refleja

---

<sup>86</sup> “Las mujeres son más detallistas y descriptivas en sus relatos, expresan emociones y cuestiones íntimas...” (Di Liscia, 2007:54)

en primer lugar en el uso del castellano, que en sus textos es llano, directo y correcto, inteligible para todos”

Y más, adelante, el Manual de Estilo y Ética Periodística del diario propone un nuevo principio, asociado a las “palabras y expresiones malsonantes”:

“El lenguaje que se use en el diario debe ser correcto no sólo en cuanto a la forma, sino también respecto al contenido. Es necesario desterrar las palabras y expresiones malsonantes, salvo en el caso de que no se entienda la noticia sin su mención o hayan sido pronunciadas en circunstancias muy especiales que justifiquen su inserción en el texto”

Una de las secretarías (que no integra el plantel de correctores) tiene un espacio en la página de opinión del diario que es publicada todos los lunes, y se dedica a responder dudas gramaticales y morfológicas que tengan los lectores. Esta misma secretaria todos los días emite un informe (por la mañana) con todos los errores que detectó en el diario del día. Como una especie de “guardián del manual de estilos”, el informe es considerado categórico y sin miramientos, porque desnuda todas las fallas y errores que salieron en la edición de ese día. Como una especie de memorandum, el informe circula de manera lacerante, ya que, como más de uno de los entrevistados nos ha comentado “no deja títere con cabeza”. Sobre ella se refirió el Secretario General de redacción al inicio de nuestra entrevista; con él al señalar nos hasta una anécdota:

“Es un diario que se jacta de ser el diario en el mercado argentino que más cuida el lenguaje, a tal punto que todos los días en la reunión de tapa, la reunión de tapa no comienza con las informaciones y con los temas que pueden ir en la tapa sino con un informe de una lingüista..., que trabaja de columnista los lunes y se está por jubilar este año, este informe tiene entre unas 6 y 12 carillas donde critica, si ciertos títulos podrían haber sido escritos mejor, si los tiempos de verbo están correctamente usados si los subjuntivos fueron los adecuados, si una nota está muy adjetivada, si hay errores en la manera que se puso en español el nombre de una ciudad de la Unión Soviética, no es solo una visión semiótica y gramatical del diario sino si el diario se puede expresar mejor de lo que se está expresando. Ese parte tiene una gran peso en la redacción, como breve anécdota en el poco tiempo que tenemos para que vea el personaje que le estoy hablando, hace 4 años cuando se hizo el Congreso de la lengua española en Rosario, vino de visita el presidente de la Real Academia española que se llama Víctor García de la Concha, nos invitan a la recepción en la embajada de España, y a mí el día previo se me ocurre una idea, ya que está el presidente de la real academia, vamos a mandar a alguien que lo entreviste, y a mí se me ocurrió mandar a (la correctora lingüista), volvió con una entrevista muy larga, al día siguiente en la comida me encuentro con él y le digo yo soy de (este diario) ¿como le fue con nuestra periodista? me llevó aparte y me dijo “creo que me fue muy bien, si usted quiere saber cómo terminó la entrevista quiero decirle que nosotros estamos preparando la segunda edición del diccionario de las dudas de la Real Academia, y le dije que la voy proponer para que lo edite ella”. Este es el nivel con el que se cuida el lenguaje.” (E34)

Primero, el orgullo por la fama de “escribir bien” y “cuidar” el lenguaje y luego la anécdota que refiere a la calidad de la lingüista que revisa los textos después de su salida<sup>87</sup>.

<sup>87</sup> “Pepe” Eliashev escribe: “Ningún diario nacional que se edite en la Capital tiene un defensor del lector. Si bien los esfuerzos del diario (el que estamos analizando) por ser transparente con algunos de sus

### VIII. Comienzan a trabajar las rotativas

El momento clave del paso de la Redacción a la Impresión está claramente ilustrado en el film “Los secretos del poder” donde el personaje del periodista de oficio McCaffrey, interpretado por Russel Crowe, digita *send* para enviar su nota desde la Redacción hacia la Impresión.

El salto de Redacción a Impresión es crítico ya que estamos hablando de la medianoche de cualquier día, donde las noticias no esperan a que amanezca y puede ocurrir que una gran primicia ocurra mientras los diarios están en las rotativas. Por lo tanto, debe haber periodistas que estén “de guardia”.

Volvamos al relato de Fernandez Díaz acerca de la redacción de *La Nación* porque es ilustrativo al respecto:

“Son las doce, hay un periodista de guardia. Está sólo en la redacción sucia. La redacción parece, a esa hora, una cancha de fútbol después de un clásico. Hay papeles por el piso y recortes de diarios por todos lados, y un silencio nuevo, como de muerte. Todo está vacío, menos ese periodista que revisa los cables y le ruega a Dios que no pase nada. Porque si pasa algo, si hay una toma de rehenes, o regresa el tsunami, va a tener que levantarse y hacer una segunda edición, o parar las rotativas.

-Sueño con gritar alguna vez: ¡Paren las rotativas! -le dice un joven cronista que trabaja en la edición *online*.

-Vos dejá de soñar, que los gastos los pago yo, nene -le responde el guardián, que juega al solitario con las imágenes de *Crónica TV* y con los últimos despachos de Reuters. Y que tiene más cicatrices que el capitán Ahab.

Cuando faltan sesenta mil ejemplares, es decir, cuando ya no puede pararse la máquina y todo está jugado y perdido, el veterano guardián levanta campamento y vuelve a casa.”

Notemos la frase: “le ruega a Dios que no pase nada”. Si hubiera una primicia durante el trabajo de las rotativas, el diario de la mañana ya no serviría, haría falta una segunda edición. La famosa frase “¡Paren las rotativas!” que inmortalizó Carlos Ulanovsky (2005) da cuenta de la situación límite de tener que frenar la impresión porque el escenario de la realidad ha cambiado.

### **El rol de Editor**

El editor tiene a cargo a los redactores. Es quien recibe el producto de lo que hicieron los redactores y le dan la forma final, hacen correcciones de estilo y conceptuales, se ocupan de titular el artículo (a pesar que el redactor, como nos señaló uno de nuestros entrevistados, debería pensar en el título a la hora de redactar el artículo) y define los aspectos editoriales complementarios al

---

errores deben ser reconocidos, no se produce en el periodismo argentino un auténtico y sólido desarrollo en serio de la filosofía de la fe de erratas” (Eliashev, 2003:15).

artículo (infografía, fotografía, etc.). En otras palabras, el editor edita las notas de los redactores, realiza asignaciones de redactores a cada tema que requiere una nota, organiza su página, lidera y/o coordina a su gente, y también –cuando puede– escribe.

Martini y Luchessi (2004:92ss) explican que editar la página no sólo implica el aspecto técnico, sino que al momento de definir los recursos “hay que encontrar al tipo adecuado para cada nota, decidir si, por ejemplo, se necesita un perro de presa o un buen preguntador” para una determinada entrevista. Los mismos actores del proceso nos comentan en qué consiste este rol clave y base de la carrera editorial:

El prosecretario general de redacción nos señala que:

“Sigue existiendo en las redacciones la idea de que el editor sólo edita. Pero hay instrumentos ahora que indican que no sólo es cerrar una buena sección todos los días, debe haber buena convivencia, premiar al mejor, manejar un presupuesto.” (E10)

El editor de cultura relata su forma de trabajo:

“El trabajo de editor, comprende un montón de otras obligaciones que la simple tarea periodística de escribir no la contempla, el primero es tener que manejar un grupo de gente. El editor tiene una mirada de conjunto, mirar lo que pasa en todo el diario más allá de la sección. El editor tiene que sentir el clima, lo que tiene es no perder el olfato, si bien tenés que tener mecánicas, no sé si más administrativas: tener reuniones periódicas, se va burocratizando tu día, todo ese tipo de cuestiones que uno asume en la tarea gerencial, no tienen que hacer perder justamente ese olfato y esa mirada. Porque un editor no tendría que estar ocupado en un tema, porque alguien tiene que hacer la tarea de diagramar. Si hacés las dos cosas: editar y desarrollar tu vena periodística [...] la tarea del editor es insustituible. Me gusta hacer las dos cosas.” (E13)

El Director de Arte añade a la figura del editor la de los infógrafos, los fotógrafos y, por supuesto, los diseñadores gráficos:

“Todavía hay editores que no comprenden que somos un diario, y no entienden la importancia de la presentación, la infografía, la fotografía, el diseño. Hay subeditores que no le pidas, no lo van a entender. El *output* es la página y no sólo el texto. Los cazadores (redactores) están cerca de las fuentes, los cocineros (editores) están cerca de los lectores.” (E17)

El secretario de redacción de la sección política plantea la ambigüedad del rol, en cuanto a si en la edición se ejerce o no el periodismo:

“No deja de ser periodista, no debería y creo que cuando pasa, pasa por un bastardeo de la función, si el editor se convierte en un comisario político o empresarial deja de ser periodista, no es un editor<sup>88</sup>, es un comisario político, incorpora sí muchos otros elementos

<sup>88</sup> Al respecto, es de destacar el texto de Edi Zunino (2009), fuertemente crítico hacia la administración Kirchner, pero que incluye una discusión sobre las conexiones entre “censura previa” y el rol de editor que tuvieron los integrantes de la vieja agrupación de periodistas independientes PERIODISTAS a

que cuando era redactor y escribía de su área y de su tema por ahí no incorporaba y no tenía en cuenta.” (E20)

La redactora de información general explica –desde abajo– lo que supone es la tarea de edición:

“El editor está bien que te va a dirigir, te pone un poco el lineamiento con el que quiere que hagas el trabajo. Por ejemplo, el diario diseña como por cajas las distintas notas, y en esas cajas nosotros volcamos las notas, en otros diarios las cajas las llenan los editores, entonces titulan, arman, en este diario las hacemos nosotros incluso con redacción propia. (el paso de redactor a editor supone) el abandono de esa tarea...en general acá muchos editores como tienen otra cosa, otro trabajo, tienen que seguir en contacto con las fuentes, sino uno se queda aislado acá adentro, entonces tenés que entrevistarte usualmente con la persona, con los gobiernos, sino estás afuera totalmente. Pero también tenés poco tiempo, porque tenés que decidir, tenés las reuniones, controlar las páginas, armar la nota del fin de semana...” (E21)

El Editor de Notas de Opinión pondera la función de edición y –contrariamente a lo que dirán otros entrevistados– la considera una función clave para el ejercicio del periodismo:

“(La edición como ejercicio del periodismo): es el mejor lugar para entrar en un oficio como este, que es la corrección, el texto escrito tiene mucho que ver con las palabras y creo que el mejor lugar para familiarizarse con las palabras es en la corrección del diario. Cada vez es más común que los editores escriban, antes eran más separadas las dos especialidades [...] pero [...] el editor no pierde nada, al contrario se enriquece leyendo y aprendiendo de los demás [...] yo tuve jefes que eran extraordinarios como editores pero sin ganas de escribir.” (E26)

El director de una revista del Grupo abona la concepción del Editor de Notas de Opinión, extrayendo lo mejor de la función del editor:

“Para mí ser editor era una jerarquización del oficio. Porque vos escribis a través de ellos (los redactores), el editor tiene que tener en cierto sentido de la generosidad y de comprender que ya su visión del mundo o del tema específico está mediada en los textos de otros, pero también lleva su firma eso. Para mí la función de editor es de enorme trascendencia, enorme, porque tiene además un efecto formador muy alto y no hay mejor placer. Hay procesos de identificación muy fuertes con algunos autores, no es solamente que vos tomás un texto lo corregís ortológicamente y lo ponés en página.” (E28)

La editora de Internacionales describe casi, como una *job description*<sup>89</sup>, los contenidos de la función del editor:

“mi función es pensar y hacer la sección de Internacionales, para el diario... es una de las secciones más importantes, de hecho está adelante, el diario trata de mirar un poco al mundo... mi trabajo consiste en coordinar con los corresponsales, ver toda la información que llega de afuera, sentarme y ver todo el volumen de información que llega desde los servicios de cable, de agencias, hablar con los corresponsales, y a partir de ese momento, de acuerdo al blanco que tenemos, establecer criterios de información en cada página, qué es

---

propósito de una nota crítica de Julio Nudler en *Página/12* en el año 2004, que el director del diario (manifiestamente oficialista) Ernesto Tiffenberg censuró y llevó a una discusión sobre la cultura profesional de los medios gráficos que no debería eludirse a la hora de entender la profesión.

<sup>89</sup> Un documento típico de la jerga de management que se refiere al listado de roles, responsabilidades y perfil requerido de un puesto determinado.

lo que vamos a priorizar en el día , qué es lo que vamos a dar acompañamiento, qué es lo que va más chico, qué es lo que vamos a compartir con otras secciones, y además todo eso presentarlo en una forma atractiva en la página, pensar cómo se va a ilustrar, cómo se va a acompañar, cómo se va a presentar de una manera distinta, con mayor valor agregado posible, qué se analiza, qué se acompaña con mas notas, y a partir de ese momento diagramar las páginas con el editor fotográfico, y después editar cada texto..." (E33)

El editor opera como una especie de bisagra entre la estrategia del diario y la producción de los editores. En términos de Management, el editor es un "mando medio", a cargo de redactores (una especie de "empleados profesionalizados" (o de "cuello duro") y, a su vez, reporta al Secretario de Redacción asignado a su sección. Una de las cuestiones que aparece en las entrevistas es el hecho de que el editor, más que escribir, supervisa las producciones de sus redactores.

El reclamo que veíamos en la E17 acerca de una perspectiva de "largo plazo" requerida para el trabajo en la redacción, aparece en los relatos de la E13 ("tiene una mirada de conjunto"), E21 ("te pone los lineamientos") y la E33 ("pensar y hacer la sección"). Estos testimonios dan cuenta de un rol coordinador con una lógica mayor que el mero día a día. Hay un puente con las políticas del diario. Warren Breed (1955) señalaba que los editores operaban como guías y orientadores de los redactores para que se ajusten a los lineamientos del diario. Y en el caso de recibir un producto "mejorable", es el editor quien debe tomar acciones al respecto.

Es interesante la analogía del "cocinero" que realiza el Director de Arte del diario (E17)

"En las Redacciones hay otro corte que a mi me encanta, acá no tiene mucha... nos dividimos entre cocineros y cazadores, y es una metáfora que sirve muchísimo, nosotros somos un restaurante y todo buen restaurante en la antigüedad tenía los cazadores y los cocineros, porque hay que ir a cazar el pato, entonces los redactores son los cazadores, ellos van y traen las noticias, hay toda una expertise en ser cazador, esto de construir la fuente, la confianza, saber manejarla, tener mi agenda actualizada, saber que a las 11 de la mañana de los jueves la fiscalía se van todos a tomar un café allá, entonces llego y después tengo data, ser cazador es...y luego los editores cocinamos, vos tráeme un buen pato y yo me encargo de hacer un buen plato, yo se cocinarlo, presentarlo, los diseñadores estamos muy cerca de este lugar, nos dedicamos a asistir al cocinero, el tema es que vos tenes un cazador que sabe cazar un pato a 400 metros, porque tiene el oído afinado y una puntería de la puta madre, pero lo pones dentro de la cocina, y si [...] 15 minutos al horno, y [...] tienen que aprender de nuevo casi casi, entonces no es tan fácil convertir un cazador en un cocinero, y muchas veces ahí generas quilombo" (E16)

La función del "cocinero" podría menoscabar, de alguna manera, la idea del periodismo puro. Incluso hemos registrado algunos cuestionamientos del carácter de "periodismo puro" del ejercicio de la edición. En la E20 vemos que hay peligro de pérdida de la función profesional.

## ***Algunas notas sobre la tecnología en la Redacción***

No pretendo aquí desarrollar todos los componentes relacionados con la tecnología asociada al trabajo de la redacción, pero sí intentar una reflexión acerca de los impactos emergentes de la aplicación de la tecnología al trabajo y su paso al plano de las subjetividades. En la Redacción de este diario podemos señalar como un hito tecnológico crítico a la irrupción de las nuevas tecnologías digitales (el periódico *online*).

Sin duda, ha sido largo el camino recorrido entre el uso de las viejas máquinas de escribir y la utilización del nuevo sistema editorial, que supuso para el diario largas horas de entrenamiento y de *change management* para asegurar el adecuado uso de las nuevas tecnologías.

En diciembre de 1995 se lanzó la versión *online* del diario, y en el año 1998 se constituyó una Gerencia de Nuevos Medios que agrupó todas las iniciativas del diario relacionadas con la Web. Un dato interesante es que la gerente de esta área era la esposa del socio mayoritario del diario, lo que da cuenta de la necesidad y el impulso que se le brindó a esta iniciativa. Personalmente he tenido la oportunidad de brindar asesoramiento a esta gerencia durante varios años (2002-2004) y he podido apreciar la resistencia que generó en los periodistas de la redacción la irrupción de las nuevas tecnologías y los nuevos medios al mundo de las noticias.

El jefe de contenidos de la redacción *online* nos comenta el proceso de integración de un área aislada (Gerencia de Nuevos Medios) a la redacción, conformando una única área:

“El primer paso que se dio fue algo muy parecido (por el) que caminaron en otros medios que también decidieron hacer este proceso, que fue un memo del gerente general de la compañía indicando un cambio fundamental que era que la Redacción de *on line* dejaba de pertenecer al área de los medios digitales (o “nuevos medios”) a nivel operativo y pasaba a integrarse a la Redacción del diario conformándose una única Redacción, esto fue un memo de mediados del 2005, aproximadamente, y eso le dio marco, le dio decisión, le dio seriedad, le dio un encuadre, porque en ese memo también se mencionaba que yo era como la figura responsable de *on line*, pasaba a depender del número uno de la Redacción papel, en la parte operativa [...] de manera conceptual todo mi equipo pasaba a incorporarse a la Redacción, (y ésta) no entendida como redacción papel, sino la Redacción como un conjunto de profesionales que trabajan para diferentes plataformas” (E22)

La integración espacial no significó necesariamente la integración cultural, pero el paso mismo de la unificación dentro de un mismo piso del edificio ha hecho mucho para la convergencia digital-papel. La pregunta que podríamos hacernos aquí es: ¿quién absorbió a quién? El entrevistado nos sigue diciendo:

“Ese encuentro fue vivido con un poco de escepticismo al comienzo porque se había recorrido un sendero anterior que había sido bastante problemático, en términos de que no había confianza, ni de los responsables de papel hacia quienes estaban desarrollando la tarea *on line*, había unos prejuicios también en relación al tema de la edad, conocimientos de la gente que trabajaba en (el diario digital) y del otro lado también desde (el diario digital)

hacia papel estaba la sensación de que se trataba de dinosaurios que no entendían el nuevo medio, que se trataba de una estructura que quería fagocitar al *on line* o papelizarlo quitándole frescura, y cierta metodología de trabajo ya incorporada, situaciones que en algún punto se siguen dando, con la diferencia de que estamos en un momento en el que ya desde la alta dirección de la Redacción cuestiona el momento que estamos viviendo, es decir, es muy importante que hoy (este diario) tenga contenidos de calidad y productos sólidos en todas las plataformas porque es una demanda del lector, del usuario, digamos del consumidor, no tiene que ver con una lógica interna, el mercado está demandando un nivel de excelencia que va mucho mas allá del papel...” (E22)

Notemos el problema típico de la fusión: papelización del diario digital, o digitalización del diario papel. Jóvenes versus dinosaurios. Calidad vs. Rating en el Web. Lector versus consumidor. Las dicotomías emergieron en el proceso de “encuentro”<sup>90</sup>

Los objetos (tales como la tecnología<sup>91</sup>) tienen la suficiente capacidad de agencia (Latour, 2008) como para impactar sobre las subjetividades de los seres humanos en tanto actores de un sistema de acción concreto. De la misma manera la tecnología digital ha irrumpido en el mundo del periodismo de tal manera que sin duda está afectando los parámetros del quehacer periodístico. La digitalización de las prácticas ha devenido en digitalización de lo humano (Sibilia 2009:129). Las nuevas configuraciones tecnológicas afectan necesariamente nuestra configuración identitaria. Las nuevas tecnologías suministran el contexto necesario para la reconfiguración identitaria (Gergen, 1992).

### ***Condiciones emergentes para la construcción de la identidad profesional***

A continuación se presentan, de manera resumida, los elementos emergentes de esta primera mirada –en este caso a los aspectos objetivos de la Redacción– que han de contribuir a construir el mapa identitario profesional de los periodistas del diario objeto de estudio.

En todos los casos son características difusas, no enteramente transparentes, obviamente temporales, parciales, ambiguas, pues así es como se manifiesta la identidad profesional. No hay un esquema o patrón único, como un discurso único, ni es una cultura monolítica que de manera cristalina emerge de los datos de manera que dé lugar a una conformación indiscutible, evidente y duradera.

Finalmente, tampoco son denominadores comunes que aparecen en todos los casos. Si hay algo común es la ambigüedad, la contradicción, las alternativas, pero aún en esta constelación de

---

<sup>90</sup> Los posicionamientos con respecto a los momentos de “encuentro” serán un tema a tratar a propósito del conflicto entre profesión y gestión.

<sup>91</sup> Lo señalado aquí aplica tanto para la tecnología dura (como por ejemplo, la infraestructura informática o la línea productiva en la planta de impresión en Barracas) como para la tecnología blanda, como los procesos de gestión en tanto “tecnologías de gestión”.

rugosidades aparecen algunas columnas que nos permiten una primera aproximación descriptiva de una parcial prefiguración de la identidad profesional de los periodistas:

1. **Espíritu de cuerpo.** Este aspecto o componente identitario tiene que ver con la relación del profesional periodista con la organización y con el contexto. Es una dimensión que expresa la manera en que se posiciona el periodista frente a los demás y lo externo. Esta es una característica propia de cualquier profesión “fuerte”. Se advierte una modalidad abroquelada de configuración colectiva de los periodistas (visualizado en la manera de autodefinirse en las reuniones de tapa y en el esquema de acceso al 5to piso<sup>92</sup>). Obviamente, dispongo de muchísimo más material proveniente de las entrevistas que dan cuenta de esta característica, que también es posible advertir sólo con el análisis de material secundario (artefactos y productos). Esta perspectiva de “insularidad” no sólo se advierte en términos de la profesión sino también de la sección. Las discusiones de las reuniones de editores no solo son parte de la “cadena de montaje” sino también la “arena” de lucha por los espacios que marcan la importancia relativa de cada sección.

Un ejemplo de esta dimensión lo hizo patente el Director de Contenidos Periodísticos de un canal de televisión abierta de la Capital Federal<sup>93</sup> cuando –hace un tiempo atrás– me comentó que a pesar de tener por debajo suyo (en términos jerárquicos) a una gerente de un canal de cable, iba a “defenderla a muerte” con los dueños del canal aún teniendo con ella diferencias irreconciliables “por una cuestión de defensa de cuerpo”, es decir una especie de “solidaridad ocupacional”.

2. **Distancia profesional: duda y sospecha.** Esta dimensión también se refiere a la ubicación del profesional con respecto a los demás y con respecto al contexto. Es un componente típicamente asociado a cualquier constelación de identidad profesional. Los periodistas toman distancia de los demás y los miran con sospecha y con duda. En las entrevistas apareció también este esquema como un reconocimiento explícito que requiere la dimensión epistemológica del *metier* profesional del periodista. El editor de notas de opinión del diario brinda un ejemplo de esto al discurrir acerca de qué le recomendaría a un nuevo periodista que ingresa a la Redacción:

“...que se guardara siempre una imagen de duda ante cualquier cosa que le cuenten o que él mismo averigüe, que tuviera muchas dudas, que desconfiara mucho, no existe un buen periodista que sea confiado, que desconfiara sanamente digamos, que con esa desconfianza tratara de averiguar por más de un lado lo que cree haber encontrado, que lo chequee la mayor cantidad de veces posible...” (E26)

---

<sup>92</sup> Al que no todos acceden.

<sup>93</sup> A quien también entrevisté a propósito de esta tesis (E7), pero cuya anécdota que comento aquí ocurrió muy a posteriori (más de un año) de dicha entrevista.

Esta duda se manifiesta en diversas facetas de la práctica del periodista. Hace, por lo tanto, a su identidad profesional. Otra forma de manifestar la duda es por la vía de la sospecha. Interpreto la recurrente demora en la atención para cada entrevista y cada ocasión que requería acceder al 5to piso como la necesidad de “disciplinar” al invitado y hacerle saber que están ocupados en sus obligaciones profesionales. Me permito hacer aquí una observación que creo muy relevante para entender su identidad profesional: pidiendo entrevistas el periodista es obsesivo y buscador, pero otorgando entrevistas, el periodista se muestra reticente. Es en este último escenario donde el periodista aparece como resistente e incluso preocupado por la connotación de la entrevista.

El ex Director de Recursos Humanos del diario nos confirmó esta actitud:

“...al mismo tiempo tienen un cuidado tan grande de la profesión que casi los inhibe de mezclarse con otras personas, tienen algunas características que son parte del perfil, son desconfiados, casi una desconfianza bastante lógica como parte de la competencia del periodista, tratan de que no haya fisuras en lo que averiguan, si en una entrevista ven una fisura se meten a fondo porque quieren investigar, porque están ávidos de tener el conocimiento, yo te diría que son una comunidad profesional cerrada, se defienden mucho entre ellos, tienen un espíritu de cuerpo importante.” (E16)

Toda la problemática que abordé acerca de su relación con el Management (visible en la reunión de tapa) es que –dice– “nosotros somos el corazón del diario” mientras “ellos” (el Management) son los meros administradores, “sin nosotros el diario no sale”. Quiero, por tanto, poner el énfasis aquí en el “nosotros y ellos” como una forma de distanciamiento profesional.

**3. Distancia jerárquica y de poder:** Esta dimensión ubica al profesional periodista con respecto al poder y la autoridad. La “distancia de poder” es un término acuñado por Hofstede (1980) para denominar una de las dimensiones básicas de cultura (en una perspectiva cultural). El mismo Hofstede la define como “el grado por el cual los menos poderosos de instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder es distribuido inequitativamente” (Hofstede, 2008). Esto significa que una baja distancia de poder supone relaciones más consultivas, participativas y democráticas, y una alta distancia de poder significa que los menos poderosos aceptan relaciones más autocráticas y paternalistas. Este último escenario (alta distancia de poder) es el que –a mi criterio– refleja la realidad de la redacción.

Los periodistas, en general tan concientes del poder, son absolutamente respetuosos de la jerarquía, hasta el punto de ser “seguidores”. La reunión de tapa da cuenta de esta característica. En situación de poder, el periodista aparece como directivo y autoritario, y en situación de reporte, el periodista no “cruza” los límites al mirar hacia “arriba”. Se transforma rápidamente en un “soldado” y un “engranaje” del proceso de desarrollo de contenidos del diario. Ingresan a un esquema prácticamente taylorista de producción, y lo hacen con fluidez y confort psicológico. El estilo de

liderazgo de quienes tienen roles de supervisión es “no-consultivo”<sup>94</sup> y –por experiencia de trabajo con los mismos periodistas– no se concibe la coordinación de personas como algo en lo que no aplique la autoridad. Las entrevistas también dan cuenta de un periodista que se reconoce como librepensador y que institucionaliza la “autocensura”<sup>95</sup>.

También tenemos el testimonio de una periodista que ya no trabaja en el diario:

“Página 12 era mucho más frontal de mil maneras, y las discusiones profesionales no eran tomadas como desafíos a la jerarquía, eran más bien peleas periodísticas, en cambio en (este diario) las formas y las jerarquías, el debate profesional era mucho menor, en el sentido de poder discutirle a un jefe una edición, una nota, un foco, que para mi era discutir el foco, discutir la nota y no era discutir la autoridad del jefe pero en (este diario) muchas veces las dos cosas se confundían, había como una cultura totalmente distinta” (E38)

Esto supone una prueba del respeto por las jerarquías y la falta de discusión vertical ascendente que –según relata la entrevistada– sí ocurría en *Página 12*.

4. **Control disciplinario:** Esta perspectiva, como el “poder disciplinario” (Foucault, 2007), es una forma “capilar de poder”, que se va formando a lo largo de los años. El “control de la actividad” (proceso estandarizado) tiene todas las características institucionalizadas. La “cadena de montaje” disciplina, sujeta, organiza y determina. El proceso lineal se contrapone con el aparente espíritu libertario de los periodistas.

No obstante, el esquema paso a paso, diario, cotidiano, de alguna manera “oprime” y “determina” el tiempo y las posibilidades de márgenes de libertad por parte de los periodistas. Lo paradójico es que mientras dicha libertad temporal está absolutamente acotada por la “cadena de montaje”, el periodista atestigua una total identificación con el periodismo del sector “caliente”<sup>96</sup>, “sancta sanctorum” de la “cadena de montaje”. Podemos señalar esto, de alguna manera, como un dilema o paradoja, pero que da cuenta de una de las dimensiones más notorias de la identidad profesional y que, posiblemente, tenga que ver con la situación de disciplinamiento de los periodistas: valoran la inmediatez de la cotidianeidad, aceptan el esquema de “cadena de montaje”, aunque objetivamente

<sup>94</sup> Una de las editoras de Información General, no entrevistadas para la tesis, pero de las que he podido recoger declaraciones en otros ámbitos, ha señalado que “yo reconozco que a la hora del cierre me convierto en un verdadero sargento, pero hasta determinado momento trato de tener (no siempre sale) paciencia. Escucho ángulos, me gusta mucho escuchar, pero a la hora del cierre se terminó la democracia. Si algo se quebró, mañana recomponemos vínculos, y ése es un trabajo que en el equipo es muy importante también...” (en Revista La Nación, domingo 11 de octubre de 1998).

<sup>95</sup> Quizás ayude a entender esto el siguiente párrafo de la entrevista con el Editor de la sección Notas de Opinión del diario: “si bien ha pasado que gente escribe algo en una óptica 180° por completo opuesta a la del diario y lo hace en nombre de su supuesta libertad intelectual, a mi me parece que esa persona es poco profesional, porque tiene que saber que está trabajando para un diario de determinada constitución ideológica entonces no puede ir a trabajar a un diario de izquierda para cantarle loas a Menem ni puede hacer lo contrario en un diario conservador como es éste, me parece que no podés olvidarte en qué empresa trabajás” (E26).

<sup>96</sup> Cuestión que trataremos en el capítulo de “identidad profesional”.

esta configuración los condicione y determine. Con relación a esto, Battistini (2004:37) cita a Linhart (1997) quien apela a la idea de “cadena de montaje en la cabeza” como una ilustración de la relación entre dispositivos disciplinarios e interiorización.

Una aclaración –a mi criterio relevante– es entender que el mundo de la redacción no es el único en el cual opera la construcción de la identidad profesional de los periodistas, lo mismo que la vigorización del control disciplinario no se circunscribe al proceso diario que comienza en la génesis de la noticia y finaliza en las rotativas. Esto es lo que Wilkis y Battistini (2005:58-59) sostienen al señalar que “...las pertenencias colectivas son construcciones vinculadas a dimensiones biográficas, relacionales y estructurales. Desde allí, nos situamos en un contexto de indagación más amplio que aquellos que dan por supuesto la existencia de un grupo social y sólo fijan su mirada en una situación fraccionada del resto de las dimensiones que atraviesan su constitución.”. De manera que las fuerzas disciplinantes son variadas y de diversas fuentes, una de las cuales, la que analizo aquí, es la relacionada a la “cadena de montaje”.

**5. Impacto en la sociedad / Jerarquía de prioridades:** Esta dimensión conecta la identidad profesional con el contexto y la manera en que se opera a nivel micro en función del impacto a nivel macro. En función de la percepción de impacto en la sociedad (cuestión que trataremos en detalle en el capítulo sobre la identidad profesional propiamente dicha), la sobrevaloración de algunas secciones y la conexión de esa valoración con la carrera (avances y demociones) de alguna manera nos explican que las áreas que tienen mayor impacto en la sociedad son las máspreciadas. Esto –de alguna manera– certifica la intención de los periodistas de “dejar una huella” en la sociedad.

El secretario de redacción de la sección Política explicita esta idea de “jugar en las grandes ligas”:

“En una etapa de la carrera de redactor, yo fui Secretario de Información general durante años, me tocó una etapa durísima porque fue hacer de esa sección una [...] de la primera sección, de la sección de tapa, ahora el peso que tiene ser Secretario de Redacción de Política no es el mismo ni a palos, ni para adentro ni para afuera, y se ve, y se sabe y se percibe como tal, aun cuando hubo tiempos donde la importancia de la sociedad [...] lo local crecía mucho, ser secretario de política era [es]...jugabas en otra categoría y se siente” (E20)

Especialmente en la Argentina, y sobre todo en este diario en particular, la percepción identitaria es que el rol del periodista en la sociedad deja una huella importante y que éste tiene mucho que decir, incluso en cuanto a la defensa de la Democracia. Todo esto conforma una dimensión propia y específica de la profesión. Razonable es pensar que no será lo mismo en el caso de otras profesiones. Por ejemplo, la percepción y sensación de esperanza de impacto en la sociedad no será igual en el caso de un Ingeniero Industrial que en el de un Periodista, o un Abogado (incluso dependiendo de la especialidad).

6. **Especialización y Lateralización:** Esta dimensión está planteada en términos dilemáticos, ya que es una especie de arista compleja y contradictoria. En términos de profesión, los periodistas valoran más la especialización que la gestión generalista. Pero, de una manera contradictoria, las trayectorias recogidas nos expresan una fuerte lateralización<sup>97</sup> que, más que rechazar la especialización, dan cuenta del sendero sinuoso de especialización que atraviesan los periodistas en este diario<sup>98</sup>.

La visión de “especialización” que plantean los periodistas tiene que ver con la profesionalización. El periodista generalista se “especializa” al profesionalizarse, por ejemplo, al adquirir *seniority* en Política, o en un segmento especial de Información General, como “cuestiones ambientales”<sup>99</sup>. El secretario de redacción de Políticas se refiere a la inmersión en la sección de Deportes como una “especialización” (E20). Edgardo García, un investigador que realizó etnografías en redacciones digitales, que entrevisté para mi tesis, también nos refiere a que las redacciones papel tienden a la especialización (E23).

7. **Techo de cristal: masculinización de los niveles jerarquizados:** si bien la visión de un “oficio masculino” está siendo corrida de en medio por nuevas camadas mucho más balanceadas en términos de género, hay una fuerte conexión entre “autoridad jerárquica” y “masculinidad”. Esto no es un elemento emergente del discurso que manifiesta las representaciones mentales de los periodistas sino un dato duro de la sala de redacción: los puestos de decisión están ocupados mayormente por hombres. Esto es lo que podríamos denominar un artefacto que vehiculiza significados.

Los estereotipos clásicos del rol de la alta jerarquía (*full-time* a *full-life*<sup>100</sup>, total involucramiento cotidiano a la realidad del diario, etc) tienden, por lo tanto, a reducir las oportunidades de las mujeres al avanzar en la pirámide jerárquica del diario.

8. **La lectura como clave de profesionalismo:** Esta dimensión alude a la práctica profesional, es decir, al valor que tiene la “manera de hacer” –en este caso la lectura como práctica específica– como una forma determinante y singular de ejercicio profesional. Los periodistas de esta Redacción valoran la lectura (especialmente de los diarios) como un eje central de profesionalismo. La lectura

---

<sup>97</sup> Es decir, trayectorias en las que el periodista va cambiando de sección.

<sup>98</sup> Este sendero lateral lo veremos con mayor detalle en el capítulo siguiente sobre las trayectorias.

<sup>99</sup> Tal el caso de una de las egresadas del Master, que entrevistamos para esta tesis.

<sup>100</sup> Nótese que no hablamos aquí de una imagen tradicional –poco relacionada con la realidad– del ejecutivo que sólo trabaja un par de días a la semana y el resto juega golf y alarga el fin de semana en el country. La idea del ejecutivo que trabajamos (y que más está impuesta en las prácticas de las compañías en Argentina), es la del ejecutivo “adicto al trabajo”, con su mismo hogar “colonizado” (en términos foucaultianos) por las prácticas de Management gracias al celular y las computadoras portátiles con conectividad 24 horas. Habiéndolo personalmente visto en tantas sesiones de coaching ejecutivo, en el futuro habrá que profundizar los estragos que el “*full life work*” ha hecho en la estabilidad de los hogares de los ejecutivos de empresas.

opera como soporte de la mejora del estilo de redacción y de la actualización constante. Emerge también una meta-idea de sobrevalorización del papel como objeto de la lectura.

**9. Resistencia identitaria al Management:** Esta es la arista clave de la tesis, pues se relaciona con el modelo hipotético que nos orienta. Por la naturaleza de su identidad profesional, los periodistas se resisten a los embates “administrativistas” de la Dirección de la organización. Aparecen, en este capítulo de las condiciones objetivas, los primeros elementos clarificadores de la resistencia de los periodistas a las cuestiones asociadas con el mercado, la gestión, el control administrativo y las responsabilidades organizacionales. La lucha por los espacios del blanco<sup>101</sup>, la constitución de una jefatura de Administración, en donde se recuestan todos los mandos medios y secretarios de redacción como forma de *empowerment* lateral donde depositar todas las cuestiones administrativas que no se quieren encarar<sup>102</sup> porque son ajenas a la profesión.

Sin duda hay otros hallazgos más específicos relacionados con la identidad profesional y la cultura ocupacional del periodista<sup>103</sup>, pero esto será objeto de mayor análisis en el marco del trabajo específico de la tesis.

---

<sup>101</sup> Muchas de ellas asociadas con el espacio que toman las publicidades de los anunciantes en la geografía del diario.

<sup>102</sup> Sobre este tema vamos a profundizar en el capítulo del encuentro entre la Gestión y la Profesión.

<sup>103</sup> Tales como la conciencia de ser “protagonista de la sociedad”, el rechazo a la consideración del diario como “empresa”, el rechazo paradigmático a la aplicación de técnicas de Management, etc, etc.

**LAS TRAYECTORIAS PERSONALES Y  
PROFESIONALES: LOS SENDEROS DE  
CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD PROFESIONAL**

## ***La trayectoria como contribuyente a la construcción de identidades profesionales***

En la producción de las identidades (entre ellas, las profesionales) operan dos conjuntos de mecanismos. Por un lado, el proceso biográfico (identidad por sí) y, por el otro, el proceso relacional (identidad por otro). Dubar (2000) apela a Berger y Luckmann (1967) al señalar que el recurso de categorías de tipificación ayuda a identificar/etiquetar a los otros e identificarse a uno mismo. Los campos de tipificación/identificación pueden cruzarse entre sí y referirse a lo religioso, sexual, étnico, político, educacional, laboral, profesional, etc. Las identidades se van superponiendo a medida que se complejiza nuestra vida. Por ejemplo, no es posible hablar de una identidad profesional en la infancia, pero sí es posible referirnos a una identidad sexual, escolar o étnica. De hecho, la escuela primaria es un momento decisivo para la primera construcción de la identidad social. En todo caso, las múltiples identidades que se despliegan a lo largo de nuestra vida pueden dar cuenta de continuidades intrageneracionales o estar marcadas por rupturas que incluyan cuestionamientos de identidades anteriormente construidas (como el caso de una conversión religiosa a una secta).

Sin lugar a dudas, algunos hitos en la construcción identitaria son tanto la salida del sistema escolar como el ingreso al mundo del trabajo y la entrada a una especialidad disciplinaria. En ocasiones estos dos últimos hitos se superponen. La articulación “problemática y plena de tensiones”, como señala Freyes Frey (Battistini, 2004:45), entre el aspecto biográfico-personal, y el social-relacional (Giddens, 1995; Hall, 1997), hace a las precondiciones de construcción de la identidad profesional.

Los imaginarios identitarios adquieren sentido –justamente– en los contextos de interacción social en el que los periodistas (en nuestro caso) se forman, tanto sea en la escuela de Periodismo como en la práctica cotidiana en la “cadena de montaje”<sup>104</sup> de la sala de redacción. Ese es un contexto que podríamos denominar “privilegiado” tanto sea de reproducción como de negación, significación y disputa de estos imaginarios. En ellos opera la socialización profesional, con todo el marco de disputas, querellas y contradicciones en las manera de entender la profesión y, concomitantemente, en la configuración de los nuevos reordenamientos institucionales y organizacionales.

De esta manera, una perspectiva de “trayectoria” nos permite entender la génesis de la identidad profesional ya que enmarca la construcción de los principios orientadores de la identificación con la profesión a partir de las condiciones constituyentes en la que nace la orientación ocupacional.

---

<sup>104</sup> Término utilizado por el secretario general de Redacción del diario analizado.

## ***Periodismo por herencia***

Se da entre los periodistas algo parecido a lo que pasa entre los abogados: se generan tradiciones profesionales, casi como los linajes de gremios que operan como “cajas negras”, con círculos difíciles de romper. Existen muchos ejemplos de periodistas con familias de periodistas, lo que –sin duda– opera como un inductor a la hora de pensar los componentes de su identidad profesional que, por otro lado, no deja de ser un emergente aprendido (obviamente no genético) en el seno de la familia en la temprana socialización primaria. Ortega y Gasset fue un periodista proveniente de varias generaciones de periodistas. También tenemos el caso de Ana Jaramillo<sup>105</sup>, socióloga que también ejerció el periodismo, cuya tradición familiar está inserta dentro del ejercicio del periodismo<sup>106</sup>.

¿Cómo se llega a la profesión en el diario que estamos estudiando? Como era de esperar, en la redacción no hay un denominador común. Pero una raíz que aparece como un elemento característico de la profesión periodística es la proveniencia familiar de la afición o vocación por el Periodismo. El testimonio de la Editora Jefa de Espectáculos nos brinda una perspectiva:

“Mirá, yo con el periodismo empecé [...] mi papá era periodista, mi papá decía que el periodismo no se estudiaba, se estudiaba otra carrera, yo soy psicóloga, psicoanalista, mi papá decía que el periodismo es un oficio que se aprende trabajando, que no se estudia entonces me dijo “nena tenés que ir a la facultad” te estoy haciendo la historia simpática, yo fui a estudiar directamente a la facultad porque quería hacer psicoanálisis, y con el periodismo fue una cosa que fui haciendo medio de hobby, mientras estudiaba en la facultad y de entrada me resultó muy fácil hacerlo, después dejé ambas profesiones, cuando nació mi hija decidí que quería estar más tiempo con mi hija, entonces me dediqué a diseñar ropa, y 6 años me dediqué a eso y con Alfonsín y las debacles económicas mi economía era un poco precaria, yo lo hacía y tenía bastante éxito pero, no soy buena para los negocios, me parece y ahí me empecé a dedicar al periodismo, y empecé a colaborar en algunos lugares.” (E30)

De padre periodista, con educación familiar “de oficio” (“mi papá decía que el periodismo no se estudiaba”) y el ejercicio del periodismo como un “hobby”, afirma ponerle prioridad a su familia al señalar que se dedicó a su hija, hecho que plantea las problemáticas propias del género a la hora de delinear las trayectorias. La conexión que la misma entrevistada hace con la crisis económica de la época de Alfonsín enmarca el momento en que empezó a dedicarse al periodismo, por cierto una época de libertad y amplitud para la expresión en la prensa. Quizás algo crucial en términos de nuestro interés para la tesis es que esta editora señale: “no soy buena para los negocios... ahí me empecé a dedicar al periodismo”, separando claramente el ámbito del ejercicio de la profesión con respecto a una dimensión clave de la gestión (Management). De alguna manera esta editora ubica en

<sup>105</sup> Fundadora y Rectora de la Universidad de Lanús.

<sup>106</sup> Sugiero consultar el siguiente link en Internet para ver la entrevista en la que Ana Jaramillo relata sus orígenes:

[http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=secciones.VisualizaArticuloSeccionIU.visualiza&proyecto\\_id=2&articuloSeccion\\_id=6555](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=secciones.VisualizaArticuloSeccionIU.visualiza&proyecto_id=2&articuloSeccion_id=6555)

el propio relato de su trayectoria una situación o descripción originaria que explica por qué el periodista no debe hacer gestión.

“Me parece que siempre me interesó (ser periodista) y tenía que ver (con) que mi padre fuera periodista, siempre estuvo como... entiendo lo que decís y te puedo decir claramente que como psicoanalista siempre me costó más sentirme como psicoanalista, Lacan tiene una expresión que es “autorizarte” yo creo que nunca me autoricé como analista, en cambio lo de periodista nunca me lo planteé, me parece que es algo que siempre fue con naturalidad, en el secundario hacía una revistita del centro de estudiantes” (E30)

Vemos aquí que esta periodista no encuentra un momento tipo “hito” o “mojón” del cual asirse para decir “aquí me empezó a gustar el periodismo”. La infancia y el entorno familiar, especialmente paterno, dan cuenta de la constitución de la vocación.

Algo parecido ocurre en la Editora de Internacionales, donde el origen de su vocación se funde con sus recuerdos familiares:

“Tengo como una impronta familiar importante porque mi padre es inglés y tiene una isla en el Canal de la Mancha donde la familia de él es dueña de un diario ahí, así que el tema diario estuvo muy vinculado en casa, ya en el colegio me empezó a gustar el periodismo, nunca tuve dudas de cual iba a ser mi carrera, me encanta escribir, me encanta leer, me encanta escribir en inglés, por eso de a poquito me fui a Internacionales que es donde más pude hacer las dos cosas, apenas me recibí empecé la facultad a los 17 años” (E33)

Algunos periodistas tienen la sensación del linaje y la transferencia vocacional de padre a hijo incluso a nivel del empleador:

“Porque (este diario) es un diario con muchos años de antigüedad con lo cual la tradición, esas cosas que no son dichas pero la historia, el linaje, hay muchos padres e hijos, en mi caso, cuando dije que quería trabajar en (este diario) mi papá me dijo que era un lugar de hombres, y yo entré al diario después que murió, cuatro años después, por otro lado” (E30)

Una especie de “lógica del honor” cruza a toda la redacción de este diario, donde el orgullo por la pertenencia y esto –a su vez– conectado a las valoraciones en el marco de la carrera, operan para dar cuenta de una perspectiva “dinástica”, tradicional (en términos weberianos), que construye autoridad y otorga la verdadera “maestría” a los más seniors. Como veíamos en la cita anterior, el padre del Editor de Cultura trabajó en el diario durante 50 años, y su hijo siguió su camino. La idea de transferencia de padre a hijo, si bien no es privativa de una organización de medios, de hecho es la experiencia de los niveles de editores hacia arriba. Ningún caso de redactor he recogido que se refiera a esta situación de transferencia de padre a hijo.

“Históricamente los comentarios de la gente que tiene muchos años, de mi padre que trabajó 50 años acá en el diario, la mujer estaba más limitada a determinadas secciones.” (E13)

También podemos añadir a este corredor dinástico la experiencia de una periodista que ya no trabaja en este diario sino en una radio, que también comenta sus orígenes profesionales:

“Estudié ciencias políticas en la UBA siempre con la idea de ser periodista, buscaba básicamente una formación más generalista, muy asesorada por mi papá que es politólogo, o por mi hermano que es mas grande que yo, tiene 8 o 9 años más y ya había hecho un grado en Estados Unidos y después hizo en posgrado de periodismo, porque en Estados Unidos tampoco existe la carrera de grado de periodista, que de hecho es un oficio, para mi el periodismo, la formación, idealmente, no tiene que ser de periodista sino una formación en alguna ciencia social y luego volcarse al periodismo, pero siempre tuve la vocación periodística un poco por mi hermano, y un poco por cierto idealismo” (E38)

La información que sale de estos datos trasciende la cuestión propia de la “herencia”, pero deteniéndonos en este aspecto, vemos que su padre no era periodista, pero sí su hermano, y ella reconoce su contribución: “un poco por mi hermano” supone la influencia familiar en su decisión de ser periodista.

### ***Llegar a ser periodista: Estudiar o no estudiar***

Una cuestión clave que determina límites identitarios es la determinación de quién es y quién no es periodista. Esto se vigoriza cuando el Estatuto Profesional identifica al periodista por su trabajo y no por sus acreditaciones académicas, una situación que hace que un académico español como Enrique de Aguinaga se escandalice de que el actor Antonio Banderas sea calificado como “periodista” (Aguinaga, 2002:163). Casos de artistas, locutores, políticos y demás que se han convertido en periodistas han sido muy comunes en Argentina.

Aunque se registran muchos casos de periodistas con padres periodistas, no todos llegaron a ser periodistas por consanguinidad. Si bien se habla mucho en la Redacción acerca del “oficio” del Periodismo, tenemos muchos registros de periodistas que han hecho esfuerzos por formalizar sus estudios. Esto da cuenta de una visión acerca del plus generado por el hecho de estudiar.

En la Argentina hay una gran diversidad de estudios que son funcionales a los intereses profesionales del periodista. Un estudio de Jornet<sup>107</sup> nos señala que sobre 21 programas impartidos en 20 universidades nacionales, 16 son licenciaturas en Comunicación Social. Los programas de Periodismo están especialmente dirigidos a la práctica profesional. Uno de los reclamos de Jornet es que sólo el 2% de las áreas temáticas de los programas de cualquiera de estas carreras corresponde a la cuestión de la gestión empresarial (Management) que es una de las áreas de interés de la

---

<sup>107</sup> Documento no fechado disponible en la página web [www.gestionperiodistica.com.ar](http://www.gestionperiodistica.com.ar) intitulado “La Formación de Periodistas en la Argentina”.

producción de Jornet. Similar porcentaje señala Jornet para el caso de las universidades privadas. En el caso de los programas de posgrado, Jornet (Op.Cit. pg. 13) informa que 25 universidades ofrecen posgrados presenciales en comunicación, 11 de los cuales son de universidades nacionales y 14 privadas. Posgrados específicos en Periodismo sólo se ofrecen –según indica Jornet– en las universidades nacionales de Buenos Aires (UBA) y La Plata, y en las privadas Torcuato Di Tella (*La Nación*), de San Andrés (*Clarín*) y del Salvador. En este último caso, la oferta es de un doctorado en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Periodismo.

También existe un “Programa Ejecutivo de Capacitación para Editores”, que está organizado por la Fundación Carolina de Argentina (FCA), con la participación de las universidades de San Andrés, Torcuato Di Tella y Pompeu Fabra de Barcelona. El presidente de la Fundación es el otrora canciller de la Alianza Adalberto Rodríguez Giavarini. El Programa está dirigido por Roberto Guareschi, y tiene como objetivo capacitar a editores periodísticos de todo el país en el uso de las más modernas técnicas de conducción, liderazgo y habilidades para coordinar su actividad con la de los departamentos centrales de la empresa periodística. De alguna manera, este programa tiende a procurar reducir la brecha en Management existente en las salas de redacción.

#### **El lugar de la formación en los periodistas**

La idea de “oficio” en el periodismo ha calado muy hondo en el ejercicio de la profesión en Argentina. Los estudios formales no son lo más importante a la hora de determinar si uno es o no es periodista:

“Según la ley vigente –que data de 1946 y se sostiene en el decreto-ley 7618 de 1944–, un periodista no es aquel que muestre sus diplomas sino ‘quien pueda comprobar la continuidad en la publicación a lo largo de dos años’ (Loreti, 1995:54)...” (Martini y Luchessi 2004:32)

De acuerdo a un trabajo de Rosendo Fraga (1997) sólo un 38% de los periodistas incluidos en su estudio sobre la autopercepción de los periodistas argentinos habían completado sus estudios universitarios, aunque un 72% de la muestra afirmaban tener algún tipo de estudios terciarios (completos o incompletos). Casi la mitad de los que estudiaron alguna carrera terciaria afirman haber estudiado específicamente la disciplina de periodismo.

La encuesta de FOPEA de 2005 nos indica que un 90% de profesionales argentinos consultados señalan que el periodista de hoy debería tener formación académica. De hecho, uno de los temas clave registrados en las entrevistas realizadas en el diario de este estudio ha sido la cuestión acerca de la formación de los periodistas entrevistados.

No hay un denominador común de las experiencias de aprendizaje original, aunque se pueden advertir algunos puntos con mayor grado de consenso. El estudio es importante, pero lo decisivo es

el ejercicio propiamente dicho de la profesión. Si bien esto podría decirse de cualquier profesión, es importante destacar que, en otras disciplinas, el título habilitante permite desde el momento cero ejercer la profesión (como el caso de la Medicina) mientras que en el periodismo no es el título en sí mismo lo que permite ejercer.

“El profesionalismo en el periodismo yo diría que ha cambiado mucho, hoy el tema de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, el tema de la maestría que hemos hecho en la Redacción, yo te diría que la educación formal es muy importante para la comunidad de periodistas, pero claramente el tema del periodista tiene que ver con la cantidad de horas de vuelo que tengas en el diario, si vos me decís ¿a los periodistas, a los columnistas se los reconoce por lo que han estudiado en la universidad o a los periodistas más importantes se los reconoce por lo que han escrito, por el nivel de contactos o de fuentes? Al periodista se lo reconoce por lo que ha escrito, por lo que han hecho, por la capacidad que tiene, por sus contactos. Nadie te va a decir ¡Qué bueno el periodista aquel porque viene de la universidad de no sé dónde!, pero te diría que ha tenido mucha más vigencia el tema de la formación formal en el periodismo, pero las carreras siguen siendo internas, nadie que salga de la universidad por más que salga con todos los títulos y honores va a ocupar un puesto de editor sin haber sido redactor junior, redactor senior, haber pasado por política”. (E16)

El Prosecretario General de Redacción nos comentó:

“En la Argentina los estudios de periodismo no estuvieron muy bien vistos históricamente, es más, cuando yo empecé a trabajar acá en el diario como colaborador de deportes, yo al mismo tiempo estudiaba periodismo en el Círculo de la Prensa, y acá me decían un viejo lema, también medio universal, “¿estudiás periodismo? el periodista nace, no se hace” (E10).

Esto significa que claramente hubo una época en el diario en la que los estudios universitarios eran mal vistos en Periodismo: “Mi papá decía que el periodismo es un oficio que se aprende trabajando, que no se estudia” (E30). Nótese la conjunción de tres categorías clave para entender esta dimensión:

OFICIO ----- APRENDE TRABAJANDO ----- NO SE ESTUDIA

Algo parecido ocurre en la E20 “yo soy de los que vienen del oficio, porque no estudié periodismo...”. Aquí el término “porque” conecta causalmente un componente de la frase con el otro:

OFICIO ----- (PORQUE) ----- NO ESTUDIÉ PERIODISMO

La conexión causal podría significar que el término “oficio” incluye toda una idea acerca de la profesión, una especie de resignificación del ejercicio de la profesión aún en un escenario de ausencia de diploma. Porque el diploma “debe” justificarse en cuanto a su no obtención:

“terminar una carrera era como una falta de lesa ciudadanía...” (E25)

¿Realmente era así? Recorriendo algunos casos de personas conocidas de hace veinte o treinta años, parecen corroborar dicha “idea” circulante. En todo caso, la explicación parece más una nueva lógica justificativa de un paradigma del oficio, fuertemente instalado en los niveles medio-medio/altos de la Redacción, consistente en que señalar que la experiencia es, en última instancia, el criterio habilitante de la profesión.

De alguna manera, la presión de la formalización del aprendizaje por vía del estudio sistemático está presente en el discurso, por ejemplo: “hay quienes dicen todavía que no hay que estudiar para Periodismo” (E10), y el que lo dice es prácticamente el número dos de la Redacción, o “yo estudié un año y dos meses... pero lo compensé con mucha experiencia” (E11). En esta última cita nótese el conteo de los meses: no es sólo un año, sino también “dos meses” e inmediatamente restablece su “confort psicológico” al señalar “pero lo compensé con mucha experiencia”, es decir, restablece el equilibrio (asumiendo que se restablece) al añadirle “mucha experiencia”, lo cual supone que la fórmula es:

NO SE TERMINA DE ESTUDIAR = SE COMPENSA CON MUCHA EXPERIENCIA

Aún en los casos que señalan estudios formales previos de periodismo (E17, E18, E21, E22, E32 y E33) aparece una ponderación de la experiencia, casi de manera culposa por haber estudiado:

“Yo aprendí a hacer Periodismo en la Redacción” (E17)

Algunos autores célebres como el caso de Gabriel García Márquez, tan citado y apelado por los periodistas de oficio, señaló en alguna ocasión que el periodismo “es el mejor oficio del mundo” que “se aprendía en las salas de redacción, en los talleres de imprenta, en el cafetín de enfrente, en las parrandas de los viernes...” (Foro de Periodismo Argentino, 2007:206-207).

El espíritu de la época a la que se refieren nuestros entrevistados se identifica en las palabras del destacado periodista Jorge Halperín:

“Cuando comencé a estudiar periodismo, a los 19 años, la carrera no era, como hoy, un verdadero boom entre los estudiantes. Mucho menos que eso, en las redacciones muy poca gente pensaba que tuviera sentido sistematizar el periodismo. Era aceptado por la mayoría de los profesionales, hasta bien entrados en los años setenta, que en nuestro oficio no había mucho que explicar, que la práctica enseñaba todo lo que uno tiene que aprender y que la intuición y el talento personal dictarían en cada circunstancia lo correcto” (Entel,1997:269)

El caso de Jorge Halperín casi es el del “periodista promedio” de la Argentina: Es el que dejó los estudios de periodismo porque sus profesores no podían transmitirle nada importante, siendo que ellos ya tenían puestos relevantes en las redacciones. Halperín se embarcó en el estudio de la Filosofía y luego en Antropología, pero como él mismo dice: “mis estudios fueron irregulares y quedaron incompletos...” (ibid, pg. 270).

La Jefa de la sección Ciencia del diario ha tenido una experiencia parecida.

“Estudié Letras [...] no terminé, era una época en donde se consideraba que terminar una carrera era como una falta de lesa ciudadanía. El periodismo no tiene una teoría muy compleja, por supuesto que hay gente que se dedica a estudiar pero, no hay tantos teóricos del periodismo, hay teóricos de los medios de comunicación” (E25)

También, como señalábamos más atrás, el Secretario de Redacción de la Sección Deportes muestra esta faceta de estudios no finalizados:

“Yo estudié un año y dos meses del Círculo de Periodistas Deportivos, pero lo compensé con mucha experiencia de laburo, cubrí 6 mundiales” (E11)

La Redacción del diario tiene ahora una forma institucional profesionalizada ya que los nuevos ingresantes sólo pueden provenir del Master de Periodismo que la organización sostiene. Desde ya que esto no ha sido así siempre. Uno de los editores más experimentados del diario (Entrevista nro. 13) nos señaló que a principios de los años ochenta “el reclutamiento del personal en el diario no pasaba por el título de periodista o dónde habías estudiado”. “Hay mucha gente que todavía entró en esa época, en donde me incluyo, que toda la carrera la hicimos en el diario, cada uno hizo toda su formación, en mi caso estudié la carrera de Derecho, pero cada uno en su área académica en particular, pero lo que es la formación periodística se hizo en el diario u otros medios”. El entrevistado utiliza la idea de “carrera” en dos formas distintas que se subsumen en su relato: por un lado la carrera de estudios (estudiar Derecho), y por otro lado la carrera en el diario (llegar a ser Editor). Esto aparece como la alternativa de provenir de otras disciplinas, y aprender periodismo por el oficio, tal el caso del Secretario de Redacción de la sección Política:

“yo soy de los que vienen del oficio, porque no estudié periodismo, estudié derecho, así que fui formándome en una Redacción, en esta, y fui incorporando conocimientos en cursos, talleres, seminarios y una formación no formal de alguna manera, bastante intensa, con muchas lecturas, paradójicamente terminé dando clases tanto en el master como en la Universidad Di Tella de periodista...” (E20)

Y junto a esto aparece la idea de “formación periodística” como algo que sólo se logra “trabajando”. Es la concepción de *training on the job* que aparece en las grandes multinacionales, pero aquí adaptada a la perspectiva del periodista. Y si a esto le agregamos las críticas que –desde el oficio– se le puede hacer a la formación universitaria, podemos ver como una especie de lógica de por qué estudiar no es lo que hace al periodista<sup>108</sup>:

“la distancia para mí entre los programas académicos de periodismo y la realidad de las Redacciones siempre fue bastante amplia, pero en el último año cada vez se están

<sup>108</sup> Al respecto, es más que iluminadora la posición de Kapuscinski (2007:33) quien indica que “en el periodismo... la actualización y el estudio constantes son la *conditio sine qua non*”. El contexto de esto es que mientras en las demás disciplinas se va a la universidad, se obtiene un diploma y allí se acaba el estudio, en el periodismo el aprendizaje es constante.

ensanchando más porque a las escuelas de periodismo todavía no llegó la resolución digital<sup>109</sup>, que está afectando a redacciones tan tradicionales como esta, esto me parece que es gravísimo para las universidades, pero te diría que de cualquier manera las universidades dan una base para que cualquier persona más o menos inteligente, y con esa base necesaria, necesaria pero no suficiente, luego de un año en la redacción aprende todo lo que la redacción tiene para enseñarte respecto a los “yeites” del oficio, que tiene que ver con la cuestión particular de cómo se hacen aquí las cosas, pueden ser distintas aquí y en la Redacción de (la competencia)” (E17)

Notemos en esta cita que el Director de Arte establece una clarísima distancia entre lo que se aprende en la universidad y lo que se aprende en la redacción. La distancia podríamos decir que es “infinita”, porque nada reemplaza tal experiencia.

La formación periodística no se entiende sin la práctica en la redacción<sup>110</sup>. Las disputas “culturales” que veremos en el capítulo acerca del master dan cuenta de esta visión “crítica” acerca de la verdadera contribución de lo académico sobre el oficio periodístico. El Prosecretario General de Redacción cuenta su propia experiencia de inserción en la Redacción:

“El periodista nace, el periodismo se aprende acá, acá en la Redacción se aprende el periodismo, no vayas a estudiar periodismo. Cuando venía gente que decía ‘quiero ser periodista y estudiar una carrera’ les decían: “pero no estudies periodismo, estudié Derecho, Economía, pero no se te ocurra estudiar periodismo”. Estaba mal visto estudiar periodismo incluso en el mundo académico.” (E10)

Esto significa que hay dos aspectos claves que aparecen en esta experiencia: (1) estudiar carreras de grado no es lo negativo. Es positivo, por tanto, ejercer el periodismo y estudiar carreras tales como el Derecho, Economía, etc. (2) La cuestión es con quiénes trabajan mientras estudian carreras de Comunicación o de Periodismo. Ya a finales de los años noventa (Fraga, 1997:66ss) los mismos periodistas señalaban que la actual formación del periodista en las carreras de Ciencias de la Comunicación eran malas/regulares (50%). Asimismo, estos mismos periodistas señalaban que el estudio en la carrera de periodismo no es un requisito para ejercer el periodismo (90%). Un 30% de los periodistas no cree que sea necesario el estudio específico de algo asociado al periodismo.

“Yo estudié periodismo pero aprendí a hacerlo en la Redacción... creo que fundamentalmente asistiendo a las reuniones de tapa todos los días durante 12 años, entonces fue para mi personalmente la mejor escuela de periodismo, encontré los argumentos y las ideas y aprendí allí, en el ejercicio, como un oficio, y desde el punto de vista del diseño es peor aun si uno considera respecto al valor que te da la educación formal.” (E17).

<sup>109</sup> Esto no es exactamente cierto. Tenemos el caso de algunas maestrías de periodismo (por ejemplo, la que ofrece la Universidad de San Andrés) que la misma competencia reconoce como absolutamente digital, como lo señala el Director de la Maestría de la Universidad Torcuato Di Tella (E36).

<sup>110</sup> Al respecto, Breed (1955) en un trabajo liminar sobre sociología de la sala de redacción, señala que los periodistas aprenden y llegan a entender las prácticas y políticas de la organización a través de la observación y de la convivencia permanente con otros periodistas.

En esta cita se advierte una crítica evidente a la carrera de Periodismo y a los estudios formales<sup>111</sup>, junto con la contribución decisiva de la experiencia del oficio, aunque en esta oportunidad precisada con la asistencia a la “reunión de tapa”. Esta “reunión de tapa” o de “blanco” (véase E23) es la “Reunión de editores” (Camps y Pazos, 2005:31) en la que el Secretario transmite las decisiones adoptadas en la reunión de sumario, y comunica la cantidad aproximada de páginas que llevará la sección; se deciden el espacio y la ubicación que tendrá cada cobertura, el editor fotográfico informa acerca del material fotográfico que dispone, se distribuyen los temas a cada editor y se decide a qué cronistas y/o redactores se encargará cada tema. Es evidente que la discusión y la decisión cotidiana operan como un efecto educativo clave para los asistentes a dicha reunión, y no hay clase universitaria que lo pueda reemplazar.

En algunos casos, la estrategia de especialización que se lleva a cabo supone estudios generalistas, y la especialización se lleva a la práctica, como en el caso señalado por el Editor de la Sección cultura:

“Se aprende trabajando, y se mejora y enriquece. No creo que nadie se ponga a estudiar periodismo por el tema de la vocación de editor. En los últimos años ha habido un gran cambio [...] antes los periodistas eran profesionales que venían de diferentes áreas (Derecho, etc.), o personas que se formaban y aprendían en las propias redacciones, hoy en su mayoría son profesionales formados por las facultades de Periodismo o Comunicación, lo que me parece bien. La especialización en las distintas secciones se va haciendo en la práctica” (E13)

También el Director de Arte explica este camino de los estudios generalistas y posterior especialización en la sala de redacción:

“Soy periodista de profesión, recibido en la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación, hice Diseño como oficio. Yo aprendí a hacer periodismo en la Redacción [...] asistiendo a las reuniones de tapa todos los días durante doce años. Encontré los argumentos y las ideas y aprendí allí” (E17)

La redactora de Información General:

“...entré después de haber realizado el master de periodismo que tiene (este diario) con la Universidad, yo soy originalmente licenciada de periodismo de la Universidad Del Salvador y después de haber trabajado en otros medios, me decidí a hacer un Master porque quería hacer grafica, me parecía que el master era una opción que tenía los elementos que yo necesitaba, me parecía que era buena la oferta académica en el sentido de que primero el trabajo en la Redacción me pareció muy atrayente, que los propios periodistas del diario a quienes yo leía y admiraba pudieran darme clases...” (E21)

El Jefe de Contenidos de la redacción *online*:

---

<sup>111</sup> “Siempre han existido prejuicios por parte de los periodistas de escuela hacia los de oficio y viceversa. Se decía que el egresado pretendía escribir comentarios de política internacional y probablemente no sabía redactar una gacetilla; y el periodista de oficio, muy limitado en su formación, tenía la intuición necesaria para saber cuál era la noticia. Por el contrario, el periodista académico se jactaba de su paso por la Universidad y el bagaje intelectual con el que contaba.” (Eliashev, 2003:7)

“si bien tengo una formación de periodista gráfico, hice una experiencia de seis años en America on line Argentina, que era una empresa proveedora de Internet que además producía contenidos exclusivos para sus usuarios, esto significa que tengo como una doble formación, por un lado tengo una formación periodística tradicional, pero por otro lado llegué a [a este diario] con una experiencia *on line* muy importante en una empresa mucho mas vinculada a la industria de entretenimiento que a ser un medio de comunicación específicamente” (E22)

El Editor de Notas de Opinión:

“Yo estudié letras pero no con la idea de trabajar en un diario. No soy alguien que estudió comunicación y después lo aplicó sino al revés, yo empecé trabajando y todo lo que pude pensar del periodismo fue a posteriori del trabajo” (E26)

El Director de una revista del Grupo que trabajó 17 años en la redacción del diario:

“Yo cuando empecé no había carrera universitaria salvo en Lomas de Zamora, no se podía estudiar, yo siempre estuve a favor de estudios universitarios. Yo trabajo como tantísima gente, sobre todo de mi generación para atrás, no sé los mas jóvenes, pero hay en el oficio, en este periodismo de calle, callejero, de “*rua*” como dirían en Brasil, hay ahí una verdad ¿no?, una pregunta posible seria si alguien puede ser periodista si no tiene un medio donde escribir o un medio donde exhibir el producto de su oficio y es probable que haya un montón de periodistas de oficio dando vueltas por allí” (E28)

El Secretario de Redacción a cargo del suplemento de Cultura de los sábados:

“Durante la dictadura militar fui al grafotécnico un año, a ver... yo desde los 13 años que quería ser escritor, cuando llegué a los 19 años vi que la única manera que escribiendo se me podía pagar era hacer periodismo, pero primero fui escritor y luego periodista, hacía periodismo en una revista alternativa de resistencia militar, una locura, y de ahí pasé al Periodista de Buenos Aires...” (E31)

La Prosecretaria General de Redacción a cargo de la sección *online*:

“Yo soy periodista desde los 18 años, tengo 55 ¿Por qué? Porque quería estudiar, primero pensé en estudiar abogacía, y siempre me interesó mucho la información desde muy chica, tengo contacto con la información desde muy chica, lectura, recortes, información, desde muy pequeña, entonces me gustaba abogacía pero me parecía que abogacía era como muy encerrado en un solo tema, quería una cosa más amplia, que tocara más variedad de temas, y por eso me decidí a estudiar periodismo, yo vivía en San Luis, estudié en el Sagrado Corazón de Villa Mercedes, y me decidí ir a estudiar periodismo a Mendoza...  
...por supuesto hay muchísimos periodistas que no han estudiado y que son excelentes periodistas, hay cosas que uno tiene naturalmente, creo que es una carrera en la que puede llegar a tener margen para eso, en mi caso creo que me ayudó muchísimo estudiar eso y además especializarme en Internacionales, que me ayudó a entender en donde estoy trabajando y con qué estoy trabajando, creo que te dan todas las armas que podés usar o no. ¿Si se puede ser periodista sin haber estudiado? creo que sí, si me preguntás si puedo ser editora de Internacionales sin saber inglés, creo que lo puedo ser, creo que son todas armas que tenés y lo de estudiar es fundamental, y lo veo yo con lo chicos que han estudiado periodismo en mi sección” (E32)

La siguiente tabla preparada a partir de los datos recogidos en las entrevistas permite echar un vistazo general a los principales datos de las trayectorias vitales registradas de los entrevistados. A

partir de este ordenamiento de los datos podremos elaborar una perspectiva más integrada de cómo se manifiestan las trayectorias en la sala de redacción del diario que estamos analizando.

Entrev	Puesto	Sexo	Edad	Ant <sup>112</sup>	Aspectos vitales
10	Prosecretario general de redacción	M	53	24	No se registran aspectos previos. Estudió Periodismo en el Círculo de la Prensa. Fue miembro del consejo directivo de la Universidad Austral. Es Director del Master.
11	Secretario de Redacción Deportes	M	45	12	Empezó en otros diarios. Pasó por El Gráfico. Estudió en el Círculo de Periodistas (1 años y 2 meses). Da clases en el master.
20	Secretario de Redacción Política	M	46	23	Empezó en Información General. Estudió Derecho (soy del oficio). Da clases en el Master.
31	Secretario Redacción Suplem Cultura	M	48	5	Estudió en el Grafotécnico <sup>113</sup> (primera escuela de Periodismo en Buenos Aires). Primero fue escritor. Estuvo en El Periodista. La Urraca. La Razón. El Cronista. Somos. Noticias.
32	Prosecretaria general de Redacción	F	55	12	No viene de tradición periodística. Estudió Periodismo en Mendoza. Trabajó ad honorem en Telam. Fue directora de revista Somos.
34	Secretario Gral de Redacción	M	59	9	Estudió Periodismo. Posgrado en la Universidad de Navarra. Director de la revista Noticias.
28	Director Revista del Grupo	M	49	30	Hizo notas en una revista del secundario. No estudió. Hizo crónicas de cine. En el diario empezó en Deportes.
13	Editor Cultura	M	47	24	Al principio desgrababa cassettes. Empezó a colaborar en Deportes.
17	Director de Arte	M	40	12	Licenciado en Ciencias. de la Comunicación. Entró al diario haciendo diseño. Periodismo aprendió en la Redacción. Profesor del Master.
22	Jefe Contenidos Online	M	35	9	Experiencia previa en sector privado (AOL). Empezó en producción de contenidos en Tecnología. Lic. en comunicación, Posgrado en gestión y planificación de la comunicación. Profesor del Master.
25	Jefa Ciencias	F	57	17	Estudió Letras y no terminó. Tuvo hijos y luego entró al periodismo en la redacción de una revista femenina. En el diario empezó como redactora de Salud.
26	Editor Notas de Opinión	M	59	30	Estudió Letras (hasta 3er año) y siempre le atrajo el mundo del periodismo. Entró como corrector. Luego pasó a hacer notas en el conurbano, luego el Congreso, Políticas, Director de la Revista Dominical, Jefe de Espectáculos y ahora Notas de Opinión.
27	Jefe de Fotografía	M	45	17	Estudió Ingeniería Industrial en la UBA, hacía fotografía amateur, hizo un curso de reporte gráfico, dejó la Facultad. Empezó a trabajar <i>free-lance</i> en AP, diarios y revistas.
30	Jefa de Espectáculos	F	52	9	Padre periodista. Estudió Psicología y era colaboradora externa (periodismo como hobby). Nació su hija y luego se dedicó al periodismo. Entró al suplemento de Rock como redactora.

<sup>112</sup> Antigüedad: años de trabajo en la redacción del diario que estamos analizando.

<sup>113</sup> “El periodista de oficio era la norma hace 39 años, cuando yo empecé a ejercer la profesión. Yo mismo ya lo era a los 19, cuando debuté como redactor porque ‘escribía bien’, según me dijeron. La única idea de formación profesional que teníamos en esa época en la Capital Federal eran los cursos del grafotécnico...” (Eliashev, 2003:10).

Entrev	Puesto	Sexo	Edad	Ant 112	Aspectos vitales
33	Editora Internacionales	F	42	10	Padre dueño de un diario en UK. Estudió Periodismo en la Escuela Superior de Periodismo. Trabajó con su padre, en Argentina estuvo en <i>Ámbito</i> (ahí ya era editora).
18	Redactor de Políticas	M	40	6	Estudió Ciencias. de la Comunicación. Egresado del Master. Entró como pasante.
38	Ex periodista	F	42	n/i	Estudió Ciencias Políticas en la UBA
21	Redactora Información General	F	34	6	Lic. Periodismo (USAL), Master de Periodismo. Primera camada (“fui el cobayo”). Entró como pasante. Entró en la misma sección que la actual. Temas ambientales.

Las separaciones con la fila en negro dan cuenta de los tres niveles considerados: Dirección y Alta Gerencia aparece primero (Secretario General, Prosecretarios y Secretarios de Redacción), Mandos Medios (Jefe / Editores), y estructura de la base (Redactores). Me permito entonces identificar esquemas /patrones, aunque no necesariamente significan regularidades, ya que no aparece un formato promedio de trayectoria, sino que más bien emergen discontinuidades, contradicciones y diferencias básicas:

En el nivel más alto de la estructura de la Redacción no hay segunda generación de periodistas. Todos son de primera generación, y si bien hay un predominio de egresados de Periodismo, también hay quienes tienen estudios parciales, tanto de Periodismo como de Derecho, que no finalizaron. Algunos provienen de una prolífica carrera periodística en prestigiosas publicaciones argentinas. También algunos de ellos empezaron sus carreras en la sección de Deportes. Sólo del Secretario General (cargo más alto) de la Redacción se registran estudios de posgrado. Muchos de ellos dan clases en el máster de Periodismo.

En cambio, entre los mandos medios, alternan quienes tienen y no tienen estudios, aunque no necesariamente de Periodismo: algunos estudiaron por un tiempo Letras, otros Ingeniería Industrial, también hay una Psicóloga graduada, y otros estudiaron Comunicación (hay mayor orientación a estudios de Periodismo en el nivel superior que en los mandos medios). En algunos casos, son de segunda generación (padres periodistas o dueños de diarios). El contacto con el Periodismo –en este grupo de mandos medios– no necesariamente fue en la Redacción ya que algunos entraron como correctores, otros como fotógrafos, otros en Diseño, otros desgrababan cassettes y, sólo en algunos casos, ingresaron a la redacción de este diario como editores. Es interesante señalar que no hay una gran diferencia en el promedio de edad entre el nivel más alto y el de los editores. Por supuesto que el promedio desciende significativamente al detenernos en los redactores.

Los dos redactores que entrevistamos son egresados del master y sus estudios previos fueron de Ciencias de la Comunicación y de Periodismo. Ambos ingresaron como pasantes y luego quedaron

en el plantel estable del diario. La otra periodista, hizo una corresponsalía en Estados Unidos mientras trabajó en el diario, aunque ahora ya no está allí, pues renunció para ir a trabajar a Radio Continental (pasando del periodismo gráfico al radial).

En resumen, no aparece un perfil único de carrera periodística en la redacción de este diario. En todo caso podemos decir que los que “llegaron” tuvieron –en general– estudios de Periodismo, y, por la tendencia de los nuevos redactores “estrella”, sin duda tendrán estudios de Periodismo o Comunicación los que mañana sean los líderes de la Redacción. Parece haber un “techo de cristal” para las mujeres, especialmente al arribar al nivel de Secretarios de Redacción. ¿Quiénes pueden romper ese techo? Probablemente mujeres graduadas con experiencia en las áreas clave de la redacción (Internacionales, Información General).

### ***La carrera del periodista***

La carrera de un individuo puede ser entendida tanto como la secuencia de puestos a los que accedió a lo largo de su trayectoria dentro de una organización como la secuencia de puestos y empresas/instituciones en las que trabajó a lo largo de su vida. También dependiendo de la perspectiva desde la que se la considere, una dimensión posible es entender la carrera en tanto actividades laborales o profesionales, y otra muy diferente es la “trayectoria” en tanto secuencia vital que incluye no sólo las actividades laborales y profesionales, sino también la etapa de estudios, e incluso la temprana etapa familiar de un individuo.

Volviendo a la noción matriz de las carreras, es posible concebir la idea de “carrera” asociada a la profesión desde una perspectiva intraorganizacional, donde hoy día es común entender las carreras en términos “verticales” u “horizontales”. Las carreras verticales se refieren a aquellas en las que el periodista (en nuestro caso), va avanzando “hacia arriba”, creciendo jerárquicamente. Por otro lado, las carreras “horizontales” se refieren a aquéllas en las que el profesional va saltando las barreras departamentales (por ejemplo, la secciones), asumiendo roles de su mismo nivel jerárquico, pero en otras áreas, como una forma de “oxigenarse” o incorporar habilidades nuevas.

En todo caso, las anteriores apreciaciones acerca de la “carrera” están asociadas a “profesionales-empleados”<sup>114</sup>. Sobre esto ya habíamos detallado algunos aspectos en las notas introductorias de

---

<sup>114</sup> De alguna manera podemos señalar, entonces, que la profesión no es objetiva sino que es una especie de relación dinámica entre las instituciones, la organización de la formación, la gestión de la actividad y de las trayectorias, caminos, biografías individuales en el seno de las cuales se construyen y se deconstruyen las identidades profesionales, tanto sociales como personales. Esto lo señaló Marta Panaia en el marco de una ponencia (sin fecha) para el Congreso Latinoamericano de Educación Superior en el Siglo XXI.

esta tesis. El ejercicio de la profesión, en este caso, se lleva a cabo de manera “contractual”<sup>115</sup>, y el poder de decisión es compartido por la organización y el profesional. En general, los profesionales tienden a asumir roles de creciente *seniority* hasta el punto de convertirse en gerentes. Pero también están los profesionales no atados a una sola organización. Y también los profesionales que quieren hacer carrera pero no la que los gerentes piensan. Berkowitz (1997:144) incorpora en su libro un capítulo escrito por Soloski acerca del profesionalismo en periodismo. Comenta que un gran dilema del Management de una organización de medios es cómo recompensar (y retribuir) a los profesionales por su contribución o excelente desempeño cuando éste no resulta en beneficios significativos para la organización. Soloski tipifica dos formas de carrera, de manera similar a como hacemos en esta tesis: *professional ladder* y *Management ladder*. El primero de estos dos tipos de carrera se refiere al caso de los periodistas que quieren avanzar en estatus y en salario pero sin la asunción de obligaciones administrativas (algo fuertemente recogido en nuestras entrevistas).

Considerando tanto el escenario del “profesional empleado” como el del “profesional independiente” es que Richard Sennett señaló: “Carrera... es un término cuyo significado original en inglés era camino para carruajes; aplicado posteriormente al trabajo, designa el canal por donde se encauzan las actividades profesionales de toda una vida” (Sennett, 2005:9). Esta perspectiva de carrera pone énfasis más en la actividad profesional que en dónde y cómo se ejerce<sup>116</sup>. Esto será importante para el caso de los periodistas, que lo serán no sólo en el proceso de la “cadena de montaje” de la redacción, sino en la radio, en su blog, en la televisión, en la investigación para una ulterior publicación de un libro<sup>117</sup>, en el diario dentro de la nómina de empleados, o como “colaborador”.

También está la perspectiva de la “carrera de periodista” vista como aquella que se estudia formalmente, es decir, la carrera como el período de aprendizaje profesional. Aquí nos estaríamos refiriendo a las carreras de Periodismo que se dictan en un sinnúmero de universidades en Argentina.

Entonces, ¿qué vemos en el periodista de nuestra redacción objeto de estudio? En general los periodistas aspiran a poder tener varias fuentes de ingresos (Arroyave y Blanco, 2005:381). Hemos visto cómo algunos periodistas tienen una valoración al punto de la admiración por aquellos colegas que pueden oficiar de redactores, y luego de la reunión de blanco ir corriendo a la radio para

---

<sup>115</sup> Nuevamente comentamos que la idea de lo “contractual” se refiere aquí, de una manera genérica, a la contratación de los profesionales. La práctica de los “factureros” es muy habitual en el mundo del periodismo. Por lo tanto “contractual” no distingue aquí a los empleados “en blanco” o a los “factureros”.

<sup>116</sup> Aunque el mismo Richard Sennett (2009:303-304) señala que el primer uso moderno de la palabra “profesional” se refería a personas que se consideraban otra cosa que simples empleados.

<sup>117</sup> Como es habitual en muchos de los periodistas de este diario. Tenemos el registro (en las entrevistas) de varios de ellos señalando libros publicados o a publicar.

participar del elenco estable de un programa de noticias, e incluso más tarde ir a grabar un programa de televisión. Prácticamente ese escenario es como el “ideal soñado” de los periodistas, ya que supone distribuir los riesgos, aunque tener el innegable apoyo de una estabilidad<sup>118</sup> que brinda la relación de dependencia. Esto es una fortaleza, sobre todo en la prensa escrita (Humanes, 2000:173) donde parece ser que las carreras profesionales demuestran ser un poco más predecibles, aunque siempre hasta un techo de probabilidades más o menos claras.

Siguiendo esta línea de argumentación, tenemos el testimonio del secretario de redacción de Deportes, quien nos dice por qué hoy día es el mejor momento de su carrera:

“¿Por qué momento de plenitud? porque yo en este momento estoy trabajando en diario, en radio y televisión. Y en el diario estoy trabajando en la edición papel y en la edición Internet con lo cual giro así y siento que estoy comunicando en todas las plataformas entonces estoy pleno, aunque me gustaría trabajar menos horas. Pero como desarrollo profesional lo siento como un buen momento en ese aspecto.” (E11)

Notemos que aquí hay una valoración de la posibilidad de “recoger de distintas canastas”, yendo y viniendo del diario a la radio y a la televisión por cable (que es el caso de este periodista, aunque en el más grande grupo de medios de periodismo deportivo de Argentina).

Esta necesidad de “diversificar”, ya sea el riesgo como la fuente de ingresos precarizando, de alguna manera, cada una de las relaciones, se explica también por estar en un mercado chico como el argentino, donde son pocos los jugadores con los cuales enrolarse para el ejercicio de una profesión que –por el momento– requiere que el profesional sea contratado. Sobre esto atestigua el Editor de Cultura:

“Lo que pasa es que se da que hay distintos planos porque en términos reales las posibilidades que tenés de desarrollar tu trabajo periodístico son muy limitadas acá en la Argentina, porque no hay un gran mercado periodístico, tenés diarios, básicamente tenés dos diarios importantes, en el sentido de sólidos, que son *La Nación* y *Clarín*, y hay otros diarios más chicos, pero uno ve que no tiene para elegir un mercado periodístico para trabajar porque el resto son diarios que además de ser más chicos, diarios que uno no sabe qué vigencia van a tener, más precarios en ese sentido, incluso en diarios que llevan muchos años, el hecho de que haya tantos cambios de propietarios de los diarios, vos te vas a trabajar a *Ámbito*, por ahí se vende y lo compra un grupo de no se dónde, entonces se ven obligados a sacar a los que estaban, entonces como lugares estables que se pueda ir a trabajar en tranquilidad no tenés mucho para elegir, entonces la realidad hace que lógicamente que uno desarrolle su profesión pero si no estás en un medio así lo tenés que trabajar de distinta manera, por lo menos es mi visión, no estás con un puesto de trabajo estable y sólido, y después que se ha desarrollado mucho y se han encimado los campos del periodismo y lo que es el área de comunicación, empresaria, relaciones publicas, hay casos

---

<sup>118</sup> Estabilidad un tanto precaria en muchos casos de periodistas “factureros”, que no están formalmente en relación de dependencia, con la consiguiente falta de cobertura médica y previsional, pero que bien podrían reclamar tal relación a partir de una situación de “derechos adquiridos”. El mundo de la Media tiene mucho de estas formas irregulares de contratación. Los gremios han reclamado tradicionalmente por esta situación.

por ejemplo el muchacho este que trabajaba conmigo [...], que pasó a desempeñar un cargo de Director de Comunicación en YPF” (E13)

En el relato aparecen nuevas oportunidades de ejercicio de la profesión en el devenir de una carrera. Tenemos así el caso de quien se afina en uno de los dos diarios más grandes de Buenos Aires y suma más ingresos con algunas “changas” en medios más chicos. Sólo los más renombrados tienen la posibilidad de llegar a la televisión, aunque la radio es un medio con mayores posibilidades de acceso. Y, como vemos, otra posibilidad es el sector del Management, en puestos de Comunicaciones de las grandes corporaciones, lo cual, de alguna manera, supondrá la decisión de abandonar algunas prácticas centrales del ejercicio del Periodismo, más asociado al periodismo gráfico. En mi experiencia de consultor he conocido muchos periodistas que centran su rol en funciones de Management en puestos de Comunicaciones Internas y/o Externas de grandes empresas, o en funciones de asesoría de Prensa, casi lindante con el *lobbying*. Esto, de alguna manera, es también una “diversificación de destrezas” (Sennett 2009:326) donde la gente, en vez de cultivar una única habilidad, despliega un abanico de destrezas, que –según Sennett– erosiona la creencia de estar llamado a hacer bien una sola cosa. Y resulta por cierto interesante que Sennett inserte esta tendencia dentro del marco del final (casi ineludible aunque no tanto) del “artesano”, que resulta ser una interesante analogía para entender el ejercicio del periodismo en la redacción del diario que estamos analizando.

Es interesante el registro de la perspectiva del actual Director de Recursos Humanos del diario objeto de estudio, que mira de manera crítica esta práctica “institucionalizada” de “recoger huevos de diferentes canastas”<sup>119</sup>:

“Ahora, están en el lugar en el que quieren estar, sin embargo su primera identificación no es con (este diario) sino con su profesión, entonces si pueden están atentos ... (para) enganchar un trabajito en la radio, un trabajito con cable, y utilizan la pantalla de (el diario) para eso, van a Radio Continental, y “acá está el periodista de Espectáculos de (este diario)” y eso acá es algo que contractualmente está mal manejado, porque yo estoy absolutamente en contra de eso, porque en (la empresa donde trabajó antes el entrevistado) a nadie se le ocurría que podía ser lógico que alguien dijera que a la noche trabajaba en una empresa productora de vinos, no tiene nada que ver con cerveza, pero compiten, son bebidas también, entonces te digo, con (un periodista de espectáculos) que está a la mañana en Espectáculos, tiene un dato de color que puede ser motivo de una nota, ¿lo comenta en Radio Continental, lo pone en el *on-line* del diario o en el diario de mañana? ¿con cuál es su lealtad? Acá hay cuarenta personas que hacen esas dos cosas”<sup>120</sup> (E35)

<sup>119</sup> Lo cual resulta paradójico, siendo que un Secretario de Redacción (algo así como un nivel de alta gerencia) había reconocido la práctica, como citamos anteriormente.

<sup>120</sup> Una cuestión interesante aquí es que un alto ejecutivo de Recursos Humanos se queje de los dobles o triples empleos de los trabajadores de la empresa en la que está, pero no pueda remediar o impedir la situación. El ejecutivo se convierte en un “reclamador”, pero no puede “ejecutar” su función. Sin duda la cuestión del poder opera en esta situación.

El entrevistado cuestiona la calidad de la identificación con la organización que pueden tener los periodistas cuando “enganchan” varios “trabajitos”. Más bien nota una mayor “identificación con la profesión” y más al final se pregunta acerca de la cuestión de la “lealtad” en situación de elegir dónde informar las primicias, lo cual plantea una cuestión ética, que discutiremos más adelante.

La movilidad vertical parece ser más dinámica a partir del rango de becario (posiblemente proveniente de un Master, que proliferan en la Argentina), luego pasando por redactor, e incluso, en algunas estructuras, llegando a ser redactor-jefe, aunque ya, a esta altura, en el declive de su carrera profesional. A partir de allí (jefes de sección, editores jefe) se suponen estratos reservados para una minoría (Op.cit. 173).

En todo caso, el esquema de carrera entendiéndolo desde una perspectiva “intra-profesión”, ha tenido a lo largo de una gran visión general del diario que estamos estudiando, un esquema de “aprendizaje de oficio” y posterior validación (en algunos casos) vía prestigio construido, o grado académico, aunque el prestigio es el elemento validante por antonomasia. El aprendizaje de oficio supone la figura del “maestro” (atestiguada por varios de los entrevistados); así, el esquema del becario no se plantea en un marco extremadamente diferente, sólo que el becario podría tener una mayor cultura especializada que el propio maestro. ¿Existe este esquema de maestro-aprendiz en este diario? En general hay un efecto arrastre de las prácticas de viejas épocas, todavía queda la idea del aprendizaje de oficio como mecanismo vital para aprender la manera de hacer las cosas. Todavía persiste la dicotomía: La profesión es de quien la sabe, y el oficio es de quien lo aprende, y todavía estas paralelas no se tocan, aunque van en vía de hacerlo.

### ***Carreras verticales***

Existe una puja dentro de la redacción en cuanto a cómo la organización considera la gestión de carrera del periodista. Este tema ha sido fuertemente tratado en todas las entrevistas que realicé con los periodistas de la redacción del diario.

Como veíamos en el capítulo anterior, el diario estructuró un esquema de categorías de puestos que debería servir como lógica para pensar las carreras, pero dicho esquema parece no tener un consenso esperable en la opinión de los periodistas. El redactor no necesariamente será un buen editor si avanza en esa carrera jerárquica. Este es un tema que los periodistas remarcaron de manera

significativa. Y también la ex gerente de Capacitación y Desarrollo del diario<sup>121</sup>, que operó como representante de Recursos Humanos en el área de Redacción nos reconoce esta perspectiva:

“yo creo que ese es un error nuestro, de Recursos Humanos, pensar que promocionar a un periodista bueno es ponerlo de editor, yo creo que esas son nuestras hipótesis “es bueno ser editor, es bueno ser secretario” pero creo que para los periodistas no, hay que abrir la carrera ahí...” (E14)

“Abrir la carrera” es la consigna que aparece como un pedido tanto de los periodistas como un reconocimiento del Management. ¿Es eso imposible dentro de los lineamientos de una adecuada gestión de carreras dentro de la organización? No, la literatura de Management reconoce la posibilidad de las “carreras de especialistas”, pero la estructuración actual de los puestos deja poco margen para su implementación.

La prosecretaria general de Redacción, que dirigió en su trayectoria anterior varias revistas de renombre en el imaginario de los consumidores argentinos, también reconoce la necesidad de “abrir” las carreras, y que esa es la manera de tratamiento en otros países:

“Acá es muy complejo en la Argentina, en otras partes del mundo no. En otras partes del mundo hay una carrera que es la carrera de *writer*, digo los de Watergate, esos tipos son *writers*, investigadores que tienen quien se lo publique, y después esta la otra carrera que es la del editor, yo me identifico más con la del editor porque es donde más años he pasado” (E32)

A quien ha sido editor, el *metier* ha dejado un sello y una impronta, aunque no se duda en estos casos de la necesidad de pensar las carreras desde una perspectiva diferente.

De manera que existe una coincidencia general entre los entrevistados acerca de la necesidad de potenciar, por un lado, la carrera del redactor, y por otro, la del editor. Un ejemplo es la perspectiva del Secretario de Redacción de la Sección Deportes del diario:

“Hay periodistas que tienen una tendencia a ser editores, y otros que tienen una tendencia a ser grandes columnistas toda su vida. Hay gente que es brillante escribiendo y pésima editando, y viceversa. Es muy raro que alguien de Política, Exterior o Economía pase a Deportes. Y Deportes es el semillero del resto de las secciones. Pasar de Política a Deportes es visto como un descenso, por más que de redactor pase a editor.” (E11)

El foco aquí es la perspectiva de especialización, propia de una visión profesionalista. En tanto profesionales, los periodistas prefieren las carreras de especialización y no las asociadas a las jerarquías organizacionales. Este es un claro punto de diferenciación con respecto al Management de la organización, donde los empleados jerarquizados aspiran a jefes, éstos a gerentes, y finalmente

---

<sup>121</sup> Al momento de ser entrevistada ya se había retirado de la organización para dedicarse a la consultoría. Pero trabajó aproximadamente diez años en la empresa, con una fuerte relación con el área de Redacción, al punto de ser una de las que lideraron el proceso de formación del Master de Periodismo.

los gerentes aspiran a ser directores. La carrera jerárquica no es una meta de los periodistas, antes bien, hasta puede ser vista con desdén. Recuerdo personalmente mi propia experiencia brindando una serie de cursos sobre Gestión de Desempeño y sobre Desarrollo a los periodistas de este diario hace ya unos cuatro o cinco años. Una de las cuestiones que tratábamos era la referida a la supervisión de personas, y yo intenté elaborar una explicación acerca del afán de todo profesional de tener un equipo a cargo, por lo que se hacía necesario desarrollar habilidades de supervisión. Varios periodistas rápidamente respondieron que ellos (al menos los que hablaron) no aspiraban a “manejar personas” sino que su sueño era poder firmar sus notas y que estas dejaran una huella en la sociedad. Esa respuesta me impresionó y me mostró de manera cabal que la idea tradicional de carrera podría no ser aplicada con justicia en ellos.

Una joven redactora de Información General, talentosa egresada del Master de Periodismo, señalaba con fuerte tono crítico la posibilidad de entrar en la “carrera editorial”:

“Yo no hago carrera editorial, para mi está mal entendida la carrera editorial, a mi no me gusta, te terminás transformando en un administrativo y yo hice periodismo para otra cosa.” (E21)

Nótese que aparece aquí la idea de “carrera editorial”: asumir el rol de editor es estar corriendo la “carrera editorial”, y el argumento para rechazar esta posibilidad es que “se transformaría en un administrativo”. Si consideramos que “Administración” y “Management” son términos idénticos aunque en diferentes idiomas, entonces el rechazo de esta periodista estriba en la posibilidad de “managerializarse”.

Así, un joven periodista redactor de la sección política expresaba su punto de vista con respecto a la cuestión de la carrera:

“Mi idea no es ser editor y no creo en la carrera como tal... yo creo en el placer que me da hacer esta profesión y ser periodista todos los días, buscar la información, escribirla... Creo que un poco los editores llegan ahí por mérito, por haber sido muy buenos redactores.” (E18)

Quisiera remarcar de estas palabras dos aspectos que me parecen cruciales para hacer develar el complejo entramado que aparece en el encuentro entre la profesión y la gestión. Este periodista (egresado del Master de Periodismo) plantea que su idea de carrera es absolutamente distinta de la que se puede pensar desde el Management: él valora la satisfacción profesional expresada en el ejercicio de su vocación, aunque a la hora de ponderar la lógica de la asunción de los roles de editor, no deja de reconocer que un buen editor sin duda tuvo que ser un buen redactor. Esto es una contradicción, aunque algunos registros (de otras entrevistas) nos señalarán que se prefieren editores que hayan sido buenos redactores, aunque por lo registrado también, esta situación no es excluyente.

Pero siguiendo con cita de la E18, si nos detenemos en la frase “yo creo en el placer que me da hacer esta profesión y ser periodista todos días...”, de alguna manera se puede inferir (aunque no sea explícitamente reconocido cuando se lo pregunta abiertamente) que el ejercicio del puro periodismo está más en el hacer de la redacción que en la edición. Esta cuestión aparece de manera discursiva y no cuando uno efectúa el interrogante de manera concreta. Es como un principio políticamente incorrecto, siendo que estamos hablando de periodistas de uno de los diarios más prestigiosos de América Latina.

De todos modos no podemos dejar de señalar que este manifiesto desdén de los redactores por la asunción de roles de editor podría llevarnos a error si no trabajáramos con la hipótesis de que, hasta ahora, hemos referido dicha perspectiva al aludir a algunos redactores (aunque renombrados dentro del plantel de base de la Redacción). Uno pudiera esperar posiciones distintas cuando nos detenemos en puestos más jerarquizados. Presentamos a continuación la perspectiva del Secretario de Redacción de la Sección Política, que es la más estratégica del diario:

“Es una fase distinta, es una fase paralela, es decir, si bien en la carrera periodística hay quienes privilegian como más importante el que llega más alto en el cargo de editor, también están los que consideran más relevante, más importante a los que llegan más lejos como periodistas individuales, investigadores, columnistas, etc., y trabajando de manera individual, yo creo que son dos facetas, que para una organización, son las dos altísimamente importantes, para el funcionamiento de la organización esta faceta es imprescindible, quien se ocupe de tener por lo pronto un registro de Management y un registro estrictamente periodístico y que pueda aunar las dos cosas es sumamente importante” (E20)

De alguna manera, esta perspectiva coincide con la del Secretario de Redacción de Deportes que habíamos citado más atrás: debe haber una carrera de redactor y una carrera de editor. Son dos senderos distintos y no deben confundirse en una falsa estructuración jerarquizada. También aquí hay una crítica velada a la estructura de bandas salariales que la Administración del Diario propuso, y lo que aparece es que esta estructura no se compadece de la realidad de las carreras dentro de una perspectiva identitaria de los periodistas. Así, el Director de Arte del Diario, donde en cierto modo se manifiesta la tecnología blanda por antonomasia de la edición, reconoce que esta confusión de conceptualización de la carrera hace que no haya planes de carrera y que, si lo hubiera, deberían ser entendidos como carreras separadas la de edición y la de redacción:

“Las redacciones deberían tener planes de carrera. Edición y Redacción deberían ser vistas como carreras separadas” (E18)

No obstante existen contradicciones cuando nos adentramos en el mundo de los editores. Habiendo llegado a ser editores, estos visualizan la idea de carrera también desde una ambigüedad

que dificulta la posibilidad de encontrar tendencias monolíticas. Así, el Secretario de Redacción de Deportes complejiza en un punto esta cuestión:

“Diría que es más concepto de plan de carrera de redactor a editor y lo otro es muchas veces como alternativas de oxigenación. Un redactor de Deportes que se destacó porque metió un par de notas que llamaron mucho la atención terminó convirtiéndose en el tercer editor de Economía [...] es carrera. Muchos otros se han ido a otras secciones de Deportes a Información general y solo en búsqueda de tranquilidad, no en búsqueda de crecimiento. Deportes es una sección muy exigente en dedicación, estas todos los días tenemos mucho blanco, exige un día a día muy constante, así también para el área Fría, que cada uno elige, yo digo que ahí vos estás eligiendo salirte en todo caso de lo que es una posibilidad de desarrollo de la carrera, no tengo una pelota en la cabeza pero no soy de los que consideran a la sección Deportes una sección de descarte, o sea soy de los que piensan en darle una respuesta al lector de algo que es importante, no importante en el sentido... por eso insisto con el “no a la pelota en la cabeza” (E11)

Entonces, los que saltan de Redactor a Editor están en un proceso de carrera, aunque habría que ver cuál es la lógica del salto. De hecho, todos los editores del diario vienen (aguas arriba) de ser redactores. En consecuencia, ser redactor es una condición necesaria para ser editor, pero esto no acredita que el único avance de carrera evidente para un redactor sea el de ser editor. Si nos detenemos en los dos diarios más prestigiosos de la Argentina (uno de los cuales es el que trabajé en este caso), tenemos a grandes columnistas (algunos de ellos categorizados como “redactores” del diario) cuya celebridad es su virtud en la redacción e investigación, y su reputación estriba en su hacer de redacción.

La ex Gerente de Capacitación y Desarrollo del diario, que se ocupó de diseñar los planes de carrera para la gente clave del diario, nos comentó:

“La carrera es la carrera hacia la firma, la foto en la columna, me parece que ven la carrera así, no la carrera hacia Director periodístico, la carrera pasa más por ahí, por eso es un poco vedetismo, el producto de lo que hacés está en el diario y lo ve tu mamá, y si sos bueno sale tu nombre y si sos un poquito más bueno sale tu nombre arriba, y si sos un poquito más bueno sale en negrita y después tu foto...” (E14)

Esta perspectiva da cuenta de uno de los aspectos en los que se encuadra la identidad profesional de los periodistas: fuerte individualismo (“carrera hacia la firma”), que opera casi como un acto de rebeldía frente a la “línea de montaje” que les reclama el diario y, por lo tanto, una clara y notoria búsqueda de construcción de prestigio (la firma), lo cual no es exclusivo de esta profesión, y este prestigio asociado a uno de los aspectos más contradictorios que señalaré más adelante, que se refiere a la extraña relación con el poder, una relación que podríamos caracterizar como de amor-odio<sup>122</sup>.

<sup>122</sup> Algunos trabajos (Cervantes Barba, 1995) han señalado que el ascenso profesional constituye uno de los principales sistemas de recompensa para los periodistas. Esto puede significar, por un lado, alcanzar puestos gerenciales dentro de la organización, y, por el otro, el reconocimiento público (la firma). Citando

Por otro lado, el Editor de Notas de Opinión del diario propone, sin embargo, una visión más flexible y abierta de las carreras, entendiéndolas como aquellas en las que uno –en el camino– puede saltar de “autopista”. Desde ya que la premisa es la distinción de las mismas, pero el mundo no puede ser blanco-negro:

“(yo creo en) [...] hacer una carrera de redactor y una carrera de editor, que un redactor excelente vaya ascendiendo peldaños como redactor y no se mueva de su condición de redactor, y por otro lado alguien que tenga más cercanía con la edición haga su carrera paralela y que después haya un redactor jefe que gane tanto como un editor. (Pero) [...] no me gustaría verme excluido de la posibilidad de editar porque estoy en la carrera de redactor.” (E26)

### **Carreras horizontales**

Las carreras horizontales se pusieron de moda en los noventa de la mano de las reestructuraciones y el “achatamiento de las pirámides organizacionales”. La imposibilidad de avanzar “hacia arriba” ha llevado a las organizaciones a incrementar su discurso sobre la posibilidad de avance lateral u horizontal. Algo así como “si no puedes avanzar hacia arriba, puedes ganar tiempo yendo hacia los costados”. Cuando nos detenemos en el caso de este diario, por supuesto que esta posibilidad tiene que ver con el hecho de ir saltando por secciones, donde seguramente –como vimos en el capítulo anterior– hay secciones más estratégicas y/o más apreciadas que otras.

También, en ocasiones, estas políticas de rotación horizontal obligan a los periodistas a “consustanciarse con temas que les son ajenos, fuentes que no conocen y rutinas que requieren de un entrenamiento que, la mayoría de las veces, resulta difícil...” (Martini y Luchessi, 2004:45) aunque otros, desde una posición ética, opinan que el “acostumbramiento a una fuente te deja muy cerca de cierta connivencia...” (ibidem, pg. 45).

Un ejemplo de lateralizaciones es el caso de un periodista egresado de la Universidad Nacional de La Plata:

“Edmundo DiLucas<sup>123</sup> (40), egresado de la Facultad de Periodismo y Comunicación de la UNLP, comenzó en la labor periodística hace 22 años en el diario El Mundo de la localidad de Berisso -de donde es oriundo-, en la sección Deportes. Después de un paso por el diario La Razón, como corresponsal en La Plata, en 1991 ingresó como redactor en la edición platense de (este diario), siempre a cargo de la cobertura de los sucesos deportivos. Un año

---

a Johnstone, Salwski y Bowman (1978) señala que un mecanismo para controlar y recompensar a los periodistas es permitirles mayor libertad en el desempeño de su trabajo y que adquieran un lugar destacado a nivel social. De esta manera se sienten satisfechos y no intervienen en el sistema de toma de decisiones (que en general rechazan).

<sup>123</sup> El nombre es ficticio para preservar la anonimidad del diario.

después fue trasladado a la sede porteña del diario donde pasó por las secciones Interior, Exterior, Cultura, Información General y Política, donde se desempeñó desde 1997, los últimos siete años como segundo editor jefe. Desde julio de 2007 integra la sección Cultura y Educación.” (Aller, 2004)

Nótese la fuerte lateralización dentro del diario en este relato curricular. La secuencia debería suponer el arribo a la sección Política como el cénit de la carrera, pero la cadena continúa luego con Cultura y Educación, que en ocasiones pueden ser secciones calientes o frías. No obstante, sus comienzos claramente se sitúan en Deportes. Esta área es *job entry* y no el fin de las carreras. Nuestros entrevistados también nos han señalado de distintas maneras esta cuestión, aunque la conceptualización del Secretario de Redacción de Deportes ha sido más que explícita:

“Es muy raro que alguien de Política, de Exterior o de Economía pase a Deportes. Y es muy común que Deportes sea el semillero del resto de las secciones, esto es muy común. Esto tiene varias explicaciones en el caso de Deportes yo tengo un jueguito que hago en el master, y digo ¿Por qué el periodista de Deportes es como que hace su escuela en Deportes? Porque vos estás en Deportes y hacés economía, cualquiera que cubra un club sabe que tiene que hablar de economía entre ventas de jugadores, presupuestos que no dan. Hace exterior, todo el tiempo se están vendiendo jugadores al exterior, tenés que saber a qué país va un mundial, un juego olímpico. Hace política, hay mucha política en los clubes y ni hablar que hace policiales con la seguridad. También en Deportes hay ciertas licencias para escribir, donde uno puede adjetivar un poco más, donde un partido termina a la noche y lo cerrás corriendo, no se va a caer el mundo si cerrás corriendo un copete y ponés Boca le ganó a Rosario Central en el último minuto. En cambio ayer estaba (la editora de Internacionales) cerrando el debate Obama-McCain y no es tan sencillo cerrarlo corriendo. Yo he intentando pasar gente de Política a Deportes y es muy difícil romper el paradigma de que es un descenso, por más que de redactor pase a ser editor.” (E11)

Hay secciones máspreciadas que otras. De este comentario se desprende que Política, Exterior y Economía es más importante que Deportes, aún considerando que esto lo señala el Secretario de Redacción de Deportes. Incluso notemos que un avance “vertical” de redactor a editor, pero ir de Política a Deportes, sería una especie de democión o un “descenso” (en el lenguaje deportivo del entrevistado). Pero, en términos de trayectoria, quiero detenerme en el hecho de la manera en que es vista la función periodística en Deportes, ya que opera como una especie de “escuelita de periodismo” donde el periodista puede practicar las diversas perspectivas. Esta característica hace que trabajar en Deportes pueda ser una especie de *job-entry* a partir del cual comenzar la carrera. Muchos periodistas renombrados del ámbito de la Economía y la Política han comenzado en Deportes. El actual Director de Recursos Humanos (un área que sin duda debe pensarse en términos de carrera) lo señala:

“el propio plan de carrera que tiene el diario, un plan de carrera no explícito, pero que hasta hace pocos años era el único que había, [...] los periodistas [...] se comenzaba trabajando en deportes, cubriendo partidos de fútbol, partidos de rugby y demás, haciendo crónicas de esos partidos, de primera B, de primera A, después [...] Casi todos [...] (el subdirector del Diario) comenzó [comenzaron] en deportes, (el Prosecretario General) comenzó en deportes, empiezan en deportes porque deportes tiene una particularidad que le permite entrenarse en las diversas facetas del periódico, por ejemplo, hacer una columna de

opinión, hablar de un hecho, te permite hacer una nota de color, como pueden hacer después en Información General, te permite hacer investigación, entonces podés tener una columna de opinión en Deportes, y el día de mañana te va a servir como método para tener una columna de opinión en Política, hacer una crónica y notas de color te sirve para manejar cualquier tema en Información General, una investigación te sirve para Economía, entonces da la casualidad de que dentro del capítulo deportivo, es bastante amplio el abanico de situaciones que se dan, que es un buen lugar para hacer escuela...” (E35)

Lo aleccionador de esta cita es que quien debe ocuparse de las cuestiones de desarrollo y carrera profesional dentro de la organización, entrevé una especie de “carrera implícita”, cuyo trazo es “funcional” (inter-secciones), cuyo comienzo es en el área de Deportes. Esta conexión entre el “job entry” que es Deportes y la carrera es que en ese lugar “se puede hacer escuela”, y esto se conecta con el carácter de “aprendizaje de oficio”, difícil de sistematizar en una currícula de estudios de grado o de posgrado.

Otra forma de lateralización la provee ahora la emergencia de los nuevos medios digitales. Por supuesto que no necesariamente encontraremos esta perspectiva en los periodistas tradicionales de Políticas o Información General sino en aquéllos que han tenido la experiencia del Master, como el caso de la redactora de información general:

“Según mi visión, hay dos ejes de carrera posible que no son de carrera editorial, por ejemplo, incursionar en nuevos medios, que es lo que más me interesa, todo lo que viene con la convergencia, me parece que es muy interesante empezar a buscar y a aprender o tratar de contar las cosas de otra manera, con otros tratamientos, técnicas...” (E21)

“Incorporamos muchísimos redactores que hicieron su práctica en el papel en los últimos meses, el papel se llevó gente que trabajó originalmente en *online*... dentro de unos meses vamos a pasar a un editor fotográfico de papel a hacer edición fotográfica de *online* y a hacer de nexo con el departamento de fotografía de papel.” (E22)

En este último caso, el Jefe de Contenidos de la redacción *online* explica la práctica ya instalada de las lateralizaciones desde papel al *online*. Si bien es cierto que pasar de *off* a *online* es visto aquí como una posibilidad de avance de carrera, sin duda no todos piensan igual. Aquí hay una contradicción difícil de resolver puesto que coexisten paradigmas contradictorios dentro de la misma redacción. La jefa de edición de la Sección Ciencia puso los términos de manera muy clarificadora:

“(si los periodistas de papel consideran periodistas a los de *online*): Menos... porque no producen notas, eventualmente llaman a uno, llaman u otro, normalmente o ponen las notas de papel [...] pero como que uno no considera a eso una nota periodística, es tomar un tema investigar todas las aristas, detectarla además cuando no salió en otro lugar, uno no identifica a ese tipo de gente como produciendo periodismo genuino que es lo que pasa también [...] con la gente que está en la radio [...] agarra los diarios, lee las noticias del diario...” (E25)

Desde esta perspectiva es muy difícil que el paso de papel a *online* sea considerado un avance de carrera. La posición de los periodistas con respecto a la convergencia digital nos va a dejar un gusto

de incertidumbre y ambigüedad que no se compadece con el discurso oficial, que es mucho más terminante. Desde esta perspectiva, la Jefa de Ciencia, que recién citamos, nos ha provisto de sinceramientos de carrera clarificadores en materia de las diferencias no sólo entre *off* y *online* sino entre el sector “frío” y el sector “caliente” (que veremos más adelante).

“No todos quieren estar en el sector caliente [...] uno imagina la carrera del periodista... ideal, exitosa, una persona que empieza siendo cronista, que es redactor, después tiene alguna instancia de editor, uno no imagina que va a ser secretario de la sala de redacción porque ese es un ámbito reservado a muy poquita gente, pero puede saltar a la televisión o a la radio [...] pero [...] no siempre se cumplen esos pasos.” (E25)

Aquí se invierte el orden, al incorporar la cuestión del equilibrio de la vida personal/laboral como un causante de la preferencia del sector frío. También vemos allí la secuencia de carrera editorial aunque con el claro señalamiento de que a medida que se avanza en la pirámide organizacional las oportunidades se reducen.

### ***El master de Periodismo***

El diario hizo un acuerdo para lanzar una Maestría en Periodismo juntamente con una de las más prestigiosas universidades privadas de la Argentina. La función “aparente” de esta maestría fue, por un lado, emparejar una iniciativa similar del principal diario competidor, también profesionalizar los cuadros de base de la Redacción y, finalmente, tener una fuente de reclutamiento controlada.

El Director Ejecutivo del diario (uno de los accionistas de la familia controlante de la sociedad anónima) ya tenía a fines de los años noventa la idea de crear una “escuela de Periodismo”. Designó a la entonces jefa de capacitación y desarrollo juntamente con uno de los secretarios de redacción (de Economía) para que fueran dándole contenido a la idea. La misma jefa (finalmente Gerente) de Capacitación y Desarrollo nos comenta el espíritu de entonces:

“el diagnóstico en ese momento era que a los profesionales que estaban recibiendo en la Redacción o los periodistas recibidos de las instituciones de periodismo, les estaba faltando como una práctica más real, y estaban muy lejanos de empezar a trabajar el primer día, estaban muy verdes, había una instancia en el medio que estaba faltando. Entramos a trabajar en esto de la escuela, que después terminó dando (una) maestría por un tema más de marca y de posicionamiento y demás, se apuntó a ¿Qué es lo mejor que podemos hacer en (el diario) a nivel educativo?” (E14)

De acuerdo a esta perspectiva, el espíritu original de la Maestría fue acelerar el proceso de aprendizaje operativo de los jóvenes periodistas, de manera que al arribar a la Redacción se requiera menos trabajo de inducción por parte de los periodistas más experimentados. En términos de identidad profesional suena muy coherente con el desapego de los periodistas para ejercer un rol de *aachi* o desarrolladores de los más *juniors*, algo esperable en quienes tienen una fuerte resistencia por

todo lo que tenga que ver con el manejo de personas. Lo interesante es poder descubrir esta visión desde la génesis misma del master en Periodismo.

La referencia de mercado al momento de diseñar el esquema de la nueva maestría fue la Universidad de Columbia, allí, la Escuela de Periodismo es una de las señeras, habiendo sido fundada por el mismo Joseph Pulitzer en 1912.

En términos de nuestro interés por desentrañar qué ocurre con la identidad profesional y de qué manera contribuye este programa de posgrado, es posible analizarlo desde dos perspectivas:

- por el lado de los estudiantes, es ver su experiencia y de qué manera opera el master en su universo identitario; y
- por otro lado, ver la reacción de los demás periodistas frente a la institucionalización del master, especialmente en el marco del debate oficio-profesión.

En el caso de los estudiantes, es interesante ver lo recogido sobre la experiencia de los maestrandos y graduados al momento de tomar contacto con la redacción del diario. Este “encuentro” permite ver en acción las diferentes aristas de las configuraciones identitarias que se manifiestan en las reacciones tanto de los masterandos como de los receptores de los mismos.

Así, la redactora de Información General, egresada del Master, nos comenta:

“(acerca de la experiencia de ingreso a la Redacción) no fue buena, primero por esto de que era una primera promoción (del master), tal vez no fue como comunicado bien a la redacción, había una conducta de rechazo porque creían, tenían el prejuicio de que nosotros íbamos a venir a reemplazarlos en sus puestos. Entonces primero había como una aversión, no en todos, pero en la gran mayoría de las personas, era bastante hostil, no había computadoras... para poder compartir tenías que ir buscándote computadoras, era como una cosa un poco chocante. Yo les dije "cortémosla, acá no vengo a sacarle el puesto a nadie, no tengo la culpa de lo que les hayan comunicado, que soy brillante o lo que fuera, yo vengo acá a trabajar, no me metí con nadie y a hacer mi tarea, yo a ustedes no les hago nada" y bueno, a partir de ahí se dio, hoy tengo una relación fantástica con todo el mundo.” (E21)

En esto coinciden ambos redactores egresados del Master:

“Cuando vine con el master. Había un cierto recelo, una cierta prevención de una parte de los redactores, en otra parte hubo una reacción absolutamente positiva. Han entrado en los últimos años seis o siete compañeros del Master, más los pasantes que normalmente vienen del master, esto sumado a que varios de los que estaban en la sección (política) son universitarios, son licenciados o tienen algo que ver con el periodismo.” (E18)

El “encuentro”, por lo tanto, tuvo al inicio connotaciones negativas, hubo resistencias de los viejos periodistas. La disputa oficio–profesión apareció en toda su dimensión, aunque las cosas se fueron

resolviendo con el paso del tiempo. Notemos que la estrategia de la entrevistada fue eliminar cualquier resquemor de que ella haya arribado para “moverle el piso” a alguien. Debe haber habido señales al respecto como para que ella adoptara semejante táctica. Los viejos periodistas de oficio debieron sentirse amenazados y habrán visto en esta camada de “brillantes” profesionales a quienes los habrían de reemplazar en el futuro cercano.

Es interesante ver en periodistas profesionales (no necesariamente de oficio) a los que articulen discursivamente la resistencia a las bondades del Máster: Este es el caso del Director de Arte, quien pone en duda el prestigio de los masterandos porque “no leen el diario”:

“No gozan de mucho prestigio los masterandos, son pocos los que han venido del Master y han hecho un lugar sólido en la Redacción. En la Facultad los chicos no leen el diario. Hay gente del master que es muy profesional, pero no es un camino suficiente.” (E17)

La misma ex Gerente de Capacitación y Desarrollo nos relata acerca de estas tempranas contrariedades con las que se toparon los primeros masterandos:

“A los primeros grupos se lo hicieron difícil, pero se ganaron su lugar los chicos, los primeros grupos tuvieron un poco de recelo, como que la Redacción los miraba “este se va a quedar acá, no se va” con el tiempo se fue puliendo eso y sabían que estaban de paso y que volvían al aula a terminar la carrera, porque era solo la práctica de verano. En ese primer verano, los periodistas estaban inquietos con estos otros que venían a sentarse al lado por tres meses, pero después eso no se volvió a dar, por lo menos no que yo haya conocido. En el primer año recuerdo de grupos que contaron su experiencia, hubo un grupo de cinco chicos casi periodistas que fueron a Información General, y los cinco vinieron después a sentarse a mi escritorio a contarme cómo les había ido, parecían cinco películas distintas. Uno que no lo miraban, que no lo saludaban, que no le daban máquina<sup>124</sup>, y el otro extremo, una chica a la que le aceptaron el sumario, salió a hacer notas inmediatamente, cayó bien, y sigue estando que es (nombre de una redactora del diario), así que ahí según como se movió cada uno se ganó o no un lugar, también tenía que ver con los editores, no todos los editores eran igual de abiertos a recibirlos, pero se fue instalando despacito y los periodistas resultaron muy buenos, muy sólidos, se quedaron porque los editores los empezaron a pedir, después descubrieron que en el verano les salvaban las papas cuando estaban de vacaciones, y que resultaban buenas las notas, la verdad es que fue una maestría que tuvo bajísima deserción, muchos quedaron en la Redacción” (E14)

¿Cómo entender esta primera actitud de los periodistas de la sala de redacción? ¿Cómo desentrañar lo que opera de la identidad profesional de los periodistas de la sala de redacción al momento de reaccionar así con los masterandos? Podríamos hipotetizar que es la reacción natural de los periodistas de oficio frente al avance de profesionales con alto potencial. Todo indica que esta reacción fue breve (por poco tiempo) porque, justamente, la lucha de poder no es por la jerarquía ya que –como veíamos antes– los periodistas en general no apetecen una “carrera vertical”.

---

<sup>124</sup> Es decir, computadora.

También la resistencia inicial pudiera haber sido una reacción genérica del “oficio” frente al cambio de “vientos”. Esto es más que probable, porque, de hecho, la constitución de la sala de redacción comenzó a cambiar de manera cualitativa. Hoy día muchos de los integrantes de la sala de redacción provienen del Master y han cambiado el ADN de la redacción del diario.

El escenario hipotético de una reacción de los periodistas de oficio basada en una sensación de inequidad en el tratamiento de desarrollo puede estar en la raíz de la explicación de la Editora de Ciencias:

“La gente que pasa por los masters, me da la impresión [...] que tienen meses en los cuales hacen prácticas supervisadas por periodistas de experiencia, y tienen esa facilidad de que hay una cantidad de cosas que pueden consultarlas o reciben indicaciones que pueden orientarlos un poco más [...] al final de todo lo definitorio de un periodista está antes que eso, porque el que realmente tiene la pasión, pase o no pase por el master lo va a hacer, lógicamente tiene una facilidad extra.” (E25)

Debiéramos interpretar del “pase o no pase por el master” que lo “definitorio de un periodista” está más allá del Master. En todo caso, estos estudios facilitan el aprendizaje, pero la condición de profesionalismo está más allá del Master.

El diseño mismo del Master permite esta experimentación que muchos de los viejos periodistas de oficio no han tenido, como participar de las reuniones de editores (de blanco) o de tapa. Como dijo el Editor de Notas de Opinión:

“Los chicos del master practican muchísimo, vienen todos los días y tienen la oportunidad de ver una sesión de editores que yo no tuve hasta que fui editor.” (E26)

El hecho de que se les “haya facilitado” el aprendizaje podría ser entendido como “¡Claro! Así cualquiera...”. Esta idea puede estar dando cuenta de una visión identitaria asociada con el esfuerzo, el sacrificio, el lograr las cosas a costa del esfuerzo propio, lo cual entra en contradicción cuando el Master les facilita el proceso a los nuevos profesionales. La prosecretaria general de Redacción a cargo de la redacción *online* de alguna manera manifiesta esta perspectiva:

“En general lo que yo veo es que vienen [...], yo pertenezco a la generación anterior, la que a lo sumo estudiaba periodismo y punto, pero ahora vienen con el diploma de periodista, los masters y muchos de nuestros masters vienen con una carrera de grado que puede ser abogado, ingeniero, etc., ¿de qué vienen dotados? ¿Son mas cultos? quizás, ¿tienen mas sensibilidad para la noticia? no siempre, algunos si, algunos no, eso es personal, la sensibilidad para la noticia, para lo que le importa a la gente, eso es personal, ahora son más preparados en general, tienen más cultura general, ¿qué te da tener una carrera de grado y hacer un master? La cabeza más amplia, como le da la cabeza más ancha a todo aquel que pasa por la universidad, indefectiblemente tenés la cabeza más abierta, tenés más training para entender, has leído mas de todo, eso siempre es bueno, ahora hay un olfato que te lo da la experiencia” (E32)

Este tramo de la entrevista que presenté es más que interesante ya que la entrevistada, de alguna manera, pone en duda que los masterandos sean más cultos (“quizás”) o que siempre tengan más sensibilidad para la noticia (“no siempre”) y al final dice que el “olfato” lo da la experiencia, es decir, parafraseando, diríamos que no lo brinda el Master. Nuevamente vemos aquí una idea fuerza de la identidad profesional de los periodistas: las notas básicas del periodismo se aprenden en la redacción, no por vía de la educación formal. Así, el Secretario de Redacción a cargo de Deportes sostiene que pasar por el Master no garantiza profesionalismo:

“No necesariamente es una garantía. Hay una cosa operativa por la que yo estoy en contra y es que nosotros muchas veces nos perdemos gente del master porque “bueno, no se puede”, y terminás formando gente que aprovecha otra gente”

“hubo en su momento que luchar contra el *nosotros* y *ellos* de la gente del master, me acuerdo que los primeros masterandos que vinieron a Deportes, pobres les tuve que poner una coraza porque los querían matar, “estos pibes privilegiados, estos estudiantes” porque también se da una cosa muy seguido en las Redacciones, lo he conocido acá, no lo conocía de antes, que es los becarios eternos, o sea la gente que vive haciendo masters por el mundo y vos decís “para, cuando tenés que cerrar el diario, lo tenés que poner ahí y son las doce menos diez de la noche y estalló Cromagnon, el master que hiciste en Harvard, en Cambridge, en Oxford ¿te sirve de algo? Yo con esto tengo una visión, no me gusta el masterando eterno, pero envidio muchas veces esa formación, es una cuestión mía. Mi estudio [es] hoy [ser] secretario de Redacción de [este diario], y además es un año y dos meses del Círculo de periodistas deportivos y me parece una vergüenza. Desde el punto de vista de la formación me parece de una carencia absoluta, ¿con qué lo compensé? Con mucha experiencia de laburo, con experiencia real, cubrí seis mundiales”. (E11)

Notemos que nuevamente aparece aquí la idea de “privilegiados”. No se pone en tela de juicio el profesionalismo, sino que se cuestiona la génesis de su formación, es decir, que no “transpiraron la camiseta”. El entrevistado ejemplifica su perspectiva con la situación de tener que enfrentar una situación en la que ya se envió el diario a impresión y ocurre una situación explosiva de la realidad (Cromagnon), la pregunta que se formula el Secretario de Redacción es clarificadora: “el master que hiciste [...] ¿te sirve de algo?”, pregunta socrática que supone una respuesta negativa.

Otra táctica de resistencia identitaria, diferente y más militante, es la que realiza el Secretario de Redacción a cargo del suplemento de Cultura de los sábados, ya que entrevisté una estrategia de largo plazo de reducción de costos de la plantilla de periodistas:

“En realidad son (los) [...] peores pagos y en realidad son los mejores pagos<sup>125</sup>, hay como un reflujo entonces, cada vez es más barato el costo editorial con los masterandos.” (E31)

<sup>125</sup> Dentro de esta línea testimonia “Pepe” Eliashev: “En cuanto a los posgrados como aporte a la formación, considero que los lanzados por... (dos diarios de Capital Federal, uno de los cuales es parte de este estudio)... en asociación con dos universidades privadas (San Andrés y Di Tella) me parecen bastante extravagantes y orientados más que nada a reclutar valores jóvenes para las redacciones de ambos medios, diezmas de profesionales avezados. ...Pero son posgrados excesivamente virtuales, contruidos al margen de una escuela de grado exigente y en foco con los asuntos primordiales de la profesión. Son cursos de actualización para gente inquieta, pero muy improbablemente surjan de ellos grandes profesionales del periodismo o excepcionales investigadores de la temática.” (Eliashev, 2003:14-15).

Pero la realidad siempre se manifiesta de manera problemática y no es accesible sólo desde un único prisma. Los periodistas también revelan un costado optimista acerca de las contribuciones del Master:

Tenemos el caso del Secretario de Redacción de Deportes:

“Por lo que veo de los chicos que están ahí, le agrega muchísimo, esa inmersión que a mi me dio Tiempo Argentino, de una manera poco estructurada y casi anárquica, esto te lo da de una manera organizada, me parece que es valiosísimo” (E11)

Si bien se puede advertir alguna forma de distancia, de todos modos el Secretario de Redacción de Deportes, que antes había relativizado la contribución de los masterandos, ahora sostiene que hacen un aporte “valiosísimo”. Es una clara tensión discursiva que dificulta el análisis, pero aporta la idea de que no es “políticamente correcto” ser crítico al Master, no sólo porque es una iniciativa de la institución, sino porque cualquier iniciativa de profesionalización debe ser apoyada.

El Editor de Cultura también reconoce la calidad de los masterandos, aunque siempre dejando una perspectiva posible crítica:

“Hubo un avance en la calidad de los que ingresaban. Hay un nivel más amplio de comprensión.” (E13)

Nótese la idea de “avance en la calidad”, insinuando que los primeros no tenían esa característica, lo mismo que con lo del “nivel más amplio de comprensión”.

El Secretario de Redacción de la sección Política es más explícito en cuanto al reconocimiento de la calidad de los masterandos:

“A la redacción lo que le aporta es gente [...] con una base de formación, que ya ha hecho su carrera de grado, muchas veces no solo en comunicación, de periodismo lo cual aporta un plus muy importante, porque es gente que viene con formación sólida, dura.” (E20)

El ex Director de Recursos Humanos, más práctico y pragmático, identifica al Master con la fuente de reclutamiento por antonomasia:

“Parte de la maestría significa hacer un periodo de trabajo en Redacción, en seis o nueve meses, equis cantidad de gente, no todos, una gran parte de ellos se los contrata por un tiempo para que hagan alguna experiencia, algunos de ellos, no hay un número, pueden ser dos, tres o cuatro, pero a aquellos que se los considera que tienen un alto potencial como periodistas se quedan, casi te diría que es la única fuente de reclutamiento de la organización.” (E16)

Finalmente, el jefe de contenidos de la redacción *online* señala:

“(tiene) un calendario que está fundamentalmente basado en la práctica de cómo armar un diario papel, pero si uno lo compara a lo que había inicialmente, yo creo que es un avance muy grande y para el año que viene, ya está planteado incorporar a los masterandos en los cursos y talleres de capacitación que hacemos nosotros mismos en el diario y considerar a los masterandos como parte del diario, y darles la misma apoyatura de capacitación, herramientas y habilidades que se necesitan para el entorno competitivo.” (E22)

Basado en sus propios intereses ocupacionales, el jefe de contenidos *online* reconoce una mejora paulatina en los contenidos del Master, ya que fue incorporando “realidades” –al inicio no reconocidas– en cuando a la necesidad de entrever la tendencia inexorable de digitalización de las noticias. El Máster está incorporando estas ideas, aunque a cuentagotas.

### ***Condiciones emergentes para la construcción de la identidad profesional***

Siguiendo con el esquema de grandes elementos emergentes del análisis de este capítulo acerca de las trayectorias, las carreras y la formación de los periodistas, me permito hacer aquí un listado provisorio de elementos que aparecen y que considero aportarán algo a la práctica de cartografía subcultural o construcción de mapa identitario que procuraré diseñar en el próximo capítulo.

Los puntos que detallo a continuación no necesariamente clausuran las cuestiones emergentes de este capítulo, pero sí –sin duda– me resultan altamente significativos como para recapitularlos al final de este tramo de la tesis.

1. **Punto de encuentro entre la identidad del diario y la identidad profesional.** Existe una fuerte conexión entre la naturaleza de la organización (un diario altamente tradicional, clásico, conceptualizado como de lectura propia de los ABC1’s, de naturaleza conservadora) y la visión que sobre la profesión tienen los periodistas de la sala de redacción. Las interfases e influencias de la cultura organizacional sobre la cultura ocupacional son evidentes tanto en la visión que del mundo retratan los periodistas como en la manera en que reflexionan acerca de su misma profesión. Existe una clara conciencia del ejercicio del periodismo en un diario que deja una huella en la misma profesión. Esto mismo lo señaló el Editor de Notas de Opinión del diario:

“sos la cara de un diario que tiene una historia ciertamente a veces un poco elitista pero al mismo tiempo con una cierta aura de mayor inteligencia, de mayor proceso intelectual, entonces, de algún modo, eso lo llevás con vos todo el tiempo” (E26)

La conexión que este editor hace entre “inteligencia intelectual” con “historia elitista”, explica de alguna manera esa visión identitaria de cuño conservador que “lo llevás con vos todo el tiempo”. Más adelante el mismo editor dice:

“cuando yo entré al diario había muchísimos periodistas que pasaban los setenta (años) y seguían trabajando y digo, hay una renovación etaria en (el) plantel, entonces naturalmente son chicos que piensan como chicos y hablan como chicos jóvenes, y eso hace que en cierto modo la imagen del periodista de (este diario) haya cambiado, antes era el señor peinado a la gomina que levantaba el meñique para tomar el té, esa imagen de periodista de (este diario) sí desapareció, lo que puede quedar es que aún ese chico joven tiene una cierta aura de que es más inteligente que un periodista que viene de, no sé... Crónica... pero no es tan diferente como en otro momento el periodista de (este diario) al periodista de otros diarios” (E26)

Las prácticas del viejo periodista conservador han cambiado, aunque el “aura” de mayor inteligencia sigue presente. Notemos que aparece una auto-imagen de mayor inteligencia, en el sentido de que las aproximaciones a las cuestiones (especialmente de política, economía, internacionales y de información general) son más precisas e inteligentes. Por otro lado, esta “manera particular” de conexión entre la “tradición del diario”, su propio acento, y el espacio de libertad del periodista está mediada por el “contrato de lectura”, que hace que el redactor periodista sobreentienda que su lector es –juntamente– de cuño conservador, y para ellos escriben. Esto, de alguna manera, imprime un sello a la práctica profesional del periodista. Sobre esto discurre el Secretario de Redacción de la sección Política, una de las áreas clave de la sala de redacción de este diario:

“...hay una cosa que me parece que es clave, que internalizamos poco los periodistas, que es lo que se llama contrato de lectura, entre los medios, la audiencia, entre el periodista y la audiencia, ese contrato de lectura implica un contrato de adhesión no escrito que implica que vamos a respetar determinadas pautas, y que por eso mantenemos este vínculo. Si yo entro por ahí a un medio trato de incorporar ese contrato de lectura y entender que ese contrato de lectura implica que yo me estoy entendiendo con un nivel de diálogo con una audiencia que está esperando determinadas cosas y que hay códigos comunes, compartidos en ese contrato de lectura, esto me parece que es clave para entender cuál es nuestro rol, porque estoy diciendo algo desde un lugar, hacia algún lugar, entonces si yo no entiendo esto es probable que tenga esta confusión, cada medio tiene una identidad, tiene un público y establece ese contrato, y eso determina que yo tenga que adecuarme a ese lugar.” (E20)

Es notorio aquí que las cuestiones de “alineamiento” ideológico no son elementos claramente resueltos en la redacción de este diario. Notemos la evaluación de “que internalizamos poco los periodistas”, lo cual indica que sin duda debe haber habido una fuerte necesidad de trabajar y conversar para “alinear” ideológicamente a los periodistas. Pero luego aparece la cuestión del “contrato de lectura”, donde emergen como “dato” innegociable los códigos que el lector espera de este diario.

Mi lectura es que existe un sendero de similitudes características entre los orígenes de la profesión (ya sea de Letras a Periodismo, de padres periodistas a Periodismo, de la práctica de oficio a Periodismo) y la cuestión de la tradición “conservadora” de este diario. La “experiencia” siempre ha sido un elemento conservador (la vieja frase: “para qué cambiar lo que sale bien”) de manera que el origen práctico y de oficio, o el origen más tradicional (en el sentido weberiano de

“consanguineidad”) fortalecen la identidad conservadora del diario y viceversa. En otras palabras, emerge aquí un punto de confluencia y encuentro entre la identidad de la organización y la identidad profesional.

Las interfases entre la identidad de la organización y la identidad de los periodistas operan en fronteras borrosas (Kreiner, Hollensbe y Sheep, 2006) donde ocurren intercambios de características. El diario “elitiza” a los periodistas, lo cual significa que opera una especie de “intrusión identitaria” (Mischel, 1977) o “colonización corporativa”<sup>126</sup> (Casey 1995) en la que la organización permea la identidad de los individuos. Esta operación no necesariamente ha de ser vista como repudiable por los “colonizados”, especialmente cuando las respuestas de los profesionales son de apertura y disposición a la interiorización de los componentes organizacionales que se asientan en su propia identidad.

El periodista de este diario, de alguna manera, sabe que debe adaptarse a la línea editorial, de lo contrario su nota puede ser rechazada. Como nos dice el Editor de Notas de Opinión:

“Si no se siente identificado con el diario es difícil, realmente es difícil, porque es un oficio que requiere mucho compromiso, vos aunque hagas una opinión aparentemente aséptica, estás dando una opinión en si, si uno no sintoniza en lo mas mínimo con la posición ideológica, de principios del diario, es como que está falsificándose todo el tiempo y eso es un esfuerzo gigantesco, a nadie le gusta estar disfrazándose toda su vida solo para cobrar un sueldo, digo, es un oficio que no es como cualquier otro, compromete tus opiniones, tu manera de pensar y de ser, entonces exige cierta identificación, sino te vas a un diario que esté mas cerca de tu manera de pensar.” (E26)

Esta es una respuesta más que clarificadora a la cuestión de si el periodista siente más identificación con el diario que con la profesión. Para este editor, no llega a buen puerto un sentimiento de “intrusión ideológica”. En todo caso, esa sensación podría ser al principio entendible, hasta el punto en que opera una especie de identificación, que sería el momento ya sea de “claudicación” como de “aceptación”, dependiendo de la perspectiva que se le quiera asignar.

“Yo creo que el periodista siente que está ejerciendo su rol profesional, pero nunca olvida que trabaja por una necesidad, porque sería absurdo, de hecho hay casos de personas que olvidan en dónde están trabajando y para mí son pocos profesionales, si bien ha pasado que gente escribe algo en una óptica 180° por completo opuesta a la del diario, y lo hace en nombre de su supuesta libertad intelectual, a mí me parece que esa persona es poco profesional, porque tiene que saber que está trabajando para un diario de determinada constitución ideológica, entonces no puede ir a trabajar a un diario de izquierda para cantarle loas a Milton Friedman, ni puede hacer lo contrario en un diario conservador como es este, me parece que no podés olvidarte en qué empresa trabajás”.(E26)

---

<sup>126</sup> Es interesante la perspectiva de Casey (1995), ya que tipifica las respuestas de los empleados frente a la “colonización corporativa” en tres categorías: defensa, connivencia y capitulación. Estas categorías perfectamente caben para el encuentro entre la identidad organizacional y la identidad de los periodistas.

Claramente, este testimonio registra (como en el caso de la E20) que existe en la sala de redacción una lucha interna entre la “libertad del periodista” y la “línea editorial del diario”. Notemos que el Editor de Notas de Opinión nos señala que “de hecho, hay casos de personas que olvidan en dónde están trabajando”. Estamos pues, ante una batalla identitaria donde, siguiendo el lineamiento de este editor (E26, mando medio) o el anterior Secretario de Redacción de Política (E20), la lucha será resuelta por el lado de la línea editorial del diario, ya que “es poco profesional” reclamar la libertad intelectual cuando se sabe de antemano la “constitución ideológica” del diario. La continuación de este conflicto devendrá en la “claudicación” o en la “aceptación” –como decíamos– y la definición dependerá, en gran medida, de la manera en que es vivida por el periodista<sup>127</sup>.

2. **Prevalencia del oficio, aunque de manera contradictoria y culposa:** los periodistas de este diario, como señalábamos más atrás, ponen al “oficio” como una palabra con mayor sustancia que “profesión” (discutiremos esta cuestión con mayor detalle en el próximo capítulo), y esto aun cuando se enuncie la primacía de la “profesión”. Por cierto que en el marco de este capítulo, más asociado a la trayectoria, carrera y formación, el encuentro entre el oficio y la formación, especialmente cuando también entra en juego el Master de Periodismo, es contradictorio y pleno de sinuosidades.

Las críticas al Master desde el lugar del aprendizaje “en la práctica” parecen calcadas de las estrategias de los viejos gremios donde el aprendiz debe pasar un tiempo de esforzado trabajo para ir adquiriendo las habilidades propias de la pericia del oficio. La superación de las vallas sin el esfuerzo del tiempo es una “violación” a los tiempos propios del aprendizaje del oficio.

Los términos “aprendiz” y “oficio” remiten a épocas decimonónicas<sup>128</sup> en las que el niño aprendiz ingresaba al taller, especialmente al de su padre (“heredad en el oficio”) y el maestro le transmitía su experiencia y su técnica. Cuando el aprendiz finalizaba su período de aprendizaje, pasaba a ser oficial y comenzaba a ser asalariado. Con respecto al gremio, este era, por definición, un grupo cerrado y por demás exclusivo. El gremio tenía ordenanzas muy estrictas y detalladas que regulaban todos los aspectos laborales y cubrían cuestiones propiamente corporativas. Los maestros eran las mismas autoridades gremiales, y se ocupaban de evaluar muy rigurosamente a los aspirantes a ingresar en las categorías laborales superiores.

---

<sup>127</sup> Al respecto aparece como interesante el enfoque de Pratt y Foreman (2000) acerca de las respuestas gerenciales a la multiplicidad de identidades organizacionales, y el trabajo de Nigel Nicholson (1984) sobre cómo los individuos se ajustan a las particularidades del rol. En ambos trabajos aparecen cuestiones de adecuación, acomodamientos, respuestas más agresivas, y respuestas más adaptables.

<sup>128</sup> Aunque se dispone información de esta estructuración que nos lleva hasta el siglo XV.

¿De la nada se puede acceder al oficio? ¿Se nace o se hace? El prosecretario de redacción comenta que sus “maestros” le señalaban que “el periodista nace, no se hace” (E10), y él se cuida de asegurar que él no piensa lo mismo, aunque no con mucha convicción:

“Eso es una gran discusión, [...] ‘El periodista nace, el periodismo se aprende acá, acá en la Redacción se aprende el periodismo, no voy a estudiar periodismo’. Es una discusión que subsiste hoy, incluso en países que tienen una tradición... bueno en realidad países que tienen una tradición de periodismo no tanto... Vos me preguntabas respecto de si el periodismo es una vocación o un oficio. En el fondo esto también tiene que ver con esta vieja discusión sobre si el periodista nace o se hace, la visión clásica que subsiste... es muy probable que vos vayas a escuchar a grandes autoridades de la Argentina en periodismo y probablemente de otros países también, y que digan en una clase académica “el oficio del periodismo”. Yo en realidad estoy en el otro bando, en el bando que te dice “no, esto no es un oficio, es una profesión”. Es una cosa medular si es un oficio o una profesión, es absolutamente medular, porque el oficio, como el tipo que me lustra los zapatos a mí, que tiene un oficio impresionante el tipo, es una habilidad manual, en un determinado terreno, es una habilidad que es tu oficio “soy plomero, etc...” En realidad yo creo que el periodismo no es un oficio sino que es una profesión, que incluye el oficio, porque hay tipos que vos los ves trabajando y decís “¿que oficio que tiene este tipo!” que oficio para manejar una entrevista, que oficio tiene para encontrarle la noticia a algo, va y escucha 50 cosas y te dice ‘la noticia es esta’ y es esa, eso es un tipo que tiene mucho oficio, pero creo que el periodismo como tal no es un oficio sino que es una profesión, y una profesión cuyo impacto en la sociedad cada vez es más alto, por lo tanto yo creo que requiere estudios universitarios, estudios muy sólidos y muy serios respecto a los que significa la profesión.” (E10)

No queda claro cuál es su posición con respecto al oficio. Tampoco queda claro si las capacidades del oficio son innatas<sup>129</sup>. ¿Es oficio versus profesión? ¿Es oficio más profesión? ¿Es oficio en primera instancia y profesión en segunda instancia? No se puede inferir a partir de esta cita. Nuevamente aparece aquí el intento de expresar lo políticamente correcto en relación al lugar que debe ocupar el aprendizaje formal.

Algo parecido comenta Richard Sennett a propósito de los oficios: “Los pensadores de la Ilustración creían que las habilidades que sustentan un oficio son innatas” (Sennett, 2009:336). Incluso en el ámbito del periodismo la discusión ha sido planteada en el 10° Congreso de la Redcom de 2008, en la ponencia de Andrés Gauffin:

“¿Los periodistas nacen o se hacen? Esta vieja discusión parece agotada vistas las particularidades de una profesión que plantea desafíos muy profundos para quien la abraza y la complejidad cada vez mayor del mundo en el que actúa. Como diría Ryszard

<sup>129</sup> Algunas frases comunes de los mismos periodistas: “Disc Jockey se nace, pero hoy se aprende como un oficio más” (en [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) del 4 de agosto del 2002). También un joven periodista de Clarín, Hernán Castillo señala: “Para mi periodista se nace, no se hace. Uno lo tiene de chico. Después puede mejorar, obviamente y necesariamente también, pero recuerdo que de chico yo siempre llevaba estadísticas o hasta escribía “comentarios” de partidos que jugaba con amigos o de los que veía por televisión”. Cf: <http://fyam.com.ar/2008/08/entrevista-hermn-castillo-clarin.html>. El caso de Castillo en Clarín es interesante, ya que estudió en DeporTea (una especie de escuela de Periodismo, entró como pasante en Crónica y luego pasó a Clarín.

Kapuscinski, el periodismo requiere el alma y dedicación a tiempo completo, pero también la actualización y el estudio constantes.”

Gauffin no responde a la pregunta, pero la problematiza, lo mismo que hace el Prosecretario de Redacción. El aprendizaje supone una “entrega” que sólo se entiende si hay una llama especial, que sólo la tienen los que portan la vocación desde un momento muy lejano, cuyas raíces podrían extenderse hasta el momento liminar de la familia, como si retrotrájeramos la socialización secundaria a los tiempos de la socialización primaria. Quien tercia en esta problemática es el mismo García Márquez en su clásico “Manual para ser niño”:

“Creo que se nace escritor, pintor o músico. Se nace con la vocación y en muchos casos con las condiciones físicas para la danza y el teatro, y con un talento propicio para el periodismo escrito, entendido como un género literario, y para el cine, entendido como una síntesis de la ficción y la plástica. En ese sentido soy un platónico: aprender es recordar. Esto quiere decir que cuando un niño llega a la escuela primaria puede ir ya predispuesto por la naturaleza para alguno de esos oficios, aunque todavía no lo sepa. Y tal vez no lo sepa nunca, pero su destino puede ser mejor si alguien lo ayuda a descubrirlo.”<sup>130</sup>

El periodista, aquí, se identificaría con el escritor (el periodismo escrito como género literario). García Márquez es una referencia clásica para los periodistas, la cuestión de lo innato aparece en la frase “aprender es recordar”.

¿Y por qué me refiero a que la prevalencia del oficio se evidencia de manera sinuosa y contradictoria? El Editor de Cultura identifica la idea de “oficio” no como algo innato sino como aquello que se aprende trabajando:

“por mi parte me parece que lo básico para empezar a hablar [es que] yo creo que primero es un oficio, en el sentido de que se aprende trabajando, y se mejora y se enriquece, por más formación que uno incorpora que siempre es muy bueno, sino se dedica a desarrollar ese oficio va a ser incompleta. La experiencia y el oficio implica llegar a un lugar y ponerte en el lugar de abajo para aprender de los que están alrededor tuyo, esa es la visión que uno tiene del oficio, desde un relojero a un carpintero, el periodismo para mi tiene mucho de oficio” (E13)

El estudio, entonces, no brinda el oficio, que “se aprende trabajando”. El estudio, si contribuye al oficio, lo mejora y lo enriquece. Así como no hay una escuela de relojeros o una de carpinteros, el periodista está ubicado con estos oficios artesanales, y no con las profesiones como la del abogado o el médico. El mismo Director de Arte lo señala:

“Yo estudié periodismo pero aprendí a hacerlo en la redacción de (este diario), creo que fundamentalmente asistiendo a las reuniones de tapa todos los días durante doce años, entonces fue para mi personalmente la mejor escuela de periodismo, encontré los argumentos y las ideas y aprendí allí, en el ejercicio, como un oficio, y desde el punto de vista del diseño es peor aún si uno considera respecto al valor que te da la educación

---

<sup>130</sup> Consultar en: <http://www.letropolis.com.ar/2006/02/04.Marquez.htm>

formal, porque no tengo ninguna educación formal en diseño, pero bueno, soy Director de Arte de este diario” (E17)

El aprendizaje se logra asistiendo a las reuniones de tapa<sup>131</sup>, allí es la “mejor escuela de periodismo”. Ahora bien ¿cómo conjugar esta creencia tan asentada con la ola “profesionalista” que cubre a todas las redacciones? Este es el camino “sinuoso” al que nos referíamos. No es políticamente correcto criticar los estudios, por eso es que el discurso de los entrevistados relativiza la fuerza contributiva de los estudios, aunque nadie los censura de manera terminante, como vimos en su oportunidad.

3. **Cultura del esfuerzo como indicador de compromiso.** Este principio se conecta fuertemente con la cuestión del oficio, pero amerita su visión independiente porque hace a la práctica del Periodismo como algo que requiere esfuerzo (lo cual abona a la idea de “oficio”). En ocasión de las críticas que los periodistas a los masterandos, aparecía que todo había sido mucho más fácil para ellos. El programa del master supone una práctica de seis meses en la redacción, de hecho, en el cuarto piso del edificio del diario existe una especie de “mini redacción” donde se replica la jornada cotidiana que ocurre en la vida real un piso más arriba.

De manera que todo ha resultado más sencillo para los masterandos. ¿Cómo es ubicada topográficamente esta realidad en el universo identitario de los periodistas del quinto piso? Si el periodismo es fundamentalmente un oficio, entonces se requiere esfuerzo, las cosas no deben ser tan sencillas, porque de lo contrario no se produciría el aprendizaje. Esto último no es lo que va a decir de manera directa ningún periodista, pero sin duda será lo que se infiera al analizar sus declaraciones. La cuestión es la lectura entrelíneas de sus declaraciones. Es importante recordar la posición de la Editora de Ciencias:

“...me da la impresión, es que tienen meses en los cuales hacen prácticas supervisadas por periodistas de experiencia, y tienen esa facilidad de que hay una cantidad de cosas que pueden consultarlas o reciben indicaciones que pueden orientarlos un poco más, pero me parece que al final de todo, lo definitorio de un periodista está antes que eso, porque el que realmente tiene la pasión, pase o no pase por el master lo va a hacer, lógicamente tiene una facilidad extra” (E25)

Los masterandos tienen “facilidades”, pero aún así nada les garantiza que serán “periodistas” con todas las letras. De hecho, cuando volvemos a revisar los relatos de posicionamientos de carrera de los entrevistados, el esfuerzo, el tesón y la pasión aparecen operando claramente en cada caso. El ejemplo del Secretario de Redacción de Deportes (E11) es ilustrativo: estaba estudiando Periodismo Deportivo cuando ingresó a Tiempo Argentino, puesto que él vivía en Bahía Blanca, se dio dos meses de prueba porque no le gustaba la ciudad de Buenos Aires, lo buscaron para comentar Rugby (de lo que sabía muy poco) y se metió en el “vértigo” y la “vivencia” de la redacción, y luego de un

---

<sup>131</sup> Las de las 18 horas.

breve tiempo de experiencia y aprendizaje, pasó a Fútbol. Eso lo “empapó de Periodismo”. Todo el relato es heroico, pleno de aprendizaje y oficio. Luego, este mismo periodista nos relata la anécdota de Maradona y de cómo se “asentó” como periodista deportivo. Todo comienza cuando lo llaman de El Gráfico, allá por el año 1983:

*“El Gráfico ¿te imaginás? Para un tipo que estudia periodismo deportivo, estoy hablando del año 83, era ir al New York Times y dije “¿Qué tengo que perder? No estaba efectivo ni nada, y allá fui y ahí encontré a (un “maestro de Periodismo”), y en el 86 me estaba mandando a mi primer mundial, y conocí a Maradona, y conocer a Maradona fue una casualidad, yo me estaba yendo a mi pueblo y el director “...venga, tenemos una nota muy importante que solo usted puede hacer”. Mentira, estaban eligiendo a un pichi porque la nota era nada menos pasar la noche de Navidad persiguiéndolo a Maradona, esa era la nota que yo solo podía hacer, ninguno la podía hacer, dije que si, llamé a mi pueblo, tenía mi bolso, me iba en el colectivo a mi pueblo a pasar la noche de Navidad, el 23 de diciembre a la noche. Llamo a mi viejo y le digo “mira pasó esto”, “quedate, ¿qué problema hay?”. Al día siguiente me fui a esperar a Maradona al aeropuerto, lo corrí, tuve una larga historia, no me daba bolilla, me dijo primero que si, después que no, estuve todo el 24 de diciembre llamándolo por teléfono, el 24 de diciembre a las diez de la noche ya me quedaba sin nada, me atendió una chica en la casa de Maradona, que resultó ser Claudia y le dije “mirá, yo soy un chico de un pueblo, la verdad que me quedé acá porque de *El Gráfico* me pidieron esta nota y me dice “espera un poquito” me pasa a Maradona, “ah, te quedaste acá vos, ya sé que me querés ablandar, pero no vengas, no te voy a dejar pasar la noche conmigo ni en pedo, pero venite mañana que te voy a dar una nota”. Yo le respeté eso a Maradona, fui el 25 de diciembre a la mañana a la casa de villa Devoto, y a partir de ese día llevo 22 años de relación con Maradona, sería un necio si no te contara en esta historia que para mi Maradona fue determinante, o sea, a partir de ese momento yo tenía la casa de Maradona abierta, imaginate que estamos hablando del año 85 y lo que vino después Mundial 86, Maradona N° 1 del mundo y era el biógrafo de Maradona, fue una oportunidad que me marcó, y me marcó, y no tengo ninguna vergüenza en decirlo, creo también que fue una tarea en la que se puso en juego la ética un montón de cosas, todo el tiempo caminar porque era noticia permanente, me ha provocado estresazos, me ha provocado un montón de cosas pero que me ha servido...” (E11)*

La historia incluye entonces el sacrificio de no ir a las fiestas navideñas a su pueblo natal, pasarlo sin la familia, pero cumplir el sueño de entrevistar a Maradona. Lo implícito aquí es que el periodista “paga un precio” por “llegar”, y el precio supone esfuerzo y sacrificio. Los sacrificios se relacionan con negaciones, elecciones de vida, aceptar algunas cosas y rechazar otras, todo sea por el propósito anhelado. “Me ha provocado estresazos” significa que los esfuerzos le han dolido y le han afectado hasta la salud. La lectura de fondo es: ¿pasa esto con los masterandos? ¿Todo se resuelve con estudiar una carrera? ¿Acaso “llegar” no supone sacrificios? El periodismo, en consecuencia, también supone sacrificios, la historia de carrera debe estar plena de anécdotas de sacrificios, sufrimientos y momentos de adrenalina.

También el esfuerzo está presente en el relato del Editor de Cultura:

*“Esto es como en todo, en todas las actividades habrá algunos profesionales que vienen a cumplir un horario de trabajo y se van, vos al ser periodista sos esclavo de la realidad, tenés que ir a cubrir una cosa de tu área y es un día que vos no estás, o que teóricamente no es tu*

horario, depende de la importancia de la noticia por supuesto, hay distintas formas de pararse frente a esa situación, uno dice ‘después me lo tomaré el franco’, por ejemplo o están los otros que dicen ‘yo no vengo porque es mi franco’ y por ahí esa persona en su trabajo es diez puntos pero no tiene ese plus. Por ahí está al revés, está el tipo que se desvive por estar y la capacidad es mas limitada” (E13)

En el relato que antecede, el Editor de Cultura contrapone al oficio con la profesión. Llama la atención de los “profesionales” que no ponen el “plus” en el día a día. Esa *extra mile* es lo que hace al periodista, que es “esclavo de la realidad”. Lo que aparece, entonces, de manera implícita en el relato es el esfuerzo, el “desvivirse” por estar, porque tiene “hambre de gloria”. Eso hace al periodista en esta sala de redacción.

Como otro ejemplo de esfuerzo tenemos el relato de la Editora de Ciencia y Salud, quien nos comenta:

“...mientras iban creciendo mis hijos muy chiquitos, tengo cuatro hijos, surgió la idea de por qué no hacia un trabajo sin un horario fijo y la oportunidad que aparecía al alcance de la mano era la del periodismo. Era muy abierta la posibilidad de ser colaborador de un medio, a mi me pareció abierta; yo era lectora de este diario, me gustaban mucho como lectora los temas de Ciencia y de Salud, y entonces después de pasar por alguna Redacción de una revista femenina y de alguna otra cosa esporádica, ofrecí una nota sobre ecología o algo así en la revista de este diario, muy pronto la publicaron en la tapa de la revista y eso abrió la puerta como para que empezara a dedicarme a esos temas. Desde ahí hasta acá tuve una época larga de colaboradora, en donde además de hacer notas para las revistas se me presentó la oportunidad de hacer guiones para documentales de televisión a medida que me iba insertando mas en el medio, hasta que me propusieron incorporarme a la Redacción esta cuando yo creía que no iba a ocurrir nunca eso porque lo veía como algo imposible. No era tan fácil ingresar a los diarios antes, ahora con las carreras de periodismo, los posgrados, es como que hay un mecanismo de hacer pasantías, en esa época las redacciones eran círculos cerrados, más las de los diarios que las de las revistas, y bueno, me ofrecieron ingresar al diario para cubrir este tema de Ciencia y Salud y así llegué acá.” (E24)

Mujer (en una profesión masculina), con cuatro hijos (en una profesion donde los horarios no existen, porque uno es “esclavo de la realidad”), trabaja como colaboradora durante muchos años (“época larga de colaboradora”) en los que escribía notas para las revistas (sector frío) y escribía guiones para documentales en televisión. En un momento inesperado ocurrió le ofrecieron incorporarse a la Redacción. El paso de “colaboradora” a “redactora” es un cambio cualitativo a lo que deberíamos agregarle las cuestiones de seguridad laboral. La entrevistada también aclara que en épocas pasadas “las redacciones eran círculos cerrados”. Todo el proceso está cargado de esfuerzo, de empuje, de ganas de avanzar. El “gusto” propio del Periodismo, entonces, es ese esfuerzo adicional que uno tiene que poner:

“hay personas que no les interesa, o no quieren, que están muy contentas con una tarea que tiene otras características, es distinto, yo la hice también la del suplemento semanal, es más cómodo para la vida familiar, tiene también muchas satisfacciones, la gente manda mails, uno tiene un dialogo con los lectores, me tocó en el caso del suplemento de ser editora y

columnista: me encantó y me gustó mucho pero no tenía la intensidad que tiene el trabajo en la práctica del diario” (E24)

La Editora de Ciencias en esta parte contrapone el sector “frío” con el “caliente”, pero también pinta un retrato del “verdadero periodismo” que está asociado con lo “menos cómodo” (en contraposición con lo más cómodo del suplemento semanal, se asocia también con la “intensidad” del trabajo “diario”. Allí es donde se suda el periodismo y donde se obtiene la verdadera acreditación. Eso es que tiene de particular este oficio. Y sobre esto también comenta el Secretario de Redacción de la sección Política al señalarnos:

“Yo creo que ya hoy prevalece el paradigma del periodismo de profesión, además con actitud, hay una actitud que refiere al profesional y al de oficio, el de oficio con todo lo bueno que tenía con ese compromiso que iba más allá y esas cualidades de cierta bohemia, de cierto sacerdocio, por llamarlo de alguna manera, que hoy de pronto han menguado y han pasado a ser más una profesión.” (E20)

Aquí vemos claramente la contradicción oficio-profesión donde lo políticamente correcto es hablar de profesión, pero el sentido discursivo es más de “oficio”. Será importante detenernos cuando este periodista señala que el oficio tenía “ese compromiso que iba más allá”, es decir, la *extra mile* y luego se refiere a que el oficio es un “sacerdocio”, ya que supone la entrega y el sacrificio del sacerdote, que debe hacerse celibato aunque su naturaleza le indique lo contrario. Esto, sin duda, supone un fuerte compromiso, que está presente en los periodistas de oficio, y no en los profesionales. Esta “pasión” es descrita muy nítidamente por José “Pepe” Eliashev:

“Para ser periodista de oficio había que tener [...] un amor demente por la actividad, una facilidad desmesurada para drograrse con el olor a la tinta... adrenalina y poderoso berretín que enamoraba o rechazaba, pero los periodistas no tenían una ‘carrera’, sino que enloquecían con un quehacer que provocaba adicción de por vida”<sup>132</sup>

4. Dilema entre generalistas y especialistas. Así como los periodistas no son concluyentes en cuanto al dilema entre oficio y aprendizaje formal, tampoco lo son en materia del par generalistas-especialistas. ¿Por qué? La respuesta está en que la carrera de los periodistas expresa, en general, un camino sinuoso por diversas secciones (generalmente empezando por la sección Deportes), pero al arribar al lugar (sección) que la vocación le ha señalado comienza el proceso de especialización. La redacción papel, vista de manera panorámica, tiende a la especialización, como la jefa de Espectáculos nos relató:

“Espectáculos es una sección particular porque tengo muchos especialistas. El equipo está formado por gente que todos tienen especialidad, entonces cuando viene alguien del master que no necesariamente lo pidió en primer lugar, espectáculos tiene que venir como el cronista que tiene que estar dispuesto a cubrir cualquier cosa, yo lo que le diría es eso, que no se preocupe tanto por saber sino estar dispuesta...” (E30)

---

<sup>132</sup> Citado por Martini y Luchessi (2004:32).

La especialización es bien vista para las etapas de mayor seniority, y los que llegan (tal el caso de los masterandos), tienen que atravesar la etapa de inducción vía la práctica generalista. Este es un punto que es importante remarcar: la carrera en sus etapas iniciales requiere el salto de secciones (por lo visto en las entrevistas), pero al arribar al “lugar de llegada”, comienza a correr la especialización<sup>133</sup>.

El redactor de Políticas reconoce una gran especialización de todo el diario en materia política:

“hay diarios más especializados en espectáculos, otros más en deportes, digamos que el nuestro es un diario que está, mas que nada, [orientado] a la información que tiene que ver con la política, con lo que pasa en el país, entonces tiene que tener necesariamente una jerarquía mayor a la de otras secciones.” (E18)

La especialización es vista como algo deseado. La carrera, en esta redacción, pasa por la especialización sin necesidad de salir de su área de expertise. En otras palabras, se podría incrementar el *seniority* como redactor sin dejar de serlo. Ya hemos visto cómo varios de los periodistas reclamaban por la “carrera de *writer*” como forma más ocupacional de entender la carrera del periodista.

La especialización aparece aún en los casos en que no hubo “salto de secciones”, y es un caso especialmente destacable, porque hablamos de una de las redactoras egresadas del Master:

“hoy, casi el único modo de ingreso a la Redacción es el master, ha quedado casi establecido de esa manera, en ese momento convivían el sistema de pasantías que ofrecía el diario a distintas universidades, y no existía la pasantía del masterando. El masterando hacía los dos meses que estaban incluidos en la oferta académica, y listo. Nosotros no tuvimos esa posibilidad de una práctica, por eso no la hicimos y cuando yo entro al diario entro como una redactora, como hoy sigo, porque entré en la misma sección donde estoy hoy, que es Información General. Me fui especializando a partir de la tesis que yo hice para el Master, que era una tesis sobre la limpieza del riachuelo, a partir de ese momento empiezo a dedicarme mucho más a los temas ambientales que no había tocado hasta el momento y me fui especializando, haciendo un lugar y la verdad es que el lugar que tengo hoy en la Redacción es un poco con los temas ambientales y política porteña que comparto con dos compañeros, con quiénes cubrimos el área”. (E20)

En este relato se resalta el hecho de que al entrar a la redacción lo hizo en Información General, y que allí se quedó hasta hoy, aunque ello no obstó como para que resaltara que se especializó en temas ambientales (hoy todavía las notas que salen publicadas en el diario se refieren a dichas cuestiones). Y el otro egresado del Máster que entrevisté, casualmente también se afincó en una sección desde el inicio (Política):

“Un poco a nivel personal, creo que ampliar los temas que cubro, el tema de cobertura que desde un inicio yo tenía el Congreso y la oposición, cosa que lo hago con mucho gusto y

<sup>133</sup> Martini y Luchessi (2004:45ss) señalan que la especialización tiene ventajas y desventajas. Si la tendencia es hacia la simplificación de temas, las carreras generalistas pueden ser preferidas. El foco en los públicos multitarget ha hecho que las noticias sean cada vez más breves y mínimas.

sin ningún problema. Tal vez hacer otro tipo de tareas, que tenga que ver con los mas cercanos al poder, creo que es una asignatura pendiente que la hago cada tanto, porque siempre hay alguien que falta o alguien que no esta y no puede ir y me toca una gira de Cristina o una gira de Néstor, creo que darle mas continuidad a eso me gustaría". (E18)

Nuevamente vemos aquí un deseo vocacional por quedarse en la sección en la que está y, a lo sumo, aspira a tener una posición más profunda de acceso a la información del poder: pasar del Congreso al Poder Ejecutivo, pasar de las notas de la oposición a viajar en el avión con Cristina Kirchner. En otras palabras, es la especialización la tendencia a la que se orienta más enfáticamente la redacción de este diario, y es también la especialización uno de los elementos claves que van asomando en este proceso de profesionalización, *a contrario sensu* de los viejos periodistas de oficio, cuyos relatos biográficos dan cuenta de una mayor polifuncionalidad.

5. **Dilema entre distancia jerárquica y distancia de poder.** Los periodistas sin duda han de tener una fuerte orientación al poder en términos de McClelland, pero le escapan al poder jerárquico corporativo. Ahora bien, cuando reciben el poder jerárquico, lo aplican de manera no participativa. El periodista, entonces, mira al poder como una meta en términos de interacción y de obtención de información, y no como una meta de permanencia ni para detentar dicho poder.

Bastante colorido es el testimonio de uno de los Secretarios de Redacción al respecto:

"yo, por ejemplo, como gerente, esto te lo cuento a vos, yo soy gerente desde que tengo 27 años, tengo los huevos hinchados como este edificio más o menos, yo no quiero ser más director de orquesta, quiero ser solista en el periodismo, quiero volver a ser solista, para sentir la liberación..." (E31)

Este grito de angustia, que de alguna expresa la lucha de la profesión versus la gestión, da cuenta del desdén con que el periodista, y esto es bastante general en los relatos recabados, siente por el poder jerárquico. La carrera preferida, la especialización, de alguna manera explica este rechazo por el avance jerárquico que, por otra parte, requeriría una perspectiva más generalista. "Ser solista en el periodismo" nos explica una orientación individualista –por un lado– y también anti-colectiva, es decir todo lo opuesto al trabajo en equipo. Esto acercaría el oficio del periodismo al mismo espacio, como señalaba el Prosecretario General de Redacción cuando se refería al "relojero".

6. **Carrera hacia la firma.** El paradigma de "carrera" de los periodistas es diferente al que la tradicional teoría de Management supone que debería ser en el marco de una organización. El punto de encuentro entre un acentuado individualismo y la lógica de la carrera lleva inexorablemente a la firma, aquella que añade prestigio a la "pieza literaria" del periodista.

El Secretario General de Redacción nos enmarca la cuestión de la firma dentro de este diario:

“hasta hace quince años en (este diario) firmaba muy poca gente porque se entendía que (este diario) era importante y el hecho de que el artículo apareciese en (este diario) era lo importante bajo el paraguas de (este diario) escribía mucha gente cuyos nombres no eran conocidos. Ahora no, ahora la escuela es que nosotros queremos que los periodistas se conozcan, que hay algo artesanal y personal.” (E34)

El diario comenzó a valorar y estimular la firma de las notas, especialmente las de opinión. La firma comenzó a ser un sello de la carrera del periodista, mucho más valorado que asumir roles de conducción dentro de la misma redacción. El Editor de Cultura nos señala cuándo una nota es firmada o no:

“Una nota va firmada cuando el periodista incluye algún elemento que le asigne un valor agregado que supera la información pura. Si es una información que viene por cable o es la cobertura de un acto en general, va sin firmar. Pero si sobre un tema el periodista agrega diversas informaciones u opiniones que lo enriquecen, la nota escrita va con firma. Las notas pueden ir firmadas arriba o debajo del texto. Las notas de columnistas llevan la firma arriba por una cuestión de estilo y también cuando la nota ha implicado para el redactor un trabajo importante de elaboración.” (E13)

La nota firmada es el momento del clímax de la gestión del periodista. La ex gerente de Capacitación y Desarrollo lo señalaba al decir “la carrera es hacia la firma” (E14) porque estaría explicando el lado individualista, el lado de la trascendencia individual del periodista, ya que como busca dejar una huella en la sociedad, cuando más visible sea, mejor:

“La carrera es la carrera hacia la firma, la foto en la columna, me parece que ven la carrera así, no la carrera hacia Director periodístico, la carrera pasa más por ahí, por eso es un poco vedetismo, el producto de lo que hacés esta en el diario y lo ve tu mamá, y si sos bueno sale tu nombre y si sos un poquito más bueno sale tu nombre arriba, y si sos un poquito más bueno sale en negrita y después tu foto...” (E14)

Importa más la trascendencia puertas afuera de la redacción que el liderazgo dentro de la misma sala de redacción. La carrera toma un sesgo diferente al que podríamos entender en cualquier otra organización. Incluso el Secretario de Redacción de Política profundiza esta cuestión:

“hay un corte que es mucho mas implícito, que es el de redactores con *seniority*, redactores destacados, es un corte que los editores todos tienen en la cabeza, los secretarios de Redacción todos tenemos en la cabeza, y los redactores también, saben que hay diez redactores que ocupan un lugar que es un corte diferente, a veces eso se manifiesta claramente porque tiene más firma, porque escriben cosas que los demás no escriben, también por el salario, hay un corte salarial pero también hay una cuestión de cierto prestigio, a lo mejor a iguales salarios hay gente que tiene un prestigio y sabe que se integra a un pelotoncito de pocos” (E20)

Esto es, hay algunos redactores que tienen un más alto nivel de *seniority*, que tienen “más firma” (ya sea una firma de más prestigio como mayor cantidad de notas firmadas), que pueden escribir de cosas

que otros no pueden, y que, también, tienen ingresos acordes a dicho prestigio. También el Secretario de Redacción del suplemento de Cultura nos comentó:

“cuando estás en una gran estructura, pasaron dos o tres años, vos firmás, ahora la firma es mucho más pedida que en el pasado, en el pasado nos costaba bastante firmar notas, y te reconocen socialmente como periodista y te reconocen tus pares como periodista, ahí te sentís que sos periodista” (E31)

La firma es codiciada ya desde muy temprano en la carrera del periodista. Es una señal de estatus y de profesionalismo<sup>134</sup>. En algún momento, la disputa de la firma se invirtió (Lenguita y otros 2008:17) al punto en que una forma de reclamo consistió en la imposición de salidas de notas sin firma (denominado “anonimato en la autoría”).

7. “Escribir□ como expresión de la profesión. Se percibe en los periodistas de esta sala de redacción un enaltecimiento más que evidente del acto de escribir, de la redacción no como “sala” sino como “verbo”. Esta es otra cuestión que se va perfilando en el análisis de carrera que hicimos en este capítulo. El Secretario de Redacción de Deportes señaló que “lo normal es pensar que el periodismo es escribir” (E11) al punto de reconocer que “Yo no renuncio a escribir una columnita todos los lunes en el diario” (E11) aún cuando las responsabilidades del Secretario de Redacción tienen mucho componente de gestión (una cuestión que discutiremos más adelante).

El Editor de Cultura, con mayores obligaciones de “leer” lo que escriben los redactores, reconoce esta característica nodal del periodismo: “lógicamente cuando uno tiene la vocación periodística es la vocación por escribir” (E13). El redactor de Política, egresado del Master aclara: “yo dudo que me sienta mejor teniendo ese tipo de responsabilidades de edición, dejando de escribir” (E18).

La Editora de Ciencia es más concluyente en este aspecto:

“yo no concibo al periodismo sin escribir por eso escribo y edito, escribo continuamente en la sección, todo el tiempo estoy haciendo notas igual que cualquier redactor, me encanta, cuando pasan dos semanas sin que pueda hacer una nota me siento... no me gusta, y eso si, me agrega otra carga laboral, que si solamente hiciera la edición no la tendría, pero no lo concibo, no me parece, no sería periodista si no hiciera notas.” (E25)

El periodismo es identificado con el hecho de escribir. La lucha de los editores –que veremos en mayor detalle en el capítulo siguiente– es poder generarse el espacio para poder escribir, porque de

---

<sup>134</sup> En un reportaje que el diario Perfil.com realizó el domingo 9 de diciembre de 2007 al reconocido periodista Nelson Castro, se le pregunta sobre la importancia de las notas firmadas, y el periodista responde: “...tiene una evolución buena en el periodismo en cuanto a la responsabilidad propia. Y también hoy al lector le interesa saber quién escribe.”  
<http://www.diarioperfil.com.ar/edimp/0215/articulo.php?art=4538&ed=0215>

alguna manera podría ser entendido como una forma de desprofesionalización<sup>135</sup>. Quizás la paradoja sea la crítica que la Jefa de Espectáculos hace a los pasantes del Master: “yo recuerdo gente que venía a hacer pasantías que no podía escribir” (E30). “Escribir” es el indicador por antonomasia del ejercicio del periodismo.

8. **Individualismo o cómo resistir a la cadena de montaje.** A propósito de nuestro comentario de la “cadena de montaje” apareció el carácter individualista del periodista. Es parte de la “sabiduría popular” afirmar de los periodistas su carácter fuertemente individualista. Y más concretamente, el periodista de esta redacción generalmente es individualista<sup>136</sup>. ¿En donde radica esta característica? ¿Es anterior o es emergente de la práctica periodística?

El Prosecretario General explica que el individualismo es una característica del trabajo del periodista<sup>137</sup>:

“es [...] muy individualista el trabajo de periodista, en relación con muchos otros campos, es un trabajo muy individualista, en general es un tipo que busca la información, va y la escribe y se va a su casa... es un trabajo muy individualista muy reconcentrado en uno, yo trabajo al lado de otros, pero no tanto con otros, entonces sigue siento un trabajo de neto corte individualista, y sobre todo además en determinados niveles, en la gran parte de la Redacción son redactores, son todos tipos que hacen un trabajo individual, hay más trabajo en equipo en la secretaria de Redacción entre los secretarios” (E10)

El Secretario de Redacción de Política:

“...esta es una profesión que tiene una cuota de individualismo enorme y de narcisismo ilimitada...” (E20)

O la angustiada queja del Director de Recursos Humanos:

“Se protegen, son tremendamente corporativos, son conservadores, cuidadosos entre si, son individualistas, son todos unos divos...” (E35)

9. **Secciones calientes.** Como también veremos en el capítulo siguiente, las secciones más prestigiosas en este diario son aquéllas que dan cuenta de una manera más acabada lo que en la redacción se denomina “sector caliente”. Esto tiene mucha relación con la conexión con la “realidad caliente”, que se visualiza en la Información General (donde prolifera lo policial), la Política (tema central en Argentina), la Economía (asociada con el mal que crónicamente padece la

<sup>135</sup> Aquí “desprofesionalización” es utilizado en el marco de la renuncia a la práctica central del ejercicio profesional del periodismo. Otros autores (Guillén, 1990) lo utilizan con otro sentido, centrándose en que el monopolio profesional del conocimiento se está erosionando a causa de la mejora del nivel educativo de la población. Desde ese punto de vista también el periodismo puede estar desprofesionalizándose, ya que “todos son periodistas” para muchos.

<sup>136</sup> Una periodista de esta redacción entrevistó a Alfredo Leuco en un blog de medios y afirmó que “en estos momentos el periodismo es una profesión totalmente individualista, donde cada uno tiene que tomar sus propias decisiones en soledad...”. <http://www.periodismosocial.org.ar/documentos/Leuco1.doc>

<sup>137</sup> Un documento de la Agencia Nacional de Comunicación del 22 de octubre de 2007, Juan Carlos Caamaño de UTPBA se refirió al “individualismo profesionalista” del periodismo: <http://www.utpba.net/article152098.html>.

Argentina) y con Internacionales (porque se asocia a una fuerte prédica de inserción internacional que como “tribuna de doctrina” impulsa este diario, de aquí que la parte inicial del periódico esté dedicada a Internacionales). Sobre este punto vamos a abundar en mayores detalles en el próximo capítulo.

## **PERFIL IDENTITARIO DE LOS PERIODISTAS DE LA SALA DE REDACCIÓN**

## ***Acerca de este capítulo***

Mark Deuze es uno de los expertos mundiales en materia de estudios sobre la cultura profesional de los periodistas. En un informe que realizó para la Universidad de Westminster de Londres, esbozó (Deuze, 2008) un resumen (ajustado) sobre cuáles son las características que, según los mismos periodistas, ilustran la práctica profesional, y que Deuze denomina “ideología profesional”:

- **Servicio público:** los periodistas ofrecen un servicio público, recolectando y diseminando información.
- **Objetividad:** los periodistas son imparciales, neutrales, objetivos y creíbles.
- **Autonomía:** los periodistas deben ser autónomos, libres e independientes en su trabajo
- **Inmediatez:** los periodistas tienen un sentido de inmediatez, actualidad y rapidez (inherente al concepto de “noticia”)
- **Ética:** los periodistas tienen un sentido de ética, validez y legitimidad.

Claramente, estos valores pueden ser atribuidos a otras profesiones, y en el mismo ejercicio de la profesión se manifiestan de manera inconsistente y contradictoria. Las conclusiones de Deuze tienen en cuenta a sus investigaciones realizadas en diversas empresas de medios del mundo, con una sobreponderación de las empresas del primer mundo.

En Argentina puede ser un tanto diferente. Ello no obsta para que el periodismo (especialmente el periodismo gráfico) dé cuenta de una rica historia, registrada en las anécdotas y relatos de varios de sus representantes. Probablemente el libro de Ulanovsky “Paren las Rotativas” (2005) sea una referencia obligada a la hora de analizar dicha trayectoria del oficio. Como toda profesión, su historia abona el terreno de una concepción profesional del oficio. Jacobo Timerman<sup>138</sup> es una de las referencias obligadas para pensar uno de los paradigmas locales para entender el periodismo:

“Los periodistas acreditados en la sala de prensa de la Casa de Gobierno lo odiaban porque desobedecía el pacto corporativo de compartir con ellos la información que obtenía. Cuando le preguntaban si sabía algo sobre un tema, él contestaba ‘no, no sé nada’, y al otro día publicaba una gran nota al respecto. Resentidos, intentaron prohibirle el ingreso a la sala y en una ocasión debió abrirse paso a las trompadas. Más de uno había contenido las ganas de pegarle al escuchar su saludo frecuente: ‘buen día mediocres.’” (Mochkofsky, 2003:67).

---

<sup>138</sup> “Su gran talento como editor fue acompañado también por una concepción elástica sobre la rigurosidad de la información. Algunos de sus periodistas vieron palabras en boca de sus entrevistados que éstos no habían pronunciado nunca, o descripciones que no correspondían exactamente a lo que habían visto. Su carácter autoritario hacía difícil cualquier apelación”. Esto apareció en [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=160880](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=160880)

“Se saltó las etapas habituales de ascenso en un medio periodístico: apenas si había sido cronista, el escalón más bajo, de recolección de información y redacción aséptica, cuando saltó a columnista y a jefe de redacción” (Mochkofsky, 2003:67-68).

Esta manera de practicar el periodismo, siendo una referencia, dio cuenta de cómo y en qué contexto se conformó el universo identitario de muchos periodistas de los años sesenta y setenta que han sido maestros de los actuales secretarios de redacción de los principales diarios de Argentina.

El propósito de este capítulo es poner el foco en algunas cuestiones esenciales a la identidad profesional de los periodistas de la sala de redacción del diario y construir una configuración que dé cuenta de su universo subjetivo. Nuevamente creo importante señalar que no es posible encontrar regularidades de las cuales asirse como para decir que hay un “único” modelo identitario existente. Apelaré, pues, a regularidades, rugosidades y rupturas emergentes y visibles a partir del material recogido, de manera de poder elaborar una imagen explicativa “transitoria” y “efímera”, pero que procura explicar los andariveles por los que transitan los dinámicos componentes de la identidad profesional de los periodistas de este diario.

La aclaración es importante porque no se procura construir un “modelo integrador” que abarque a todos los periodistas y que explique –de manera funcionalista– todas las lógicas de acción de los periodistas en el marco de la sala de redacción. Sin embargo, el temor a la “trampa funcionalista” no debe impedirnos identificar focos –descriptivos, conflictivos o integradores– que hayamos descubierto en nuestra observación y análisis de las entrevistas, muchos de los cuales ya anticipamos en los segmentos finales de los últimos dos capítulos.

Ha sido práctica común la utilización del concepto de “identidad profesional” de manera difusa y no muy definida. Existen numerosas referencias a la “identidad profesional” pero no es común que los investigadores se detengan y hagan una aproximación analítica del constructo. En general, la idea de “identidad” ha supuesto –en el caso de los profesionales– la indagación de cuán integrados se sentían los miembros de una comunidad profesional y ello ya era entendido como un indicador de “identidad profesional”, pero nada se decía acerca de qué componentes o aristas han de tenerse en cuenta para referirse a la “identidad profesional”. Un ejemplo es el uso coloquial del término<sup>139</sup> para referirse a aquello que diferencia a una comunidad profesional de otra, o contenidos específicos de diferentes disciplinas científicas. Mi aproximación a la idea de “identidad profesional” no se limitará a la mera conciencia de ser profesional periodista, sino a los contenidos de esta conciencia de ser profesional. La identidad profesional no surge automáticamente por el hecho de tener un

---

<sup>139</sup> A septiembre del 2009, el buscador Google registra 62.500 páginas en español para “identidad profesional”, mientras que en inglés *professional identity* tiene 721.000 páginas.

título profesional (menos aún en el caso de los periodistas, donde la dimensión del título habilitante es más difusa). No voy a circunscribir mi aproximación a la identidad profesional al mero hecho de representar el mecanismo mediante el cual los profesionales se reconocen a sí mismos y son reconocidos por otros como miembros de un determinado colectivo ocupacional o experto. Más bien la identidad profesional precisa ser construida (Prieto, 2004) y en tanto proceso colectivo, con su construcción se reflexiona intersubjetivamente acerca de las representaciones, experiencias y contenidos de los saberes especializados que permiten a los profesionales miembros de un determinado colectivo (por ejemplo, la sala de redacción del diario en el realizamos este trabajo) mostrar todo lo que les es común y lo que los diferencia. En esta reflexión intersubjetiva se generan colectivos críticos que articulan los procesos subjetivos acerca de sus representaciones construyéndose como resultado de ello la identidad profesional. Mi interés, entonces, estriba en identificar la manera en que la identidad profesional se expresa.

Finalmente, cabe una reflexión sobre la circunscripción del análisis al caso de una sala de redacción. Posiblemente muchos de los conceptos que presentaremos a continuación puedan ser extendidos a todos los periodistas, o a todos que trabajan en el área de prensa en algún medio de comunicación. Pero he preferido reducir el alcance de las afirmaciones a la esfera de la sala de redacción de este diario porque es aquí donde realicé el estudio de campo, y a pesar de que sostengo que los principios identitarios relacionados con la profesión “perforan” o cruzan los límites de las organizaciones (generándose culturas ocupacionales comunes a varias empresas) sólo puedo afirmar empíricamente lo que presentaré restringido al caso estudiado.

### ***Perfil<sup>140</sup> identitario de los periodistas de la sala de redacción***

En función de todos los aspectos discutidos en los capítulos y segmentos precedentes, me propongo aquí organizar las conclusiones sobre la mirada a la identidad profesional de los periodistas de este diario. Nuevamente es importante señalar que la configuración identitaria que presentamos aquí no es ni fija ni tampoco responde al consenso mayoritario de todos los periodistas de la redacción. Baste recordar que no hemos realizado entrevistas al total de la dotación de la redacción, sino que lo hicimos con un grupo específico, poniendo foco en quienes tienen personal a cargo, debido a que buscamos analizar el encuentro entre la identidad profesional y la gestión (management). Lo que sí puedo afirmar es que estos componentes están presentes y circulan en la manera de hacer las cosas de los periodistas de este diario de tal manera que puedo tener algún nivel de certeza en cuanto a que han cristalizado en sus representaciones de la práctica

---

<sup>140</sup> No debe entenderse por “perfil” aquí a un mero “denominador común”. Utilizaré “perfil” para referirme a los aspectos notables y relevantes, sean comunes o excepcionales, que emerjan de los relatos y el análisis de las prácticas de los propios periodistas.

profesional. Por ello reconozco que el uso del término “perfil” es pobre, aunque no deja de ser adecuado para la interpretación de este intento de describir la configuración identitaria de los periodistas de este diario.

Se propone aquí un modelo conceptual, emergente del trabajo de campo y, por lo tanto, generado empíricamente, que a su vez es parcial, temporal, inestable y limitado, de “identidad profesional”, especialmente aplicable a los periodistas. Inspirado en la clasificación que sobre “culturas profesionales” realizó Hanitzsch (2007), más las añadiduras de otros *clusters* y una gran cantidad de componentes, el siguiente esquema pretende dar cuenta de la identidad profesional de los periodistas de este diario:

#### MAPA IDENTITARIO DE LOS PERIODISTAS DE LA REDACCIÓN DEL DIARIO

Cluster o dominio	Componentes / desplazamientos identitarios
1. Misión y Roles	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desplazamientos en doble vía entre distancia objetiva y voluntad de impacto en la sociedad / Compromiso e Intervencionismo</li> <li>2. Distancia de poder: desplazamientos entre el <i>untddog</i> y el status quo</li> <li>3. Resistencia al mercado</li> </ol>
2. Formación y carrera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desplazamientos en doble vía oficio-profesión / prevalencia del oficio contradictoria y culposa</li> <li>2. De la carrera editorial a la carrera profesional/ carrera hacia la firma</li> </ol>
3. Práctica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escribir más que editar como la quintaesencia del periodista</li> <li>2. Preferencia del sector caliente: la atracción de lo urgente e inmediato</li> </ol>
4. Epistemologías	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subjetivismo revestido de objetivismo / distancia, duda y sospecha.</li> <li>2. El análisis por sobre el empirismo</li> </ol>
5. Valores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desde el equilibrio de género en las bases hasta el desbalance en las cúpulas (techo de cristal)</li> <li>2. Del papel a los <i>bytes</i>: Periodismo se hace en el diario papel</li> <li>3. Entre el “yo” y el “nosotros”: Espíritu de cuerpo profesional</li> <li>4. La cadena de montaje como dispositivo disciplinario</li> <li>5. Individualismo inherente a la ocupación</li> <li>6. Desdén y resistencia fundamental al management</li> <li>7. Equilibrio en la identificación con el diario y con la profesión</li> <li>8. Entre trabajadores de prensa y periodistas</li> </ol>

Decidí numerar cada componente para poder realizar en el próximo capítulo el análisis de los impactos que emergen del encuentro entre la “gestión” y la “profesión”, es decir, que componentes y de qué manera son afectados cuando la búsqueda del control managerial se encuentra con dichos componentes.

Sólo a los efectos descriptivos, entiendo por *duster*<sup>141</sup> o agrupación, al conjunto de componentes agregados por una lógica conceptual. Los componentes, por otro lado, son las unidades descriptivas de una arista o dimensión de la identidad profesional.

De manera que podemos señalar que un periodista de esta redacción, en general, da cuenta de un alto compromiso con la cuestión que debe tratar en su nota y que prefiere la distancia frente al poder como forma de vigorizar su lugar profesional sin dejarse llevar de manera idealista por la idea de “periodismo independiente”. También manifiesta una resistencia fundamental tanto al mercado como al management (aunque por diferentes motivos en cada uno de esos contextos). En el caso del mercado, su resistencia identitaria lo lleva a resistirse a ser un mero “promotor” de marcas, y en el caso del management se resiste a “contaminar” su oficio con la lógica de otra disciplina, más “mundana” y “profana”. En un ambiguo balance entre oficio y profesión, en general hay una prevalencia de aquél. Prefiere la carrera profesional hacia la firma más que la carrera editorial, en general porque siente que el verdadero periodismo es el de la pluma, en el que debe escribir, investigar y denunciar. Por ello es que el sector caliente, de lo cotidiano, es preferible al frío, de lo semanal. Los periodistas son conservadores, no necesariamente en perspectiva ideológica, sino en su manera de entender lo organizacional ya que son altamente resistentes al cambio<sup>142</sup> y esto lo demuestran en su actitud de distancia y suspicacia. Privilegian el “plus” que le agrega el análisis a la mera presentación de la noticia porque en ello ven la esencia del periodismo. Desprecian a los nuevos medios digitales (más allá del discurso oficial, hipócrita y políticamente correcto, y el uso identitario por vía de los blogs personales) aunque más desprecian a los periodistas representantes de la Generación Y, jóvenes con poca lectura que “no representan” lo más granado del periodismo “como debe hacerse”. Los periodistas se cuidan “corporativamente” entre ellos, aunque esta actitud no obsta para que porten un acentuado individualismo desde el cual resisten cualquier intento de cooptación, por ejemplo desde el management del diario. Finalmente, alternan su identificación entre el diario y la profesión (con mayor orientación a su *metier*) con una consecuente autopercepción de ser “profesionales” más que “trabajadores de prensa”.

## 1. Misión y Roles

La primera agrupación constituyente de la identidad profesional de los periodistas de la sala de redacción del diario se refiere a la misión y a los roles institucionales del periodismo en la sociedad, en términos de sus responsabilidades normativas y su contribución funcional a la sociedad. Por supuesto que la perspectiva aquí se refiere a cómo ubican los mismos periodistas, de manera de

---

<sup>141</sup> Entiendo aquí por *cluster* al conjunto de componentes que se agrupan en torno a un concepto que los nuclea.

<sup>142</sup> Cuanto más fortalecida la identidad profesional, más conservadurismo. El cambio se transforma así en una sanción más que en un progreso ya que destruyen los saberes prácticos acumulados (Dubar, 2000).

poder identificar qué rol se asignan a sí mismos y el que le asignan a su profesión en el marco de la sociedad. Este *duster* se torna en vital en términos identitarios por el lugar que ocupa este diario en el marco de la sociedad, ya que es un reflejo o un representante de un sector de la población (especialmente conservador y/o resistente a posiciones más progresistas<sup>143</sup>).

Toda la discusión que hemos propuesto acerca de cómo ven su rol los periodistas tiene que ver con esta dimensión agregada, por ejemplo, a propósito del “llamado a esta vida del periodista”. Las tradicionales clasificaciones de Janowitz (1975) de los roles de *gatekeeper* y de “abogado” dan cuenta de la distinción entre roles más participativos en la sociedad y roles más neutrales, cosa que Cohen (1963) ya había señalado con anterioridad. En tanto que con *gatekeeper* puso el énfasis en la objetividad y la clara distinción de los hechos con respecto a las opiniones, el rol de *advocate* significa participar en el proceso de defensa (*advocacy*)<sup>144</sup>.

Tanto el componente de “intervencionismo” (1:1) como la distancia/acercamiento al poder (1:2) y la resistencia al mercado (1:3) son, a mi criterio, tres dimensiones básicas de este *duster*.

### **1:1 Desplazamientos en doble vía entre distancia objetiva y voluntad de impacto en la sociedad / Compromiso e Intervencionismo**

Este componente refleja el grado en el cual los periodistas de esta redacción sienten o piensan que siguen una misión particular y promueven ciertos valores. También designada por Himelboim y Limor (2005) como “secuencia de involucramiento”, si tuviéramos que crear un continuo de “intervencionismo” podríamos hablar de un polo pasivo (bajo) a activo, de intervención (alto). El caso de los periodistas de este diario, en general, y de manera muy sinuosa, es que responden a una perspectiva más intervencionista, de mayor compromiso<sup>145</sup>, motivados hacia la transformación de o

<sup>143</sup> Aunque no significa que sectores progresistas de la población lo lean y prefieran a la otra alternativa más de mayor circulación en el país.

<sup>144</sup> De la Torre y Téramo (2004:27ss) señalan: “Bajo el concepto de *gatekeeping* (cuidado de la puerta o del acceso) se investiga la manera irregular en que las informaciones circulan y se encuentran sometidas a instancias que las demoran o traban en algún punto de la cadena comunicacional. Esos lugares de demora o nudos que actúan como barrera y filtro de la circulación de la información serían los *gatekeepers* o cuidadores del acceso. En el campo del periodismo, White utilizó el concepto para estudiar el desarrollo de la afluencia de noticias a los canales organizativos de los aparatos de información, y sobre todo para determinar los puntos que funcionan como ‘porterías’, que determinan si la información pasa o es descartada. La tarea del *gatekeeper* (es) evitar que se filtre la información indeseada (por la empresa periodística o por el poder político, por ejemplo) ha sido considerada una actividad que manipula y recorta la libertad de prensa”.

<sup>145</sup> Debería quitarse aquí la carga valorativa al concepto de “socialmente comprometido”. No es que hayan hecho una “opción preferencial por los pobres”, sino que sostienen que tienen una vocación de transformación de la sociedad, no por sensibilidad social en sí sino porque así conciben el rol del periodista con respecto a la sociedad.

el impacto en la sociedad. El prosecretario de redacción señala que el periodismo es “una profesión cuyo impacto en la sociedad cada vez es más alto”. (E10) El Secretario de Redacción de la Sección Política también, quien señala que “la diferencia es que no es que yo vendo una mercancía, es que yo me comunico y respondo a necesidades de la sociedad de determinadas particularidades” (E20). Aquí quiero señalar que el tipo de compromiso no necesariamente significa una perspectiva progresista y pretendidamente de izquierda (no se pretende aquí suponer una mera identificación del compromiso con posiciones de izquierda), más bien es la percepción de que realmente es una profesión que tiene algún tipo de impacto en la sociedad, como señala la Editora de Internacionales, cuando señala que su rol es “informar e interpretar la realidad... informar y tratar de concientizar a la gente de lo que significa cada cosa, es un aspecto tan importante interpretar la realidad” (E33). Es una forma de compromiso cuyo contenido no se refiere, evidentemente, a un compromiso social como podría entenderse desde una perspectiva política ideológica. Desde esta perspectiva, incluso los más apegados a una visión neoliberal pueden ser comprometidos, ya que aquí nos referimos a la presunción de que el ejercicio de su rol provoca un impacto en la sociedad. De alguna manera podríamos entender esto como “conciencia de impacto” y percepción de que dejan una huella y una impronta en la sociedad. Los periodistas de este diario tienen claro esto, y a ello me refiero con la idea de “intervencionismo”: quieren y pueden intervenir.

Esta sensibilidad y conexión con la realidad también es asumida como una especie de “vocación” por los periodistas de este diario. Un ejemplo es el mismo Secretario General de Redacción cuando relató una experiencia por la que pasó:

“...no hay sombrero de periodista, [sin que] hay instinto de periodista que no se pierde nunca, yo vengo andando en bicicleta del gimnasio un domingo y veo a los bomberos frente a la residencia de Olivos, y había un choque tremendo, una 4x4 choca a un auto toda la familia adentro, y la familia no podía salir de lo arrugado que estaba el auto, y yo dejo la bicicleta frente a la reja presidencial, venía con un casco y pantalones cortos, saco el celular, le digo permiso a un tipo “soy de (este diario)” el tipo me mira como diciendo ‘si vos sos de (este diario)... pero bueno saca de acá porque ahora vienen a cortar la puerta del auto’ saco quince fotografías muy contento, un señor me putea de la vereda y dijo ‘el morbo de unas personas no tiene precio, habría que meterlos presos’ me dice pensando que era un turista que sacaba fotos de la familia encerrada, una escena desagradable, mando mis fotos al diario, lo llamo al jefe de fotografía y le digo ‘¿te gustaron las fotos?’ y me dijo algo extraordinario ‘las fotos están muy bien pero por qué no lo filmaste así lo poníamos en el *on line*’ eso demuestra que yo no estaba totalmente actualizado sobre las técnicas que tiene este diario para difundir información, fue una gran lección que yo aprendí”(E34).

Más allá de la cuestión, de índole más tecnológica, de la necesidad de estar al tanto de las nuevas formas de capturar imágenes, lo que se pretende ilustrar con esta cita es cómo el periodista debe estar atento a la realidad y “sumergirse” en ella para conectarse con su audiencia, aún en un contexto alejado del trabajo. Si bien es cierto que la palabra “compromiso” podría remitirnos a otro registro, es justamente el compromiso el que hace que el ápice estratégico de la Redacción (el

Secretario General) se detenga un día de descanso y comience a trabajar, sacando fotos, identificándose como periodista del diario, y cumpla con lo que podría hacer un fotoperiodista. Este ejemplo también permite otra mirada, más crítica, donde el periodista no tiene momentos de ocio, donde el periodismo ocupa “toda su vida” (paso de full-time a full-life) y que un típico comunicado de prensa de la UTPBA calificaría como una forma de disciplinamiento del periodista. Una “colonización” del campo laboral en el ámbito privado y personal del periodista.

El otro polo, más bien no comprometido y pretendidamente imparcial y objetivo, se refiere al rol más pasivo de intervencionismo, el cual no es precisamente el caso de esta redacción. Si hubiera sido éste el caso, hubiéramos pensado en un rol del periodista en tanto “diseminador neutral” y *gatekeeper* (Cohen 1963; Janowitz 1975; Weaver & Wilhoit, 1991). Justamente, la perspectiva que domina en el discurso de los entrevistados es la posibilidad de dejar una huella y una marca indeleble en la sociedad. Se perciben a sí mismos como “protagonistas” de la realidad, y mucho tiene que ver con esto la búsqueda de ser parte de la sección “caliente”, donde el contacto y la influencia de la realidad son claros.

Mi perspectiva es que lo que opera identitariamente en los periodistas de este diario está más relacionado con el polo de intervención del continuum, manifestado en modelos de rol tales como “participante”, “advocate” y “misionero” (Cohen 1963; Janowitz, 1975), con periodistas tomando un rol más activo y asertivo en sus reportes. De alguna forma dan cuenta de una cultura de periodismo que sigue una aproximación intervencionista<sup>146</sup>, aunque no necesariamente desde una postura más progresista o de izquierda (como decíamos antes). Por supuesto que los ímpetus que están detrás del periodismo intervencionista no significan estar apartados del flujo de eventos, como el neutral y el observador desinteresado, sino participar, intervenir, involucrarse y promover el cambio<sup>147</sup>.

La conciencia de impacto también es reflejada en las palabras del joven redactor de la sección Política, egresado del Master, cuando señala que “en la sección Política... donde cada palabra o cada frase que uno escribe no lo puede hacer ligeramente sino que tiene que tener en lo posible cuidado porque va a afectar a mucha gente y va a ser leído por mucha gente” (E17). Esto da cuenta claramente de la importancia que los periodistas atribuyen a lo que escriben, especialmente en el

---

<sup>146</sup> Por ejemplo, “Pepe” Eliashev analiza a los nuevos egresados de los centros académicos de Periodismo en Argentina y dice que tienen una “fuerte dosis de intención civil en el perfil de definición de la propia actividad, expresada en términos de ‘sentido’ de la tarea: transformar el mundo, liquidar la corrupción, denunciar a los ‘políticos’, ayudar a los pobres, solidarizarse con los excluidos, etc.” (Eliashev, 2003:13).

<sup>147</sup> Si bien no es un propósito de esta tesis analizar el rol “intervencionista” del diario propiamente dicho, estas características se traspasaron a los periodistas, que se ven a sí mismos como quienes tienen algo que decir “desde la oposición”, tanto en el caso del gobierno de Nestor Kirchner, como de Cristina Fernandez. Las reacciones que desde el propio gobierno se advierten frente al posicionamiento del diario certifican esta vocación intervencionista tanto del diario como de sus periodistas.

área Política, siendo una de las áreas centrales del diario. Detrás de esto está la fuerte presunción que los factores de poder y los grandes opinadores de la sociedad están escrutando cada palabra que sale publicada, y que puede hacer mella en la propia estabilidad de la sociedad. Existen, sin duda, innumerables ejemplos de investigaciones periodísticas que devinieron en crisis políticas y cambios en el humor de la sociedad toda.

La idea de “contrato de lectura” brinda una especie de marco de referencia para entender la lógica del sesgo de los contenidos de las producciones periodísticas del diario. El Secretario de Redacción de la sección Política nos indica:

“todos los que llegan a (este diario) viniendo de otros medios, el primer impacto que sienten es cuando publican algo y ven la repercusión, si bien en otros medios tenían permisibilidad para ciertas cosas, en (este diario) no es que no se lo permiten internamente, cosa que intentamos hacer, sino que es mucho más fuerte el impacto externo, tiene un nivel de impacto que le hace sentir que esto es impropio<sup>148</sup> de (este diario), y se lo hace sentir el lector y se lo hace sentir las fuentes, de la misma fuente en lo político que aceptaba ciertas cosas en otros medios no las acepta en (este diario), este es el primer punto con lo cual obliga a un tratamiento de cierto rigor y seriedad, que impone una marca y hasta un límite también; a veces esto conspira con el poder ir un poquito más allá, eso está puesto por lo que internamente existe peor también es por esa valoración, ese contrato de lectura que también funciona”. (E20)

La histórica conexión entre “distancia” y objetividad con los modelos neoliberales, no se refleja aquí, ya que claramente los periodistas de este diario proponen dar respuestas a las demandas de la sociedad aunque desde un lugar más conservador<sup>149</sup>. Esto significa también que existe un compromiso editorial del diario con determinado espacio del poder, que en la cadena de montaje se advierte en las intersecciones entre la generación de hechos noticiables y la “construcción” de las noticias, cuando desde la Dirección del diario se bajan “líneas” que deben ser seguidas por los diferentes secretarios de redacción, de manera que el Secretario General de Redacción se transforma en un custodio, ya no del poder, sino de la línea editorial del diario. Profundicemos esta cuestión: más allá de si corresponde cuestionar o no la afirmación de que la producción de los medios de comunicación están subordinadas a la lógica capitalista (Lenguita, Ramil y Garamendy, 2008) o si los medios del periodismo gráfico son una estructura dominante, lo cierto es que puede

---

<sup>148</sup> Al respecto señala Miguel Winazki: “Al periodista en general se lo contrata (excepto en el caso de algunos columnistas) para que deje su opinión personal entre paréntesis y difunda la opinión, la línea del medio en el que trabaja. Se afirma en los códigos de ética periodística que la honestidad exige que exista una coincidencia global entre las opiniones del periodista y la línea del medio en el cual trabaja. Pero esa es una situación ideal. Se convierte el periodista en un difusor superestructural de ideas que en muchos casos él considera erróneas y en otros casos directamente contrarias a sus propios intereses sociales...” (Wiñazki y Campa, 1995:47).

<sup>149</sup> En general, este diario es más conservador que sus periodistas (como veremos a colación del debate profesión-gestión). Éstos buscan la transformación de la sociedad, miran sus roles como “llamados” vocacionalmente a ser transformadores de la sociedad, aunque no necesariamente hacia una perspectiva “nacional y popular”. Sobre el rol que algunos periodistas de este diario visualizan con respecto a lo “social”, recomiendo el texto de Cytrynblum (2009).

advertirse una contradicción implícita al interior de las redacciones, porque los periodistas (o “trabajadores de prensa”<sup>150</sup>) tienen la calidad profesional de expresar sus habilidades aún en las circunstancias más adversas. Posiblemente el ejemplo citado por uno de los periodistas que dirige una revista del grupo y que trabajó 17 años en la redacción del diario sea clarificador al respecto:

“No sé si las personas siguen esa dirección pero las áreas, como productoras de contenido, sin dudas Espectáculos es siempre muchísimo más flexible a lo ideológico, y en el diario siempre se presentaba, además, estábamos en los ochenta, fin de la dictadura y no era el momento tan sencillo para una dirección, por supuesto, vos tomabas contacto con películas que venían desde el Muro de Berlín para allá, que eran películas, que si no todas llamaban a la revolución, tenían en todo caso un aparato ideológico muy claro; había mucho cine ruso en el Cosmos, me acuerdo, muchísimo cine ruso en el Cosmos y claro, había que escribir sobre esos temas en un diario que tiene una visión sobre el mundo absolutamente distinta y que combatía muy visiblemente, a través de sus páginas, ese ideario. Entonces digo, esto obligaba a poner en juego trucos narrativos y modos de ver ingeniosos. A una película que venía del Este, digamos, uno no podía halagarla por sus contenidos, por más que coincidiera con tu visión o tu planteo, pero lo que sí podías, era rescatarla por su esplendor formal, por sus recursos narrativos, bah, por toda la batería y luego todo lo otro lo ponías a consideración del lector. Si el lector estará abierto podrá tomar su propia posición, pero en todo caso lo que uno quiere decir es que la película en términos cinematográficos, y ese era un gran protector de nuestra labor, era una película más que interesante.” (E28)

Esta es una brillante explicación sobre las tácticas profesionales de los periodistas en el marco de una orientación ideológica clásica del diario. ¿Es esto, pues, una subordinación del periodismo a la lógica capitalista? ¿Es esto un auxilio de la prensa (y de los trabajadores de prensa) al capitalismo?<sup>151</sup>. El nivel de cooptación y colonización del trabajo de los periodistas podría, también, ser visto en función de la calidad del periodista, al menos en las etapas democráticas, porque cuando el marco es la dictadura, era la vida que se jugaba, y la Argentina tiene altos registros de periodistas desaparecidos durante la dictadura.

En todo caso, tenemos excelentes ejemplos de cómo los periodistas han resistido desde la pluma los embates tanto de la censura, el control y afectación de la libertad de expresión, como así también –como veremos– del management. Aunque por supuesto no debería ubicarse éticamente en el mismo segmento a la dictadura y el control policíaco de la prensa con el management.

---

<sup>150</sup> Término que no prolifera en los relatos de los periodistas entrevistados.

<sup>151</sup> Tenemos el caso del redactor de Políticas, egresado del master, quien al ser preguntado por quiénes eran sus referentes, señala: “Por ejemplo, a los veinte en la facultad Rodolfo Walsh era un modelo, después el tipo de periodismo militante, lo dejé un poco de lado” (E18). Y, aparte de contar casos propios de la redacción, este redactor señala de quienes son sus referentes en ese lugar: “pasó del periodismo militante al periodismo que constata la fuente, que tiene un poco más de rigurosidad, que es menos militante y mas periodista, ese es el modelo con el que me quedo ahora” (E18). Estas lógicas, de alguna manera, explican su visión y manera de tomar distancia frente al compromiso conectado con lo ideológico.

## **1.2 Independencia y distancia frente al poder: desplazamientos entre el whatchdog y el defensor del status quo**

### Periodismo independiente

La independencia es uno de los valores fundamentales que suelen evocar los periodistas. Es un valor muy difícil de poner en práctica cuando el periodismo representa una de las profesiones más dependientes de quienes los contratan para poder realizar o llevar a cabo su actividad profesional. Desde esta perspectiva, pareciera ser más factible referirse a la “libertad de prensa” (pensando en el medio y el control del poder político) que al “periodismo independiente”<sup>152</sup>. Los cientos de miles de sitios web donde los lectores participan dan cuenta de las dudas y sospechas que genera la idea de “periodismo independiente”<sup>153</sup>.

El clásico periodista polaco Kapuscinski señaló:

“Lo ideal es ser lo más independiente posible, pero la vida está muy lejos de ser ideal. El periodista se ve sometido a muchas y distintas presiones para que escriba lo que su jefe quiere que escriba. Nuestra profesión es una lucha constante entre nuestro propio sueño, nuestra voluntad de ser completamente independientes y las situaciones reales en que nos encontramos, que nos obligan a ser, en cambio, dependientes de los intereses, puntos de vista, expectativas de nuestros editores.” (Kapuscinski 2007:56)

Por otro lado, la última encuesta e investigación de FOPEA (que ya citamos más atrás en esta tesis) incluye algunas cuestiones relacionadas con la percepción de los periodistas acerca de la libertad que sienten para publicar todo tipo de noticias:

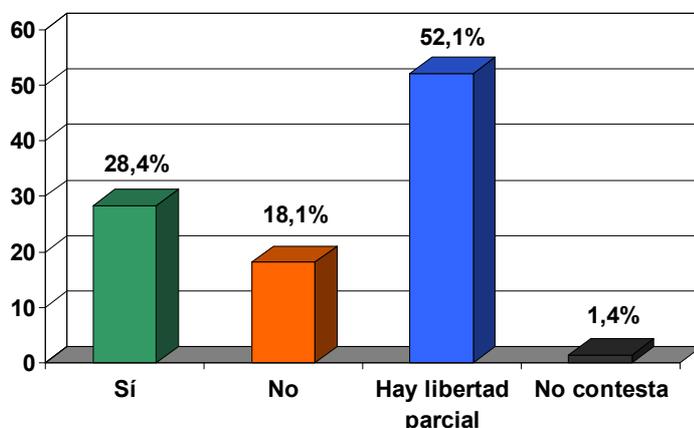
---

<sup>152</sup> Al respecto hay una interesante reflexión de Washington Uranga (desde una perspectiva oficialista en el debate de la Ley de Medios del 2009) en <http://www.sada.gba.gov.ar/comunicacion/Uranga%20W%20-%20Pagina%2012%20-%20Naturalizaciones%20que%20impiden%20ver.pdf> quien señala: “El periodismo independiente. ¿Independiente de qué y de quién? ¿De compromisos? ¿De su propia mirada? Es una pretensión similar a la anterior. Todos los periodistas y los profesionales de la comunicación trabajan (trabajamos) en contextos establecidos por la economía de las empresas, por las presiones, por las condiciones en las que se ejerce la tarea, por la realidad de asalariados (y, hoy por hoy... trabajando al mismo tiempo para distintos medios de un mismo patrón y por un mismo sueldo). ¿Quiénes se dicen a sí mismo independientes no tienen ninguna limitación de este tipo? Y así sean sus propios empresarios: ¿nunca se sintieron coartados por los intereses de sus anunciantes? Quizá lo más grave en este campo es la afirmación de aquellos que sostienen que “en la empresa para la que trabajo nadie me dice lo que tengo que decir”. Aunque formalmente cierto, es una exteriorización más de la mimetización con los intereses editoriales o de los anunciantes, de facilismo dócil o de autocensura, antes que de independencia o autonomía.”

<sup>153</sup> El entonces director de la revista *América XXI* y redactor de *Le Monde Diplomatique* Luis Bilbao señaló en una entrevista (Martini y Luchessi, 2004:56-57) que “no hay periodismo independiente. Yo jamás he hecho periodismo independiente y muy pocas veces he trabajado en empresas de peso. He trabajado coyunturalmente. He trabajado para empresas de enorme volumen, de aquí y del exterior... pero siempre como en un costado que me ha dejado esos márgenes que desde luego siempre están, pero que se achican más y más a medida que se agudiza la crisis en todos los planos”.

## Encuesta de FOPEA (2005)

Dentro de la empresa periodística donde trabaja, ¿hay libertad para publicar todo tipo de noticias?



Si consideramos la respuesta negativa y la parcial, encontramos que más de un 70% de los periodistas encuestados encuentran obstáculos para una absoluta libertad de publicación (como indicador de independencia profesional). El Editor de Notas de Opinión del diario que estudiamos ha dado cuenta de manera más clara esta perspectiva donde se advierte un relativismo de la idea de “periodismo independiente”:

“si bien ha pasado que gente escribe algo en una óptica 180 ° por completo opuesta a la del diario, y lo hace en nombre de su supuesta libertad intelectual, a mí me parece que esa persona es poco profesional, porque tiene que saber que está trabajando para un diario de determinada constitución ideológica; entonces no puede ir a trabajar a un diario de izquierda para cantarle loas a (un político de derecha) ni puede hacer lo contrario en un diario conservador como es éste, me parece que no podés olvidarte en qué empresa trabajas.” (E26)

Este experimentado editor representa una visión transparente de la idea de libertad profesional que expresan los periodistas del diario, como también ha señalado un representante del nivel de Secretarios de Redacción, como el caso del de la sección Política:

“En general lo primero que uno piensa es que están tratando de limitar mi libertad de conciencia, mi independencia de criterio, igual a veces pasa, a veces es cierto, a veces es simplemente adecuarla al medio y sobre todo a lo que el medio representa y se espera del medio, lo hablo mucho en las clases, hay una cosa que me parece que es clave que internalizamos poco los periodistas, que es lo que se llama contrato de lectura, entre los medios, la audiencia, entre el periodista y la audiencia, ese contrato de lectura implica un contrato de adhesión no escrito que implica que vamos a respetar determinadas pautas, y que por eso mantenemos este vínculo. Si yo entro por ahí a un medio trato de incorporar ese contrato de lectura y entender que ese contrato de lectura implica que yo me estoy entendiendo con un nivel de dialogo con una audiencia que esta esperando determinadas cosas y que hay códigos comunes, compartidos en ese contrato de lectura, esto me parece que es clave para entender cual es nuestro rol, porque estoy diciendo algo desde un lugar,

hacia algún lugar entonces si yo no entiendo esto es probable que tenga esta confusión, cada medio tiene una identidad, tiene un público y establece ese contrato, y eso determina que yo tenga que adecuarme a ese lugar. Si yo tengo un espacio propio, podré establecer yo mi contrato de lectura.” (E20)

Como vemos, la explicación de la necesidad de ceñirse a la línea editorial es explicada por la idea de “contrato de lectura”: eso es lo que espera el lector. Y si así no lo quiere el periodista, debería buscarse un espacio propio y establecer su propio “contrato de lectura”. Este es el borde de la independencia del periodismo en la sala de redacción de este diario.

Martini y Luchessi (2004:49) citan al Secretario General de Redacción de este diario, a propósito de la cuestión de la libertad de conciencia:

“...Katherine Graham, dueña y directora del Washinton Post [...] me dijo una vez algo, una frase de la que no me voy a olvidar: el deber de todo periodista, uno de los deberes de todo periodista, es elegir muy bien a su patrón. Eso le va a evitar muchas complicaciones en la vida. Uno no puede crear una división entre quién es uno y la empresa para la que va a trabajar. Cuando eso sucede, tarde o temprano, y no estoy hablando en términos de obediencia, no estoy hablando en términos de identidad, estoy hablando de que tiene que haber una cierta comunidad de ideas, de proceder, de estilos, entre quien va a trabajar a un medio y el medio que lo contrata [...]. Sean jóvenes cronistas, editores, sean secretarios de redacción, uno está tantas horas en un medio de comunicación que, como diría Borges, no se puede ser tan buen actor de fingir ser otra persona cuando está trabajando en el medio. Uno tiene que ser uno...” (ibidem, pg. 49)

Esto significa, muy en línea con lo que señaló el Editor de Notas de Opinión, que la libertad de conciencia se acuerda al momento de ingresar al diario, y nadie puede reclamar luego por ella sabiendo a qué se atenía al empezar a trabajar en un diario –en nuestro caso– claramente conservador, o por lo menos, no progresista. De acuerdo al Secretario de Redacción, tanto el periodista como el diario deben buscar la empatía a partir de reconocer los condicionamientos (y las condiciones) al momento de la contratación.

### **Periodismo y poder**

Jacobo Timerman representa el arquetipo del periodista cercano al poder. Dicha cercanía es un aspecto liminar a la hora de pensar una de las características del ejercicio de la profesión periodística. La cercanía puede estar asociada a la disidencia, pero la cercanía no es cuestionada. Los estudios de folclore ocupacional también han detectado este metacódigo asociado al poder como una de las notas básicas del periodismo. Bialogorski y Cousillas (1997:44) hacen referencia a los “mundos semióticos posibles” (término tomado de Magariños de Morentín) para afirmar que “la prensa tiene poder” y éste es uno de esos principios determinantes. Esta conexión entre “poder” y

“periodista” posiblemente esté asociada a uno de los pilotes del profesionalismo periodístico que es el contacto, es decir, la referencia.

“Timerman... le regaló un consejo: ‘¿Sabe una cosa? Un periodista no tiene amigos, tiene contactos. No lo olvide nunca...’” (Mochkofsky, 2003:138).

Timerman una vez contrató a un periodista que fue a pedirle trabajo, y lo contrató el mismo día. Dijo: “¡Háganlo pasar!” y lo hicieron pasar. Le dice: “¿usted es periodista?” “Sí”. “Bueno, ¿se anima a hacer una nota?” “Sí, ¿sobre qué tema?” “Escríbame sobre Dios”, y el periodista le dijo, “¿a favor o en contra?”. (M. Blache 1996:49)

La segunda dimensión que tratamos en este capítulo se refiere a la posición del periodista con respecto al eje de poder en la sociedad y muestra alguna similitud a lo que Himelboim y Limor (2005) llaman “secuencia adversaria”. El término *power distance* fue originalmente acuñado por Hofstede (1980) para denominar una de las dimensiones básicas de la cultura. En periodismo, un fin de la dimensión de *power distance* está representado por el polo *adversary* (alto), el otro fin debería ser denominado “partidario” (bajo). El polo *adversary* del continuum captura un tipo de periodismo que desafía abiertamente al poder. El periodismo adversario (u opositor) tiene una larga tradición en las democracias liberales y es frecuentemente entendido en términos de representar el “cuarto poder” o como una fuerza contrabalanceadora de la Democracia. Los periodistas de este tipo se ubican a sí mismos como *untddogs*<sup>154</sup> y como agentes de control social (Gans, 1979). La forma de periodismo *untddog* supone periodistas implacables que escudriñan las acciones del poder y brindan una crítica radical y supuestamente independiente de la sociedad y sus instituciones, siendo escépticos-con-respecto-a u hostiles-hacia cualquier cosa hecha o dicha por el poder.

El caso opuesto (en la dimensión *power distance*) sería el de una forma de periodismo que se posiciona a sí mismo como “leal” o “partidario” de aquéllos que están en el poder. Este tipo de periodismo puede llegar a ser contundentemente leal, al punto de tomar un rol de “propagandista”<sup>155</sup>, siendo defensivo con respecto a las autoridades, ya sea autocensurándose o sirviendo de pieza de apoyo al partido gobernante.

La posición que se asume aquí es que en el imaginario de los periodistas de este diario aparece una ubicación más cercana al polo de oposición, aunque esto es relativo al lugar que ocupe, en el espectro ideológico, el poder de turno. La percepción de los periodistas de este diario es de una distancia/acercamiento, ya sea para oponerse o para defender las posiciones del poder. Esta idea va

<sup>154</sup> Una especie de “periodismo de perro guardián”. Al respecto recomiendo:

<http://www.saladeprensa.org/art137.htm>

<sup>155</sup> Un rol que hoy día es claramente visible en casos como *El Argentino* o en la versión actual de *Página 12*.

muy de la mano con el anterior componente del impacto que sus notas y su forma de presentar las noticias tienen sobre la opinión pública. Un ejemplo es cómo el redactor de Política avizora su futuro de carrera a corto plazo:

“Tal vez hacer otro tipo de tareas, que tenga que ver con los más cercanos al poder, creo que es una asignatura pendiente que la hago cada tanto, porque siempre hay alguien que falta o alguien que no está y no puede ir y me toca una gira de Cristina o una gira de Néstor, creo que darle más continuidad a eso me gustaría” (E18)

La sección Política es la clásica del diario, y un periodista egresado del Master claramente indica que aspira a orientar su carrera por el lado de estar cada vez más cerca del poder, no como identificándose con él, sino rozarse con el poder para el mejor ejercicio de su profesión.

El periodismo es el **tábano del poder**, indica la Jefa de la sección Ciencias:

“Yo creo que mucho de todo eso, hay una tradición de lo que es el periodismo que viene de muy lejos, acá y en el resto del mundo, que todos esos son elementos, componentes, ingredientes de lo que es ser periodista, pero además lo que decía recién, la trascendencia de lo que uno hace, y la posibilidad también de ayudar o de ofrecer vías de acción a las personas, de develar si es posible mala praxis o actuar como se considera que actúa un periodista un poco como el tábano de lo que es el poder y a veces no solo el poder en los estamentos del gobierno, sino de la medicina, porque también en ámbitos que no son estrictamente los gubernamentales se dan muchos de los vicios que también se dan en el gobierno, así que incluso desde un área que parece tan lateral uno tiene la posibilidad de cumplir lo que se le adjudica a la tarea de un periodista profesional.” (E25)

El “tábano del poder”<sup>156</sup> es la función que molesta al poder. Y así como la editora de Ciencias se refiere al poder político, también lo señala para el caso de las ciencias “oficiales”. El periodista debe tomar distancia y oficiar como tábano, que va a horadar la solidez del discurso oficial.

En esta línea nos comentó una periodista que ya no trabaja en el diario, pero que nos relató su trayectoria, dándonos bastantes pistas acerca de visión del periodista y su relación con el poder. Así, a mi pregunta de si había visto la película “Todos los Hombres del Presidente” me responde:

“No la película, pero si la idea de ir por algo oculto, por descubrirlo, por destapar alguna olla. Por eso te decía, no soy de la generación esa, nací en 1970, pero sin embargo para mí fue un modelo muy importante y lo sigue siendo, el modelo norteamericano de periodismo en el sentido de la búsqueda mas de investigación; yo me crié en Página 12, en esa época tenía 21 años, estaba fascinada porque Página 12 era un poco eso en ese momento, tenía un lenguaje distinto, una cosa joven, con cierta impertinencia hacia el poder, no tratarlo con irreverencia pero como a un poder al que hay que increpar, en el sentido que es el que debe explicaciones al poder publico.” (E38)

<sup>156</sup> Recomiendo:

[http://www.defensordelpueblo.es/herramientas/admin\\_eventos/uploads/EI%20Escorial.%20Medios%20de%20comunicaci%C3%B3n%202017.7.doc](http://www.defensordelpueblo.es/herramientas/admin_eventos/uploads/EI%20Escorial.%20Medios%20de%20comunicaci%C3%B3n%202017.7.doc)

Una perspectiva del periodismo basado en “destapar alguna olla”<sup>157</sup>, pero –obviamente– una “olla” que tenga un impacto en la sociedad. Por eso ella señala que la caracteriza una “impertinencia hacia el poder”, lo cual es bastante similar a la idea de “tábano del poder”.

### 1.3 Resistencia al mercado

La numerosa literatura que trata la cuestión acerca de la colonización económica del campo periodístico (Bourdieu 2007) explica, de alguna manera, la aversión de los periodistas a esta situación. Andrés Dimitriu (Entel, 1997:217ss), profesor de la Universidad Nacional del Comahue ha señalado que el periodismo se mueve entre el mundo de las ideas y el mercado informativo.

Las investigaciones previas y lo recogido en las entrevistas dan cuenta del hecho de que el periodista, en general, está considerando a sus colegas, a sus jefes, pero no –al menos en primer lugar– al lector. Un ejemplo es el estudio realizado por Raquel San Martín (2008:47). Los periodistas entrevistados señalan que piensan más en el editor, en sus colegas y en los secretarios de Redacción. El temor a la reprimenda, en definitiva, la preocupación por pasar por una situación indecorosa, hace que el periodista se refiera fundamentalmente a dichos grupos como los más preocupantes a la hora de pensar en la calidad del producto. A esto llama San Martín “microclima profesional”. Los esquemas de redacción *online* vienen a romper con este “microclima” ya que el *feedback* por parte de la audiencia es notorio de una manera automática. En el caso del diario impreso esto no ocurre y facilita este sentimiento de “cuasi” impunidad que hace que haya una mayor distancia con la audiencia de lectores.

“Entre los periodistas, la conciencia del lector es difusa, poco clara y difícil de verbalizar. No puede encontrarse una imagen excluyente o que pueda calificarse como única o prevalente. Esta escasa conciencia del lector se pudo confirmar con la constatación de que, en general, los periodistas entrevistados fueron construyendo sus ideas sobre el lector y estos temas a medida que se los iba entrevistando...” (Raquel San Martín en Foro de Periodismo Argentino, 2007:153).

“los periodistas se muestran más propensos a adoptar el criterio de los índices de audiencia en la producción... cuanto más alta es la posición que ocupan... en un medio de comunicación y más directamente depende éste del mercado... mientras que los periodistas más jóvenes y menos establecidos son, por el contrario, más propensos a oponer los principios y los valores de la ‘profesión’ a las exigencias, más realistas o más cínicas, de sus ‘veteranos’.” (Bourdieu, 1997:107).

---

<sup>157</sup> Al respecto, Martini y Luchessi (2004:51) citan a Daniel Santoro (periodista de *Clarín*) quien señala que “el periodismo no tiene que ser ni juez, ni fiscal, no tenemos herramientas ni preparación para ser jueces ni fiscales. Tenemos que señalar hechos. Obviamente al señalarlos tienen la fuerza de una denuncia, pero no tenemos que ir nosotros a abrir una causa judicial, ésa no es nuestra función”.

Siguiendo esta línea de desdén al destinatario del trabajo, estamos proponiendo aquí que la fuerte resistencia a lo comercial y a lo mercantilista es una característica propia del universo identitario de los periodistas de la redacción que estudiamos. Es ésta la tercera dimensión de los roles institucionales que son vistos por los periodistas como el foco social primario que orienta la producción de las noticias. La orientación al mercado es alta en las culturas de periodismo que subordinan sus metas a la lógica del mercado; mientras que son bajas en las culturas que producen las noticias primariamente para el interés público. Un gran número de publicaciones académicas y *papers* de conferencias sobre este tema muestra que la orientación al mercado es una dimensión de la cultura periodística que va al corazón de los estudios del periodismo. Esto puede deberse al hecho de que tanto las empresas de medios como los propios periodistas pueden referirse a la gente o audiencia receptora en dos formas antagónicas: en su rol como ciudadanos o como consumidores, y este último rol desplazando crecientemente al primero.

En las culturas periodísticas que dan prioridad al interés público, la audiencia está claramente identificada en cuanto a su rol de “ciudadanos”. Se asume aquí que el principal propósito del ejercicio del periodismo es brindar a los ciudadanos la información que necesitan para que sean libres y se puedan gobernar a sí mismos. El periodismo es visto, entonces, como un proveedor estratégico para el funcionamiento de las sociedades democráticas a través de la facilitación de una ciudadanía informada y el estímulo de la participación política.

En cambio, cuando la orientación de mercado es alta, el periodismo da énfasis a lo que las audiencias (consumidores) quieren saber por encima de lo que deberían saber. Las culturas de periodismo en este polo de la dimensión ponen foco en los temas de la vida cotidiana y las necesidades individuales (seguridad, divertimento, sociales, espectáculos, morbo). Las audiencias, en este polo, no son los ciudadanos con preocupaciones por los temas socio políticos, sino que son clientes y consumidores, con temores personales, aspiraciones, actitudes y experiencias emocionales que llegan a ser el centro de su atención. El periodismo orientado a mercado está manejado por una mentalidad de rating y la perspectiva del individuo es la que es privilegiada de manera creciente (Bourdieu, 1997).

La redactora de la sección política del diario, egresada del Master, marca claramente la distancia frente a las cuestiones de Marketing. Veamos este diálogo que tuvimos con ella:

H.O.: En un momento, recién, me hablabas de la parte comercial. En el diario hay todo un ámbito que tiene que ver con la parte comercial, con marketing. ¿Cuánto es funcional o disfuncional al profesionalismo del periodista?

E: Para mí es absolutamente disfuncional, porque una de las cosas que sucede hoy en Información General –yo siempre te hablo de mi sección– Información General es hoy el soporte de lo que el diario llama ‘anabólicos’ o cosas extras que tiene como comercial, en

donde nosotros terminamos siendo redactores publicitarios, por ejemplo Gaturro y el 30 % de descuento.” (E21)

Varias cosas aparecen aquí. Primero, lo comercial es disfuncional al ejercicio del periodismo, y esto lo señala una egresada del Master. Segundo, al mirar la página de la sección de Información General, todo lo relacionado con lo comercial es “anabólico”, es decir, algo así como un suplemento que, obviamente, no es el núcleo duro de la producción profesional.

La distancia con la que los periodistas de este diario miran la función comercial también puede verse sintetizada en el discurso del otro joven redactor entrevistado, también egresado del Master, y que trabaja en la sección Política del diario:

“Si un funcionario de marketing dice que porque entró un aviso de zapatillas hay que escribir sobre qué buenas son esas zapatillas, digamos que todos sabemos que existe eso, yo no lo he visto ni me ha pasado a mí, pero uno no lo ve muy bien que digamos, porque una cosa es hacer periodismo y otra cosa es hacer gacetillas, o hacer propaganda.” (E18)

Su tono marca una especie de denuncia y también un claro señalamiento de que, detrás de esa forma habitual de trabajo en la redacción, lo que está ausente es el ejercicio del periodismo. Eso no es periodismo. Luego, es una declaración identitaria. De manera que la perspectiva comercial –si bien es entendible que la haya en una empresa– se la procura encapsular, tal como señala la Editora de Espectáculos del diario: “Una parte del diario debe pensar comercialmente porque tiene que vivir, la Redacción tiene que escribir las notas para que los otros puedan vender el diario.” (E30).

La Redactora de Información General del diario indica claramente cuáles son las diferencias entre el mundo profesional del periodista, y el mundo comercial, por ejemplo, cuando respondía a la pregunta de qué es lo que hace ser profesional al periodista:

“Para mí sí, es eso [...] la versatilidad, la posibilidad de cambiar ante las distintas situaciones, por ejemplo en una situación en la de ahora en donde el periodista está muy vapuleado en algún sentido porque hoy el periodista profesional en muchos casos, trabaja en muchos lugares o en varios lugares, y cómo hacer que la parte comercial no te afecte con la parte profesional. Bueno, para poder manejar estas cosas me parece que uno tiene que estar muy derecho, parte de eso me parece que es digno de admiración, y que sigan siempre en la misma línea.” (E21)

En el discurso de los periodistas de este diario, lo comercial es opuesto a lo profesional. Lo comercial es un mundo “profano”, donde impera lo económico y lo superficial. Ése no es el mundo del periodista. Y esta perspectiva no debemos encapsularla en el pensamiento romántico de los iniciados, como bien nos lo señala el Secretario de Redacción y director del suplemento de cultura de los sábados:

“Lo que pasa es que ahí entramos en una discusión de ‘qué es el periodismo’. Para algunos el periodismo es un negocio. Para otros el periodismo es una carrera. Para otros el

periodismo es un oficio. Para otros el periodismo es un medio para conseguir otra cosa. Para mí y para algunos el periodismo es una obra de arte, es una forma de arte, es un arte. Para mí y para algunos otros –sé que no coincido con los demás– es una forma de arte, como el cine, como la literatura: al periodismo yo lo concibo así.” (E31)

El periodismo es una “obra de arte”, y notemos que la apelación al “arte” de alguna manera distancia al periodismo de todo lo que sea negocio. El director de una revista fuertemente instalada entre los jóvenes rockeros, que es parte del Grupo del diario, y que también ha trabajado más de 17 años en la redacción del diario, tuvo esta conversación conmigo, que expresa claramente una perspectiva identitaria de la práctica periodística, que dista mucho de una visión comercial:

“HO: Incluso el nombre de autor para el redactor es habitual ¿o es un uso tuyo?

E: Es casi un uso mío, propio del paso mío por (la revista del Grupo), y te diría de cierta valoración altísima que yo tengo de la persona que escribe, digo, no todos son autores, quizás yo me exceda en la valoración como autor de alguno, pero en mi paso por (la revista) yo trabajé con autores, porque yo siento que el tipo que hizo la crónica del primer Cromañón, al borde de esa noche, y [...] es un autor, el texto que escribe es el texto de un autor, si me preguntás qué es un autor, ya me ponés en un problema

HO: Porque tiene un contexto cuasi artístico ¿no?

E: Si es un poco obsesivo, quizás lo artístico te da un poco de temor

HO: Aunque de alguna forma es un arte ¿no?

E: Es un tipo que tiene una visión del mundo y la quiere compartir, tiene herramientas para hacerlo, herramientas más que interesantes en lo narrativo, que tiene una percepción del mundo clara, digo, para mí un autor es eso, un tipo que, cuando escribe, está escribiendo mucho más allá del objeto que es parte de su texto....” (E28)

El redactor es un artista (como en el caso del secretario de redacción que cité anteriormente), y el producto de su trabajo es una obra. Por eso, el entrevistado habla de “autor” más que de “redactor”. Y este mismo entrevistado pondera la calidad de los productos del diario ya que se sobreponen a la lógica del mercado:

“la calidad de los textos, en fin un montón de variables que juega y esto es (el suplemento de cultura del diario), sostenés la calidad periodística en un mundo en donde las lecturas se desmoronan, donde los medios se vuelven bastardos, donde vemos como está el mercado, yo entiendo las circunstancias del negocio, ahora, no dejemos desmoronar esta columna vertebral del diario...” (E28)

La calidad, de alguna manera, es ubicada espacialmente como opuesta a la lógica del mercado. Contaminarla sería bastardearla, pero la lógica del negocio es una, y la lógica profesional es otra. De manera que los periodistas de este diario luchan cada día contra el “trabajo mercantilizado”

(Lenguita, Ramil, Garamendy, 2008) o contra el hecho de que el producto de su trabajo se transforme en una mercancía manipulada, segmentada y cuantificable.

Así, en varias entrevistas, aparece la figura de “Chiche” Gelblung como el arquetipo del periodista “comercial”, denostado por los periodistas de este diario. Tenemos el testimonio del Secretario de Redacción de Cultura y director del suplemento de Cultura de los sábados:

“Si hay juramento hipocrático [...] hipócrita, quiero decir, todos nosotros vivimos de nuestra credibilidad, es decir que en el fondo somos tan virtuosos por un problema de negocios; si perdemos nuestra credibilidad, perdemos como periodistas, nos devaluamos como periodistas, por lo tanto, nuestra credibilidad es lo más importante que tenemos, por lo tanto, hay como un deber ser del periodista. Hay valores en el periodismo, hay un conjunto de valores sobre el periodismo, sobre la verdad, el chequeo de fuentes, sobre la ética, y el periodista que quiere mantenerse en este oficio, y el periodista que quiere más o menos ser un profesional respetado, tiene que seguir un poco esa lógica. Es una lógica positiva pero lo que pasa es que después hay otra gradación de lógicas, hay quien simula hacer esto pero hace lo otro, es decir simula representar los valores pero los cobra y hace cosas oscuras y hay tipos que se cagan en los valores, que creen que los valores no existen. Hay una enfermedad que es una especie de fatiga de combate en el periodismo, que es todo mentira. Chiche Gelblung es un ejemplo clásico, llegó un momento en el que él no podía creer en nada, hay también un síndrome que es el de la trastienda, vos ves todo de atrás, todo es imperfecto y eso te lleva al cinismo, es uno de los grandes peligros de la profesión, todo es cínico, estamos acá esperando un muertito que nos salve la tapa, un tipo que piensa así ‘estamos esperando un muertito’ –como dijo una vez un periodista famoso en televisión– ‘usted qué hace en la Redacción’ le preguntó Susana Gimenez, ‘a veces decimos: un muertito por amor de Dios’ si no hay nada, un muerto te salva, te salva una edición y te hace vender ejemplares.” (E31)

Más allá del listado de principios del periodismo que aparece aquí (la verdad, chequeo de fuentes, ética), detengámonos en el caso del reconocido periodista que es citado aquí. Samuel “Chiche” Gelblung es un periodista famoso, pero más por sus productos “marketineros”, una lógica que impuso en la Revista *Gente* de los setenta y de los ochenta<sup>158</sup>. Para el entrevistado, “Chiche” experimenta la “fatiga de combate” que se manifiesta en una especie de “entrega” de banderas, un arriar de las banderas profesionales del periodismo para entregárselas al “dios” mercado (donde el ruego por un “muertito” es un ejemplo).

También hemos registrado el testimonio de la Prosecretaria de Redacción y responsable del sector *online*, una histórica del periodismo en Argentina, que señala cómo convive el periodista con la lógica de la rentabilidad:

“En general, por el periodista es vivida con cierto pesar, porque venimos de épocas de las décadas del setenta, del sesenta, en donde no había restricción presupuestaria, yo recuerdo

<sup>158</sup> Carlos Ulanovsky escribió un perfil de “Chiche” Gelblung (Ulanovsky, 2005a:252). Gelblung empezó en *Gente* en 1966 y su primer trabajo como redactor fue a propósito del golpe de estado de Onganía. La revista puso una fuerte cuota de frivolidad “cara” y cotizada a las noticias, donde podían convivir tanto una trágica inundación con un desfile de modelos.

que en la revista *Gente*, cuando yo trabajaba en *Somos* hace muchos años, de la revista *Gente* el director era Chiche Gelblung, tenía el presupuesto libre, entonces compraba todos los materiales que le llegaban aunque no los publicara, sólo para que no los tuviera la competencia, eso es una cosa impensable hoy, pero ya impensable porque eso cambió cuando yo estaba allá, los controles presupuestarios empezaron a venir después de la tablita de Martínez de Hoz y qué sé yo, después de todas esas crisis los controles presupuestarios fueron necesarios. Entonces si estabas en una tarea ejecutiva, esto era algo en lo que tenías que pensar” (E32)

Aquí la figura de “Chiche” Gelblung está asociada al director de una revista que competía con la ventaja de las armas económicas (la disposición de un presupuesto “libre”) donde la calidad de los productos no era el diferenciador (en este caso, entre *Gente* y *Somos*) sino que la lógica comercial se expresaba por vía de la monopolización de los materiales. Era el racional de la competencia feroz y prácticamente “desleal”.

Algunos periodistas conectan esta perspectiva mercantilista con una falta ética grave, veamos el caso del redactor de Políticas egresado del Máster de Periodismo:

E: Me da la impresión, no tengo pruebas ni nada, [de] que hay artículos que hablan sobre una persona, o una empresa y no son todo lo duros o rigurosos que deberían ser<sup>159</sup>, entonces uno tiene sospecha, no tengo ninguna prueba..

H.O.: Eso sería hipotética o teóricamente una forma de no ejercer el periodismo.

E: No, [con] eso ya pasás al otro lado, ya no sos más periodista, ya pasás a ser promotor o propagandista de otro tipo de intereses, sabemos que ocurre acá, que ocurre en Estados Unidos menos, el periodismo norteamericano hoy en día tiene mucha más reglamentación, tiene mucho más controles sobre los periodistas que impiden que esas cosas pasen.” (E18)

“Ya no sos más periodista” es el dictamen frente al mercantilismo. Esto es una especie de dictamen identitario, ya que esto puede ser analizado como que se pierde la habilitación para el ejercicio del periodismo o que “no es hacer periodismo” cuando sólo se promueve una marca o un interés, especialmente cuando la función del periodista es de *untddog* o “tábano del poder”.

## 2. Formación y carrera

Dos cuestiones se discuten en este *duster*, que son aquéllas que se relacionan con la cuestión del oficio-profesión (muy presente en casi todas las entrevistas) y la de las carreras. Estas cuestiones se relacionan con nuestro capítulo sobre trayectorias vitales y profesionales y su relación con la identidad profesional de los periodistas. De hecho, la cuestión de las carreras (donde descubrimos que la carrera jerárquica no es la máspreciada por los periodistas) nos permitirá una aproximación vigorosa al universo identitario de los periodistas.

<sup>159</sup> En el próximo capítulo veremos el testimonio del Ex Director de Finanzas del Grupo que controla al diario, quejándose efectivamente por todo lo contrario de lo que aparece aquí: por la excesiva independencia de los periodistas de la redacción, indiferentes a las necesidades económicas de la sociedad anónima.

## **2.1 Desplazamientos en doble vía oficio-profesión / prevalencia del oficio contradictoria y culposa**

### **Profesionalismo en Periodismo**

La cuestión del profesionalismo en el periodismo no es un tema que haya sido ignorado por la Sociología. Incluso Weber (1979) y Habermas (1981) han escrito acerca de la problemática del *metier* del periodista. La “escuela de Chicago”, con Robert Park como mayor representante, ha realizado estudios en los *newsrooms* americanos.

Desde la sociología de las profesiones se han analizado posturas más profesionalistas del periodismo (Zelizer, 2004) hasta perspectivas más “semiprofesionistas” como la de Etzioni (Guillén, 1990). Aún siendo más conocidos los argumentos de los “profesionalistas”, los “semiprofesionistas” señalan que el periodismo es una ocupación que no ha completado todos los pasos o estadios del proceso de profesionalización. Un elemento importante que da cuenta de esta semiprofesionización es que están sujetos a la supervisión de otros miembros de la semiprofesión o de una profesión superior (por ejemplo, un manager).

Los estudios americanos sobre la profesión periodística se han enfocado tanto en el control social propio de la redacción (Breed, 1955) como en las investigaciones ocupacionales recogidas en el liminar análisis de Zelizer (2004), donde es posible identificar una apreciable cantidad de estudios etnográficos realizados en las redacciones y centros de noticias de organizaciones americanas tales como la de Philip Schlesinger (“Putting reality together: BBC News”, Londres, 1978) o la de Herbet Gans (“Deciding what’s news”, 1979). El trabajo de Warren Breed (1955) supuso una significativa contribución sociológica aplicando el concepto, popular por ese entonces, de “control social” al periodismo. Breed reconoce que ninguna sociedad puede existir sin control social, que es una forma que tiene la sociedad para alinear a todos sus miembros con el comportamiento definido como “consenso”. En lugar de una esperada modalidad democrática de gestión, el editor define políticas y los redactores deben acatarlas. Un aporte interesante del artículo de Breed es que los estándares del periodismo tienden a no estar escritos, y sin embargo son seguidos por los periodistas a través de un amplio rango de conductas.

Tunstall (1971) realizó un estudio de los periodistas británicos, y de alguna manera, pavimentó un estilo de mirada sociológica del periodismo, enfocándose en la conducta profesional del periodista. Epstein (1973) realizó el primer estudio extensivo del periodismo, utilizando la teoría organizacional. El trabajo señala que las restricciones técnicas y organizacionales hacen a la

construcción de las noticias. Los periodistas trabajan dentro de un esquema que filtra su marco de independencia y autonomía.

No se encuentran muchos estudios empíricos sobre los periodistas y su profesión en América Latina (Arroyabe y Blanco, 2005). Los estudios más detallados de las redacciones en Argentina constituyen un área escasamente explorada (aunque con excepciones)<sup>160</sup> debido, principalmente, a las dificultades de acceso a un mundo tan infranqueable como es la “cocina” de la redacción. En general hay una evidente resistencia de los mismos periodistas a constituirse en objetos de estudio (Ortega y Humanes, 2000). De alguna manera, he experimentado esta resistencia a propósito de la coordinación de las entrevistas en profundidad para este trabajo de tesis. Los típicos argumentos de la falta de tiempo o la falta de interés (los menos) son sus emergentes. Alguna cuota de verdad puede haber en ello, sobre todo si los mismos periodistas afirman que tienen menos de cuatro horas disponibles para elaborar un producto noticioso, desde su concepción hasta su entrega final<sup>161</sup>.

Los periodistas, se nos dice, construyen su identidad como profesionales mediante canales informales: los propios compañeros de estudio son una fuente de creación de imágenes (Elliot, 1974). Pero sobre todo es el contacto con la actividad de los periodistas lo que constituye un factor determinante. Esta experiencia se adquiere directamente en el trabajo en una redacción, por ósmosis. Pero también existe la posibilidad de construir la identidad ocupacional de manera indirecta a través de la percepción tanto de lo que hacen los periodistas como de sus productos. El resultado es la creación de unos ideales estereotipados muy semejantes a los del resto de la población (Elliott, 1974).

Una cuestión que es de mi interés a propósito de esta tesis es de qué manera los periodistas sostienen sus valores profesionales a la hora de enmarcarse en las lógicas de la organización que los contrata y emplea. Una temática que me ha resultado atractiva en mis anteriores estudios sobre culturas organizacionales es la relacionada con las subculturas. Uno de los cortes plausibles de hacer a la hora de identificar subjetividades en el ámbito de trabajo es el referido a las subculturas dentro de las organizaciones. Las subculturas ocupacionales (por ejemplo en nuestro caso: la cultura de los periodistas) sin duda pueden adoptar características que trascienden o se distancian de las características culturales de la organización o del sector de trabajo que se analiza. Las comunidades profesionales poseen sus propios criterios sobre el hacer (Pratt et al, 2006) y estos criterios van

---

<sup>160</sup> Hay un trabajo etnográfico de Pablo Boczkowski (2006) que también tiene en cuenta la redacción de *Clarín On Line*. Sin duda el caso de los medios digitales constituye un área de estudio que modificarán las concepciones acerca de la sociología de las profesiones. El ejercicio del periodismo en *on line* no es lo mismo que en *off line*. Algo de estos ejes profundizaremos en algunos puntos de nuestro trabajo de campo.

<sup>161</sup> Le encuesta realizada por la Fundación Konrad Adenauer en el 2006 da cuenta de estos datos recabados a 200 periodistas latinoamericanos, veinte de los cuales eran argentinos.

modelando configuraciones identitarias que perforan las barreras organizacionales. En un estudio etnográfico de Gregory (1983) el hallazgo consistió en identificar que los programadores de Silicon Valley en California tenían la misma cultura ocupacional independientemente de la organización en la cual trabajaban. De manera que aparece aquí que el hallazgo de Gregory no es un manifiesto contra la cultura, sino el descubrimiento temprano de que la unidad de consenso subjetivo no es la organización sino la subcultura. Las comunidades ocupacionales (Van Maanen & Barley, 1984) cruzan a las organizaciones y proveen a sus integrantes de identidades y grupos de referencia dentro y fuera de las mismas organizaciones.

Algunos trabajos realizados en Norteamérica han probado que las estructuras de ascenso profesional y los sistemas de control basados en la recompensa y castigo son mecanismos que pueden garantizar el consenso al interior de la organización y permitir que los periodistas se adapten y guíen su trabajo de acuerdo con una imagen de lo que debe ser la cobertura, aun cuando ellos tengan otra concepción de lo que debería cubrirse y de la forma de hacerlo (Cervantes Barba, 1995:110). Estas “quebraduras” de voluntades pueden no necesariamente ser consideradas “violaciones” a la identidad profesional en la mirada de los mismos interesados de acuerdo al grado de socialización e interiorización que tengan de los esquemas organizacionales del sector. Abonando esto, los estudios indican que los periodistas, en ocasiones, se muestran dispuestos a adaptarse a la cultura organizacional imperante en el sector aún cuando ello afecte sus culturas como profesionales del periodismo (Hollifield, Kosicki y Becker, 2001).

En Argentina, desde el año 1946 hay un Estatuto del Periodista Profesional (Ley 12908 promulgada en 1947). En el artículo 2 se nos dice:

"Se consideran periodistas profesionales, a los fines de la presente Ley, las personas que realicen en forma regular, mediante retribución pecuniaria, las tareas que les son propias en publicaciones diarias, o periódicas y agencias noticiosas. Tales el director, codirector, subdirector, jefe de redacción, secretario general, secretario de redacción, prosecretario de redacción, jefe de noticias, editorialista, corresponsal, redactor, cronista, reportero, dibujante, traductor, corrector de pruebas, reportero gráfico, archivero y colaborador permanente. Se incluyen las empresas radiotelefónicas, cinematográficas o de televisión que propalen, exhiban o televisen informativos o noticias de carácter periodístico, y únicamente con respecto al personal ocupado en estas tareas. Se entiende por colaborador permanente aquel que trabaja a destajo en diarios, periódicos, revistas, semanarios, anuarios y agencias noticiosas, por medio de artículos o notas, con firma o sin ella, retribuidos pecuniariamente por unidad o al centímetro, cuando alcance un mínimo de veinticuatro colaboraciones anuales. Quedan excluidos de esta Ley los agentes o corredores de publicidad y los colaboradores accidentales o extraños a la profesión. No se consideran periodistas profesionales los que intervengan en la redacción de diarios, periódicos o revistas con fines de propaganda ideológica, política o gremial, sin percibir sueldos."

De acuerdo al texto basta con ejercer la actividad y percibir por ella una retribución que se constituya en el principal medio de vida para que estemos hablando de un profesional del

periodismo<sup>162</sup>. Nótese que es la práctica y la experiencia lo que acredita al periodista, esto vigoriza la idea de “oficio” más allá de que se hable de un periodismo profesional, pero, por otro lado, desdibuja las fronteras y deja poca solidez a la diferenciación entre la práctica del periodismo y otras prácticas. Un ejemplo son los límites difusos entre “periodista” y “comunicador social”.

También, uno de los problemas que emergieron como claves para delimitar el espacio profesional del periodista fue la cuestión de la libertad de expresión.

En un trabajo de investigación realizado por el equipo de Rosendo Fraga (1997:14), los periodistas encuestados señalaron que uno de los criterios clave a tener en cuenta a la hora de pensar un trabajo profesional en el ámbito del periodismo es la capacidad de análisis, la libertad para escribir y la buena información propia.

### Oficio-Profesión

Desde hace muchos años está presente el debate acerca de si el ejercicio del periodismo es un “oficio” o una “profesión”. Una tradicional distinción a la que recurre Dubar es aquella que nos indica que el “oficio” es un *arte* que requiere el uso de los brazos y las manos, mientras que la “profesión” se aprende en la universidad y su producción pertenece más al espíritu que a la mano (Dubar, 2000). Es cierto que es un debate fundamentado en ambos sentidos. Kapuscinski (2008:32), quien es una referencia indiscutible en el mundo del nuevo periodismo en Argentina<sup>163</sup>, siempre se refirió al periodismo como “oficio”.

Siguiendo a Zelizer (2004), el periodismo es visto –desde una perspectiva académica– como un conjunto de actividades por las cuales uno califica como periodista. Los sociólogos de la profesión han caracterizado a una profesión como aquella que tiene una especie de corpus de habilidades requeridas, autonomía, orientación de servicio, procedimientos específicos para la obtención de la licencia, un texteo de competencias técnicas, una organización que los agrupa, un código de conducta y, finalmente, programas específicos de capacitación.

---

<sup>162</sup> Una nota editorial de FOPEA es clarificadora al respecto: “Si bien algunos de los miembros de Foepa consideran, con datos de la realidad, que hay discriminación, entre los que tienen título o no de periodista, y unos pretenden preferencia por el título y los no titulados entienden que se lo presiona y precariza porque no se tiene título, entiendo que la verdadera discusión no pasa por allí. Si de discriminación se trata, de acuerdo a la norma referida Ley 12908, el periodista, para llegar a ser profesional, debe pasar un tiempo mínimo de tarea periodística remunerada y en relación de dependencia (dos años) y otros requisitos (aportes jubilatorios), cada vez más complejos en el contexto de precariedad laboral existente en el ámbito periodístico. Sin embargo, en el propio estatuto, el que tiene la posibilidad de ser propietario del medio, es considerado, inmediatamente, como periodista profesional por el solo hecho de la propiedad.” ([http://www.fopea.org/Inicio/Debate\\_sobre\\_matriculacion\\_y\\_colegacion\\_periodistica](http://www.fopea.org/Inicio/Debate_sobre_matriculacion_y_colegacion_periodistica)).

<sup>163</sup> Estuvo en Argentina en el año 2002 generando una profunda impresión positiva en los asistentes de sus conferencias. Murió en el año 2007.

Ortega y Humanes (2000:103ss) sintetizan muy adecuadamente los elementos que marcan la diferencia entre una profesión y un oficio:

1. Un saber sistemático y especializado, transmitido por una institución académica, generalmente la universidad.
2. Un alto grado de autonomía en el ejercicio de la actividad profesional
3. Una organización propia que regula internamente la profesión, sobre todo a través de un código ético
4. Una cultura propia interiorizada en el proceso de socialización
5. La oferta de un único y esencial servicio a la sociedad
6. Prestigio social y legal reconocido

Considerando la perspectiva de profesión que emerge de las entrevistas que hemos realizado, pareciera inferirse que el periodista es de una profesión pero no está en una profesión.

La idea de profesionalismo en el periodismo es antigua, especialmente en el hemisferio norte y en el primer mundo en general. Un ejemplo de la manera en que ha sido tratada la cuestión del ejercicio del periodismo y su vinculación con un marco eminentemente profesional fue el trabajo de Lloyd (1985) a propósito de los 75 años de periodismo profesional en Australia. El *British Journalism Review* fue fundado en 1989, para ayudar a los periodistas a reflejar sobre el carácter cambiante y los problemas de sus roles. De hecho, una de las preocupaciones de esta publicación ha sido que en el vasto terreno de los comunicadores los periodistas profesionales están crecientemente en minoría (BJR, 13, 2002:3-6).

Zelizer (2004:32ss) prefiere aproximarse al periodismo desde una lente académica a partir de figuras paradigmáticas: el periodismo como profesión, institución, texto, personas y conjunto de prácticas. Zelizer advierte que estas perspectivas prevalecen en la literatura académica sobre el periodismo. Ninguna de ellas es exclusiva, ni se comportan como mutuamente excluyentes. En tanto “institución”, se asume que el periodismo existe y funciona como una configuración institucional caracterizada por privilegios sociales, políticos, económicos y culturales. Desde esta perspectiva, el periodismo es un fenómeno a gran escala que modela el poder y las opiniones, y controla la distribución de los recursos informativos y simbólicos de la sociedad. Pero una aproximación académica no es lo mejor que le puede ocurrir a un periodista ya que suelen ver con desagrado y rechazo que se pretenda analizar los mecanismos y las motivaciones que determinan su trabajo. Posiblemente detrás de esta resistencia haya una búsqueda de autonomía, supuestamente amenazada por el trabajo de investigación de su oficio.

En tanto “texto” –siguiendo a Zelizer– el periodismo, más que noticias, produce textos. Los periodistas son *storytellers*, y el eje de esta perspectiva está en el uso público de las palabras, imágenes y sonidos de una manera estructurada.

“Journalism as people” (Zelizer, 2004) significa definir al periodismo a través de la gente que trabaja como tal. Esto supone definir la profesión por los atributos de los periodistas. Los periodistas más famosos y poderosos (como el caso de Timerman o Neustadt en Argentina) han dejado una marca profesional importante al punto de ser los referentes del oficio.

Finalmente, en cuanto “conjunto de prácticas” nos referimos aquí a la manera peculiar de recoger información, presentarla y diseminarla.

Los aspectos asociados a la profesión son innegables y el grupo de periodistas entrevistados valoran fundamentalmente al oficio como la base fundamental para esta profesión. De todos modos, no aparece en la redacción del diario que hemos estudiado, de una manera clara, una clara distinción entre oficio<sup>164</sup> y profesión. Casi la mitad de la población de la redacción del diario es “profesional” mientras que la otra mitad es “de oficio”. El Prosecretario General de Redacción utiliza expresiones tales como “yo asistí a la escuela de la vida” o “la universidad de la calle”, y en muchas entrevistas nos encontramos con otros criterios de entendimiento del profesionalismo en el periodismo, incluso hay quienes prefieren hablar de “oficio” más que de “profesión”. De todos modos, el mismo prosecretario (E10) señala que el periodismo “es una profesión, que incluye al oficio”.

Los periodistas de mayor experiencia no pueden eludir la decisiva contribución del oficio, tal el caso del secretario de redacción de la sección deportes, cuando señala:

“A mí me cuesta hacer la diferencia conceptual entre profesión y oficio. Es como si fuera una curva, cuando yo empecé era un oficio y va muy raudamente hacia la profesión. Hace 25 años era más oficio que profesión.” (E11)

Tal como lo comentábamos a propósito del aprendizaje de la práctica, la conexión entre experiencia y oficio hace que los periodistas no puedan negar la decisiva contribución del “aprender haciendo”. Así, el editor de la sección cultura nos comentó que lo primero es el oficio, y lo segundo la profesión:

“Se lo toma como una profesión, a mí me parece que no tendría que olvidarse de que es un oficio también. Por ejemplo, el trabajar con la noticia: me parece que lo básico para empezar a hablar, yo creo que primero es un oficio en el sentido de que se aprende trabajando, y se mejora y enriquece, por más formación que uno incorpora, que siempre es muy bueno” (E13)

---

<sup>164</sup> “Por oficio, se entiende a aquéllas personas autodidactas, que han leído mucho y lo siguen haciendo, que escriben bien y sienten la necesidad de hacerlo para miles de lectores.” (Eliachev, 2003:6).

El redactor de la sección política del diario es un caso típico del joven profesional que hizo su master en Periodismo y que (a partir de dicha experiencia) sostiene que la profesión, más que el oficio, brinda mejores armas:

“No descarto para nada el tema de la práctica. Me parece que la práctica y la teoría se complementan, pero me da la impresión que un periodista profesional tiene mejores armas y está mejor preparado este oficio.” (E18)

El secretario de redacción de la sección política del diario opina, al igual que el prosecretario de redacción, que la profesión incluye al oficio:

“Yo creo que hoy prevalece el paradigma del periodismo de profesión, además con actitud, hay una actitud que refiere al profesional y al de oficio... yo diría que mayoritariamente sí, es una profesión que tiene una cuota enorme de oficio” (E20)

La idea de “paradigma” utilizada aquí expresa una especie de “ideología dominante” en el ámbito de la redacción del diario, aunque a la hora de revisar los componentes de dicho paradigma, como veremos más adelante, es posible que arribemos a la conclusión que la idea de oficio prevalezca.

El editor de notas de opinión, en línea con el editor de la sección cultura, sostiene que primero es el oficio, y luego la profesión:

“Yo creo que no hay una contradicción entre una cosa y la otra, el oficio hace la profesión [...] es verdad que hay periodistas que se mueven sólo con el oficio, que tienen un cielo limitado, un horizonte limitado que es la mecánica del oficio.” (E26)

En la misma línea, pero agregando que el oficio se profesionaliza, opina el director de una de las revistas que edita el grupo de medios que controla al diario:

“Es un oficio que se puede volver profesión. Hay una suerte de profesionalización del oficio que no se oye buena. En tanto uno se profesionaliza uno pierde o gana distancia con la idea de la verdad.” (E28)

La expresión “no se oye buena” da cuenta de una especie de “arrío” de banderas. Con la profesionalización, el romanticismo del oficio periodístico se fue perdiendo. Pero aún así no es solo una cuestión de confort o feeling, sino que es un distanciamiento con la idea de verdad.

En otra perspectiva, el secretario de redacción y director del suplemento de cultura de los días sábados, sostiene que el periodismo siempre es un oficio:

“Yo creo que es, fue y será un oficio por más que la universidad saca más alumnos profesionalizados... la verdadera universidad es el oficio.” (E31)

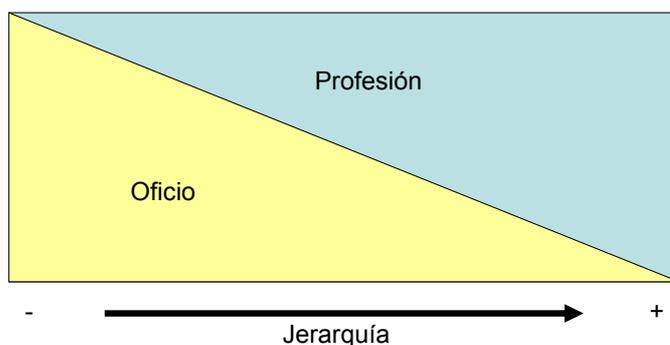
La idea prevaleciente a nivel discursivo es la de “oficio”. La profesionalización es un acto segundo aunque no supone un reemplazo de la profesión por el oficio. Éste continúa aún en una etapa de creciente profesionalización, pero donde el oficio no está perdiendo terreno, sino resignificándolo.

La profesión añade y suma, pero no es una condición “casi suficiente” como el caso del oficio. Los entrevistados (prácticamente la flor y nata de la gestión de las noticias del diario) optan mayoritariamente por el oficio a la hora de explicar al periodismo.

“No lo veo como una cosa contrapuesta el oficio y la profesión, por mi parte me parece que lo básico para empezar a hablar yo creo que primero es un oficio en el sentido de que se aprende trabajando, y se mejora y se enriquece, por más formación que uno incorpora, que siempre es muy bueno, sino se dedica a desarrollar ese oficio va a ser incompleta la experiencia y el oficio implica llegar a un lugar y ponerte en el lugar de abajo para aprender de los que están alrededor tuyo, esa es la visión que uno tiene del oficio, desde un relojero a un carpintero, el periodismo para mí tiene mucho de oficio, por supuesto que la parte profesional enriquece mucho más el trabajo.” (E13)

Este es el caso de un editor de la sección Educación y Cultura. Lo primero es el oficio: “se aprende trabajando”. El oficio es el “cuerpo” del periodismo. En términos piramidales, es posible que en la cúpula de la redacción haya una opinión en un sentido más profesional del periodismo, y a medida que vamos bajando de la cúspide, el oficio cobra mayor consenso. Podríamos representar lo que acabamos de decir de la siguiente manera:

#### Escenario 1: la profesión progresa con la jerarquía



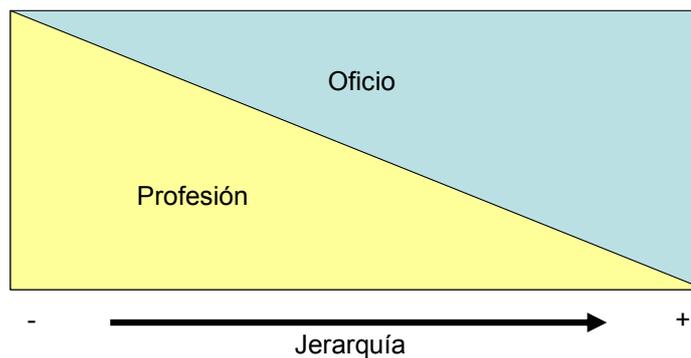
Es el caso de uno de los prosecretarios de redacción del diario:

“Dice ‘el oficio del periodismo’, yo en realidad estoy en el otro bando, en el bando que te dice ‘no, esto no es un oficio, es una profesión’. Es una cosa medular si es un oficio o una profesión, es absolutamente medular, porque el oficio, como el tipo que lustra los zapatos a mí que tiene un oficio impresionante el tipo, es una habilidad manual, en un determinado terreno, es una habilidad que es un oficio. En realidad, yo creo que el periodismo no es un oficio sino que es una profesión que incluye el oficio porque hay tipos que vos los ves trabajando y decís ‘qué oficio que tiene este tipo!’, qué oficio para manejar una entrevista, qué oficio tiene para encontrarle la noticia a algo, va escuchar 50 cosas y te dice ‘la noticia es esta’ y es esa, eso es un tipo que tiene mucho oficio, pero creo que el periodismo como

tal no es un oficio sino que es una profesión, y una profesión cuyo impacto en la sociedad cada vez es más alto.” (E10).

Es importante enmarcar esta cita, ya que el Prosecretario de Redacción es el Director (por el diario) de la Maestría de Periodismo. Nótese el ejemplo de las profesiones comparadas: el “lustrazapatos” es el oficio de comparación. Sin duda el ejemplo conecta al periodismo con un oficio más que una profesión, lo cual podría graficarse de esta forma:

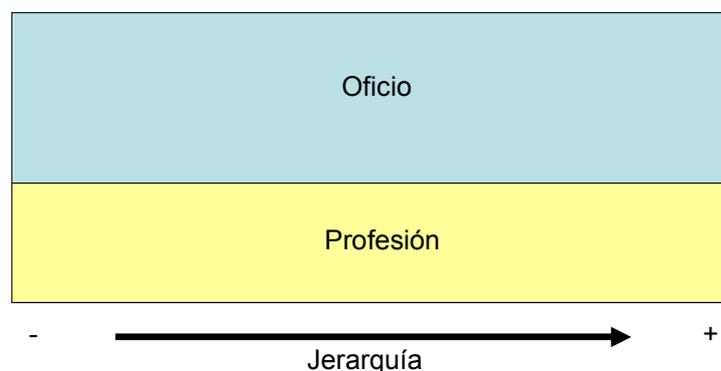
#### Escenario 2: el oficio progresa con la jerarquía



Lo cierto es que la querrela no termina de quedar despejada. Ninguno de los dos gráficos que presentamos anteriormente da cuenta de manera precisa de cómo es el flujo de valoración del oficio y la profesión. En ocasiones, el oficio prevalece en el ápice estratégico de la sala de redacción, pero en otras es la profesión lo que se lidera en la cumbre jerárquica.

Ambos conceptos están presentes en los diferentes estratos jerárquicos de la redacción, posiblemente con una valoración mayor para el oficio. Esto podría significar un esquema como el siguiente:

#### Escenario 3: el oficio y la profesión



La prevalencia del oficio sin duda va de la mano de la resistencia de los periodistas a una “burocratización” de la profesión. Esto mismo ha señalado uno de los periodistas más respetados del medio local:

“Todavía depende mucho del oficio y no es una profesión. Primero, gracias a Dios, no nos une una especie de corporación. No quiero ser parte de una corporación que rige cómo voy a trabajar o desarrollarme. Prefiero la idea de oficio, que es el que usa el talento, el conocimiento y busca darle una forma buena, elegante y completa a lo que produce. Ese es el artesano de la palabra. El título de comunicador me parece muy interesante, muy útil, porque permite llevar a la redacción gente formada. Pero eso no lo hace una profesión”<sup>165</sup>

## **2.2 De la carrera editorial a la carrera profesional / carrera hacia la firma**

Si hay un lugar común en el discurso de los periodistas entrevistados es el reclamo de conformación de varios y no sólo un sendero de carrera dentro de la redacción. La carrera editorial no es la única posible, y eso es un elemento clave de la constelación identitaria de los periodistas.

Tenemos el ejemplo del Secretario de Redacción de Deportes cuando señala:

“En el periodismo es distinto, yo te diría [que] hay periodistas que naturalmente tienen una tendencia a ser editores y otros que tienen tendencia a ser grandes columnistas toda su vida. Yo tengo en mi equipo gente que es brillante escribiendo y pésima editando y gente que es brillante editando y pésima escribiendo y eso se va desarrollando naturalmente y creo que es muy malo forzar. Una cosa que se daba históricamente y que desde mi rol de gerente he tratado de evitar siempre es: si yo tengo que premiar a alguien, no cometer el error de premiarlo con una jefatura, porque por ahí lo estoy arruinando. En el periodismo conozco centenares de casos. Yo preferiría que, en esa estructura, el tipo que escribe muy bien tenga un salario tan alto como el del editor por escribir como escribe, mientras escriba. Y que el editor si no es bueno escribiendo, que no tenga que escribir.” (E11)

Promover a un excelente redactor a la función de editor, de manera de posibilitarle un incremento de sus ingresos, podría ser fatal porque el diario podría estar perdiendo a un excelente redactor y ganando a un mediocre editor<sup>166</sup>. Pero el problema se presenta cuando la práctica consuetudinaria ha sido que la única posibilidad de carrera es por la vía de la edición. Así nos comenta el Editor de Cultura:

“tradicionalmente, la forma de ascender profesionalmente en una empresa periodística es una responsabilidad de edición, de editor en este caso, que no siempre es lo mejor porque a

<sup>165</sup> Son palabras de Andrew Graham-Yooll en una entrevista que le realizó Nelson Castro y que apareció en la edición impresa del diario *Perfil* del domingo 9 de diciembre de 2007. En la misma entrevista, Nelson Castro señaló su discrepancia con la perspectiva del entrevistado, poniendo un foco mayor en la necesidad de profesionalización del periodismo, puntualizando en la formación, responsabilidad, conocimiento y análisis de temas.

<sup>166</sup> Existe, en el mundo del management, lo que se denomina “Principio de Peter”, que indica que los empleados alcanzan su más alto nivel de incompetencia, y que es sindicado como uno de los más grandes errores de la burocracia administrativa de las organizaciones. Para profundizar sugiero: [http://www.envisionsoftware.com/articles/Peter\\_Principle.html](http://www.envisionsoftware.com/articles/Peter_Principle.html)

lo mejor uno no tiene esa vocación, o por lo menos no se siente muy cómodo en ese trabajo.” (E13)

La ruptura entre “vocación” y “carrera” es fatal para el desarrollo profesional. Esto ocurre cuando el periodista no tiene vocación de edición pero no tiene alternativa de “crecer” dentro de la redacción.

El redactor de Políticas, de hecho, descarta de plano la posibilidad de ser editor aunque no menoscaba dicho rol:

“mi idea no es ser editor, y no creo en la carrera como tal, en ese sentido yo creo en el placer que me da hacer esta profesión y ser periodista todos los días, buscar la información, escribirla, no me molesta nada de lo que tiene que ver con los pasos, buscar, llamar, hacer, ir volver, viajar (viajo un montón) también mi status de no casado influye (somos los que viajamos siempre). Y creo que de ese estilo no tengo la apetencia de ser jefe, por lo menos, no dentro de una redacción muy complicada como esta, en donde hay impresiones de todo tipo, y realmente los entiendo a los editores, en ese sentido de compadecerlos un poco del rol que tienen, porque es muy difícil hacer equilibrio.” (E18)

Notemos que la fuerte instalación de que la carrera es la carrera editorial hace que este joven periodista egresado del Master descarte absolutamente la posibilidad de hacer carrera: “no creo en la carrera como tal”. Aunque probablemente la más fuerte referencia que este redactor hace a la antítesis editor-periodista aparece en este fragmento de la entrevista:

“hay muchos editores que se resisten a dejar de ser periodistas, que quieren seguir manteniendo el rol de editor y a la vez seguir escribiendo, que me parece que es espectacular, es muy difícil de lograr, pero me parece bárbaro porque no pierden el contacto con la realidad, y en ese sentido en la Redacción hay varios editores que siguen siendo redactores, en el sentido de que siguen escribiendo, siguen teniendo contacto con las fuentes, y se siguen preocupando de su rol como periodistas, como referentes del periodismo y no solamente alguien que corrige, edita, corta y pega.” (E18)

Nótese la dicotomía entre editor-periodista. Ser editor es dejar de ser periodista, aunque hay editores que logran romper dicha contradicción escribiendo de vez en cuando (como en el caso del Editor de Cultura). Incluso el mismo Secretario General de Redacción ha escrito algunas columnas, aunque no sea algo regular.

La redactora de Información General es más explícita al respecto:

“yo no hago carrera editorial, para mí está mal entendida la carrera editorial, a mí no me gusta, te terminas transformando en un administrativo y yo hice periodismo para otra cosa.” (E21)

De alguna manera, aunque desde otro lugar, es lo que comenta la Prosecretaria General de Redacción a cargo de la redacción *on line* cuando comenta:

“Acá es muy complejo, en la Argentina, en otras partes del mundo no. En otras partes del mundo hay una carrera que es la carrera de *writer*, digo los del Watergate, esos tipos son *writers*, investigadores que tienen quien se lo publique, y después está la otra carrera que es la del editor, yo me identifico más con la del editor porque es donde más años he pasado” (E32)

La preferencia por la edición, en este caso, es manifestada por una “histórica”, no sólo del diario, sino del periodismo en Argentina. La entrevistada señala que su preferencia no es óbice para suponer que debe haber una sólo carrera. Son dos carreras, no una, y eso es una cuestión que la organización del diario no ha podido resolver, y para ella es una evidencia empírica que debe ser reconocida:

“ahora no todos los buenos redactores son buenos editores, ni todos los buenos editores han sido buenos editores, hay gente que sabe leer muy bien un texto, y a lo mejor no es tan brillante escribiendo” (E32)

En todo caso, de alguna manera está atenuando el efecto de los periodistas más jóvenes, que sostienen que el verdadero periodismo es el de la redacción y la escritura, y que la edición “burocratiza” la función. Ella piensa que no es así, y elimina el esquema blanco-negro sobre la cuestión. Los grises aquí también aplican. Lo mismo ocurre en el caso de la entrevista 28 al Director de una revista del Grupo, que trabajó 17 años en la redacción del diario: “para mí ser editor es una jerarquización del oficio” (E28). Por supuesto que, de todos modos, a la hora de explicar el racional de su afirmación, volvemos a la figura de la escritura por interpósita persona:

“vos escribís a través del otro, si vos hacés una buena depuración de tu plantel de autores, si vos, editor de una sección o un área, digamos, se supone que sos quien elige el cuerpo de redactores, esto tiene matices [...], pero en general en el tiempo vos tendés a, porque vos escribís a través de ellos, el editor tiene que tener en cierto sentido [...] la generosidad [...] de comprender que ya su visión del mundo o del tema específico está mediada en los textos de otros, pero también lleva su firma eso.” (E28)

Entonces la edición jerarquiza el rol del periodista, pero no deja de remitir a la práctica más excelsa que es el arte de escribir: el editor “escribe” a través del otro, y, de alguna manera, está firmando junto con el redactor.

### 3. Práctica

En este segmento tengo el propósito de desarrollar algunos aspectos de la práctica profesional de los periodistas de esta redacción, que se perciben interiorizados en el mundo subjetivo que dichas prácticas construyen.

Tres cuestiones estoy señalando aquí: dos se relacionan con aspectos de la “caja negra” de la práctica profesional, éstas son la escritura propiamente dicha (y toda la carga valorativa en contraposición a la edición) y la lectura como modalidad y práctica que diferencia a los periodistas

de los que no lo son. La tercera cuestión propuesta es la preferencia por el sector caliente. Todavía me queda la duda de si éste es un punto para el *duster* de los valores, pero por su conexión con la práctica y por la manera en que se erige como un diferencial o como la esencia del periodismo, he preferido dejarlo en este segmento.

### **3.1 Escribir más que editar como la quintaesencia del periodista**

La valoración fundamental de la carrera “profesional” por sobre la carrera editorial tiene su manifestación primordial en una priorización fundamental de la escritura y la redacción. Es probable que tengamos que conectar esta preferencia también con la negada pero existente preferencia por el diario impreso (“diario papel”)<sup>167</sup>.

Un periodista económico del diario *Clarín*, uno de los más importantes de América Latina, también da cuenta de la “pérdida” que significa la asunción del rol de editor en cuanto a que el periodista “deja” de escribir.

“En EE.UU. y en Europa se pueden hacer grandes carreras como redactor periodístico. Estos periodistas llegan a cobrar un sueldo tan bueno como el de un Editor sin dejar de escribir, que es lo que el redactor más disfruta. En la Argentina, en cambio, si un periodista es buen redactor, lo ascienden generalmente a Editor de Sección y ese periodista no puede escribir nunca más una nota.”<sup>168</sup>

“El fin del periodismo es escribir”<sup>169</sup> señala el fundador del *Le Nouvel Observateur*, lo cual de alguna manera explica que la práctica de la redacción es la más noble expresión del periodismo, aunque con la emergencia de las nuevas tecnologías se haya ampliado el espectro de posibilidades.

El Secretario de Redacción de Deportes plantea una especie de superación de la única perspectiva de “escribir” para el periodista, especialmente en la visión de un Secretario de Redacción:

“cuando uno empieza en el periodismo, lo normal es pensar que el periodismo es escribir, el periodismo es opinar y se acabó, (un periodista de referencia) me hizo ver la cuestión integral del periodismo por eso fue siempre mi referente, ¿esto qué significa? Que el periodismo es escribir, pero también es organizar una cobertura, también es tener la mirada gráfica, trabajar en equipo con el fotógrafo y con el diseñador” (E11)

<sup>167</sup> Por ejemplo: <http://www.juliangallo.com.ar/2006/08/el-periodismo-actual-es-obsoleto-ii/> donde queda claro que hay quienes sostienen que hay un “periodismo obsoleto” incluso en las redacciones *online* donde, aún hoy, se escribe con la lógica del diario impreso.

<sup>168</sup> [http://www.bumeran.com.ar/articulos\\_aplicantes/570/56420/elpapeldelperiodistaeconomico.html](http://www.bumeran.com.ar/articulos_aplicantes/570/56420/elpapeldelperiodistaeconomico.html)

<sup>169</sup> <http://www.lineacapital.com.ar/?articulo=429>

Esta visión no quita que el mismo Secretario de Redacción busque todas las alternativas posibles para poder terminar con la redacción de una columna que es lo que más le gusta:

“Yo no renuncio a escribir una columnita todos los lunes en el diario. Ahora, para escribir esa columna escribo un párrafo y me tengo que levantar de la computadora e ir a cerrar una cuestión de la tapa. Vuelvo, escribo otro párrafo y me levanto porque tengo que resolver un problema en deportes, que tenemos que ver quién va a tal lugar. Vuelvo, escribo otro párrafo me levanto y tenemos que resolver los ajustes salariales del equipo. Esto es lo que si vos me decís me encantaría tener la cabeza enfocada en contar.” (E11)

La última frase da cuenta de su preferencia, aunque tenga que complementarlo con las obligaciones propias de un manager, pero su columna vertebral seguirá siendo la redacción propiamente dicha. El “yo no renuncio a escribir una columna” de este Secretario de Redacción es como un espejo del “sigo atendiendo” del médico que tiene un alto puesto en una empresa de medicina prepaga (vistos en los estudios exploratorios). La escritura se convierte en el oasis de la profesión, donde uno no pierde “contacto” con la esencia pura del periodismo.

Similar es el caso del Editor de Cultura, que en su relato previo había expresado cómo los periodistas no deben perder su olfato aún en roles de edición donde lo administrativo puede llegar a anquilosarlos. “En mi caso, yo siempre trato de que, en las áreas que yo superviso, (poder) seguir escribiendo” (E13). La escritura se transforma en el refugio periodístico por excelencia.

El Director de Arte del diario conecta claramente la identidad profesional del periodista con la redacción propiamente dicha:

“Yo me considero un periodista, si me preguntan en el aeropuerto ¿Usted quién es? *A journalist*, porque escribo regularmente, este año volví a escribir, tengo una columna cada 15 días en (el suplemento de los sábados)..., y antes que eso, de vez en cuando escribía notas, porque la oportunidad se me daba, me gusta mucho, pero me lleva mas tiempo, y he publicado entrevistas, enfoques o artículos en la revista, pero muy de vez en cuando, dos o tres veces por año.” (E17)

Escribir es una cuestión clave, una especie de indicador de periodismo. Es un *journalist* porque escribe regularmente. Aunque el mismo entrevistado, más gerencial y “profesionalizado”, luego relativiza esta perspectiva:

“yo considero que dentro de una redacción hay una enorme cantidad de tareas, periodísticas, que no tienen que ver con la escritura, entonces cuando uno rediseña un suplemento, hace una tapa, cuando uno discute en ciertos lugares, el valor periodístico tiene que ver mucho con la edición, no con la producción de textos, entonces mi ejercicio de periodismo tiene más que ver con eso que con la escritura

H.O.: ¿Y eso es paradigmático dentro del periodismo?

E: No, eso es rarísimo.” (E17)

El Director de Arte se reconoce como “diferente” de lo que es la cultura profesional del diario, donde, efectivamente, la escritura tiene todo que ver con el ejercicio del periodismo.

La redactora de Información General, egresada del Master de Periodismo, señala:

“bueno, para mí la escritura es fundamental también, mas allá de que hagan televisión, no importa, no es lo mismo un periodista gráfico haciendo televisión y radio que uno que no lo hace. En eso sí, no sé si es un error mío o una percepción equivocada o una percepción real, para mí el periodista grafico es el periodista profesional mas completamente formado, después es otra cosa, pero la base, la raíz es la de la gráfica, porque es el modo en que más información requerís” (E21)

Aparece aquí la idea de escribir como la quintaesencia del periodismo. Incluso la preeminencia de la gráfica con respecto a otros ámbitos de expresión profesional.

### **3.2 Preferencia por el sector caliente: la atracción de lo urgente y lo inmediato**

La mayoría de los periodistas entrevistados valoran el ejercicio de la profesión en el marco de la urgencia y la inmediatez que se experimenta en el sector caliente. Como decía el Secretario de Redacción de la sección Política:

“pensando también en qué es lo que tiene como característica lo periodístico, el área periodística tiene que ver con la actualidad, la urgencia, privilegiar lo importante, privilegiar lo que a otros le importa y privilegiar la comunicación.” (E20)

Esta explicación brinda un apoyo claro a la perspectiva de un sector caliente clave para el ejercicio de la profesión.

Los periodistas hablan de “frío” o “caliente”. El primero es el relacionado con los productos que salen semanalmente, mientras que “caliente” es aquella producción que debe salir diariamente. De esta manera, el diario de todos los días es el sector “caliente”, mientras que los suplementos semanales (por ejemplo, el suplemento de Cultura de los sábados o la revista dominical) son el sector “frío”. Obviamente, la idea de “caliente” se refiere a la urgencia y cercanía de publicación.

“Deportes está por la cosa caliente en primera A, yo te diría que por los perfiles que ellos tienen, y como visualizan los perfiles, los que están en política o en economía está en primera B. Y esos aspectos se veían en la actividad gremial que siempre aglutinó a la gente de zona fría, a la gente de deportes, a la gente de arte, y ellos son los que hacen actividad gremial, no hay actividad gremial en política y economía, porque hasta tiene que ver con un tema de prestigio, un periodista de economía o política es un tipo avezado, que no va a estar en el medio de una asamblea para pedir un aumento salarial, hasta en ese tipo de cosas [...] Y los otros son los desamparados, los que están allá lejos, que recibirían como un

premio impresionante el hecho de pasar de un suplemento al cuerpo principal del diario, y yo te diría que se recibe casi como un castigo salir del cuerpo principal del diario, política o economía internacional e ir a parar a un suplemento, a no ser que implique una promoción y pase de ser un periodista o redactor a un editor, pero sino, la zona fría es como un segundo lugar.” (E16)

El secretario de redacción de la sección deportes reconoce la existencia de esta distinción frío-caliente, y lo conecta con la analogía de las categorías o divisiones en el fútbol. El frío es primera B, y el sector caliente es primera A:

:

“Frio-Caliente todavía está y es bastante peyorativo, muy primera A y primera B. Hay un desfase importante. Los del área caliente dicen que los del área fría trabajan poco y muchas veces hay hasta cierta anarquía en el área fría.” (E11)

Notemos que la idea de “trabajar poco” se conecta con el eje temporal. El apuro y la urgencia dan cuenta de un ejercicio activo del periodismo, donde se “trabaja mucho” e incluso, con orden.

El editor de la sección cultura convive con ambos sectores, porque tienen un segmento caliente (la sección de cultura en el diario), y también un segmento frío, tanto para la revista del domingo como para el suplemento de cultura. Lo importante es que vuelve a aparecer aquí la cuestión de las categorías. El sector caliente es una categoría más importante que la del sector frío:

“Son dos campos de urgencia distinta. En la Redacción caliente es un ritmo que todo lo tienen que resolver ya. En la parte fría, que es donde irían los suplementos no es que tenés todo el tiempo del mundo, pero [...] si te pasan a frío es porque se supone que no están conformes con tu trabajo, aunque hay casos en que la gente lo ha pedido.” (E13)

Pareciera, entonces, que el verdadero periodismo se ejerce en la sección “caliente”, donde se enfrenta a la realidad cotidiana, tal como lo señala la jefa de la sección Ciencia:

“Poco tiempo después de estar en la redacción que llamamos entre comillas “caliente”, siempre me había gustado la idea, y siempre me pareció que el verdadero periodismo ocurría en el diario que se publica todos los días, los suplementos eran como un sucedáneo... pero no era el periodismo real. En mi caso... lo definitorio para considerarme periodista, fue pasar al diario, al diario de todos los días... quiero decir que internamente cuando me sentí verdaderamente periodista, fue cuando pasé al cuerpo central del diario.” (E25)

Es más que interesante ver cómo se conecta al “periodismo real” con el sector caliente. El salto del frío al caliente aparece aquí como un “rito de pasaje”, porque es lo definitorio, pasar al cuerpo central del diario es el indicador de “llegar” realmente al periodismo. Aunque no todos piensan así, ya que, en ocasiones, el paso inverso de caliente a frío puede obedecer a cuestiones de índole personal que trascienden el aspecto de carrera o avance, como señala el jefe de fotografía:

“Yo he visto el tránsito doble mano, gente de caliente que pasa a suplementos, que después de suplementos volvió a hacer actualidad, y viceversa, con lo cual quizás [...] no me animaría a decir que es un ascenso o un descenso escribir para un suplemento.” (E27)

O la editora de internacionales, reduciendo la fuerza de la distinción, revalorizando el sector frío desde otra perspectiva:

“Yo creo que son dos tipos distintos de periodismo, yo creo que uno es un periodismo con más tiempo, por ahí tenes más posibilidades de hacer cosas con más detenimiento, más exhaustivamente, y creo que hay gente, hace una semana que tengo a gente trabajando en una nota para un suplemento y no hace el día a día, o ahora me ocupo de un suplemento que va a salir a fin de año, digo que creo que eso se puede hacer, creo que tiene que ver con cada uno, yo me siento más identificada con este lado que con ese lado, pero creo que tiene que ver en cómo cada uno encara la profesión, qué es lo que a uno le gusta, no creo que en la revista se haga menos periodismo que en la sección Política del diario, creo que es otro tipo de periodismo, con otros tiempos y con otra forma de encararlo.” (E33)

¿Es el sector caliente el preferido de los periodistas? Pareciera que sí, y posiblemente pudiera aparecer una correlación entre la preferencia por el sector caliente y un mayor grado de compromiso profesional, de “hambre” por estar en el medio de la zona donde se produce la noticia. Así lo señala la jefa de espectáculos:

“Yo creo que más periodístico es la caliente, son gustos personales. La sensación de que tenés algo que va a salir al día siguiente, hacerlo a una velocidad para procesar le da un gusto extra.” (E30)

La urgencia (caliente) adquiere una categoría valorativa alta en la cultura de la redacción al punto de que –como señalábamos anteriormente–, quienes están en el área “caliente” la piensan como una de mayor jerarquía que el “frío”:

“...si te pasan a frío es porque se supone que no están conformes con tu trabajo por ejemplo, hay casos en que la gente ha pedido porque [...] si, son casos puntuales en realidad, lo concreto es que el que esta allá, en la parte caliente, no tiene tiempo de plantearse a veces, después de un tiempo puede plantearse ‘necesito un descanso’ pero no es que hay una rivalidad, simplemente la convicción de que son dos campos diferentes, por más de que hay muchos esfuerzos para potenciar en el diario un producto determinado el suplemento de Tecnología, tratan de llevarlo al primer cuerpo, a la tapa, entonces eso estimula mucho a los que están en la parte Fría, a que su trabajo se muestra en alguna nota en la tapa del diario.” (E13)

En este testimonio se conecta el sistema de premios y castigos con la estancia en el sector frío o caliente (aunque esto será relativizado por otros entrevistados). Es posible advertir la inconsistencia del intento de la respuesta políticamente correcta. Lo cierto es que quienes trabajan en el sector “caliente” de ninguna manera aceptarían trabajar en el “frío”, pues esto sería visto como un retroceso de carrera. “No están conformes con tu trabajo” supone que antes de despedir a alguien lo prueban en el área de “frío”, donde tienen mayor tiempo de recuperación.

“Frío y Caliente y hay un poquito de pica porque a Frío no quieren que le digan Frío, la noticia del día es la noticia caliente la más importante. Frío es el suplemento que podés

tener la nota hecha en un cajón, eso fue hace unos años, no se si seguirá siendo así, pero es un corte los suplementos y la Revista, versus los suplementos que salen en el día, el cuerpo principal y los suplementos; después tenés Deportes que es como otro mundo, es como otra película dentro de la Redacción, que comparten igual todo esto que hablamos de periodismo, pero es un grupo muy particular. Y después tenés todo lo que no es Redacción que es infógrafo, fotógrafos que es otro gran grupo que tiene sus códigos.” (E14)

Encontramos en esta distinción frío-caliente un elemento importante para entender la identidad profesional de los periodistas. Si el profesional periodista es “llamado a esta vida” para informar, para operar como bisagra entre la realidad social y la gente, entonces una dimensión temporal “caliente” (cotidiano y diario) se torna absolutamente necesaria, porque la noticia no tiene periodizaciones prolongadas, sino que se manifiesta todos los días<sup>170</sup> y a toda hora.

“Las manos del periodista trabajan rápido. Los dedos repiquetean a toda velocidad sobre los teclados, las manos vertiginosas sobre los teclados son el velocímetro del periodista. Las manos del periodista trabajan siempre desesperadamente. La desesperación es el método en periodismo. Un redactor llega a la redacción pensando quizás en la película que ha proyectado ver con su esposa esa noche en un cine céntrico, y sin embargo esa noche duerme en Salta, o tal vez en Colombia.” (Winazki y Campa, 1995:28-29)

Este tipo de periodismo requiere profesionales con una fuerte orientación hacia la urgencia, aunque no todos pueden ser así. En cualquier organización hay individuos con orientación temporal a la urgencia y otros sin dicha orientación, tal como los denominan Waller, Conte, Gibson y Carpenter (2001). La cuestión aquí, de todos modos, es preguntarse si estamos ante una característica que se inscribe meramente en los individuos o es sólo un fenómeno propio de la profesión.

El área caliente atrae a los periodistas porque abreva en la característica más evidente de la profesión, que se refiere al contacto con la novedad, con la primicia, con la noticia propiamente dicha. La preocupación de uno de los entrevistados en cuanto a que la redacción no tiene mirada estratégica ahora se entiende desde la estructura del contenido del puesto:

“Este es el tema que es el gran talón de Aquiles de esta redacción y es que no hay ningún pensamiento estratégico, estamos haciendo todos el diario de mañana, y la tapa de mañana.” (E17)

La perspectiva de corto plazo adquiere un cariz positivo en el ejercicio del periodismo. Mientras en el Management el largo plazo es determinante a la hora de ponderar la importancia relativa de una ocupación (Jaques, 2000), en el periodismo el corto plazo es indicador de “puro oficio”.

---

<sup>170</sup> Un ejemplo es el uso del término “hacer guardia”, jerga policial, médica y cuartelera y también utilizada por el periodismo, especialmente en el caso de los movileros, fotógrafos, y periodistas en general, una práctica difícil de evitar para la naturaleza de inmediatez del periodismo (véase Caso Echarri: Medios y Fines, escrito por Osvaldo Pepe en el diario *Clarín* del 8 de noviembre del 2002).

“El periodismo no es una camisa que uno se pone encima a la hora de ir al trabajo. Es algo que duerme con nosotros, que respira y ama con nuestras mismas vísceras y nuestros mismos sentimientos [...] el periodismo es una tarea que se realiza apremiada por el tiempo [...] se dice que un diario es como un libro cuya elaboración comienza y termina en menos de 24 horas.”

(Jornet, C. 2006:81-82)

Esta una arista crítica a la hora de entender el “encuentro” entre Management y periodismo: hay una contradicción intrínseca en términos temporales. Y es, posiblemente, lo que el entrevistado nro. 17 señalaba como un dilema, posiblemente “embebido” o “contaminado” (cada palabra está cargada de significado) con la educación managerial. ¿Brinda una dimensión de responsabilidad menor pensar en el diario de mañana? Para la mayoría de los periodistas pareciera que no. La entrevista 25 da cuenta de ello cuando dice que el “periodismo caliente es... el periodismo real”. Debemos sumar esta perspectiva al corpus identitario del periodista de este diario (independientemente que esta perspectiva posiblemente “perfore” los límites organizacionaes y se convierta en un componente ocupacional inter institucional).

El periodista valora la “adrenalina” del día a día<sup>171</sup>. Un ejemplo es el estudio de Callaway Russo (1998) con periodistas de un diario de Kansas. El hecho de ver su producto día a día en manos del lector de su comunidad es visto como un resultado tangible. Uno de los entrevistados señaló:

*“I really enjoy putting out a product every day... There’s really no Keeling like it when you’re working on something like that and then you pick ut the paper the next day and see the final product, and it’s a big story, it’s page one with pictures and a big headline.”*  
(Callaway Russo 1998:97)

Esto no es en nada diferente de lo que recogimos en las entrevistas en el diario en el que hicimos el estudio.

“La sensación de que tenés algo que va a salir al día siguiente, hacerlo a una velocidad para procesar le da un gusto extra” (E30)

De manera que la atracción del sector “caliente” se explica por el magnetismo que genera el ser partícipe del producto cotidiano. Esto daría cuenta, también, de una fuerte identificación con el diario, que es otra característica que se evidencia de las entrevistas: los periodistas demuestran un fuerte orgullo por pertenecer al staff de periodistas del diario analizado. Tal es el caso registrado en

---

<sup>171</sup> Aunque esta “adrenalina” puede convertirse en colapso físico. El trabajador de prensa promedio está desestabilizado clínicamente, con alta presión arterial, anomalías cardíacas, severos problemas odontológicos y hasta, incluso, alteraciones en su salud mental. Este cuadro “apocalíptico” nos lo presenta un informe del Departamento de Salud Laboral de la obra social de los trabajadores de prensa de Buenos Aires, realizado en el 2004 (<http://www.periodismosocial.org.ar/notacompleta.cfm?id=1548>>).

la E21 con una redactora de Información General que ingresó al diario luego de haber realizado el Master de Periodismo que patrocina dicha institución:

“Este diario [...] es el mejor medio para trabajar hoy, en la Argentina, trabajé seis años y lo voy a seguir eligiendo, incluso como lectora, pero tiene una gran esquizofrenia, nosotros tuvimos que pensar qué es lo que quiere el lector, que es cierto [...] lo que pasa es que después generalmente sale como el diario a pedido, el diario en primera persona... tengo libertad absoluta, ahora después pueden dormir en la parrilla<sup>172</sup> las notas que te quedan hechas.” (E21)

De manera que se advierte una fuerte identificación del periodista con la cercanía y la adrenalina de la publicación diaria, que es una arista de aproximación a la experiencia de sentirse cercano a los acontecimientos y eventos significativos para la sociedad. Un ejemplo de esto es la importancia realtiva que tienen dentro de la redacción los sectores de Política, Economía, Internacionales y Deportes, que dan cuenta de los ámbitos más valorados en la sociedad. En definitiva, “dejar una huella” es una sensación clave para la atracción del periodista por el sector caliente.

#### 4. Epistemologías

La epistemología está comúnmente definida como el estudio del conocimiento y la justificación de la creencia (Dancy, 1985). Esto es, la investigación del carácter de conocimiento, la naturaleza de la evidencia aceptable, y el criterio de validez que permite distinguir lo falso de lo verdadero, lo probable de lo actual (Anderson & Baym, 2004). En el estudio del periodismo, la epistemología es crucial porque la legitimidad del periodismo está íntimamente conectada con los reclamos de conocimiento y de verdad (Ekström, 2002). Más aún, es sentido común decir que la primera obligación del periodismo es con la verdad (Kovach & Rosenstiel, 2001).

La epistemología, en tanto constituyente de la cultura del periodismo está relacionada con los supuestos filosóficos del periodismo que son instrumentales en la construcción de noticias. Las consideraciones epistemológicas en el periodismo levantan la cuestión de si las noticias pueden proveer o no una perspectiva objetiva y libre de valores acerca de la verdad y cómo tal verdad puede ser justificada. Las epistemologías en Periodismo pueden ser clasificadas con respecto a dos dimensiones fundamentales: objetivismo y empirismo.

---

<sup>172</sup> “Parrilla” es una palabra de la jerga periodística. “Estar en parrilla” se refiere a las noticias que todavía no fueron publicadas.

#### **4.1 Subjetivismo revestido de objetivismo / distancia, duda y sospecha**

La cultura profesional en las salas de redacción de los diarios en general ha sido caracterizada como resistente al cambio (Ryfe 2009:198) y lo que hemos apreciado en este diario abona dicha visión, donde incluso el promedio de edad en general podría estar dando cuenta de un nivel de conservadurismo esperable, más aún si consideramos las características institucionales que dan cuenta de la ubicación ideológica del diario. Hay que buscar una de las raíces de dicha perspicacia clara en los mundos internos de la identidad profesional de los periodistas. Sobre esto discurre este componente, complejo y amplio, que se refiere a que los periodistas se inscriben –de manera sesgada y borrosa– en el polo de objetividad de un continuum subjetividad-objetividad, y ello está conectado a su idea de la misión que el periodista tiene en este mundo y se materializa en una actitud constante de distancia, duda y sospecha de todo, incluso de lo evidente.

##### **Subjetividad / Objetividad**

La histórica cuestión que está detrás de la objetividad se refiere a si es posible acceder a la verdad, y ésta es una cuestión más de índole filosófico que operativo. Hanitzsch (2007) propone ubicar los diferentes paradigmas de ejercicio de la profesión periodística en un gradiente, uno de cuyos extremos podemos denominar “polo de correspondencia” y asume una fuerte convergencia entre “lo que es dicho” y “lo que existe”. El otro polo, “subjetivista”, propone una perspectiva de que todas las noticias son selectivas, y el periodista capta realidades que son interpretadas y juzgadas por él. El polo de correspondencia, siguiendo a Hanitzsch, supone una perspectiva empirista, donde la verdad ulterior y objetiva “está ahí” y puede ser capturada por el periodista de manera pura y sin mácula. Este polo supone una especie de realismo perceptual, donde los objetos percibidos son considerados como independientes de cualquier perceptor (Anderson & Bayn, 2004:590). De acuerdo a esta perspectiva, el periodista tiene la realidad “ahí afuera”, y debe describirla con precisión, tal como es. Incluso, los que abogan por un “periodismo de precisión” sugieren que se debería buscar la verdad sólo por medio de investigación científica. La objetividad ha sido denominada el emblema del periodismo americano (Schudson, 1978). En los años recientes, los periodistas han encontrado crecientemente difícil mantener lo que ellos denominan “objetivo” y han caído en estándares más defendibles tales como “precisión”, “balance” y “justicia”. Los principios implícitos de objetividad sin embargo permanecen firmemente arraigados. El ideal de objetividad sostiene que los hechos pueden ser separados de los valores u opiniones y que los periodistas actúan como transmisores neutrales que pasan los eventos ocurridos a la audiencia (Hackett 1984). Entonces, la intrusión de valores en la transcripción de los hechos amenaza la objetividad, y un redactor con fuertes valores podría amenazar la normal operación del sistema.

El subjetivismo extremo, por otro lado, propone una perspectiva constructivista en la que la verdad absoluta no existe y en la que los periodistas crean, de hecho, sus propias realidades. Desde esta perspectiva, los periodistas subjetivistas rechazan la idea de una verdad objetiva y, por lo tanto, las noticias son sólo una representación del mundo. Y, como tal, todas las representaciones son selectivas y objetos de interpretación (Verón, 1987), por lo tanto, las noticias son construidas. Kapuscinski (2007:35), punto de referencia obligado del periodismo argentino, señala que el verdadero periodismo es intencional, es decir, uno que se fija un objetivo y que intenta provocar algún tipo de cambio (ideas fuertemente registradas en algunas entrevistas, por ejemplo, la E31).

“El verdadero periodismo es intencional [...] no hay otro periodismo posible. Hablo, obviamente, del buen periodismo. Si leéis los escritos de Mark Twain, de Ernst Hemingway, de Gabriel García Márquez, comprobaréis que se trata siempre de periodismo intencional. Están luchando por algo. Narran para alcanzar, para obtener algo. Esto es muy importante en nuestra profesión. Ser buenos y desarrollar en nosotros mismos la categoría de la empatía” (ibid. pg. 39)

El propósito aquí es escudriñar en qué polo, o mejor dicho hacia qué polo se acerca la perspectiva de los periodistas del diario de nuestro estudio, entresacando y analizando de manera indirecta lo relevado en las entrevistas realizadas.

#### **El llamado a esta vida del periodista**

Una base clave para entender en qué lugar del continuum objetivismo-subjetivismo se encuentran los periodistas de esta sala de redacción es ver la misión que el periodista se autoatribuye en el ejercicio de su profesión. Una misión transformadora de la realidad podría estar dando cuenta de una mayor orientación hacia el polo subjetivo, mientras que una búsqueda de la mera reproducción de lo que pasó podría estar asociado al polo objetivo. Esta complejidad fue tratada en la entrevista con uno de los periodistas más reconocidos del medio, que es Director de Noticias (o Contenidos Periodísticos) de un canal de TV abierta de Capital Federal:

“Mirá, el principio básico es que nosotros tenemos que informar, vos tenés que informar. Ahora, ¿qué pasa? El concepto de información surge básicamente de, para mí, dos parámetros básicos. Un parámetro de acceder a la fuente para tener la data. El otro parámetro, que es tan importante como el acceso a la fuente, es tu formación que te permite tamizar cómo vas a informar. Por eso, esto es, en definitiva, un laburo que tiene un [poco de]... de objetividad y de subjetividad. ¿Por qué? Porque vos objetivamente necesitás una información. Pero a partir de tu ideología y de tu formación, esa materia prima adquiere un color, una forma que va a depender de quién te transmite.” (E7)

La literatura sobre periodismo muestra una multiplicidad de perspectivas acerca del sentido y la misión del periodista en este mundo, pero bien basta la misma percepción del periodista para

identificar cuál es el lugar en el que se ubica a sí mismo. Así, la última encuesta de FOPEA (2005)<sup>173</sup> nos muestra que más de un 37% de las percepciones de los periodistas argentinos se refieren a una motivación ya sea para transformar la realidad como para buscar la verdad. Pero a estos guarismos deben sumarse un 45% más de percepciones que dan cuenta de la vocación periodística propiamente dicha.

*Encuesta de Opinión Foro de Periodismo Argentino (2005)*

**¿Cuál es su principal motivación para ser periodista?**

(la pregunta admitió hasta 2 respuestas)

Opciones	Masculino	Femenino	No contexta sexo	Total
Por vocación	45,7%	43,2%	50,0%	45,0%
Para transformar la realidad	22,3%	18,2%	33,3%	21,3%
Por la búsqueda de la verdad	16,0%	17,0%		16,0%
Por el tipo de vida que implica	3,7%	6,8%	16,7%	5,0%
Porque es el trabajo que tengo	2,1%	1,1%		1,8%
Por reconocimiento público	0,5%			0,4%
Para hacer dinero / construir poder				
Otros	8,5%	12,5%		9,6%
Ns/Nc	1,1%	1,1%		1,1%

Esto significa que más de un 80% de las percepciones de los periodistas se refieren a una visión de su profesión como una especie de “destino manifiesto”, una autonomía y un oficio especial para cumplir con un “llamado” profesional. El 45% atribuido a la vocación (en el estudio de FOPEA) no está lejos del 48,5% del estudio de Rosendo Fraga (1997) referido a la pregunta acerca de “qué lo llevó a elegir la profesión de periodista” (1997:72), aunque el estudio de Fraga, realizado casi una década antes que el de FOPEA, recoge que el 44,4% de los periodistas señalan que su papel en la sociedad es sólo informar (1997:139).

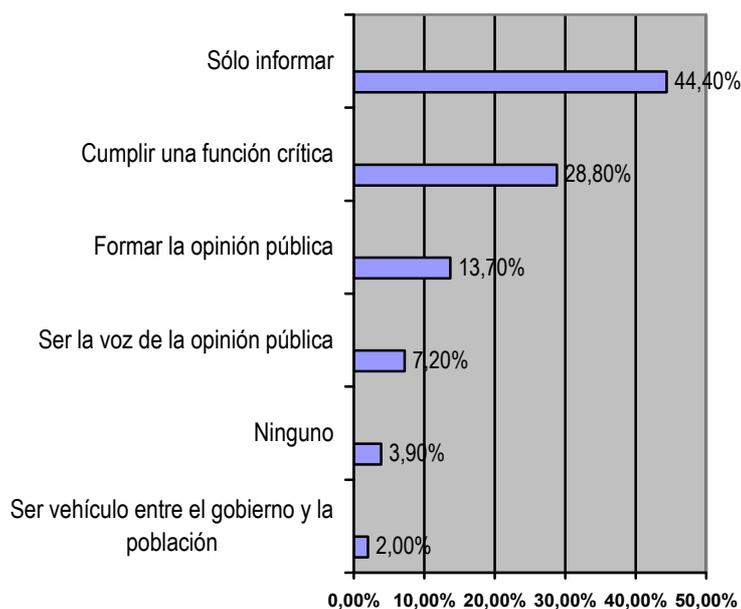
Nótese que la alternativa de “hacer dinero/construir poder”<sup>174</sup> no ha sido una opción elegida, aunque paradójicamente la cercanía/distancia frente al poder que tienen los periodistas es significativa no sólo en el caso de los periodistas-estrella (Timerman, Neustadt, Verbitsky, Hadad, etc) sino –como veremos más adelante– también en el caso de los periodistas de la sala de redacción del diario en el que realizamos la investigación.

Volviendo al estudio de Fraga, el siguiente gráfico nos presenta la autopercepción de los periodistas acerca de su papel en la sociedad:

<sup>173</sup> Encuesta realizada por Giacobbe y Asociados Opinión Pública S.A. para FOPEA.

<sup>174</sup> Kapuscinski señaló: “Hay una [...] cualidad importante para nuestra profesión, y es la de no considerarla como un medio para hacerse rico. Para eso ya hay otras profesiones que permiten ganar mucho más y más rápidamente.” (Kapuscinski 2008:33-34).

**Encuesta de Autopercepción de los periodistas (Fraga, 1997)<sup>175</sup>**  
 “Usted como periodista: ¿qué papel tiene en la sociedad?”



La idea de “sólo informar” permite un análisis desde la perspectiva epistemológica, especialmente acerca del ideal de objetividad y distancia que pueden pretender los periodistas, pero lo importante, en este espacio de análisis, es que casi un 40% de los periodistas se ven como teniendo una función significativa y activa en la sociedad (crítica, de formación y de representación). Sólo como ejemplo de una autopercepción significativa es que en el mismo estudio de Fraga (pg. 140) el 95,8 % de los periodistas consultados respondió “sí” a la pregunta de si el periodista puede incidir en la decisión de un electorado, y contestaron “sí” en un 40,8% a la pregunta si pueden modificar las decisiones políticas del Gobierno (pg. 143).

#### **La idea de ejercicio del periodismo en la sala de redacción**

Una cuestión clave en el intento de develar la naturaleza de la identidad profesional de los periodistas del diario objeto de estudio ha sido la cuestión de la visión acerca del ejercicio del periodismo en nuestros entrevistados.

##### **1. Escribir**

Más atrás habíamos visto que el “escribir” es una de las expresiones clave del ejercicio del periodismo.

“Cuando uno tiene la vocación periodística es la vocación por escribir.” (E13)

“Yo no concibo al periodismo sin escribir, por eso escribo y edito, escribo continuamente en la sección, todo el tiempo estoy haciendo notas igual que cualquier redactor. No me

<sup>175</sup> Esta encuesta se basó en un trabajo de campo con 120 periodistas de diferentes medios.

gusta el ejercicio del periodismo sin escribir... para mí un periodista de televisión, de radio, es periodista también pero no es realmente periodista.” (E25)

## 2. Escribir y Editar

“Yo considero que dentro de una redacción hay muchas tareas, periodísticas que no tienen que ver con la escritura, por ejemplo, cuando rediseña un suplemento, hace una tapa. El valor periodístico tiene que ver mucho con la edición, no con la producción de textos.” (E17)

“El periodismo es escribir pero también es organizar una cobertura, tener la mirada gráfica, trabajar en equipo con el fotógrafo y el diseñador. A ellos hay que agregarle el *marketing*, el área comercial, internet. La plenitud del periodista es combinar independencia y objetividad (por ejemplo, al ejercer como enviado especial). La idea es contar una historia y hacer que alguien que la está leyendo la viva. Eso es puro periodismo.” (E11)

## 3. Salir y escribir

“Yo me he formado el imaginario del periodista que es el que o bien sale a la calle, o bien escribe, o bien investiga” (E18)

“Vos entrás para escribir, salir a la calle, contar una historia. Para mí y para algunos el periodismo es una obra de arte, es una forma de arte...” (E31)

## 4. Búsqueda proactiva de información

“Uno se siente periodista cuando nota en sí mismo la ansiedad por conseguir una información. Cierta proporción de vocación y de cercanía con lo que vas a hacer, de afinidad entre la persona que quiere ser periodista y el oficio que es el periodismo” (E26)

“Que tenga reflejos, curiosidad, ante todo curiosidad, y los reflejos para ver lo que es una noticia o no, y tener un marco teórico que te permita para poder procesar la información y darle una categoría.” (E30)

“El periodismo está hecho de preguntas [...] en el fondo siempre está la pregunta al otro. Tenemos que sacar la piedra y ver qué hay ahí, no es la crónica de lo visible el periodismo, te diría que es casi lo contrario en un sentido. El oficio [...] es como ir en busca de aquello que no está a la vista y que desconfías de las primeras lecturas o de las primeras impresiones, clásicamente el periodismo es eso... el periodista básicamente duda.” (E28)

El periodista tiene un rol, de acuerdo a lo recogido en las entrevistas, donde las palabras clave son “contar”, “escribir” y “salir a buscar”. Estos verbos dan cuenta de una perspectiva discursivamente objetiva, es decir, donde el objeto u acontecimiento comunicable está “ahí” y está esperando que el periodista lo presente en los medios. El periodista se presenta a sí mismo como distante de la realidad que presenta. Ahora bien, esta perspectiva es lo que se advierte “en promedio” al revisar en términos generales las entrevistas realizadas. No obstante, es factible hacer un nuevo repaso de los dichos de los entrevistados para intentar entrever perspectivas que den cuenta de una mayor diversidad.

“La noticia es una mezcla de las dos cosas, hay una convención de lo que es una noticia, una convención social no solo creada por el periodismo, aceptada por la sociedad y recreada por la sociedad, la sociedad no es pasiva y los medios de comunicación no somos objetivos.” (E31)

Estas palabras cobran importancia proviniendo de un secretario de redacción del diario. Si bien el periodista cuenta información, no es inocente. Los medios “crean” información, y están “cargados” ideológicamente al momento de ejercer el periodismo:

“el principio básico es que nosotros tenemos que informar, vos tenés que informar. Ahora, ¿qué pasa? El concepto de información surge básicamente de, para mí, dos parámetros básicos. Un parámetro de acceder a la fuente para tener la data. El otro parámetro, que es tan importante como el acceso a la fuente, es tu formación que te permite tamizar cómo vas a informar.

Por eso, esto es, en definitiva, un laburo que tiene un [poco de] de objetividad y de subjetividad. ¿Por qué? Porque vos objetivamente necesitás una información. Pero a partir de tu ideología y de tu formación, esa materia prima adquiere un color, una forma que va a depender de quién te transmite.” (E7)

Esta cita de la entrevista nro. 7 es interesante porque si bien no es un periodista del diario objeto de estudio, es el director de contenidos periodísticos de un canal de TV de aire, y a su vez es un destacado periodista, de renombre y con un “etiquetamiento” de ser periodista comprometido. El periodista “informa” (aquí concuerda con uno de los denominadores comunes recogidos en nuestras entrevistas en el diario) y “tamiza” (filtra) la información. El secretario de redacción de la sección política del diario (E20) había señalado que:

“El área periodística tiene que ver con la actualidad, la urgencia, privilegiar lo importante, privilegiar a lo que a otros le importa y privilegiar la comunicación, con lo cual, a la hora de manejar los recursos también aplico cosas que tienen que ver con el privilegio de la urgencia, de lo importante, de lo relevante, de lo atractivo y saber comunicarlo.” (E20)

Es evidente que el secretario de redacción debe apreciar, sopesar, privilegiar, y en este ejercicio profesional, la subjetividad del periodista opera. Si fuera “sólo informar” estaríamos ante lo que puede denominarse una “agencia de noticias”. Por ejemplo, el diario *online* opera casi como una “agencia de noticias” y los periodistas del diario papel hacen bastantes críticas (como veremos más adelante, a este esquema). La opinión y el análisis aparecen entonces como ejes claves del ejercicio de la profesión.

A pesar de ellos mismos (Fraga 1997:139) algunos referentes del periodismo argentino, obviamente desde un sesgo cargado de sentido, afirman que el periodista debe “poner su profesión al servicio de la justicia social. Sea como cronista, investigador, opinador o en el rol que fuere, se trata de apuntar a que el cúmulo de experiencias, lecturas, coberturas, etc. que lleve a cabo, sirvan para

mejorar, por vía del llamado de atención, la denuncia, el señalamiento, la calidad de vida de las mayorías.” (Aliverti en Dominguez, 2003).

En esta redacción los periodistas abordan las cuestiones con una clara conciencia del lugar y el diario para el que escriben. Es posible que esa conciencia opere sobre los contenidos. Sobre esto ha discurrido el Secretario de Redacción de la “caliente” sección Política:

“Yo dudo que el médico actúe igual en cualquier circunstancia, cuando opera en la Suiza Argentino, no opera igual que cuando opera en el Hospital Posadas. Pero no tenga duda, se adecua a los recursos. Cuando habla con los pacientes no habla igual porque tiene que comunicarse desde otro lugar, y mucho [tiene] que ver con que esto la comunicación, la comprensión es el código de comprensión desde donde yo me comunico, entonces eso me parece que es la clave, la diferencia [...] una cosa es que yo deforme la realidad, pero esto es otro problema ya entra en prácticas reñidas con cualquier código, eso es otra cosa, ahora yo privilegio cierta temática, es porque estoy en (este diario) y en (este diario) es más relevante lo que está pasando con el campo, para poner un caso actual, ¿ahora por qué? Porque tengo un público, no porque le sirve a intereses, tengo un público que me demanda que yo le cuente lo que está pasando, seguramente si yo escribo en Crónica, no puedo dedicarle ni la extensión ni algunos giros idiomáticos que le dedico en (este diario) a la crisis internacional ¿Cuál es la diferencia? La diferencia es que no es que yo vendo una mercancía, es que yo me comunico y respondo a necesidades de la sociedad de determinadas particularidades, y cada medio, por eso hay una variedad de medios, responde a determinadas necesidades que son muy diferentes, si vos tenés un diario de información general, que la gente busca para tener una visión general de la actualidad, sabiendo desde qué perspectiva habla, y cuáles son los temas que privilegia, y los hace explícitos, y desde ese lugar trasmite y hace ese recorte de la realidad, que implica hacer periodismo” (E20)

### Duda y sospecha

En general en la redacción de este diario aparece una visión de la práctica periodística como teñida de duda y de sospecha. De acuerdo a esto, y casi apelando al sentido común, se espera que el periodista sea desconfiado, que chequee sus fuentes, que manifieste un dejo de sospecha por la información que le acercan. Esto es lo que señala el Editor de Notas de Opinión cuando se le inquirió acerca de qué le recomendaría a un novel periodista:

“que se guardara siempre una imagen de duda ante cualquier cosa que le cuenten o que él mismo averigüe, que tuviera muchas dudas, que desconfiara mucho, no existe un buen periodista que sea confiado, que desconfiara sanamente digamos, que con esa desconfianza tratara de averiguar por mas de un lado lo que cree haber encontrado, que lo chequee la mayor cantidad de veces posible.” (E26)

Esta actitud que podríamos denominar “cartesiana” también es la que, de alguna manera, he sufrido a propósito de la coordinación de las entrevistas. La primera actitud fue de duda y sospecha (quién sos, qué buscas, a qué intereses respondés). La corporización de este principio de la práctica profesional es reconocida también por el Director de una revista del Grupo, que trabajó más de 17 años en la redacción del diario:

“el oficio, es como ir en busca de aquello que no esta a la vista y que desconfiás de las primeras lecturas o de las primeras impresiones, clásicamente el periodismo es eso. Todos están incómodos además, para las otras muchas veces, porque no te cree, en cuanto otro dice algo, el periodista básicamente duda.” (E28)

Esta “duda y sospecha” de los periodistas como manifestación de una pretendida objetividad cartesiana ha sido reconocida por Humanes (2000:108) y por Arroyave y Blanco (2005:369). En particular estos últimos señalan lo paradójico que resulta que mientras los periodistas dedican su vida a informar, sean tan reacios a dar a conocer su profesión, cómo son sus hábitos laborales, costumbres y rutinas. De alguna manera parece que las resistencias y recelos que presentan los periodistas podrían atribuirse tanto a la falta de tiempo y al desinterés, como a algunas características constitutivas de su identidad profesional. Kapuscinski (2007:53) llamó también la atención a esta cuestión aunque sugiere fuertemente diferenciar la duda cartesiana del “cinismo”<sup>176</sup>:

“...nuestra profesión no puede ser ejercida correctamente por nadie que sea un cínico. Es necesario diferenciar: una cosa es ser escépticos, realistas, prudentes. Esto es absolutamente necesario, de otro modo no se podría hacer periodismo. Algo muy distinto es ser cínicos, una actitud incompatible con la profesión de periodista. El cinismo es una actitud inhumana, que nos aleja automáticamente de nuestro oficio, al menos si uno lo concibe de forma seria...” (ibid. pg. 53).

Y aquí creo que es importante señalar mi propia experiencia con los periodistas, en ocasión de presentarles el modelo de “Evaluación de Desempeño” para lo que me contrató el diario unos tres o cuatro años antes de este estudio de tesis. Más allá de la resistencia a todo lo que tenga que ver con management, los periodistas pusieron en tela de juicio –al comienzo– que esta iniciativa tenga un mero propósito de mejora continua ¿por qué justo ahora proponen la evaluación del desempeño de la gente? En la memoria colectiva estaba presente una vieja (aunque no tan lejana) experiencia de reestructuración, denominada “reingeniería” que llevó a cabo un anterior Director General, y que evidentemente había dejado muchas huellas (y heridos, por supuesto) entre los periodistas de la redacción. Por eso, sin importar qué postura, qué discurso, que “signos” de inocencia pusiera en juego en la presentación, la primera actitud de los periodistas era ver en la iniciativa un intento de reducción de tamaño, de identificar “a quién despedir”. Fue una imagen difícil de erradicar, y la actitud de sospecha y duda fue lo que estuvo presente en los periodistas, pero no es que no lo pudieran tener los demás, sólo que en ellos es parte de su caja de herramientas profesionales.

Esto mismo es lo que, con alguna carga de lamento, señala el actual Director de Recursos Humanos del diario (que no es periodista, pero que los trata diariamente) al señalarme:

---

<sup>176</sup> Por “cinismo” se entiende (RAE) “Desvergüenza en el mentir o en la defensa y práctica de acciones o doctrinas vituperables”.

“Entonces cuando lees el periódico de ellos te encontrás con que sacan elementos claves de su profesión, primero la desconfianza, el periodista tiene que ser desconfiado, eso es una característica positiva en su actividad, si el periodista no es desconfiado no sabe repreguntar, va a entrevistar a un ministro y le dice “si ahora estamos inaugurando tal cosa” “¿Cuándo la va a inaugurar? Este tipo me está mintiendo, ¿tiene fecha de inauguración? “Lo vamos a inaugurar dentro de cinco años” ¿pero el proyecto ya se licitó? ¿Está armado? Si el tipo no desconfía y empieza a dudar, se come un sapo. Ahora esto que dentro de las técnicas básicas, como las técnicas que se le enseñan a un vendedor de cómo estimular la venta, cómo hacer una demostración, cómo hacer un cierre de ventas. Los periodistas en su entrenamiento de periodistas de raza, aprenden técnicas de cómo entrevistar, si vos querés, cierto chiquitaje porque no es una disciplina estratégica, es una disciplina táctica la que ellos manejan, y es una táctica ser desconfiado, repreguntar, entonces cuando uno se acerca a ellos, son tremendamente desconfiados, evitativos y tratan de entender lo que uno quiere, a ver en qué me quiere cagar este” (E35)

Recogiendo estos testimonios hemos de colegir que en el universo identitario de los periodistas de esta redacción no podemos dejar de considerar este componente de duda y sospecha, donde los indicadores se asocian con la necesidad de chequear fuentes (lo cual es una clara manifestación de una gran sospecha), poner en tela de juicio las primeras afirmaciones, no quedarse con la primera idea, y verificar cuán fiable es lo que aún se recoge en la experiencia empírica.

Algo parecido señaló el anterior Director de Recursos Humanos del Diario, quien nos comentaba que los periodistas de la redacción de este diario son...

“...tipos que intelectualmente son muy buenos y hablan tres o cuatro idiomas y ganan un salario básico, básico por empezar en la base de la pirámide y hacer una carrera como periodista, en lo suyo, en la profesión, al mismo tiempo tienen un cuidado tan grande de la profesión que casi los inhibe de mezclarse con otras personas, tienen algunas características que son parte del perfil, son desconfiados, casi una desconfianza bastante lógica como parte de la competencia del periodista, tratan de que no hayan fisuras en lo que averiguan. Si en una entrevista ven una fisura se meten a fondo porque quieren investigar, porque están ávidos de tener el conocimiento, yo te diría que son una comunidad profesional cerrada, se defienden mucho entre ellos, tienen un espíritu de cuerpo importante” (E16).

Nótese que al momento de que el entrevistado ingresa al mundo de la profesión de los periodistas, lo describe como un mundo donde la práctica de la desconfianza es una característica común. En este caso aparecen aspectos asociados no sólo a la desconfianza por la desconfianza misma, sino la necesidad profesional de “ir al hueso” y no perdonar ninguna “fisura” en el discurso del otro.

El subjetivismo extremo sostiene la idea constructivista de que no hay una verdad absoluta, y los periodistas inevitablemente crean sus propias realidades. Los periodistas subjetivistas creen que no hay tal cosa como una realidad objetiva, las noticias son sólo una representación del mundo, y todas las representaciones son inevitablemente selectivas y requieren interpretación (Schudson, 2003). La verdad no puede ser separada del contexto y la subjetividad humana, interpretar es imposible para los periodistas para producir noticias libres de valores. Tal instancia epistemológica resuena en la filosofía del Este, que mira la realidad objetiva y su representación como inextricablemente unidas.

Aunque los periodistas subjetivistas acuerdan en la perspectiva de que la verdad debe ser buscada, ellos creen que la verdad ulteriormente emerge de la combinación de (o competencia entre) un número potencialmente infinito de *accounts* subjetivos. La objetividad, entonces, es una suma total de subjetividades. Como la ideología de objetividad, la idea de objetividad pluralista como la manera de moverse hacia la verdad tiene una larga historia, que puede ser trazada en el reporte de la Comisión de Libertad de Prensa (1947) y, tempranamente, en los estudios sociológicos de las noticias (Golding & Elliot, 1979). Tal entendimiento de aproximación discursiva a la verdad sigue una explícita competencia en el dominio público, que significa competencia en el mercado de las ideas como también en la competencia entre corrientes de noticias y *alternative accounts*.

Un estudio del perfil del diario, realizado con una técnica de jueces expertos, resume justamente este aspecto de subjetividad revestida de objetividad del diario:

“En el proceso de creación, las informaciones publicadas por (este diario) parecen estar revestidas por la ‘retórica de la objetividad’: adjetivación más medida, empleo de la pirámide invertida, porcentaje no elevado de observación periodística, núcleo de la información tendiente a lo fáctico<sup>177</sup>. Si bien se informa desde el conflicto en aproximadamente un tercio de sus notas, el ángulo de la información en un porcentaje considerado es el interés humano y la trascendencia. La constextualización está dada fundamentalmente por las consecuencias de la noticia” (De la Torre y Téramo, 2004:114).

## 4.2 El análisis por sobre el empirismo

La segunda dimensión del constituyente epistemológico está referida a los sentidos por los que una verdad reclama ser ulteriormente justificada por el periodista. Los periodistas, consistentemente, hacen que la verdad reclame esta necesidad para ser justificada para aparecer válida para la audiencia. Hay básicamente dos maneras típico ideales de justificar la verdad en la epistemología del periodismo: los periodistas pueden justificar la verdad tanto sea empírica (alto) como analíticamente (bajo).

La cultura periodística que prioriza una justificación empírica de verdad fuertemente enfatiza en la observación, medición, evidencia y experiencia. Central a estas culturas es la perspectiva, articulada en el fundacionalismo clásico, de que todo conocimiento sea derivado de la experiencia (Dancy, 1985). Los periodistas que scorean alto en la dimensión de empirismo, creen que la verdad esencialmente requiere ser consustanciada por hechos; ellos les dan prioridad al conocimiento factual sobre el conocimiento *a priori* (analítico). Los procedimientos procedurales y metodológicos

---

<sup>177</sup> La base fáctica de las noticias aparece en un 46% de las noticias en *Clarín*, mientras que en este diario es el 61% de las notas. Esto estaría indicando esa “retórica de la objetividad”.

del propio reporte (investigación, chequeo de fuentes, etc) son altamente valorados, lo cual hace a esta posición epistemológica compatible con el periodismo de precisión. En su forma más radical, este polo de la dimensión empirista lleva a los periodistas a registrar meramente los eventos y hacer que los hechos hablen por sí mismos.

El fin negativo del continuum empirista, donde las culturas periodísticas enfatizan en la justificación analítica de la verdad, acentúa en la razón, ideas, valores, opiniones y análisis. Los periodistas que se ajustan a este polo de la dimensión empirista dan prioridad al conocimiento analítico de la verdad siendo independiente de los hechos (Merill & Odell, 1983). El periodismo analítico, que llega a ser manifiesto en comentarios y opiniones periodísticas, no requiere que sus practicantes sean neutrales. La credibilidad de los periodistas (comentaristas y columnistas) no está basada en los estándares convencionales tales como precisión, apertura y balance, sino en su habilidad para persuadir a la audiencia. Entonces, los dos extremos, periodismo empírico y analítico, raramente aparecen en la práctica. En realidad, la mayoría de las coberturas de noticias ocupan un punto medio, como en el caso del periodismo interpretativo.

La distinción entre las dos dimensiones epistemológicas puede aparecer como confusa en ocasiones. Aunque un alto empirismo está fuertemente asociado con el polo de correspondencia de la dimensión objetivista, la punta analítica está un poco relacionada al polo subjetivista. No obstante, ambas dimensiones, objetivismo y empirismo, no pueden ser colapsadas en un simple factor, como el primero (objetivismo) está relacionado con la percepción de la realidad y el segundo (empirismo) con la importancia de los hechos versus análisis. Aunque suena contraintuitivo a primera vista, los periodistas que scorean alto en la dimensión de objetividad pueden involucrarse en periodismo de comentario. Hay valores que pueden ser objetivados en el sentido de que son verdades casi universales (paz, dignidad humana, etc), y estos pueden ser, consecuentemente, tratados como “hechos”.

El “puro periodismo” es visto por el Secretario de Redacción de la sección Deportes como el paso al análisis:

“Yo después de ahí me puedo mover hacia la nota de opinión, hacia la entrevista, hacia el análisis, lo que sea, pero eso contar una historia y hacer que alguien que la está leyendo que la viva, es puro periodismo.” (E11)

Un ejemplo de esta especialización en los análisis aparece en la voz autorizada de un periodista que trabajó 17 años en la redacción del diario:

“el diario tiene la tradición, una buena tradición de análisis, siempre ha tenido sus columnistas, con sus páginas de opinión con un peso específico muy alto en la valoración

del diario, del medio por lo cual diría [que] si hay un primer escalafón tiene que ver no tanto con las jerarquías formales” (E28)

Notemos que el marco de esta explicación es de la priorización de la carrera profesional periodística por sobre la carrera editorial (más jerárquica). En este contexto es que el entrevistado señala que el diario tiene una gran tradición de análisis. Lo importante no es sólo la historia, sino cómo se la cuenta y cómo se la analiza. El relato de este periodista se torna muy gráfico:

“la vieja guardia, tipos que eran fantásticos, y eran fantásticos porque todo se vincula, porque eran tipos que miraban desde un lugar, yo digo renacentista, y es un exceso evidentemente, pero eran tipos que te podían escribir sobre deportes, cubrían la final de Wimbledon, y al día siguiente estaban con un ministro o primer ministro inglés, y al día siguiente, no sé [...] describían una reunión multitudinaria alrededor de una paella en Valencia, y al día siguiente estaban en el Festival de Cannes haciendo la crónica y todo era hecho con un concomimiento y el manejo de las formas y el lenguaje era muy esmerado en ese momento, que decías guau este pibe viene de Da Vinci directamente, todo eso se fue perdiendo, hoy todo eso es mas rústico. ¿Por que llegue ahí?” (E28)

La ponderación que señala el entrevistado es de los periodistas que pueden no sólo hacer la crónica de un torneo deportivo sino comentar una entrevista con un alto dignatario del gobierno inglés. Esta elasticidad está fuertemente valorada. Es algo parecido a lo que señalaba el Secretario de Redacción de Deportes cuando dice que se puede hacer Política desde Deportes, lo mismo que se puede hacer Economía e incluso (en estos tiempos de “botineras<sup>178</sup>”) se puede hacer Espectáculos.

El testimonio de la Editora de Internacionales es gráfico al respecto:

“Cuando empecé a ejercitar, y ahí es cuando empecé a entender lo que significaba periodismo, en el primer año de la carrera estas todavía perdida digamos, al segundo año ya empecé a sentir que escribía una crónica, que escribía un análisis, ya en ese momento empecé a sentir que entendía lo que significaba esto, obviamente el primer día que te sientas en el diario y te dicen “hace una crónica y pone un título ” ahí decís “ no se nada de esto” y hasta que a poquito no te empezás a sentir mas cómodo no te sentís periodista pero es como que lo primero lo empecé a sentir ahí ya en la facultad.” (E33)

Nótese el proceso que aparece en el relato: primero una “crónica”, luego un “análisis”. Es una especie de gradiente que da cuenta del proceso de maduración en el ejercicio del periodismo. ¿Cuándo comenzó a entender lo que “significaba esto”? Cuando empezó a hacer análisis. Como dice la ex Gerente de Capacitación y Desarrollo del diario: “la ambición más grande es poder hacer opinión en el diario” (E14), o como desarrolla posteriormente:

“ser opinión es dar la voz del diario, esos son los columnistas, pero es casi lo mismo, en cuanto al prestigio, ser un columnista o escribir en opinión es como lo más prestigioso que podés conseguir en el diario. La otra carrera es la de crecer como directivo, no veo que les atraiga especialmente a todos por igual, como lo creeríamos a priori, como que los

<sup>178</sup> Nombre que se aplica en el mundo del espectáculo a las mujeres modelos que se casan o forman pareja con futbolistas consagrados.

reconocimientos no están acordes a lo que esperan los periodistas, no están alineadas las expectativas.” (E14)

Nuevamente, aquí se conecta la preferencia por la opinión con la cuestión de las carreras profesionales: la carrera es hacia la firma, lo cual denota claramente la importancia que tanto el diario como el universo identitario de los periodistas otorgan al análisis. Esta práctica es explicada también por el Prosecretario General de Redacción:

“El periodista es un ser por naturaleza crítico, su vida es mirar criticando, pensando esto está bien o esto está mal, y el periodista es un tipo que recibe mucha información y que selecciona, es así, es automático, está en el mecanismo mental del periodista, y también lo que ha pasado es que, por una lado, por esta cosa refractaria que tiene el periodista de todo lo que venga de afuera, y por otro lado, porque también en general hay como mucho chanta que viene de afuera, capacitadores, viejos periodistas que te vienen a dar un curso de redacción, tipos que (como han venido acá muchos) de otros países que vienen y te dicen “te voy a dar vuelta la Redacción” y es un tipo que no trabajó en Redacción. El periodista no puede ser un tipo aislado que está metido en una cajita, que piensa que los otros no existen. Así como los otros te conocen a vos, vos tenés que conocer a los otros, y tenés un recurso escaso como es el papel, y tenés que conocer el mercado en el que te estás moviendo, es absolutamente esencial sobre todo para cargos de responsabilidad dentro de la Redacción, es esencial tener una visión mas amplia” (E10)

Este compromiso con la realidad es planteado aquí de manera clara: está en el ADN del periodista, el criticar y tomar posición sobre las noticias<sup>179</sup>. Si bien la explicación del entrevistado deviene en la resistencia al management, el marco contextual nos permite entender que la naturaleza crítica, suspicaz y de fuerte duda por parte del periodista configura un tipo de producto crítico y, por ende, analítico.

La asociación de la misión del periodista con la información como gran propósito aparece aquí en una de las entrevistas realizadas en la etapa exploratoria:

“Mirá, el principio básico es que nosotros tenemos que informar... Periodista es el tipo que cuenta la información. Vos podés ser el tipo que la cuenta en el territorio o podés ser el tipo que decide cómo ponerla en un diario o podés ser el tipo que articula el discurso de la empresa con la información a lo largo de [equis] cantidad de medios, pero seguís siendo periodista”. (E7)

Esta entrevista fue realizada a un Director de Contenidos Periodísticos de un canal de aire de la Capital Federal, esta perspectiva ha de tener singular importancia a la hora de analizar la función de

---

<sup>179</sup> El estudio de De la Torre y Téramo (2004:106ss) analiza cómo tratan las noticias tanto *Clarín* como el diario con el que trabajamos esta tesis. De acuerdo a este estudio del año 2002/2003, *Clarín* adjetiva más que este diario, y están empatados en cuanto al nivel de “transcripción” de las noticias, aunque nuestro diario tiene más verbos de atribución, lo que revela una mayor dependencia a las fuentes y un menor procesamiento de la información. Esto operaría como una contradicción frente al ideal de “análisis” que plantean los periodistas de este diario. Algo parecido ocurre con respecto a la “observación periodística” (ibid, 2004:222ss), que se refiere a la emisión de juicios por parte del periodista sobre los acontecimientos que informa. Un 40% de las noticias de este diario incluye este tipo de observación, mientras que en *Clarín* el valor es del 50%.

management que puede asumir un periodista, pero lo relevante ahora, es ver cómo circunscribe la función básica y primordial del periodista a la información. La frase “pero seguís siendo periodista” de alguna manera señala que en la práctica periodística hay actividades conexas que pudieran ser vistas como “no profesionales”, pero que no le restan profesionalismo al oficio.

## 5. Valores

### **5.1 Desde el equilibrio de género en las bases al desbalance en las cúpulas (techo de cristal)**

Esta afirmación suena más a descripción de la cultura organizacional a partir de datos objetivos que a un componente de la identidad profesional. Pero los aspectos objetivos luego se van asentando en la subjetividad de los periodistas de la sala de redacción. Las mujeres, entonces, no llegan en la carrera editorial, una carrera cuyo carácter masculino comienza a ser interiorizado.

El periodista promedio en el mundo, hacia 1992, era un varón de raza blanca y protestante, con un diploma universitario de cuatro años, casado y con treinta y tantos años de edad (Weaver, 1999). El mismo estudio indicaba que en algunos países tales como Nueva Zelanda y Finlandia las mujeres periodistas casi igualaban a los hombres, aunque en otros (UK, Corea) las mujeres quedaban muy por debajo, e incluso tenemos el caso de España, donde representan un 25%<sup>180</sup> (en el diario argentino que estamos estudiando las mujeres representan un 40%).

Un trabajo de Miren Gutierrez publicado en *Sala de Prensa*<sup>181</sup> en julio de 2008 nos permite hacer un primer listado, obviamente preliminar, de las cuestiones que deberían considerarse a la hora de analizar la cuestión de género en las salas de redacción:

- La subrepresentación de las mujeres en los círculos de poder
- Las redacciones son espacios dominados por los hombres
- Sólo en los medios electrónicos, las mujeres ocupan más del 40% de los puestos de dirección
- Hay una lógica de género, donde los hombres se encargan de las noticias sobre política, economía y poder, y las mujeres se dedican más a la esfera privada.
- Las mujeres chocan contra un “techo de cristal”, de manera que el número de mujeres en los puestos de dirección está congelado.

---

<sup>180</sup> Un estudio realizado por Soriano, Cantón y Diez (2005) para el caso de periodistas de Cataluña, las mujeres periodistas de la región constituían casi un 40%, proviniendo de casi un 30% en 1992, de aquí que los autores se refieran a la “feminización” de la profesión.

<sup>181</sup> <http://www.saladeprensa.org/art750.htm>

- La relación de artículos firmados por hombres respecto de los escritos por mujeres era de 3 a 1 en un estudio de 2006 en USA.
- Estudian más mujeres que hombres, pero éstos son los que adquieren los puestos de dirección<sup>182</sup>.

El bajo índice de presencia de mujeres en los cargos directivos ha sido objeto de estudios relacionados al género (Caro Gonzalez, García Gordillo, Rodríguez Rad y Jiménez Marín, 2007:396) y esto aparece también en el caso de nuestro diario, donde sólo una mujer representa a su género en el conjunto de secretarios de redacción y prosecretarios de redacción que son el ápice estratégico de la Redacción. Esto, asimismo, es manifestado en la entrevista 25 por parte de la Jefa de la Sección Ciencia del diario (como veremos más adelante en la tabla de contenidos relevados acerca de la cuestión de género). Por otra parte, un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo en España (Lopez Diez, 2005) demostró que:

- La presencia de la mujer como sujeto en los periódicos es prácticamente nula en todos los estratos
- En las revistas su presencia es claramente superior a la que tienen en los diarios, aunque limitada y minoritaria, especialmente en las de información general.
- La representación en los cargos directivos de mayor responsabilidad en las revistas es también nula.

El capítulo que sobre las mujeres en las redacciones de los diarios argentinos escribió Ulanovsky (2005) en su "Paren las Rotativas" es bastante clarificador sobre la cuestión del género en los diarios. Para Ulanovsky, las mujeres irrumpen fuertemente en las redacciones a partir de los años sesenta (ibid, pg. 185). Tal como me comentaron en mis entrevistas, las mujeres periodistas estaban limitadas a las secciones de espectáculos, y, por supuesto, a nadie se le hubiera ocurrido mandarlas a la sección Política. La sección "Sociales" también era un lugar común para las mujeres periodistas. Ulanovsky cita a Julia Constenla cuando indica que "hace cincuenta años no eran muchas las mujeres en redacciones. La más popular de todas era Valentina... que escribía la última página de *Mundo Argentino*" (ibid, pg. 186). Ulanovsky ubica al año 1983, con la recuperación de la democracia, cuando el "paisaje de las redacciones... se colmaron de jóvenes y de mujeres" (pg. 190). Es Ulanovsky quien hace un análisis de puntos fuertes y débiles de las mujeres como periodistas, pero que da lugar a interesantes implicancias:

---

<sup>182</sup> En el mismo estudio de Soriano, Cantón y Diez (2005:40) se nos muestra que mientras en el período 2003/2004 las mujeres eran más de un 70% de los estudiantes de comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad Ramon Llull, en las salas de redacción no llegan a un 40%. Esta inversión de porcentajes lleva a los autores a hablar de "pseudofeminización" más que de "feminización".

Virtudes de las mujeres periodistas <sup>183</sup>	Aspectos en contra de las mujeres periodistas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son más precisas y metódicas</li> <li>• Tienen un sentido práctico natural más desarrollado y, a la hora del trabajo, piden exactamente lo que necesitan-</li> <li>• Tienen más paciencia.</li> <li>• Las mujeres están acostumbradas a resolver cotidianamente las demandas prácticas de la vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacen demasiado esfuerzo por ganarse respeto profesional y poder legítimar un espacio.</li> <li>• Se sienten en falta, por ejemplo, con sus familias, por la cantidad de horas que le dedican al trabajo, lo que, con frecuencia, resiente su realización personal.</li> <li>• No terminan de aprender “a no hacer nada”, práctica en la que, según ellas, los hombres son especialistas.</li> </ul>

Estas conclusiones son aplicables al caso de nuestro diario especialmente en los últimos dos puntos.

Si bien a primera vista aparece como un caso excelente para analizar la cuestión del género, no abundan los estudios cualitativos del tema referidos a la profesión de los periodistas en Argentina. Probablemente el artículo de María Teresa Poccioni (1999) en la *Revista de Investigaciones Folklóricas* sea precursor al respecto. En su caso, Poccioni analiza también las transcripciones de unas entrevistas realizadas a mujeres periodistas y su posterior contrastación con las realizadas a periodistas varones. Los hallazgos de aquella experiencia refieren a la “mirada femenina” sobre el ejercicio de la profesión. Poccioni señala que las mujeres añaden una minuciosidad y detalle de observación que los hombres no tienen, lo mismo que una capacidad empática especial: las mujeres periodistas pueden conseguir notas y realizar preguntas más incisivas que los periodistas varones.

Las periodistas mujeres avanzan por senderos investigativos que los hombres no penetran:

“Esta impertinencia estaría definiendo quizás un código femenino sobre el cual no existen reglas institucionalizadas sino más bien es un recurso al que se apela basándose en lo que consideran ‘permitido’ según reglas no escritas de la sociedad pero corporeizadas y fundamentadas en un prejuicio de género (la fragilidad femenina, la condescendencia frente a la mujer, serían prejuicios que funcionan culturalmente en la sociedad y que dan vía libre para esta impertinencia).” (Poccioni, 1999:74)

Proponemos a continuación un sumario de los principales elementos recogidos en las diferentes entrevistas realizadas, en este caso, sólo presento los contenidos de las entrevistas específicamente a periodistas:

El editor de la sección cultura:

<sup>183</sup> Este cuadro aparece en el pie de la página 192 del 1er tomo del texto de Ulanovsky.

“Hace 20 años, había siete varones y una sola mujer en la sección, hoy somos cinco mujeres y dos hombres, creo que el avance y formación de la mujer se ha extendido en el campo periodístico, un ambiente donde tradicionalmente era difícil ver a una mujer. Hace 50 años la mujer estaba más limitada a determinadas secciones.” (E13)

El director de arte:

“No creo que hay cuestiones de género, pero históricamente sí la ha habido, no hay un cupo pero hay mucho más ‘huevo’ acá” (E17)

El secretario de redacción de la sección política:

“Hace 20 años fue el ingreso masivo de mujeres, y había muy pocas, jefas había una en la Revista, en la producción de la revista, otra en la sección Mujer, ese tipo de cosas típicas. Hoy las secciones tienen un alto porcentaje de mujeres, hay una prosecretaria general de redacción que es mujer, y en las secciones yo te diría que todavía en cuanto a roles de responsabilidad todavía es bajo, también es cierto que esta profesión, es muy demandante en tiempos, y en tiempos muy a contramano del mundo, que para las mujeres son muy complicados. En la sección política, economía, exterior, un editor es imposible que se vaya antes de las 11 o 12 de la noche, con lo cual una mujer que es madre, que está casada, tiene que adecuar sus demandas, no sólo por una cuestión de cultura machista... también podría decir que tampoco hay una cultura que promueva el género.” (E20)

El jefe de contenidos de la redacción *online*:

“En la redacción online hay casi 50 y 50 [...] antes había más mujeres que hombres... en la redacción papel no sé si sucede lo mismo, lo que te podría decir que como ocurre en algunas empresas por ahí la línea directiva es una línea abrumadora de hombres pero en la redacción papel es tanta gente que me cuesta mucho... a vuelo de pájaro depende de la sección, por ejemplo en Economía hay más hombres que mujeres.” (E22)

El jefe de la sección Ciencia:

“Hasta no hace mucho era bastante masculina la redacción de (el diario), ahora hay muchas mujeres, cada vez más, mujeres jóvenes y todo, pero como en todos los trabajos, hay un sesgo machista total, de hecho todos menos una sola persona, todos los secretarios de redacción, prosecretarios de redacción, jefes de redacción [...] son hombres, menos la segunda digamos que es una mujer, y la verdad es que si uno entra a la reunión de tapa, va a ver que hay dos, tres mujeres, puede haber alguna más, pero normalmente son la mayoría hombres, o sea que evidentemente hay un sesgo machista.” (E25)

El Director de una revista del Grupo que trabajó 17 años en la redacción del diario:

“El diario era eminentemente masculino, era machista, que tenía un par de mujeres en la redacción, cuando yo entré eran dos o tres, dos de ellas en lo que se llamaba la página de la mujer [...] y otra era una maestra que estaba en la educación, divina, un personaje maravilloso y después había una cuarta que era la que hacía las palabras cruzadas, o sea en áreas de decisión muy irrelevantes.” (E28)

La Prosecretaria General de Redacción a cargo de la operación online señaló:

“Creo que como en muchas cosas es más fácil si sos hombre o sos mujer y no tenés hijos, creo que como siempre el hecho de tener chicos te complica en un montón de aspectos, es una elección, pero no es fácil compatibilizar horarios, creo que para el hombre es más fácil. Yo empecé en una Redacción que era absolutamente machista, que era la de *Ámbito*

financiero, casi era la primera mujer, las demás eran secretarías de cada uno de los jefes, así que sé lo que es trabajar dentro de una Redacción machista, y creo que acá no lo es, acá tenés un poco de todo, tenés secciones, creo que en Policiales es mucho más difícil ser mujer, creo que los hombres tienen como un ghetto ahí, pero Internacionales o Política o en las secretarías no hay tantas mujeres, pero no es un problema, no creo que sea por alguna razón en especial, como siempre cada uno tiene sus ventajas y sus desventajas tiene que ver con la persona.

De hecho todas nuestras corresponsales en Europa son mujeres...” (E32)

Las entrevistas registran un predominio de la idea de que el ejercicio del periodismo presupone dificultades para las mujeres. ¿Por qué el histórico predominio masculino? Posiblemente una explicación esté en la naturaleza de las actividades que, obviamente, esto no explica como si fuera una “afinidad electiva” tal situación, pero contribuye a entender el racional que los mismos entrevistados asignan a tal situación. Entre los entrevistados hay varias periodistas mujeres, la mayoría de ellas con roles de mandos medios (editoras).

Una cuestión fuertemente señalada en los estudios acerca del ejercicio de la profesión periodística es la referente a la extensión de la jornada de trabajo. Un estudio de Ortega (2000) para el caso de los periodistas españoles señala que la prolongada jornada de trabajo era la mayor fuente de estrés para los periodistas. Deteniéndonos un poco en las características del ejercicio de la profesión: enseguida aparece la idea de que esta profesión no tiene horarios definidos, que la noticia puede generarse en cualquier momento y no respeta horarios de trabajo. Por otro lado, el mantenimiento de las fuentes hace que los periodistas ocupen una buena parte de su tiempo haciendo sociales, de manera de mantener vínculos y tener acceso a la información útil. No hay que olvidar que existe un principio de que un periodista “es” por las fuentes que maneja.

Esta disponibilidad *full life* (más que *full time*) ha devenido en un criterio de atracción profesional que miran las empresas periodísticas (Cardona 2004). Ortega y Humanes (2000) señalan que este tipo de disponibilidad es la clave del éxito en la profesión. De esta manera, la vida privada llega ser colonizada por las exigencias de la vida laboral. Las mujeres, por lo tanto, se ven afectadas por la necesidad de tener más controlados los aspectos relacionados con la familia, el contexto personal, el esparcimiento y la recreación. Esto genera estrés donde, según estudios, las proveniencias más destacadas tienen que ver con la presión horaria (88%), la prolongada jornada laboral (87%), la competencia profesional (85%), las presiones de la propia empresa (67%) y las presiones políticas (34%).

En este marco, el margen que tiene la mujer para ejercer la profesión es limitado, debido a su propia naturaleza (la necesidad de licencia en el período de maternidad), y a la necesidad de balancear entre su deseo natural a tener una familia y a hacer carrera en la profesión. Si bien esto es una problemática que trasciende al oficio, en el periodismo se potencia debido a la naturaleza de la

actividad (horarios extendidos, momento inesperado de generación de la noticia, etc.). Como vemos en la E20, los tiempos del periodista van *muy a contramano del mundo* y, de alguna manera, convierte a la profesión en una de índole masculina.

“En el periodismo no hay descansos... las jornadas laborales suelen extenderse durante las 24 horas del día o, al menos, desde las primeras horas de la mañana hasta avanzada la madrugada siguiente, por lo general fuera de la oficina y, por ende, fuera del control directo del jefe.”  
(Jornet, C. 2006:59)

La presencia más masiva de las mujeres en las bases piramidales de las redacciones podría indicar que ellas podrían preferir estos niveles de responsabilidad más que asumir roles que podrían impedirles márgenes de maniobra en su balance entre la vida personal y laboral. Un estudio catalán que citamos anteriormente (Soriano, Cantón y Diez, 2005:47ss) indica que las mujeres se concentran principalmente en los cargos de poca responsabilidad, tal el caso del puesto de redactor, y es analizado por ellos como que las mujeres redactoras procuran los espacios menos visibles del periodismo. De la misma manera interpretan una mayor presencia (55%) de mujeres en los medios digitales (Asensio et. Al., 2003), dato que se corresponde con los suministrados para el caso de la redacción *online* del diario de nuestro estudio:

“En la redacción *online* hay casi 50 y 50 [...] antes había más mujeres que hombres... en la redacción papel no sé si sucede lo mismo, lo que te podría decir que como ocurre en algunas empresas por ahí la línea directiva es una línea abrumadora de hombres pero en la redacción papel es tanta gente que me cuesta mucho... a vuelo de pájaro depende de la sección, por ejemplo en Economía hay más hombres que mujeres.” (E22)

El entrevistado nro. 22 es el Jefe de Contenidos de la Redacción *OnLine* y registra exactamente esa mayor proporción de mujeres que la existente en el diario papel. Continuando con el razonamiento de los investigadores catalanes, esta mayor presencia femenina en el *online* podría estar indicando la búsqueda de las mujeres de espacios “periféricos” debido a cuestiones personales, familiares, procurando compatibilizar la vida laboral y privada, especialmente el caso de la maternidad:

“Creo que, como en muchas cosas, es más fácil si sos hombre o sos mujer y no tenés hijos, creo que como siempre el hecho de tener chicos te complica en un montón de aspectos, es una elección, pero no es fácil compatibilizar horarios, creo que para el hombre es más fácil”.(E32)

La entrevista nro. 32 fue realizada a una editora (mando medio) de la sección de Internacionales. Lo que comenta no está alejado de lo que podríamos recoger y registrar respecto de cualquier mujer profesional que pelea la batalla de los espacios de poder en una organización. En todo caso nos está indicando el desafío que enfrenta una mujer en la redacción. De todos modos podría quedar pendiente de revisión si la naturaleza y el contenido de las actividades del periodista, con la urgencia

y la imperiosa necesidad de amplia disponibilidad, es un indicador de discriminación de género<sup>184</sup>. No se esperan muchas mujeres en la industria del cemento y de construcción, ello no indica que haya cuestiones de género en dichas industrias. Trasladando el mismo razonamiento al caso de los periodistas, la pregunta es si la problemática merece ser analizada desde la cuestión de género. La gran cantidad de mujeres estudiantes podría indicar que, posiblemente, haya que vigorizar el debate aunque todavía no se advierten visos de revisión de la naturaleza de las actividades que, sin duda, afectan los proyectos personales y familiares de las mujeres periodistas.

### **5. Del papel a los bytes: Periodismo se hace en el diario papel**

El crecimiento del periodismo *online* vino de la mano de una creciente sensación de que el futuro de la información pasará por vía electrónica. Un informe del *Project for Excellence in Journalism* del año 2007 indica que, a nivel mundial:

- La circulación de la industria disminuyó en un 2,5% por día y un 3,3% los domingos en comparación con el año anterior.
- La cantidad de lectores por cada ejemplar vendido (*readership*) es 2,1 veces mayor que la circulación diaria y 2,5 veces la circulación del domingo, pero esta cifra está en declive en casi cada grupo demográfico. La caída más grande se encuentra en el grupo de personas de 35 a 44 años de edad, con una caída del 53% al 43% en el año 2000, según el Scarborough Research Center.
- Según cifras de la Asociación de Periódicos de América, que se basan en el número de visitas únicas por mes, 59 millones de personas visitaron el sitio Web de algún diario en el tercer trimestre del 2007, lo que significó un alza del 3,7% sobre el mismo período en el 2006.
- El número de periódicos en el país (EEUU) disminuyó por 15 en el 2006, a 1437, según Editor & Publisher, aunque la audiencia total para la producción de diarios está creciendo y no disminuyendo.

Pero esta tendencia encuentra resistencias en el marco de las redacciones de diarios papel. Neri y Pellegrino (2005) señalan que todavía hoy las fuentes de información se niegan a proveer material a los medios de Internet porque los consideran menores. Y más aún, los propios colegas periodistas menosprecian la labor periodística en Internet. ¿Qué le critican? La falta de chequeo de la

---

<sup>184</sup> Kapuscinski (2007:32) señaló que uno de los elementos específicos muy importantes del oficio del periodista es “una cierta disposición a aceptar el sacrificio de una parte de nosotros mismos. Es ésta una profesión muy exigente... convivimos con ella veinticuatro horas al día. No podemos cerrar nuestra oficina a las cuatro de la tarde y ocuparnos de otras actividades. Éste es un trabajo que ocupa toda nuestra vida, no hay otro modo de ejercerlo...”

información por parte de los e-periodistas, la conversión de los portales de noticias en fuentes de “rumor” y “pescado podrido”. Otra cuestión es la falta de legislación marco específica para los trabajadores de prensa en Internet (ya que no se respetan los convenios colectivos de trabajo y se aplican otros, (telefónicos, técnicos o electrónicos) que, en general, son más convenientes para los empleadores.

Sobre la falta de chequeo de los e-periodistas, me permito recordar algunas de las partes del III Congreso de FOPEA (Foro del Periodismo Argentino), especialmente la presentación de Jorge Fernández Díaz (ya citado en esta tesis a propósito de una descripción del proceso de trabajo en una redacción) quien señaló que:

“el periodismo digital es *fast food* ya que todo se escribe rápido, corto y mal... La Web... es un soporte corto para marchas largas y sufre de eyaculación precoz: tira una noticia sin chequear la información... se informa rápido y cómodo, se escribe y se lee mal”<sup>185</sup>

Nadie en la redacción del diario que estamos analizando va a decirlo, pero es una afirmación que aparece más que claramente en el discurso de los entrevistados: no es lo mismo ejercer el periodismo en la redacción papel que en la redacción *online*. Nuestros entrevistados, a la hora de identificar algún corte subcultural, aparte de la distinción frío-caliente, nos remiten a la distinción redacción papel-redacción *online*. Por ejemplo, el secretario de redacción de la sección deportes:

“Hoy el corte es en plena convergencia, seguimos siendo nosotros y ellos, papel y puntocom.” (E11)

El comentario es un reconocimiento de una división que no ha podido resolverse. Nótese la paradoja del “corte” en “plena convergencia”. También, la distinción identitaria de “nosotros y ellos” da cuenta de esta clara divisoria de aguas, o “zanja”, como señala el Director de Arte:

“Este corte es una zanja muy profunda que se está empezando a tapar porque mucha gente de papel colabora con *on line*.” (E17)

Esta “zanja” (aunque estén todos en el 5to piso) es adjetivada como “muy profunda”, y sobre esto es necesario profundizar para entender esta característica del perfil identitario de los periodistas de la redacción.

El “ellos y nosotros” lo advertimos de manera patente en el discurso del redactor de la sección Política:

“Hoy estamos viviendo un proceso de convergencia [...] que todavía va a llevar un tiempo para que nosotros cambiemos la cabeza del todo, de que seamos periodistas multimedia y para que los de *online* valoren cuál es el *background* que traemos nosotros, creo que es un mutuo aprendizaje que es dificultoso de aprender [...] todavía hay ciertas resistencias en los

<sup>185</sup> Citado por el portal *Diario sobre diarios* del 24 de noviembre del 2008.

dos lados para aceptar al otro. Yo creo que en la cabeza de muchos periodistas puede haber la idea de que en muchos casos los periodistas *on line* son periodistas que, o recién salen de la facultad o no entraron en la facultad siquiera, y tienen una carencia de conocimiento de las fuentes [...] aparentemente, el *online* es un formato que permite disimular esas carencias.” (E18)

Debemos ver esta cita en perspectiva. Este redactor es un periodista egresado del Master de Periodismo, por lo tanto, debería ser entendido como un representante de las nuevas generaciones de periodistas, ya embebidos con la cultura digital. Pero aún así, posiblemente cooptado por la cultura profesional de la redacción, en vez de optar por un lenguaje de convergencia plantea el “ellos y nosotros” de manera transparente. La “carencia de conocimiento” ha de marcar claramente esa diferencia que, al fin y al cabo, operará como una demarcación identitaria.

Posiblemente, uno de los más críticos haya sido el Secretario de Redacción y Director del Suplemento de Cultura:

“El periodismo digital es *fast food* [...] en manos de periodistas semianalfabetos [...] Acá arriba me pusieron un cartel que dice ‘acá estamos los semianalfabetos’.” (E31)

Lo que se plantea aquí es una clásica discusión acerca de si los productos del diario *online* deben ser entendidos en los mismos términos que los del diario papel. Todo indicaría que la versión digital opera como una vieja agencia de noticias, con información no tan detallada, más emergente, más cablegráfica, mientras en el diario papel aparece más análisis<sup>186</sup>. Lo de “periodistas semianalfabetos”, si bien es muy duro, de alguna manera reconoce la identidad profesional ya que no dejan de ser periodistas.

Esta resistencia a la información *on line* se advierte en el manejo de las primicias. La redactora de información general nos comentó:

“Todavía hay resistencia al cambio, se percibe, pero cada vez menos. Lo que se percibe es que en el *online* tenés mucha más libertad que en el escrito [...] es que no se trabaja con el mismo estándar [...] solamente fijate lo que hay en la página de *online*, hasta el tono es distinto, la redacción es diferente, todo es distinto, agarrá diez columnas del mismo columnista en papel y agarrá diez en el *online* [...] más vale que es la postura del diario, pero los elementos que lanzan son otros. En una de las presentaciones sobre el proyecto de convergencia (el secretario general de redacción) contó que una vez demoraron la edición impresa en el *on line* hasta las cinco de la mañana, que fue cuando (un periodista) en Estados Unidos tenía la primicia de que había más de una valija<sup>187</sup>, que había cuatro millones de dólares. Ese día fue el único en el que decidieron ellos “no puedo largarlo a las dos y media, aguantémosla para darle más fuerza al papel”. (el secretario general de redacción) dijo que no es lo habitual.” (E21)

Esta redactora es un ejemplo del periodista que trabaja para las dos redacciones (aunque las quejas de “doble trabajo” todavía resuenan en las luchas sindicales). Pero quiero remarcar la anécdota

<sup>186</sup> Aunque tampoco dejan de haber columnas de análisis en el diario digital.

<sup>187</sup> Aquí se refiere al *affaire* de la valija que se le retuvo a Antonini Wilsn, el venezolano, a mediados del año 2007.

referida a privilegiar el diario papel para la publicación de la primicia de que había más valijas que “pasaron” los controles de Aeroparque a propósito del famoso caso de la valija de Antonini Wilson. Se esperaba “darle más fuerza al papel”.

Uno de los que testimonia su “sufrimiento” por la incomprensión por la que atraviesa en ocasiones es el jefe de contenidos de la redacción *online*:

“No había confianza [...] estaba la sensación de que se trataba de dinosaurios que no entendían el nuevo medio, que se trataba de una estructura que se quería fagocitar al *online* o papelizarlo, quitándole frescura [...] situaciones que en algún punto se sigue dando, con la diferencia de que estamos en un momento en el que ya la Alta Dirección de la redacción (considera) que (el diario) tenga contenidos de calidad y productos sólidos en todas las plataformas porque es una demanda del lector, del usuario, digamos del consumidor... El racional (de los que criticaban) era que no se estaba haciendo en el espacio *online* un trabajo profesional, que los que tenían los roles de dirección *on line* no tenían la suficiente trayectoria, no trabajaban con los mismos estándares de calidad que la redacción papel, cierta cuestión vinculada al tema del perfil profesional, desde la redacción papel se percibía a los profesionales de puntocom más como analistas de sistemas o especialistas en tecnología que como periodistas [...] es una barbaridad, porque el 98% de la Redacción *online* está formada por periodistas de estudio y de formación... también existía la sensación de que, históricamente, el *online* hacía un poco lo que se le daba la gana, sin el mismo *guide style* de la redacción papel.” (E22)

El reconocimiento del entrevistado es que la idea de “fagocitarse” el *online* es una situación que “se sigue dando”, aunque haya decisión política de cambio. También vemos cómo responde a la queja de falta de profesionalismo de los periodistas *on line* (vista en detalle más atrás), al señalar que la gran mayoría de los periodistas son graduados y que respetan el manual de estilos del diario.

La jefa de redacción del diario *online* también explica esta convergencia y transversalidad:

“La redacción *on line* está en el mismo espacio físico que la redacción papel, así que estamos en constante contacto con la redacción papel. Cada uno trabaja en su redacción, pero existe un constante contacto [...] tenemos la dificultad de ser un equipo chico [...] no podemos salir a hacer las notas, trabajamos más como productores de noticias, es decir, estamos todo el tiempo chequeando con el teléfono y obviamente tenemos a la redacción papel para chequear todo a lo que nosotros no tengamos alcance [...] utilizamos todas las fotografías de los periodistas del diario en papel [...] hay como un contacto, aunque somos redacciones separadas. La redacción *online* tiene mucha independencia de trabajo, pero con la cultura (de este diario) todas las notas que nosotros hagamos tienen que seguir el mismo perfil del diario. Participamos de las reuniones de los mediodías del blanco del diario.” (E24)

La editora de internacionales señala:

“Si nosotros lo comparamos con lo que pasa en otros diarios de la Argentina o en el mundo, yo creo que el nivel de aceptación está muy por encima del 50 %, digo ya desde hace medio año, más o menos, la colaboración que tenemos de la gente de la redacción, de los redactores es muy alta, prácticamente van solos al sexto piso o llaman por teléfono, ‘Che pasa tal cosa, te doy un flash y después amplía la nota para el diario.’” (E33)

Esto indica que el proceso de convergencia cultural todavía tiene un camino por recorrer, ya que se habla de “nivel de aceptación”, lo cual supone un proceso germinal de construcción de consenso y unificación de criterios. El porcentaje está “muy por encima del 50%”, lo cual indica un valor que da cuenta de un margen de avance todavía amplio.

### **5.3 Entre el “yo” y el “nosotros”: espíritu de cuerpo profesional**

Se advierte una posición corporativa propia de las profesiones fuertes. El prosecretario de redacción, que maneja a gran parte de los periodistas de la sala de redacción, nos señaló:

“Hay un espíritu de cuerpo grande en las Redacciones, en general, y dice “si esta empresa es grande es por la redacción, porque esta empresa hace un diario y los diarios los hacemos nosotros y los de la gerencia se van temprano a sus casas y ganan más, los primeros años pensé que era una cosa de (este diario), hasta que salí al mundo y me di cuenta que era una cosa universal, con sus más y con sus menos.” (E10)

La solidaridad ocupacional es presentada aquí por vía de las contradicciones del management: frente a los privilegios de los gerentes no periodistas; éstos se construyen una imagen de desdén y rechazo a la lógica gerencial. Pero lo interesante del testimonio es que la experiencia “perfora” los límites organizacionales ya que el declarante “salió al mundo” y descubrió que ese desdén era “una cosa universal”.

La ex gerente de capacitación y desarrollo ha tenido una experiencia muy cercana con la redacción ya que ella fue la representante del área de Recursos Humanos dentro de la órbita de la redacción, y ha impulsado una gran cantidad de actividades de capacitación y formalización de prácticas gerenciales dentro de la redacción. Ella señala su experiencia con los periodistas de la sala de redacción:

“A mi me pasó con los periodistas, con los secretarios incluso, que habiendo acordado cosas uno a uno, cuando estaban todos ellos reunidos, el ‘cuerpo’ pesaba por sobre cualquier acuerdo previo, muchas veces me pasó, [...] si [algún asunto] lo estuvimos hablando durante dos horas y estábamos de acuerdo ‘y ahora te das vuelta’ muchas veces pasó eso, creo que el espíritu de cuerpo es muy fuerte, y tienen un gran orgullo de su profesión, y creo que eso de no dejar más entrar, cuanto menos gente entre más inaccesible...” (E14)

Lo que aparece aquí es que el “cuerpo” prima por sobre los compromisos individuales. Con esta ejecutiva he tenido la oportunidad de trabajar toda la cuestión de la implementación de la evaluación de desempeño en la redacción. Las validaciones grupales sobre los contenidos de la evaluación luego eran rechazadas cuando eran presentadas a todo el cuerpo de periodistas. Un ejemplo (que trataremos en detalle en el capítulo siguiente) es la manera de calificación donde, a pesar de todas las capacitaciones, las calificaciones de los editores eran del más alto valor para todos los periodistas. El mensaje allí era que un periodista “siempre” ha de tener la más alta calificación, y

–otra cuestión crítica de los periodistas– es que no importa el “rating” o la opinión de los lectores, ya que el periodista escribe dirigiéndose a sus colegas.

El ex director de Recursos Humanos señaló:

“yo te diría que son una comunidad profesional cerrada, se defienden mucho entre ellos, tienen un espíritu de cuerpo importante.” (E16)

El carácter de “cerrada” de esta “comunidad profesional” se visualiza –según nos comenta el entrevistado– en la admisión de los “profanos” al 5to piso del edificio. Ya en la cita de la entrevista 14 veíamos que para algunas personas la redacción era “inaccesible”. El ex Director de Finanzas nos comentó una anécdota acerca de cuando se intentó ubicar al área de Marketing en el ámbito espacial del 5to piso, área históricamente perteneciente a la Redacción:

“pusieron el departamento de Marketing en el quinto piso, (el director de la redacción) no estaba ni enterado, y la anécdota es que (este director) dijo `no sé, pero el lunes cuando llego acá esto no existe más’”. (E37)

Notemos la visión ocupacional distintiva donde, de alguna manera, no se pueden mezclar los periodistas con los de Marketing. La orden del “patrón de los periodistas” fue que esa situación no podía continuar el lunes de la siguiente semana.

No todos miran este corporativismo como algo esencialmente negativo. Así, el editor de notas de opinión afirma:

“hay cierto espíritu de cuerpo, puede ser, pero sin extremando puede ser que esté bueno porque ése espíritu de cuerpo da cierto ímpetu para hacer el trabajo lo mejor posible.” (E26)

Pero esta visión no es compartida, por ejemplo, por las contrapartes gerenciales del diario. Tenemos el caso del actual director de Recursos Humanos, quien se queja:

“Se protegen, son tremendamente corporativos.” (E35)

Desde una perspectiva más negativa, todo lo implacables que son para con el poder<sup>188</sup> se aplaca a la hora de considerar a sus propios pares. Tenemos el caso del joven redactor de Política, quien analiza la “transformación” de notas periodísticas en gacetillas:

“Si un funcionario de marketing dice que porque entró un aviso de zapatillas hay que escribir sobre qué buenas son esas zapatillas, digamos que todos sabemos que existe eso, yo no lo he visto ni me ha pasado a mí, pero uno no lo ve muy bien que digamos, porque una cosa es hacer periodismo y otra cosa es hacer gacetillas, o hacer propaganda [...] Me da la impresión, no tengo pruebas ni nada, que hay artículos que hablan sobre una persona, o

<sup>188</sup> Más allá de la actual campaña (año 2009) que el diario *Clarín* emprende contra el gobierno nacional, debido a la sanción de la Ley de Medios Audiovisuales, o los fuertes editoriales de Joaquín Morales Solá y Carlos Pagni en el diario *La Nación*.

una empresa y no son todo lo duros o rigurosos que deberían ser, entonces uno tiene sospecha, no tengo ninguna prueba [...] (preguntado por si eso es hacer periodismo) [...] No [...] ya pasás a otro lado, ya no sos más periodista, ya pasás a ser promotor o propagandista de otro tipo de intereses, sabemos que ocurre acá, que ocurre en Estados Unidos menos, el periodismo norteamericano hoy en día tiene mucha más reglamentación, tiene mucho más controles sobre los periodistas que impiden que esas cosas pasen...” (E18)

“No tengo pruebas de nada” puede significar “nunca lo voy a investigar”. Los comentarios *off the record* dentro de ésta y de cualquier redacción es que hay periodistas (nunca identificables) cuyas notas encubren operaciones de prensa y promociones comerciales. El entrevistado aclara que eso no es hacer periodismo, y probablemente si lo mismo fuera probado en algún segmento del poder político, el mismo periodista, en su afán de ser “tábano del poder” insista y machaque en la denuncia. El entrevistado dice “todos sabemos que existe eso”, pero no precisa aquello que afecta el espíritu de cuerpo propio del colectivo del oficio.

Pero esta mezcla de visión romántica pero con rasgos corporativos también aparece en un secretario de redacción, lo que significa que no se circunscribe a los espacios menos seniors de la redacción:

“ (un autor decía) ‘el periodista es un mercenario honesto’, es muy fuerte ¿no? Porque hay mercenarios deshonestos, piratas, de hecho en esta profesión hay muchos tipos deshonestos, piratas, que cobran, que hacen truchadas, operaciones de prensa, mentiras, de todo. Mercenario honesto en el sentido que el tipo no es que cree en Mitre, ni en la línea editorial, puede que se cague también en la libertad de expresión, y le importe un carajo el lector [...] La noticia es una mezcla de las dos cosas (creación de la noticia y objetividad), hay una convención de lo que es una noticia, una convención social no solo creada por el periodismo, aceptada por la sociedad y recreada por la sociedad, la sociedad no es pasiva y los medios de comunicación no somos objetivos, ninguna de las dos cosas son verdad, hay una convención y creo que se crean noticias, en algunas cuestiones truchamente, de manera trucha, eso ha pasado mil veces, le pagan a un tipo en la radio una concesionaria que quiere quedarse con la autopista de no sé qué y el tipo empieza a decir ‘yo voy con mi auto es un desastre, paso tal cosa’ Y cobra”. (E31)

El entrevistado es un avezado y fino periodista que siempre es acosado por la dirección para que se involucre en notas políticas, ya que escribe realmente muy bien. En este tramo de la entrevista que le realizamos, claramente reconoce los bolsones de falta de ética y “truchadas” en las que a veces incurren algunos periodistas. Pero eso no es objeto del trabajo del experto del oficio. Hay una frase que siempre es utilizada por los periodistas para dar cuenta de este espíritu de cuerpo que es “yo no hago periodismo de periodistas”.

Esta idea de “protección” da cuenta de un respeto corporativista por la solidaridad y la cobertura funcional. Recuerdo una ocasión en que entrevisté al Director de Contenidos Periodísticos de un canal de TV abierta (también entrevistado para esta tesis) y me comentó una gran cantidad de ejemplos de errores y fallas graves de una colaboradora, también periodista. Puesto que dichos

errores eran graves para cualquier organización, le pregunté si lo había informado “más arriba” y él me contestó: “no, porque es mi colega”<sup>189</sup>.

## **5. La cadena de montaje como dispositivo disciplinario**

El esquema de trabajo dentro de la sala de redacción (tal como vimos en el capítulo de condiciones objetivas) da cuenta de una modalidad “industrial” que es entendido como la única manera de lograr llegar a tiempo para la distribución de los diarios. Detrás de esto hay una evidente esquematización de la manera de hacer las cosas, no tanto en la producción de noticias como en la coordinación de las contribuciones de los periodistas a partir del trabajo de editores y secretarios de redacción.

“Una institución tiene tácitamente delimitado lo que se puede decir y lo que no, lo que se puede o no se puede hacer. La producción de la palabra está controlada, seleccionada y redistribuida por un cierto número de procedimientos que tienen por función conjurar los poderes y peligros, dominar el acontecimiento aleatorio y esquivar su pesada y terrible materialidad [es decir, sus efectos y su disposición en elementos materiales].”  
Foucault denomina Sistemas de exclusión a esos procedimientos que influyen en el orden del discurso.” (Sozzi, 2006)

El esquema fuertemente estructurado y formalizado es el que permite arribar a la impresión de la edición cotidiana del diario. El secretario general de redacción señala que “es una línea de montaje porque no puede ser de otra manera.” (E34)

En ocasiones los periodistas-editores, reconocen esta hiper-estructuración de las actividades y expresan sus métodos para no perder los aspectos estrictamente profesionales que pueden ser afectados. Así, el caso del Editor de Cultura del diario:

“El editor tiene que respirar ese clima, como te decía antes frente a todo el diario, entonces lo que tiene es no perder el olfato, si bien tenés que tener mecánicas, no sé si más administrativas, por ejemplo el tema de tener reuniones mas periódicas, tener reuniones a determinada hora, se va burocratizando tu día, por ejemplo, todos los días a las 3 de la tarde tenemos una reunión, una vez por semana tenemos que encontrarnos con todos los de Cultura, todo ese tipo de cuestiones que uno asume en la tarea gerencial, no tiene que hacer perder justamente ese olfato y esa mirada, y uno lo desarrolla a nivel personal o a nivel individual por determinadas noticias o compartiendo toda la actividad con sus periodistas.” (E13)

---

<sup>189</sup> Al respecto, hay una magnífica referencia de Ignacio Zuleta, Secretario de Redacción de *Ámbito Financiero*, quien en una charla en el III Congreso de FOPEA, se refirió a la “omertá” que impide criticar a otros colegas o medios (*Diario sobre Diarios* del 24 de noviembre del 2008).

La estructuración es adjetivada como “mecánica” y con un añadido de “administrativa”, incluso más adelante le agrega la idea aún más fuerte de “burocratizando tu día”. Frente a esto, el periodista no puede “perder su olfato”, pues es el núcleo duro de la profesión. Sólo a los efectos ilustrativos, también podemos apelar a la perspectiva del Director de Arte para entender de qué se habla como se refieren a “olfato”: “El olfato para discernir cuándo una historia es importante, cómo se titula y por dónde se enfoca” (E17). Martini y Luchessi (2004:33) nos comentan acerca de periodistas que reconocen que ha disminuido en la Argentina el porcentaje de gente con olfato (aunque no apelan a estadísticas al respecto, obviamente), y definen al olfato como “los saberes para identificar la carga noticable de un hecho, y construirlo según las necesidades de información y la relevancia que tiene en la sociedad”. La mecanicidad de las rutinas periodísticas podría, en este caso, contribuir a perder el olfato, como lo perdería el obrero especializado cuando el proceso se estandariza y se simplifican las actividades (una especie de taylorización del oficio periodístico).

No es así lo que sostiene el Secretario General de Redacción al comentar lo siguiente:

“un circuito, a tal hora tiene que estar acá, a tal hora tiene que estar esto, cuantas páginas tiene que tener el diario, hay un montón de cosas que están predeterminadas afortunadamente, en la cabeza de un periodista hay 7.000 fórmulas que si no existiesen sería muy caótico hacer un diario, vos escuchá los diálogos, ¿Cuánto le doy? 4.000 Mirá que de la Rua [...] no eso 3.000, son todos códigos de extensión, y dentro de la extensión van formatos distintos, entonces hay montones de pequeñas formulitas ¿la foto? La foto es apaisada con personaje. “No, necesito una de paisaje” hay montones de pequeños códigos, no te voy a decir que esto es la NASA pero sin esos pequeños códigos y el entendimiento universal de esos pequeños códigos, el respeto a esos códigos no habría diario, sacarías un diario maravilloso el lunes y el día martes te llegaría a vos a las dos de la tarde.” (E34)

Quiero remarcar lo que aparece en esta afirmación: el lenguaje y la jerga del periodista se ha transformado, no por la irrupción del medio *online* sino porque la “cadena de montaje” hace que el periodista utilice categorías comunicacionales casi “cuantitativas”. El periodista cuantifica las notas por medio de los códigos de extensión que, sin ser “la NASA”, facilita el cumplimiento de los tiempos de impresión. Nuevamente quiero retomar la cuestión foucaultiana acerca del disciplinamiento de la fuerza de trabajo a partir, en este caso, del secuenciamiento de las actividades (como vimos en el capítulo de las condiciones objetivas de la sala de redacción) y la instalación de nuevos códigos comunicacionales. Estas iniciativas colonizan al periodista hasta el punto de generarle resignificaciones de las prácticas profesionales donde, por ejemplo, el control del tiempo y el control de sus hábitos (celulares y laptops conectadas las 24 horas porque esos son los tiempos de las noticias) operan una extensión de las jornadas de trabajo, una de las luchas que la UTPBA más ha señalado en su “observatorio de medios”. Esto es lo que Deleuze (1991) denominó el pasaje de las tecnologías disciplinarias a las tecnologías de control.

Retomando el uso de “códigos de extensión”, el aspecto disciplinador amplía su alcance a lo que Cervantes Barba (1995:120) denomina “socialización de los periodistas”. Son formas de objetivización que construyen la autoimagen que los periodistas se construyen en torno a su contexto. Justamente, este afán de utilización de códigos y formas sistemáticas de matematización de la práctica periodística (es decir “7000”, “4000”, etc) puede ser entendida como rutinas que tienden a brindar legitimidad profesional a una disciplina que siempre estuvo en las orillas entre oficio y profesión, de allí que Cervantes Barba apele a Bourdieu (2007) al sostener que una práctica es más codificada en tanto el riesgo sea mayor, es decir, el riesgo de pérdida de categoría disciplinar.

### **5.5 Individualismo inherente a la ocupación**

Hay una visión bastante frecuente en muchos ámbitos de que el periodismo es un oficio que fomenta o que crece en el marco de un acentuado individualismo. Los mismos ejecutivos de management del diario que estudiamos señalan también su prevención acerca de los periodistas del diario en cuanto a su fuerte individualismo.

El Secretario de Redacción de la sección Política reconoce la particular perspectiva de los periodistas de la redacción al señalar: “... sabiendo que ésta es una profesión que tiene una cuota de individualismo enorme y de narcisismo ilimitada.” (E20).

El prosecretario de redacción lo señala aún más explícitamente:

“el periodista cree que es un tipo que cierra una sección, no tiene tanta concepción de una empresa moderna, entre otras cosas porque es un trabajo muy individualista el trabajo de periodista, en relación con muchos otros campos, es un trabajo muy individualista, en general es un tipo que busca la información, va y la escribe y se va a su casa, o el editor está en su sección y está administrando el material que le traen otros, y el que pueda traer él eventualmente.” (E10)

El modelo de trabajo periodístico del viejo esquema de periodismo gráfico de la época previa a la cultura digital es esencialmente individualista. Este *ethos* es explicado por encuentro entre el periodista y el papel en blanco luego de su contacto con la realidad propiamente dicha. Es el papel y el periodista, no hay intermediación. Tal como dice el Prosecretario de Redacción, el periodista “busca la información”, lo cual supone una gestión personal con su fuente, que es suya y solamente suya. Luego la escribe en el papel, un papel en blanco en el que el desafío es una redacción adecuada, sobre todo cuando se juega la firma en dicha redacción.

El mismo prosecretario de redacción nos sigue diciendo:

“es un trabajo muy individualista, muy reconcentrado en uno, yo trabajo al lado de otros, pero no tanto con otros, entonces sigue siendo un trabajo de neto corte individualista, y sobre todo además en determinados niveles, en la gran parte de la Redacción son redactores, son todos tipos que hacen un trabajo individual, hay más trabajo en equipo en la secretaria de Redacción entre los secretarios, pero entre los editores debería haber un trabajo en equipo, entre el redactor [...] de cuatrocientas personas, trescientos son redactores y esta dinámica sigue siendo la misma.” (E10)

La idea de “trabajo en equipo” es más requerida entre los secretarios de redacción, a propósito de las reuniones de tapa o de la “gestión managerial”, que lo que requiere el trabajo del redactor, que sale sólo al campo, con sus notas encargadas, muy específicas. En todo caso, las zonas de requerimiento de trabajo en equipo se limitarán a la coordinación con el fotoperiodista, o, en las nuevas épocas, con los editores digitales para añadir a la nota un video, una infografía u otra forma complementaria a la mera nota.

El actual Director de Recursos Humanos es bastante crítico frente a esta acentuada característica de los periodistas de esta redacción:

“Se protegen, son tremendamente corporativos, son conservadores, cuidadosos entre si, son individualistas, son todos unos divos, hay alguna característica como en todas las profesiones, hoy la gran mayoría se identifica en su trabajo poniendo su nombre, un gerente de mantenimiento no dice “este es mi proyecto” manda una nota con el proyecto y circula por ahí y a veces no se sabe quién es el autor de eso, arman una planta y no dicen ‘La planta fue construida por fulano de tal’ en cambio la obra de ellos de todos los días, tiene identificación, con lo cual, les da un nivel de exposición, y me quedé pensando que esto tiene que ver con cierta omnipotencia” (E35)

El ejecutivo pone el foco en el espíritu de cuerpo y su conexión con un acentuado individualismo, que es visible en la carrera hacia la firma, que es individual, que supone la identificación del autor, donde las construcciones no son en equipo y los reconocimientos son individuales. Esto mismo es lo que explica con mayor detalle el Editor de Cultura:

“siempre resuelven en forma individual, a vos te encargan una nota y sos responsable de cubrir un tema y un poco te rompés el alma individualmente, nadie te regala nada, entonces después te cuesta emprender el trabajo de otro modo. De todos modos hay momentos en que uno desarrolla un trabajo en equipo que es cuando te mandan a cubrir algo afuera, ahí se ve más. Incluso el fotógrafo que le pasa un dato Che parece que entró acá en la reunión fulanito” en esas situaciones se ve mucho más el trabajo en conjunto que acá, entre los periodistas, pero entre los editores hay más, mucho más convencimiento, a mí no me vale nada tener una gran nota si no tengo una buena foto, o una forma de ilustrarla, yo no puedo editar una página con un título y una nota larguísima si no tengo ninguna representación gráfica, es impensable, ¿después cómo lo presento? Y podés encontrarte con un periodista que va a hacer la nota y no se preocupa de cómo puede ser una foto, pero hay otros que si, y te encontras con el fotógrafo y le decís “Che, me parece que esta nota va a ser importante pensemos” y ahí...” (E13)

Los encargos de las notas son individuales (“vos ocupate de este tema y vos de este otro”), por lo tanto, es el individuo el que se “rompe el alma” para conseguir la nota, “nadie te regala nada”. Las

coberturas de notas (por ejemplo en un incidente o un acontecimiento público) pueden requerir una mayor cuota de trabajo en equipo, donde el “pasarse un dato” aparece como el indicador por antonomasia de trabajo en equipo.

Finalmente, el individualismo intrínseco del periodista puede llevarlo a situaciones de manifiesta falta de trabajo en equipo, como nos comentó el Secretario de Redacción a cargo del suplemento de Cultura de los días sábados:

“Por tus pares que trabajan con vos, los que compiten con vos y por tus superiores también, es muy difícil encontrar buena leche en la Redacción en el sentido de que es muy difícil que un periodista llame a otro y le diga ‘Che, ¡qué nota del carajo que hiciste!’ ” (E31)

La paradoja a analizar aquí es la existente entre el acentuado individualismo de los periodistas de esta redacción y su evidente “espíritu de cuerpo”. El sentido común podría llevarnos a suponer que estas dos características se oponen, sin embargo convergen en los periodistas del diario. La naturaleza del quehacer profesional del periodista, el encuentro con el papel, el uso de la pluma, el razonamiento individual entre el acontecimiento y su análisis, suponen una aproximación individual: los temas son todos diferentes y el editor va asignando temas a los diferentes redactores. El periodismo, de alguna manera, es como el tenis en el deporte, el individualismo es intrínseco a su operación. Pero lo novedoso, en todo caso, es que junto con este fuerte individualismo, intrínseco a la profesión, opera una defensa corporativa acentuada que, en el fondo, no es una solidaridad proveniente del corazón más humanista de los representantes del oficio, sino que también encierra una defensa individualista de la profesión, en tanto paraguas del trabajo individual. De manera que el espíritu de cuerpo no está dirigido al “nosotros” sino al “yo”. La defensa corporativa, entonces, mira al individuo, al propio interés personal<sup>190</sup>.

## **5.6 Desdén y resistencia fundamental al management**

En una ocasión, el Director de Contenidos Periodísticos de un canal de televisión de aire de Capital Federal, a propósito de una recomendación profesional mía, me dijo “¿sabés lo que pasa? Yo soy periodista y no gerente”. Este reconocimiento es similar al que hizo aquél director de una de las revistas del grupo en el que está el diario de este estudio, cuando dijo “¿Y ahora esperan que gerenciamos?”.

---

<sup>190</sup> Bourdieu (2007:30) señaló que “el mundo de los periodistas es un mundo fragmentado donde hay conflictos, competencias, hostilidades...”.

John Soloski (Berkowitz 1997:142) ha señalado que en el monopolio capitalista, las nuevas profesiones tales como los ingenieros, los contadores y los periodistas tienen una mayor dependencia de las grandes corporaciones de negocios para desarrollar sus profesiones. Las asignaciones de trabajo y la elección de los clientes, en ocasiones, y especialmente en el caso de los periodistas, no están en sus manos. Lo cierto es que el profesionalismo y la organización burocrática de negocios no pueden ser concebidas como polos opuestos en un continuum de libertad y control.

De manera correlativa a la resistencia al “mercado”, los periodistas del diario que analizamos se resisten fundamentalmente a cualquier iniciativa del management por “cooptarlos” o “controlarlos”. Es un debate que trasciende al alcance de esta redacción y se constituye en una actitud regular y normal de todas las salas de redacción. Esta resistencia podría ser entendida como aquella que es habitual a los profesionales que entienden que el management afecta sus vidas como individuos, como profesionales y como miembros de la organización (McAuley, Duberley y Cohen, 2000:88).

Una anécdota contada por el Secretario de Redacción de Deportes nos ayuda a entender la sensación ambigua y dividida que emerge de la necesidad de tener que gestionar (cuestión que veremos más en detalle en el siguiente capítulo):

“Cuando yo organicé la cobertura del primer mundial acá en (este diario) que fue el mundial de Francia 98, empecé un año antes, esas cosas que me encantan. Faltaba un año, llamé a Marketing, a Comercial al área de periodismo y nos sentamos en una mesa, y dije “señores empezamos a organizar la cobertura del mundial de Francia dentro de un año”. Bueno vamos a hablar de esto, pasaron dos meses y yo seguía hablando del auto que íbamos a alquilar, del hotel donde nos íbamos a alojar, faltaban seis meses un poco menos y (un nombre), hoy segundo editor de deportes, en ese entonces redactor, iba a ser uno de los enviados especiales me dice [...] está muy lindo lo de los autos y los hoteles pero ¿del periodismo cuándo hablamos?. Y yo le dije, te equivocás, estamos hablando de periodismo. Yo soy convencido de que estamos hablando de periodismo. Cuando digo que me gustaría lo otro no es que me distrae para mí esa es la base que te permite luego ser un buen periodista. Yo lo considero parte del periodismo.” (E11)

La gestión es necesaria, pero hay quienes piensan que eso no es periodismo. Incluso el mismo Secretario de Redacción (una especie de nivel de alta gerencia), señala que “cuando digo que me gustaría lo otro” está reconociendo que en el fondo hay un acuerdo con lo que decía el redactor posteriormente devenido en editor de Deportes.

El mayor desarrollo de este componente lo haré en el núcleo duro del capítulo siguiente.

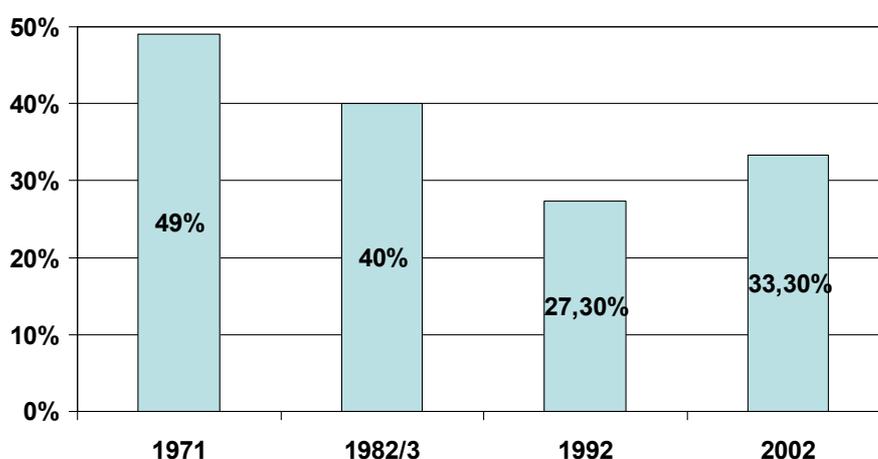
### **5.7 Equilibrio en la identificación con el diario y con la profesión**

Los periodistas, en general, demuestran una fuerte identificación con su profesión, aunque también con la institución en la que la ejercen (Callaway Russo, 1998:74). Sin duda, el peso y el magnetismo de la profesión en sí aparecen como prevalecientes y, en ocasiones, como consecuencia del centenario debate entre la lógica profesional y la lógica comercial, es posible que se manifiesten formas de desencanto. Tal es el panorama relatado por Louis Peck (1991) a propósito de los periodistas americanos a principios de los noventa, donde –según señala– lo que prima entre los profesionales es el desencanto e incluso el enojo, siendo una de las claves la fuerte orientación al mercado y a la rentabilidad de los diarios. Peck cita una encuesta realizada por Ted Pease a propósito de su tesis doctoral en la Escuela de Periodismo de la Universidad de Ohio en el año 1991, y uno de los hallazgos es que el 46% de los 1328 periodistas que respondieron la encuesta no querían que sus hijos siguieran la carrera de periodista, tanto porque es una profesión desgastante como por la declinante calidad de vida que genera. Peck continúa señalando que los mismos editores están desencantados con la profesión porque sus empleadores esperan de ellos una perspectiva más comercial, y ellos reconocen que no han sido entrenados en procedimientos y lógicas de negocios, y especialmente no disfrutaban de ello.

El enorme estudio realizado por David Weaver en 2002 con 1149 periodistas seleccionados al azar en los Estados Unidos, patrocinados por la Knight Foundation y del que abrevó para su libro *The American Journalist in the 21st Century* del año 2004, nos indica que la moral y el clima de satisfacción laboral de los periodistas ha declinado entre el año 1971 y el año 2002:

#### **The American Journalist in the 21st Century**

Job Satisfaction of all journalists “very satisfied”



Un estudio realizado por la *Association for Women Journalist* de Chicago entre el año 2007 y 2008 a 231 periodistas de la región de Chicago indica que el 90% de los periodistas respondientes están satisfechos/muy satisfechos con la libertad en su trabajo. Asimismo, el 72% de los periodistas de Chicago indicó que estaban satisfechos o muy satisfechos con su trabajo en cuanto a su seguridad. Los investigadores que lideraron este estudio crearon una especie de *job satisfaction index*, combinando varios ítems que aluden a la cuestión de la satisfacción, y en una escala de 1 a 5, el promedio de los periodistas se ubica en 4,24 (AWJ, 2008:10).

Buscando un anclaje en cuanto a los factores que sostienen la íntima conexión entre el periodista y su profesión, la autonomía de la tarea aparece como un factor crítico (Callaway Russo 1998:75) que históricamente ha sido conectado con la satisfacción de los profesionales de cualquier género. La autonomía es la contracara de la independencia, y en este punto las investigaciones en la Argentina dan cuenta de un panorama realmente complicado. Un 53% de los periodistas entrevistados para una encuesta de FOPEA (2005) señalan que uno de los principales problemas de los periodistas argentinos en el ejercicio de su profesión es la dependencia de la publicidad oficial, y la misma encuesta señala que casi un 70% de los periodistas encuestados perciben influencias del departamento comercial en la sala de redacción donde trabaja. Sin embargo, continuando con esta investigación de FOPEA del 2005, casi un 60% de los respondientes calificó entre un 7 y 10 su nivel de independencia, y sólo un 9% se calificó entre un 1 y un 3. Esta calificación es interesante cuando la comparamos al 56% de periodistas que señalan que el periodismo argentino está condicionado, y que sólo un 1,4% indica que el periodismo es independiente. Esto indica que los periodistas argentinos, a la hora de ver el ejercicio de su propia profesión, se ven independientes, pero cuando hacen un diagnóstico de “la” profesión, retornan a una perspectiva crítica.

Si apelamos a una encuesta realizada en 1997 (Fraga, 1997:97) encontramos que el 48% de los periodistas se siente totalmente libre para ejercer la profesión, mientras un 38,3% se siente con poca independencia. Esto indica que los niveles de independencia han crecido entre 1997 y 2005 (reconociendo las diferentes muestras y técnicas aplicadas tanto por Rosendo Fraga como por el estudio de Giacobbe y Asociados para FOPEA).

La percepción de libertad en el ejercicio del periodismo tiene una relación con la percepción que los periodistas tienen acerca del “compromiso” y la “motivación”. El compromiso y la satisfacción, sin bien son dos conceptos relativos, deben ser claramente diferenciados. El compromiso se refiere a la respuesta afectiva a la organización y la profesión (compromiso profesional), mientras que la satisfacción –conectada con el trabajo– se refiere más bien a la respuesta individual a algunos aspectos de la tarea o rol ejercido. El estudio de Callaway Russo (1998) mostró que los periodistas tienen una más alta identificación con la profesión de periodista que con el diario en el que trabajan,

aunque los valores de identificación en ambos casos son altos. En el caso del diario de nuestro estudio se advierten manifestaciones de altísima satisfacción para con la organización:

E11: “me siento pleno”, “lo máximo”

E18: “muy cómodo”

E21: “este diario... lo voy a seguir eligiendo, incluso como lectora”

E25: “muchas satisfacciones”

E28: “este diario es muy generoso... desde hace 30 años... es un dique muy interesante”

E33: “se cuida a las personas...”

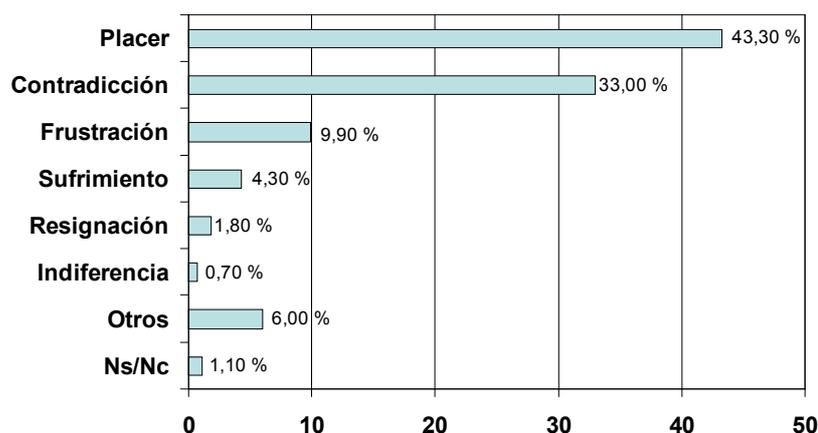
Las frases elegidas dan cuenta de un nivel de satisfacción alto para con la organización, que opera fuertemente sobre el universo identitario de los periodistas. Éstos están orgullosos de su profesión, pero también del diario en el que están.

El anteriormente señalado estudio de Giacobbe y Asociados que realizó FOPEA en 2005 incluye una pregunta acerca de qué sienten frente a su trabajo los periodistas argentinos. La pregunta admitía hasta dos respuestas, los resultados que arrojaron son los siguientes:

También tenemos la última encuesta de FOPEA realizada a los periodistas acerca de su profesión, los datos recabados se relacionan con la base de motivación de los periodistas en el ejercicio de su profesión:

*Encuesta de Opinión Foro de Periodismo Argentino (2005)*

**¿En base a su motivación, ¿qué siente frente a su trabajo?**  
(la pregunta admitió hasta dos respuestas)



El compromiso y la automotivación de los periodistas con respecto a su trabajo podrían evidenciar una especie de “conciencia corporativa ocupacional” que, sin duda, es productora de identidad profesional que brinda satisfacción con la pertenencia a la ocupación o profesión. La fuerza

cohesionadora de la profesión perfora incluso los niveles de compromiso con la organización que los emplea (Callaway Russo, 1998:87).

En el caso de los periodistas del diario que estamos analizando, las quejas asociadas a los nuevos niveles de compromiso son señaladas, por ejemplo, por el Director de Arte del diario:

“en la Facultad de periodismo lo chicos no leen el diario, entonces nosotros no tenemos manera de comprender ese tema, con el master también hay un tema que la profesión y la Redacción lo reconocimos hace diez años, había un discurso de Bussi y querían mandar una cámara de *on line* a la noche y dicen ‘[...] justo es viernes’, que sí, que no (una ex pasante), el diario *on line* son todos chicos también ahí hay un corte, ahí hay 30 y son de esos no son de oficio ni profesionales. Y así fue puteando y demás y después llamó para ver si podíamos conseguirle entradas para el Domingo para Calamaro, cuando hace diez o doce años te ofrecían ir al recital y era a cubrirlo, primero que tiene que ver con los tiempos, yo creo que el master entró dentro de eso, si bien por supuesto hay excepciones, hay gente del master que es muy profesional y labura muy bien y demás, pero si de por sí el master no te agrega acá hay que demostrarlo.” (E17)

Estos reclamos de compromiso profesional posiblemente tengan que ver más con las características de la “generación Y” en el mundo del trabajo que con una particularidad propia de los nuevos periodistas.

También se advierten altos niveles de satisfacción, generalmente asociados más a la práctica de la profesión que a la organización propiamente dicha:

“Vos antes me preguntabas junto con mi referente, cual fue mi mejor momento de periodismo y yo te digo que es hoy. Yo hoy me siento muy bien, me siento pleno. [...] son distintas razones, primero independencia, trabajo en un lugar que me permite ser absolutamente independiente, y eso para un periodista es lo máximo. En (este diario) no me siento condicionado absolutamente por nada, si hablo de lo deportivo por un resultado no me conviene que gane Boca o que pierda Boca, yo me paro frente a un partido de Boca con la neutralidad de un observador, lo mismo para opinar. Ese es un punto que me parece esencial la independencia, segundo todo eso que yo te marcaba que me llegó mucho desde el principio que es la organización y la estructura, bueno estamos en un proceso de permanente desarrollo y de mucha amplitud de cabeza, y aparte tengo poder de decisión, lo cual también me hace sentir muy cómodo.” (E11)

La identificación, en ocasiones, se manifiesta más fuertemente con respecto a la profesión que con la empresa:

“si uno siente una vivencia periodística en la sangre estás llamado a quedarte en la Redacción por ahí cuando terminó su sección, su trabajo, o para ayudar o para estar informado de lo que pasa, por ejemplo, es una reacción, un comportamiento que uno mira que muchos periodistas tienen y otros no, otros agarran y se van a su casa, eso depende de cada uno, pero eso uno lo ve, y no es que uno sea mejor que otro periodista pero mira como reacciona cada uno frente a estas cosas ...  
Están los que se sienten identificados con el diario más que con la empresa, en este caso te hablo de (este diario) que yo conozco, debe ser parecido en otros medios también.

Generalmente, los que tienen más años, uno piensa que se sienten más identificados o comprometidos con el diario en el que están trabajando, que uno que tiene uno o dos años en la empresa y que así como está hoy acá puede estar mañana allá. Te digo que, en general, las nuevas generaciones no desarrollan ese sentido de pertenencia que sí se veía y se respiraba cuando yo entré al diario, la enorme mayoría de la gente se sentía muy identificada no con la postura ideológica del diario, sino con el trabajo como recién te decía de resignar un franco, o resignar el horario, ese tipo de cosas, en aras del producto periodístico que entre todos se estaba haciendo, ahora, uno lo ve menos en las nuevas generaciones porque todos son conscientes, todos somos conscientes de que nadie tiene asegurado el trabajo.” (E13)

Una perspectiva optimista con respecto a la carrera y a su empleador emerge de la perspectiva de uno de los redactores egresados del Master:

“(el diario) llegó en un buen momento de mi carrera cuando realmente tenía ganas de entrar al diario, y lo conseguí vía master y pasantía [...] yo estoy muy cómodo acá la verdad es que siempre me han tratado superbien, y no tengo que decir pero creo que ya no es más solo un diario.” (E18)

La identificación con el diario se torna alta y positiva:

“todos los que llegan a (el diario) viniendo de otros medios, el primer impacto que sienten es cuando publican algo y ven la repercusión, si bien en otros medios tenían permisibilidad para ciertas cosas, en (este diario), no es que no se lo permite internamente, cosa que intentamos hacer, sino que es mucho más fuerte el impacto externo, tiene un nivel de impacto que le hace sentir que esto es impropio de (este diario), y se lo hace sentir el lector y se lo hace sentir las fuentes, de la misma fuente en lo político que aceptaba ciertas cosas en otros medios no las acepta en (este diario), este es el primer punto con lo cual obliga a un tratamiento de cierto rigor y seriedad, que impone una marca y hasta un límite también, a veces esto conspira con el poder ir un poquito más allá.” (E20)

Notemos en el siguiente testimonio de la Redactora de Información General una perspectiva de satisfacción y motivación por ser parte de este diario:

“Este diario [...] es el mejor medio para trabajar hoy, en la Argentina, trabajé seis años y lo voy a seguir eligiendo, incluso como lectora, pero tiene una gran esquizofrenia, nosotros tuvimos que pensar qué es lo que quiere el lector, que es cierto [...] lo que pasa es que después generalmente sale como el diario a pedido, el diario en primera persona [...] tengo libertad absoluta, ahora después pueden dormir en la parrilla las notas que te quedan hechas.” (E21)

La Jefa de la Sección Ciencia también manifiesta un alto nivel de motivación con respecto a las tareas que realiza:

“hay personas que no les interesa, o no quieren, que están muy contentas con una tarea que tiene otras características, es distinto, yo la hice también la del suplemento semanal, es más cómodo para la vida familiar, tiene también muchas satisfacciones, la gente manda mails, uno tiene un diálogo con los lectores, me tocó en el caso del suplemento de ser editora y columnista, me encantó y me gustó mucho, pero no tenía la intensidad que tiene el trabajo en la práctica del diario.” (E25)

El Editor de Notas de Opinión también manifiesta un alto nivel de identificación con el diario:

“Si no se siente identificado con el diario es difícil, realmente es difícil, porque es un oficio que requiere mucho compromiso, vos aunque hagas una opinión aparentemente aséptica, estás dando una opinión en sí, si uno no sintoniza en lo mas mínimo con la posición ideológica, de principios del diario, es como que está falsificándose todo el tiempo y eso es un esfuerzo gigantesco, a nadie le gusta estar disfrazándose toda su vida solo para cobrar un sueldo, digo, es un oficio que no es como cualquier otro, compromete tus opiniones, tu manera de pensar y de ser, entonces exige cierta identificación, sino te vas a un diario que esté más cerca de tu manera de pensar.” (E26)

El Director de una revista del Grupo, que trabajó más de 17 años en la redacción del diario, aún con el tiempo transcurrido manifiesta un nivel de satisfacción y reconocimiento de gratitud hacia la organización:

“el diario es muy generoso, el diario se presenta a sí mismo públicamente y para mi gusto mucho más de lo que realmente es, como un gran arquitecto del periodismo más puro, y eso siempre lo tengo [...] acá hacemos periodismo, acá en (este diario) desde hace 30 años yo vengo haciendo periodismo, y es un dique muy interesante, es como la verdad, no podemos mentir, en [este diario] no se miente, yo digo esto y ya me ruborizo [...] yo creo que el discurso periodístico se sostiene básicamente en una suerte de identidad periodística tan noble que tiene el diario, y que si no la tiene, trabaja esa percepción sobre su audiencia, en la idea de la calidad.” (E28)

Aunque también notamos perspectivas más críticas:

“Los secretarios de Redacción tienen prohibido trabajar afuera, somos los únicos... yo escribo libros y ya hay gruñidos, tenés que lidiar con personas que ganan más que nosotros y están debajo nuestro, y que son más famosas [...] Vos sos una productora querés ir a buscar publicidad y esté fulanito y menganito de (este diario), es como el apellido de casado ‘de (este diario)’ ¿Cómo redundo esto? Redundo en redacciones que no están concentradas, no se juegan la vida por donde están, está dividido y está dividido porque no se paga lo que se tiene que pagar, o porque los periodistas ya no aceptan ganar lo que ganaban antes, esto mediocriza la Redacción... Yo creo que (este diario) es más riguroso que *Clarín* y eso se nota, en el cuerpo profesional, uno como profesional sabe que acá no hay negocios, una cosa fundamental ente *Clarín* y (este diario), aquí se sabe que arriba no hay un negocio y se está diciendo esto o aquello por negocio, puede estar equivocado y decir aberraciones, pero no es por negocio, no es por gaita, cuando es por gaita todo el cuerpo profesional siente que todo es por gaita, son convicciones, vos podés no estar de acuerdo con esas convicciones, pero son convicciones, en *Clarín* no hay convicciones, la convicción es más peronista que los peronistas.” (E31)

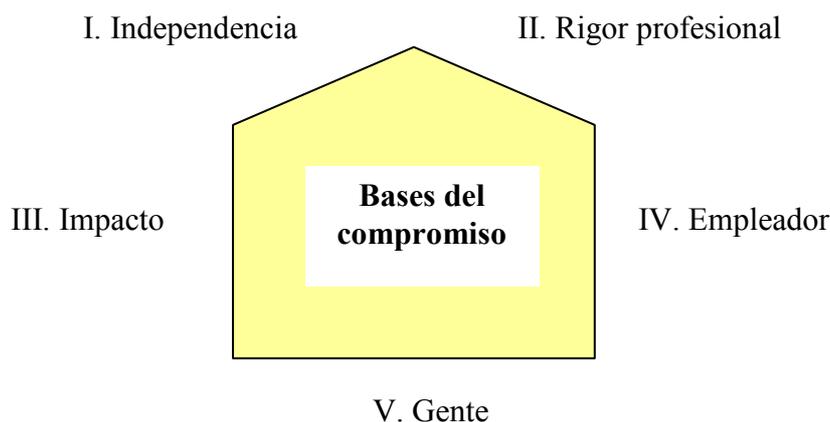
La Editora de Internacional da cuenta de una perspectiva de satisfacción frente a las responsabilidades actuales:

“nunca tuve dudas de cuál iba a ser mi carrera, me encanta escribir, me encanta leer, me encanta escribir en inglés, por eso de a poquito me fui a Internacionales que es donde más puede hacer las dos cosas. Si te dijera ahora me gusta muchísimo más editar que escribir, me encanta escribir, cada vez que puedo trato de hacerlo pero a lo largo de los años, fui aprendiendo a pensar la sección, que es lo que más me gusta, por acá vamos a ir, esto lo vamos a presentar así, fui como

avanzando en eso, me encanta escribir, pero no tenés mucho tiempo para hacer las dos cosas, para mí es muy difícil pensar y tener muy claro la sección cuando tenemos una sección tan amplia.

Creo que en este diario hay como códigos, que en muchos lados no hay, creo que acá no sé si es un mito o no, pero creo que acá se cuida a la gente, la forma, los textos, digo, yo las historias que conozco de otros medios, y lo que yo viví en *Ámbito*, me hacen pensar que este es un lugar en el que muchas cosas se cuidan, por ahí podés tener algunas cosas más burocráticas, pero creo que se cuida a las personas... Creo que hay como un código muy claro sobre lo que se tiene que hacer en periodismo, y que no hay intereses atrás, y en otros lados, si sé que los hay, los he visto y los he vivido.” (E33)

La identidad institucional del diario demuestra tener una vigorosa fuerza que opera sobre los periodistas al punto de generar en ellos un fuerte compromiso. Inventariando los motivos esgrimidos encontramos los siguientes: 11 (independencia), 18 (trato), 20 (impacto de la publicación), 21 (libertad), 25 (ritmo de trabajo), 28 (diario generoso), 31 (rigurosidad y profesionalismo), 33 (se cuida a la gente, la forma, los textos) y 39 (porque trabaja aquí)<sup>191</sup>. Sumarizando estos motivos, aparecen 5 principales causas:



Las causas I y II tienen que ver con el *metier* profesional, las causas IV y V se relacionan con la interfase profesional-empleado, y la III es de índole identitaria (como la I y II) aunque más enfocada en el impacto que en el proceso.

Es especialmente interesante ver los casos de las E21 y E28. En el primero de ellos, el entrevistado hace seis años que ejerce el periodismo en el diario, y en el segundo caso, hace ya treinta años. En ambos casos el tiempo transcurrido parece no haber hecho mella en el contrato psicológico con la organización. En la E21 la identificación llega al punto de señalarse que al diario lo elegiría aún "como lectora".

<sup>191</sup> Los números aquí no pretenden tener una generalización propia de los estudios cuantitativos, sino sólo identificar algunos de los principales motivos planteados por los entrevistados a la hora de analizar el compromiso organizacional.

## 5.8 Entre trabajadores de prensa y periodistas

Este trabajo de investigación se realizó especialmente entre editores y secretarios de redacción, ya que se buscaba la relación de la práctica profesional con el management, lo cual se visualiza de manera clara en estos niveles. Pero aún deteniéndonos en estas categorías o niveles, la presencia de los aspectos gremiales aparece fuertemente desdibujada si no ausente.

El jefe administrativo de la redacción nos comenta acerca de qué porcentaje de la dotación de la redacción está sindicalizado:

“Mirá, creo que debe estar cerca del 50 %, sí, porque generalmente las asambleas, muchas se hacen en este piso, con lo cual uno ve una concurrencia bastante importante, está bien, vienen de otros pisos también, pero te diría que si que es un 40-50 %” (E29)

La ex Gerente de Capacitación y Desarrollo del diario nos comentó que “fotografía e infografía son las áreas más virulentas, más combativas” (E14). En el área de la Dirección de Arte y Fotografía es donde la mayoría participa sindicalmente y son los que –según hemos registrado *off the record*– son los que dominan las asambleas que se realizan habitualmente en el mismo 5to piso. Esto es un dato más que interesante, porque podríamos hacer una especie de correlación entre la naturaleza individualista del trabajo de los redactores y el nivel de militancia gremial. Los que empujan la “combatividad” son los fotógrafos<sup>192</sup> e infógrafos, que, justamente, son los que tienen que trabajar más equipo por su rol o función.

El ex Director de Recursos Humanos nos relató un poco más detalladamente esto:

“Lo que pasó es que en la Argentina todos los gremios subieron su voltaje y capacidad bélica, y el gremio de la UTPBA era un gremio que prácticamente estaba ausente en (este diario), incluso la comisión interna era muy chata, muy tranquila y los últimos cinco años nosotros empezamos a hacer algunos cambios, empezamos a ser mucho más ordenados, restrictivos con algunas cosas y tuvimos un efecto de levantara del perfil gremial, incluso algún representante de la UTPBA participando, haciendo asambleas en redacción y demás, eso fue inédito, en redacción nunca había ocurrido, me parece que formamos parte de lo que pasó en el resto de las empresas, porque también le pasó a *Clarín*, también le pasó a *Perfil*, también le pasó a un montón de compañías, *Clarín* incluso tuvo tomada su planta de revistas hace tres años para atrás, tuvieron que entrar con policía para sacarlos, todos vivimos cosas intensas, y ahí tuvimos una participación más activa, meternos en el día a día y en el conflicto, hicimos un gran grupo con los secretarios de redacción, con los que conducen la redacción, y me parece que eso funcionó mucho más cercanamente porque atendíamos un problema diario.” (E16)

---

<sup>192</sup> Los fotoperiodistas no se nuclean en UTPBA sino en ARGRA (Asociación de Reporteros Gráficos de la República Argentina). La categoría “fotógrafo” no se encuentra encuadrada en la ley 12. 908 (Estatuto del Periodista Profesional).

Claramente, el management “pondera” la “tranquilidad” histórica del gremio, y califica en términos positivos el hecho de que haya estado “ausente” y con una comisión interna “muy chata”. Los últimos “cinco años” se refiere a la época post crisis del 2001, donde el diario tuvo que hacer frente a una deuda enorme en dólares y los salarios no acompañaron el crecimiento de la economía del país. De todos modos, lo interesante es la construcción de solidaridad (¿de clase?) entre el management y los secretarios de redacción a propósito de los momentos de crisis gremial que vivió el diario.

Y el actual Director de Recursos Humanos, viejo y reconocido “mandamás” de personal de grandes empresas de consumo masivo (productos de belleza personal, limpieza y bebidas alcohólicas) que arribó hace unos meses al diario, adjetiva al personal sindicalizado en estos términos:

“Son más sindicalizados que ninguno. Me puedo equivocar, pero creo que hay tres estatutos de la Argentina que no se modifican en lo laboral, el de los maestros, el de viajantes y el de prensa, (desde) de la primera presidencia de Perón<sup>193</sup>” (E35)

Aquél 50% al que se refería el jefe de administración de Redacción sin duda se refiere a la base operativa de la redacción, ya que los niveles medios, e incluso los egresados del Master, están bastante distantes de la lógica de pensamiento y perspectiva de los trabajadores de prensa. Un ejemplo es que una de las más fuertes luchas sindicales de los últimos años se refirió a la estabilidad de los trabajadores del *call-center*, afectados por un planteo de tercerización que el diario había realizado. Esto llevó a un gran reclamo de la UTPBA, conciliación obligatoria mediante. Lo mismo en el caso de una lucha del sindicato contra el intento del diario por cerrar unos locales comerciales, también resuelto mediante conciliación obligatoria en el Ministerio de Trabajo. Nuevamente vemos aquí a personal sindicalizado, aunque no estrictamente periodistas redactores de la sala de redacción. Esto avala aquella idea de que los trabajadores de prensa más combativos no son exactamente los periodistas<sup>194</sup>.

Dispongo de unos datos del 2007 (comunicado de prensa a propósito de unos comicios del sindicato), que señalan que en este diario “donde la burocracia se jactaba de tener un peso

---

<sup>193</sup> El Convenio de Prensa Escrita y Oral es el nro. 301/75 y establece las siguientes funciones dentro del segmento de “Periodismo”: Aspirante, archivero, reportero, cronista, redactor, encargado o jefe de sección, editorialista, prosecretario o jefe de redacción, prosecretario general de redacción, jefe de redacción y subdirector periodístico. El Convenio también señala a posteriori a los corresponsales. Asimismo, los periodistas pueden cobrar un plus si a su función habitual le agregan la de diagramadores, correctores, coordinador especializado. También, dentro de los redactores se encuentran las siguientes funciones: cablero, corrector, teletipista, diagramador, traductor y titulero. Aparte de los periodistas, aunque cubiertos por los alcances del Convenio, están los administrativos, intendencia y servicios generales y expedición.

<sup>194</sup> Eliashev se refiere a un empobrecimiento creciente del término “periodista”: “esta oscuridad donde se comunica desde diversos espacios pero se eluden los rigores, principios, exigencias y tradiciones del periodismo, contribuyó a una sensible pérdida de identidad profesional. De la misma manera que el clasismo marxista admitió desde los años setenta convertir al periodista en ‘trabajador de prensa’, la desilusión moderna de la última década convirtió a los acicalados ‘comunicadores’ en el nuevo nombre de la profesión.” (Eliashev, 2003:13).

abrumador, de 109 afiliados (sobre 700 trabajadores de prensa) sólo votaron treinta compañeros y nueve de ellos lo hicieron por la lista Naranja, Violeta e Independientes.<sup>195</sup> Es interesante aquí notar que los trabajadores de prensa sobrepasan a la dotación de la redacción, y el nivel de participación en los comicios (que abarca a la ciudad de Buenos Aires y GBA) fue de menos del 28%.

### ***Identidades y el peligro de la falacia del nivel equivocado***

El listado de componentes que presenté en el perfil identitario ofrece un conjunto de características que en ocasiones puede ser entendido como alusivo a los miembros de la sala de redacción (por ejemplo el caso del individualismo) y en otras la unidad de análisis es la misma sala de redacción (como es el caso de la cuestión de género). El peligro de la falacia hecha famosa por Galtung (1978:45ss) está, sin duda, presente en la cuestión<sup>196</sup>, aunque el problema no estriba en hacer inferencias desde un nivel de análisis a otro (como sería el caso de deducir características del colectivo a los individuos) sino en la transferencia de características. Galtung se entiende por “falacia ecológica” a la proyección de “arriba hacia abajo”<sup>197</sup>.

La explicación central aquí tiene que ver con mi propuesta de identificación entre “identidad profesional” y “cultura ocupacional” (o “cultura profesional”). La idea más abarcativa de “cultura” me permite incluir las características del colectivo en términos más generales, porque lo cultural trasciende lo meramente subjetivo, donde podría suponer que está enclavada la cuestión de la identidad. Las culturas son los espacios de interacción social en los que se establecen creencias, comportamientos, significados y normatividades que estructuran y que, a su vez, son estructuradas e impactadas por las nuevas situaciones de la cotidianeidad (Rosales Ortega, Gutiérrez Ramirez y Rorrez Franco, 2006:139).

Aproximándonos a Dubar, lo identitario no es exclusivamente subjetivo, ya que existe una transacción objetiva que se manifiesta en el interior de la situación concreta de trabajo. El “techo de cristal” para las mujeres, manifestado en un acceso limitado a los niveles de alta decisión de la redacción, se convierte así en un componente susceptible de ser analizado dentro del universo identitario. Asimismo, de manera indirecta, el foco de género es una aproximación fértil para entender la lógica de la dirección de la redacción, no sólo desde el punto de vista de las características a las que aludíamos en ocasión de presentar esta cuestión, sino que tiene un fuerte

---

<sup>195</sup> <http://www.pctargentina.org/utba-burocracia-golpedemoleedor.htm>

<sup>196</sup> Aunque también hay otras posturas críticas, como la de Alberto Bialakowsky, en su discurso al Consejo Profesional de Sociología, al señalar que no quería estar atada al reduccionismo del esquema de Galtung, y que la verdad emerge de conflictos y contradicciones.

<sup>197</sup> También el mismo Galtung señala (pg. 48) que algunas veces las transferencias desde un nivel a otro pueden ser defendibles en todos los casos, y algunas veces pueden ser indefendibles.

impacto sobre la cuestión del balance de la vida personal/laboral y sus efectos colaterales en términos identitarios (“este es un oficio masculino porque requiere que estés disponible las 24 hs”).

De manera, entonces, que lo identitario no es el mero mundo interior de los periodistas, sino que también incluye a los “mundos vividos” y “expresados”. Sería, pues, un error suponer que la identidad describe el funcionamiento psíquico de los periodistas. Más bien en la identidad opera una resultante entre lo social y lo individual, de manera que las características objetivas (como el *layout* de la sala de redacción) y las condiciones emergentes (como el “techo de cristal” para las mujeres de la sala de redacción), son –a mi criterio– elementos críticos para discurrir sobre la identidad profesional de los periodistas.

La identidad es un constructo que, a la manera del *habitus* de Bourdieu, estructura y es estructurada, opera como variable dependiente e independiente, pero que, captada en sus tensiones y contradicciones internas, da cuenta de manera efímera e inestable, de las lógicas de la práctica periodística en esta sala de redacción.

### **Identidades efímeras**

Antes de cerrar este capítulo, creo oportuno discurrir acerca de visión emergente de la identidad profesional de los periodistas de este diario, que es la referida al carácter efímero de la identidad profesional. Nuestra apelación liminar es a la perspectiva de Claude Dubar, quien señalaba que la identidad jamás se da, sino que se construye y se reconstruye constantemente, donde lo permanente y estable es la incertidumbre. Desde esta perspectiva, la identidad profesional también es la resultante, absolutamente estable y provisoria, de la convergencia entre lo individual y colectivo, lo subjetivo y lo objetivo, lo biográfico y lo estructural, donde los individuos miembros de la sociedad (en este caso la cultura de la sala de redacción a la que ellos se socializaron o se están socializando) construyen sus propias subjetividades.

En primer lugar, no aparecen determinantes denominadores comunes como para sostener la existencia de una cultura monolítica, lo emergente son posturas, divergencias y, en ocasiones, contradicciones. Por ejemplo, se visualiza un mayor consenso en cuanto a la preferencia de la carrera de redactor *writer* por sobre la de editor. En otras palabras, hay un mayor grado de penetración de la perspectiva de que el ideal del periodista es escribir. La carrera hacia la firma, en un entorno donde las operaciones están a la orden del día, pareciera ser contradictoria a otras visiones (Halperín, 2007:75). Estas son las situaciones que nos llevan a sostener que en materia de identidad profesional las cosas no son blanco-negro. En determinados segmentos del diario la aspiración a firmar las notas ha sido claramente señalada e incluso tiene su lógica:

“Una nota va firmada cuando el periodista incluye algún elemento que le asigne un valor agregado que supera la información pura. Si es una información que viene por cable o es la cobertura de un acto en general, va sin firmar. Pero si sobre un tema el periodista agrega diversas informaciones u opiniones que lo enriquecen, la nota escrita va con firma. Las notas pueden ir firmadas arriba o de bajo del texto. Las notas de columnistas llevan la firma arriba por una cuestión de estilo y también cuando la nota ha implicado para el redactor un trabajo importante de elaboración.” (E13)

La nota con firma es símbolo de profesionalismo, porque es en ella donde a la noticia se le agrega el análisis o el enriquecimiento propio del oficio del redactor. La firma de las columnas políticas le ha traído últimamente algunos problemas institucionales graves al diario, especialmente en el tema de las fuentes, donde un uso descuidado puede afectar la reputación de un periodista. Pero lo cierto es que mientras los trabajadores de prensa pueden rechazar la firma cuando las diferencias ideológicas se tornan irreconciliables, los periodistas de este diario tienen una aspiración vigorosa por la pertenencia al círculo áulico de los que estampan su impronta en sus notas. A estas rugosidades me refiero para aludir a lo efímero del perfil identitario.

Otro ejemplo es la posición con respecto al sector frío-caliente. Mi visión es que existe una preeminencia de orientación hacia el sector caliente, porque es el de la urgencia, la actualidad<sup>198</sup> y la adrenalina. Estos últimos elementos son los que, a mi entender, dan cuenta de una perspectiva más estable de identidad, aunque también hemos recogido opiniones orientadas hacia el balance de la vida personal-laboral, donde el sector frío ofrece alternativas que hacen que los valores profesionales se resignifiquen y adopten otro perfil.

Lo efímero en sí también debe ser entendido en cuanto a la influencia que el contexto tiene sobre las configuraciones identitarias. La irrupción de los masterandos ha dejado su impronta y una mayor reflexión acerca de qué significa profesionalismo, aunque rápidamente ha sido absorbida por los periodistas, una pregunta pertinente es si los que son de oficio “cooptaron” a los “profesionales” o viceversa. También el *lay-out* (distribución de las oficinas) tiene su impacto y lo tendrá aún más con la mudanza de las oficinas, un proyecto en marcha al cierre de la edición de esta tesis. El cambio de actores también es una variable que aporta su cuota de impacto sobre las configuraciones identitarias: el actual esquema de liderazgo de la sala de redacción está constituido por periodistas “de raza”, exitosos en sus currículums, cargados de experiencias editoriales, y de periodismo “estrella” (con es el caso del Secretario General de Redacción, periodista estrella del “caso Cabezas” en la revista *Noticias* de los años noventa). Las nuevas camadas de periodistas, si bien se resisten a las lógicas manageriales (incluso quizás un poco más porque el maridaje con el

---

<sup>198</sup> Como señala Alicia Entel, cuando refiriéndose a los periodistas los denomina “historiadores del presente”. (1997:11ss).

poder no es tan dúctil como lo ha sido en las décadas anteriores), arriban con mayores armas para enfrentar los nuevos desafíos. Un caso es el del Director de Arte (E17) y el jefe de contenidos de la redacción *online* (E22) que utilizan herramientas “manageriales” a la hora de pensar mecanismos para medir la calidad del producto periodístico, siendo la “medición” una de las bases fundamentales del management. Por lo tanto, las configuraciones o paradigmas periodísticos han de cambiar y ser modificados, posiblemente de manera radical, en los próximos años, y con ello se reconfigurarán las identidades profesionales.

Finalmente, la multiplicidad de medios<sup>199</sup>, tanto gráficos como audiovisuales, en los cuales los periodistas realizan su profesión, generará configuraciones cada vez más inestables, ya que no es lo mismo el ejercicio profesional en el diario (“cadena de montaje”) que en la radio, donde se reflexiona sobre las primicias y noticias que, en general, ya han salido publicadas, o se reflexiona sobre noticias (más que primicias) que están ocurriendo exactamente en ese momento, donde el riesgo de errar en las fuentes es menor, si no nulo. Los *blogs* permiten un mayor análisis, lo mismo que los “informes confidenciales” (práctica fuertemente instalada desde hace varias décadas) que son algo así como los antecesores de los *blogs* individuales. Esta multiplicidad de contextos opera en la generación de una diversidad de configuraciones identitarias que impactan, sin duda, sobre la sala de redacción de este diario, ya que los periodistas incursionan en varios de estos mundos, como se quejaba el actual director de Recursos Humanos:

“Ahora están en el lugar en el que quieren estar, sin embargo su primera identificación no es con (este diario) sino con su profesión, entonces si pueden están atentos, si pueden enganchar un trabajito en la radio, un trabajito con cable, y utilizan la pantalla de (este diario) para eso, van a Radio Continental, y ‘acá esta el periodista de Espectáculos de (este diario)’ y eso acá es algo que contractualmente está mal manejado, porque yo estoy absolutamente en contra de eso, porque en Quilmes<sup>200</sup> a nadie se le ocurría que podía ser lógico que alguien dijera que a la noche trabajaba en una empresa productora de vinos, no tiene nada que ver con cerveza, pero compiten, son bebidas también, entonces te digo, con (un periodista del diario) que está a la mañana en Espectáculos, tiene un dato de color que puede ser motivo de una nota [...] ¿lo comenta en Continental, lo pone en el *on-line* del diario o en el diario de mañana? ¿cuál es su lealtad? Acá hay cuarenta personas que hacen esas dos cosas.” (E35)

Esta pluralidad de frentes sin duda hace mella sobre la estabilidad de la identidad profesional, ya que son mundos distintos y con lógicas en ocasiones opuestas. La pregunta del Director de Recursos Humanos también fue tratada por uno de los Secretarios de Redacción pero desde otro lugar (E31), ya que la queja de este alto manager de la redacción es que sus subordinados ganan más que él al sumar varias “changas”.

<sup>199</sup> Aunque los periodistas de la gráfica siempre la han preferido técnicamente por sobre los demás medios. Así, Cora Cané, una prestigiosa periodista de *Clarín*, ha señalado: “Yo soy una periodista de la gráfica y no advierto en la televisión la esencia del periodismo.”

(<http://www.academiaperiodismo.org.ar/boletines/ANP%20Boletin15.pdf>).

<sup>200</sup> Empresa o Grupo en el que trabajó anteriormente el Director de Recursos Humanos.

“Un secretario de Redacción va al cumpleaños de [...] no voy a hacer nombres [...] de un jefe de su sección y el jefe tiene un auto mejor que él, una casa mejor que él, y lo saludan por la calle cuando va caminando.” (E31)

Las muchas “changas” hacen que el periodista haga *switch* de manera constante, y esto fortalezca el individualismo al que hacíamos referencia como un componente crítico del perfil identitario de los periodistas de esta sala de redacción (y son 40 sobre 400, es decir, el 10%).

## **LA TENSION ENTRE LA GESTION Y LA PROFESION**

## ***Ideología del Management***

La palabra “management” proviene del inglés y significa “gestión” o “administración”. Más especialmente desde la década del '80 del siglo pasado se ha erigido un corpus importante acerca de los contenidos que sustentan la idea de “management”. Hay una arista asociada con el control donde la idea es que en la ecuación ingresos-costos (que es la fórmula de la rentabilidad o ganancia en cualquier organización) se asegure predecibilidad en la gestión. Esto no está alejado de la predecibilidad que reclamaba Weber al referirse a las premisas del capitalismo moderno. La gestión del control supone contener tentaciones de mayores gastos, asegurarse que los procesos y las actividades garanticen la mejor forma de hacer las cosas, con el mínimo costo. Desde el punto de vista del capital humano, la idea de “gestión” supone coordinar efectivamente las habilidades, motivaciones y voluntades de los individuos para que trabajen organizadamente de manera que se llegue a la mejor configuración del producto de la gestión.

Los “managers” (gerentes o jefes) (de acuerdo a la ideología del Management) deben orientar su accionar para optimizar los costos, reducir los gastos, mantener a la fuerza de trabajo motivada y fuertemente impulsada hacia la productividad. Uno de los pilares del Management es la planificación estratégica y la consiguiente formulación presupuestaria. Peter Drucker ha sido uno de los grandes ideólogos de lo que se ha denominado “gestión por objetivos” (MBO<sup>201</sup>). Este mecanismo supone prever las acciones que se realizarán en un período de gestión, establecer metas para dichas acciones y luego organizar las actividades que tiendan al logro de dichos objetivos.

Sin duda, resumir en poco espacio el derrotero del Management a lo largo del siglo XX es una empresa ambiciosa, pero podríamos revisar algunas ideas fuerza que se han insertado al corpus del Management en el último siglo:

- A principios del siglo XX un eje claro estuvo puesto en la productividad (emergencia del modelo taylorista) si hablamos del aspecto de los costos, y la productividad, si lo hacemos sobre el aspecto de los ingresos.
- A fines de los años treinta y principios de los cuarenta hubo un fuerte enfoque en las relaciones humanas. Los estudios de Elton Mayo demostraron que la productividad es un fenómeno de índole social, y así comenzaron a definirse departamentos de “relaciones humanas”, “relaciones industriales” y posteriormente “Personal” y “Recursos Humanos”.
- En los años cincuenta, especialmente a partir de la simbiosis de la idea de control y de calidad (en Estados Unidos y Japón) surgen las prácticas de control de calidad, trabajo en equipo,

---

<sup>201</sup> Es decir, *management by objectives*.

control estadístico, autonomía en el control, etc. Esta filosofía de gestión “explotó” (en el sentido de vigorosa expansión) a principios de los años ochenta<sup>202</sup>.

- En los años sesenta se pone de moda la “gestión por objetivos”, siendo Peter Druker su ideólogo más famoso. De hecho, en Argentina existieron ejemplos de aplicación de estas prácticas, no sólo en las subsidiarias de las multinacionales (como Ford) sino también en empresas locales como la Siam Di Tella.
- En los años setenta, de la mano de la crisis del petróleo, comienza la onda expansiva del “planeamiento estratégico”, es decir, el intento de cómo hacer predecible lo impredecible.
- También en los años setenta hubo un redescubrimiento de los factores subjetivos en el ámbito laboral, y la idea de la “cultura organizacional” cobró forma a partir de la experiencia japonesa en los Estados Unidos. La pregunta era “¿cómo hacen los japoneses para tener empresas tan exitosas?”, la literatura americana pone énfasis en la “cultura empresarial”, proveniente de algunos aspectos propios y nacionales de los japoneses, pero que pueden “transportarse” a la experiencia americana. Esto también ocurrió en muchas empresas argentinas a partir de la “onda” de la “Calidad Total” o –como se denominó en el ámbito académico– las “nuevas formas de organización del trabajo”.
- Ya en los años ochenta y noventa emergieron nuevas corrientes de las que podríamos resaltar las siguientes:
  - El énfasis en el liderazgo como una de las características fundamentales del “manager”. Incluso algunos autores conectan el “liderazgo” con los “resultados”. Esto significa que “liderazgo” no es meramente ganar el aprecio y/o el reconocimiento de los subordinados sino asegurar también los resultados.
  - El énfasis en el control por medio de indicadores. Se puso de moda el *balanced scorecard*, es decir, el tablero de comando con indicadores (como una especie de tablero de control) que permita no sólo el control sino que opere como la base de gestión de los managers.
  - La hiper atomización de los consumidores llevó a las organizaciones a pensar nuevas configuraciones estructurales que permitan modalidades agresivas de “innovación”, tan necesaria para hacer ofertas de valor. Esta vigorosa orientación a la innovación permeó en todas las dimensiones de la organización y del Management, por ejemplo, en términos de los aspectos subjetivos (“cultura de la innovación”).
  - El dilema entre una perspectiva de corto plazo (por ejemplo, los *outputs* del cuadro de resultados, de pérdidas y ganancias) versus una perspectiva de largo plazo, impregnada por la idea de sustentabilidad, posiblemente representada en el valor de la acción (*stock*).

---

<sup>202</sup> Al respecto, Jorge Walter (1991).

- Finalmente, y volviendo a la idea de “cultura”, el nuevo signo que ésta adopta es la internalización de una orientación a resultados en todos los niveles de una organización. De esta manera, no sólo los managers deben pensar en términos de resultados, sino también los técnicos y operadores. La idea de *empowerment* refleja esta perspectiva, que los críticos asocian a una especie de “perversa” intención de trasladar a los empleados la obligación que tienen los patrones.

La “ideología del management” (Grey & Willmott, 2005:21ss) se configura en términos de una “cultura organizacional”, basada fundamentalmente en una visión estructural-funcionalista de la cultura, con una fuerte sobrevaloración de la cohesión social y un rechazo vigoroso del conflicto. En América Latina esta ideología abreva fuertemente de publicaciones tales como la *Harvard Business Review*<sup>203</sup> que realimentan y resignifican la ideología del management, al fin y al cabo para fortalecerla. Cuatro temas recurrentes, que aparecen de manera subliminal en los discursos y en las prácticas del management, son los siguientes (Grey & Willmott, 2005:74ss):

1. Naturalización: en esta cuestión la formación social es abstraída de su lugar conflictivo histórico y es tratada como concreta y relativamente fijada. Se produce una especie de reificación, en la que opera la “ilusión” de que los procesos organizacionales son naturales y autoevidentes, y que son respuestas funcionales a necesidades de protección institucional. De esta manera se produce una naturalización del presente y una reificación de los procesos sociales.
2. Universalización de los intereses del management: aquí nos referimos a la orientación de universalizar y tratar a los intereses del manager como si fueran los intereses de todos. Un ejemplo de esto es el discurso organizacional de transformar el interés corporativo en una cuestión de bien público. El privilegio de los intereses organizacionales a la hora de privilegiar orientaciones de investigación en universidades, también es un ejemplo de este tipo de universalización.
3. La primacía de la racionalidad instrumental: Habermas describe la razón técnica como instrumental y tendiente a ser gobernada por la teoría e hipótesis, y que se enfoca sobre el control a través del desarrollo de canales de medios y fines. Los grandes estudios del “lado humano” de las organizaciones tales como Encuestas de Clima Laboral, Programas de Enriquecimiento de Puestos, Iniciativas de Calidad de Vida Laboral, Programas de Participación y Diagnósticos de Cultura Organizacional, señalan Grey y Willmott, han sido transformados cada uno de ellos de una alternativa de fines en nuevos medios a ser adoptados bajo control técnico para extender los intereses del grupo dominante de una organización o corporación.

---

<sup>203</sup> Que desde hace unos pocos años tiene una versión en castellano.

4. Hegemonía: si bien su origen como término se refiere a un marco más societal, siendo el ámbito de trabajo sólo uno de sus componentes, algunos autores Burawoy (1979) y Clegg (1989) lo han utilizado para analizar el ámbito laboral en sí mismo. El sistema hegemónico en una organización trabaja para moldear el sentido común y lograr que los intereses dominantes se conviertan en la manera habitual de trabajar, de ver el mundo, de entenderse a sí mismo y de experimentar necesidades. Esta “producción” de consenso (Burawoy, 1979) se convierte en un instrumental de dominación. La idea de “cultura organizacional” y de “gestión del cambio cultural” a través del management da cuenta de esta orientación.

Los componentes de esta “ideología del management” están tan fuertemente arraigados en las prácticas y en los discursos de los gerentes de las organizaciones con fines de lucro e incluso en organismos públicos, que se ha hablado de “el nuevo espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiapello, 2002), e incluso algunos artículos de la *Harvard Business Review* sostienen que el “management” es una profesión, como la de un abogado o un médico: “*It’s Time to Make Management a True Profession*” reza el artículo de la HBR de octubre de 2008, escrito por un profesor de management de la India y un gurú de empresarios (Khurana y Nohria, 2008). El argumento que esgrimen estos autores es que las verdaderas profesiones tienen códigos de ética y una educación formal previa que habilitan el ejercicio de la profesión. Sin duda, el formidable descrédito del management luego de la caída de Enron a principios de este nuevo siglo, más la impresionante depresión de la economía capitalista que comenzó en la segunda mitad del 2008 y que a principios del 2009 adquiría características casi apocalípticas, conllevó a suponer que un código de ética para quienes manejan organizaciones aparecía como una necesidad. Por otro lado, la prédica de formalizar la obligación de conectar la habilitación de gerenciar con un MBA (educación ejecutiva) parece indicar más intereses corporativos que el producto de una teoría de la educación requerida por los managers<sup>204</sup>.

---

<sup>204</sup> El suplemento *iEco* de Clarín del domingo 8 de marzo de 2009 vuelve a traer a colación la problemática de la educación en management, señalando que los profesores de dichas carreras en Argentina tienen como mínimo un MBA mientras que en el resto del mundo tienen PhD’s (doctorados) ya que ponen más foco en la investigación.

## ***El management en la Redacción***

Resulta difícil identificar un momento que pudiéramos señalar como “hito” en el quiebre del dominio del campo del oficio eminentemente periodístico y el traspaso al dominio del management en la historia del diario sobre el que estamos realizando nuestro análisis. Si consideramos de una manera integral los relatos de nuestros entrevistados, todo indica que la década de los noventa operó como un quiebre en el proceso, de manera que a partir de entonces se profundizó un fuerte proceso de profesionalización de las salas de redacción. Esto tiene sus indicadores más evidentes, tal como la iniciativa del principal accionista por “profesionalizar” los cuadros técnicos con el master en periodismo (cuando originalmente iba a ser una “escuela de periodismo”), y esto ocurre a finales de los años noventa.

Todos los entrevistados recuerdan que las “viejas prácticas” representan las de una generación que está en retirada y que, prácticamente, no está representada en los cuadros jerárquicos de la Redacción. Esto remonta a, al menos, diez años atrás, lo cual nos inserta claramente en la década del noventa.

A modo de ejemplo de base, en la entrevista mantenida con el secretario General de redacción aparecieron cuestiones relacionadas con el punto de convergencia entre el ejercicio del periodismo y el management. Quiero citar un momento clave de dicha entrevista:

“hay muchas cosas antipáticas en el trabajo del periodista como en cualquier otra organización, a mi me encantaría ocupar el ciento por ciento de mi tiempo, en cosas creativas, en pensar textos, títulos, buenas fotos, grandes viajes, me encantaría, pero debo ocupar el 20 % de mi tiempo en eso, el resto es ver si logramos hacer el diario con los presupuestos que nos dan los accionistas, si logramos mejorar la circulación que está muy castigada, si seguimos haciendo crecer la audiencia de Internet aunque el dinero todavía no está en Internet con lo cual es otra larga contradicción, si pensamos en nuevos productos, si discontinuamos productos, discontinuamos Arquitectura porque llegamos a la conclusión que no impactaba tanto en la circulación y no era un recaudador de avisos entonces dijimos “cuando podamos tenemos que sacar una revista de arquitectura pero para un nicho, el diario ya no puede ser masivo para todos los sectores, ahora hay personas que piensan más universalmente fuera de su sección, otras se recluyen mas en su sección...” (E34)

Lo managerial es “antipático” para el periodista, pero es algo que, aunque ocupe el 20% del tiempo, deberá encararse porque esa es la realidad de las redacciones en todos los diarios del mundo. Aquél porcentaje de tiempo managerial incluye actividades tales como el presupuesto, iniciativas de mejora de la circulación (por ejemplo, mediante Marketing y Publicidad), desarrollo de nuevos productos, etc.

En un diario como el de nuestro estudio, las iniciativas asociadas a la “ideología” del management se manifiestan en diversas dimensiones tales como:

- La incorporación de prácticas de planificación operativa
- La consideración de lógicas de rentabilidad y orientación a resultados en el ejercicio de la profesión
- La práctica de planeamiento estratégico
- Los intentos de establecer un modelo de liderazgo
- La utilización de herramientas de Recursos Humanos
- La incorporación de indicadores y herramientas de medición de la gestión

En sí, estas prácticas no necesariamente significan mecanismos “endemoniados” que vigorizan la alienación y el sojuzgamiento de los empleados, pero claramente abonan la construcción de un edificio ideológico que, a la larga, hace mella en el estilo de gestión de los mismos periodistas.

### **La incorporación de prácticas de planificación operativa**

Dentro de las prácticas de planificación operativa tenemos la utilización de mecanismos presupuestarios. El caso típico dentro de la redacción es el tiempo que deben tomarse los jefes de redacción y secretarios de redacción para planificar, por ejemplo, el Mundial de Fútbol, el torneo de Roland Garros de tenis, o las Elecciones Nacionales. En estos casos hay que prever el equipo que ha de viajar, los viáticos, los gastos a incurrir, las necesidades de transporte y de comunicación, etc. El periodista deberá prever estas “necesidades operativas”, pero que para quien se ocupa de los aspectos presupuestarios de la redacción se toman en imprescindibles herramientas para asegurar la eficacia de la cobertura.

La mayoría de las empresas tienen fuertemente instalados mecanismos de planificación operativa, manifestados en sistemas de presupuestos anuales, trimestrales y mensuales, que emergen de las grandes líneas estratégicas que deben ser definidas previamente. Involucrarse en estos esquemas de trabajo significa prever cómo y sobre qué se ha de trabajar, y en profesiones tan “independientes” como la del periodista, suenan a “restricciones” que pueden afectar el ejercicio de la profesión. Algo muy parecido podemos ver en el caso de los médicos en las clínicas (como ya repasamos a propósito de los estudios exploratorios).

El ex Director de Recursos Humanos del diario comenta su experiencia en la incorporación de la lógica presupuestaria en la redacción:

“Recuerdo que una de las primeras cosas que se hicieron en el ‘96 para todo el diario, pero fundamentalmente para la Redacción, fue toda una experiencia, es empezar a hacer un presupuesto, un presupuesto de gestión, era como poner un marco a lo que tenía que ver con el funcionamiento administrativo de Redacción, incluso se había creado una figura administrativa, un jefe administrativo, que tenía rango de secretario de Redacción, que es como un gerente dentro de Redacción.” (E16)

Para la memoria o historia de empresa reciente, la incorporación de los principios presupuestarios en la redacción es un hito. Pero no es que haya sido una práctica que “se compró” por parte de los Secretarios de Redacción, sino que hubo que aplicar la técnica del “caballo de Troya”: se construyó el rol de “jefe administrativo de Redacción”, para que absorbiera todas las funciones que debieran asumir los principales responsables de la redacción, pero que por principios de identidad profesional no habrían de asumir tan fácilmente, si es que alguna vez la asumieron<sup>205</sup>.

El actual Jefe de Administración de la redacción reflexiona sobre los orígenes de la práctica presupuestaria:

“Yo creo que veían el tema del presupuesto y del ámbito administrativo como un mal necesario, como algo que les quitaba tiempo, el periodista ve al periodismo como el periodismo puro, como el estado del arte, y a veces creo que el gran desafío es un poco combinar el periodismo en una empresa que tiene fines de lucro que está para ganar dinero, entonces costaba un poquito eso. Por lo menos en el año ‘95 lo que viví es que no importaban los recursos, el periodista estaba para hacer periodismo, y lo administrativo, el control de los gastos venía después, fue un camino muy largo que se recorrió, empezamos nosotros en el año ‘95 y después fue cuando continuaron otros acá, se creó la figura de Jefe de Administración de Redacción hace un poco más de diez años.” (E29)

Como decíamos antes, la creación de la figura del “Jefe de Administración” facilitó que las necesidades de presupuestación, que el management del diario reclamaba, se llevaran a cabo, aunque no necesariamente significa que el paradigma de los roles de mando haya sido modificado. Nótese lo de “mal necesario”, que tendrá su correlato con la “carga pública” que señalan otros entrevistados.

El rol del “jefe de administración” en cuanto “caballo de Troya”<sup>206</sup> queda bien esclarecida por el actual ocupante de dicho puesto:

---

<sup>205</sup> Esto no es diferente, sin embargo, a lo que ocurre en otras organizaciones en las que la función o profesión es fuerte. Tal el caso de las áreas artísticas en los canales de televisión, donde se creó la figura del *controller* o responsable de control de gestión, que debe perseguir a los productores ejecutivos para que no se “pasen” de los presupuestos. Lo mismo en el caso de las áreas comerciales de cualquier empresa, donde los vendedores no tienen identidad administrativa, no piensan con esa lógica, y para ello las organizaciones suelen crear funciones de apoyo administrativo, de manera de no “distraerlos” de su misión principal.

<sup>206</sup> Denominación que no recogí de ninguna entrevista, sino que la he interpretado de las mismas.

“Mi rol, como vas a encontrar en el detalle, fundamentalmente es el de crear la cultura de la administración, de los gastos, del control de gestión, la administración de los recursos, crear una cultura de presupuesto y de control presupuestario.” (E29)

Aquí vemos resumido lo que desde las áreas administrativas se requiere de un cuadro de mando de la redacción: control de gastos (para que no se “descontrolen”), control de gestión (análisis de resultados de un período) y administración de recursos (por ejemplo, cuántos fotógrafos se requieren para cubrir un determinado evento, cuántos redactores, etc.). Probablemente lo más destacado sea que uno de los roles que se autoasigna el entrevistado es el “crear la cultura de presupuesto” y también “la cultura de la administración”. Son dos términos que encierran aspectos diferentes que en algún punto se cruzan. La idea de “cultura” presupone una especie de “pensamiento automático”, es decir, que emane naturalmente de los periodistas con rol de supervisión el control de gastos y la administración racional de los recursos.

Los rubros presupuestarios que más obligan al análisis se refieren a:

- Gastos de viajes
- Colaboraciones
- Servicios informativos
- Remises

De acuerdo a lo que nos señaló el actual Jefe de Administración, estos cuatro rubros cubren el 80% del presupuesto de la Redacción, y son los que llevan a exigir una “cultura presupuestaria” en la misma. ¿Por qué? Porque los acontecimientos se van dando naturalmente, por ejemplo, la cobertura de un torneo de Rugby, y ello implica gastos de viaje (transporte, hotelería, viáticos). Las colaboraciones<sup>207</sup> son las contribuciones de periodistas *free-lance*. Luego todos los diarios contratan los servicios de una Agencia de Noticias (llamados “servicios informativos”). Finalmente, los gastos de remisa están asociados a la movilidad del periodista dentro del radio de Capital y Gran Buenos Aires, sea para contactos con fuentes, investigaciones, obtención de documentos, etc. En otras palabras, operar sobre estos cuatro conceptos, visto desde el punto de vista del periodista, es como entrar en la mismísima “caja negra” del ejercicio de la profesión propiamente dicha.

Específicamente en el caso de los colaboradores, una cuestión que roza las políticas de Empleo del diario, el Jefe de Administración nos señala:

---

<sup>207</sup> Este término me ha llevado en ocasiones a error de interpretación en las conversaciones con los periodistas, porque en mi *background* previo un “colaborador” es un empleado de una empresa, donde para evitar decirle “empleado” (término que podría ser entendido como peyorativo), se le dice “colaborador”, pero en el mundo de las empresas de medios, un “colaborador” es un periodista *free lance* que “colabora” con una nota, por lo tanto, no es un empleado, sino todo lo contrario.

“tenemos un sistema de gestión de colaboraciones en donde cada colaborador desde que presenta su colaboración autorizada por el jefe del área nos viene a nosotros, se carga en ese sistema y se administra la registración y el pago en el sistema transaccional de la compañía. Este sistema vos sabés que hay un estatuto, una reglamentación para las colaboraciones, tenemos dos tipos de colaboradores: colaboradores permanentes y no permanentes. Los permanentes son los que hacen más de veintitrés colaboraciones al año, y los no permanentes los que tienen menos, administrar esa cantidad es importante porque la responsabilidad de (este diario) es diferente en uno u otro caso. Si es permanente ya lo tiene que registrar como un cuasi empleado, tiene que liquidarles cargas sociales, entonces el sistema nos pone alerta de que nos estamos acercando a eso, tenemos un manejo.” (E29)

Meterse en los intersticios y puntos de confluencia entre lo administrativo y profesional puede generar suspicacias. Y el Jefe de Administración debe actuar para señalar las alertas tempranas de cuando una situación puede devenir en algo muy costoso para el diario.

El transporte y los gastos de viaje son otros rubros donde el involucramiento del jefe de Administración obliga a comprometerse en cuestiones que pueden ser vistas como una “intromisión” de lo administrativo sobre lo profesional:

“después todo lo que es gasto de viaje es una administración un poquito más casera, si bien tenemos una agencia de viajes prácticamente digamos cautiva en esto y tenemos un esquema de presupuestación previa de cada viaje, lo fuimos mejorando, nos requiere un esfuerzo un poquito más grande en esto, es decir, la decisión del hotel al cual van a ir, la compañía aérea, manejar el tema de los *transfer*, todo eso, pensá que acá tenemos 40 o 50 viajes por mes a distintos lugares, los que mueven más viajes, si hablaste con (el secretario de redacción de Deportes) ya te habrá contado que Deportes es la que mueve la mayor cantidad de viajes, pero tiene la ventaja de que los que hace son programados, así que con (este Secretario de Redacción) nos juntamos cuando tenemos que hacer el presupuesto del año que viene, me pasa el calendario de todos los eventos, entonces el diario decide a cuáles va y a cuáles no va, y después nosotros nos encargamos de presupuestar cada viaje, bueno vamos a Wimbledon ¿Quiénes van? Un cronista y un fotógrafo durante 25 días, de ahí le pasamos la posta a la compañía de viajes, nos pasa en función de las tarifas y de la época del año las tarifas aéreas, los hoteles, nos da alternativas, acá tenemos algunas pautas para los viajes, en la medida de lo posible si son del mismo sexo hay que compartir habitación porque Europa realmente sale muy caro, entonces eso nos permite manejarlo, y después tenes Política e Información general, que viajan también bastante pero ya no con un calendario pautado, sino que viaja Cristina acá o hay elecciones, bueno, las elecciones son las que más se pueden programar, pero de repente tenés viajes, tenés eventos, tenés cosas que van surgiendo de un día para otro, tanto en el exterior como en el interior.” (E29)

La particularidad de presupuestar gastos en la sala de redacción estriba en que la realidad no es predecible. Así nos decía el anterior Jefe de Administración de la redacción, que ahora trabaja en el área de Finanzas del diario:

“Lo que pasa es que los gastos de la Redacción tienen sus particularidades, por ahí no es como en otras empresas o en otras áreas que vos podés preestablecer los objetivos con mucha claridad sino que un poco deviene de los sucesos que van pasando entonces vos por ahí tenés un año muy convulsionado, con elecciones o casos resonantes en donde es necesario o viajar mucho o contratar servicios extras o lo que fuese, siempre te manejas con

un parámetro en el que puede haber desvíos. La verdad es que es complicado ceñirse a un presupuesto anual.” (E12)

El carácter vertiginoso de las noticias no permite una planificación en la que no haya desvíos. Por eso, los periodistas pueden no entender qué significa “presupuestar” en el marco de una sala de redacción. Esto se potencia en el caso de las áreas del sector “caliente” donde la noticia cotidiana puede cambiar la estructuración de las prioridades. En cambio, los sectores “fríos”, por ejemplo de los semanarios, la previsión es mayor:

“Obviamente con las áreas frías es más fácil avanzar, son más dóciles.” (E12)

Esto significa que se puede predecir y presupuestar qué cuestiones se incluirán. Una revista no toma linealmente la noticia caliente, sino que –incluso– hay cuestiones que se pueden prever con mucho tiempo. Recuerdo que al momento de entrevistar al Editor de Cultura, éste estaba solicitando a los columnistas que escribieran notas referidas a una Feria de Frankfurt y les daba tres semanas de tiempo para su redacción.

El mismo Editor de Cultura al que hacíamos referencia anteriormente, ubica a la práctica presupuestaria dentro de las obligaciones que hay que cumplir más allá que a uno le gusten o no:

“En general, se siente como una carga en el sentido de que es un trabajo adicional que hay que hacer, y también acá hay varias posturas, está la postura que uno tiene de ponerse en principista y dice “no, este no es mi trabajo porque me quita energías y tiempo para otra cosa” o los que se lo ponen al hombro y bueno, ‘vamos para adelante lo hacemos, sé que no va a salir perfecto’ porque ningún periodista y ningún editor fue formado para armar un presupuesto y ese tipo de cosas, depende de la actitud de cada uno, pero en general todos lo toman como una cosa separada de lo que es la actividad cotidiana, como una carga, una carga como que te llaman a ser presidente de mesa, uno lo cumple, lo tiene que hacer, unos lo harán mejor, unos lo harán peor, unos con mas ganas, otros con menos ganas, pero en ningún caso me parece que hace mella o produce resultado negativo en tu rendimiento como periodista o editor.” (E13)

Presupuestar, para un periodista, en definitiva, es como ser presidente de mesa en un comicio. Es una “carga pública”. Se parte de la premisa de que no tiene nada que ver con el periodismo, aunque no necesariamente tiene que afectar el rendimiento del periodista. Esta idea de “carga” también está presente en el Editor de Notas de Opinión cuando dice:

“Yo creo que uno trata como en una declaración de impuestos, o una visita regular al médico para hacerse un chequeo, lo paso lo antes posible, porque además, es lógico, ninguno de nosotros estudiamos para (ser) administradores de empresas.” (E26)

El rol administrativo/managerial es entendido como una carga pública que hay que pasar rápidamente. Nadie lo cuestiona (“es una declaración de impuestos”) pero sin duda en ocasiones

puede ser evitado, como cuando uno evita o –mediante atajos– sortea el pago de un impuesto. En todo caso no es lo central del rol lo que, a su vez, debería requerir estudios (Administración de Empresas) que no se está interesado en emprender.

Los relatos sobre la resistencia a lo presupuestario son presentados generalmente en tiempo pasado, como algo que fue superado, pero que sigue fuertemente instalado en el imaginario. Un ejemplo es lo que relata el anterior jefe de Administración de la redacción:

“La generación de contenidos que ellos tenían era tan importante, o pasaba por temas tan trascendentales, que no se podían ceñir a cuestiones tan menores como un presupuesto. No sé si había una lógica, era difícil ir contra eso, o por ahí te hacían sentir más el tema de la jerarquía entonces como que ‘ni molestes’.” (E12)

Aquí los periodistas marcan la diferencia profesional, el ámbito que los singulariza y los hace “diferentes”: la dimensión de la realidad trasciende lo que es un simple presupuesto (que es una “cuestión menor”). Aunque el pretérito no significa que las cosas hayan cambiado de manera estructural:

“Yo creo que la mayoría ya lo entiende, que no quiere decir que a veces traten de hacer las cosas como a ellos más les gusta, obviamente siempre están acostumbrados a trabajar sin demasiados controles.” (E12)

El control presupuestario, si afecta la calidad del contenido, es una afrenta a la profesión, por lo tanto, iría en contra de la lógica de un diario escrito por periodistas.

Un ejemplo de dilemas en la práctica de la planificación operativa es ilustrado por el Secretario de Redacción de la sección Deportes:

“Cuando yo organicé la cobertura del primer mundial acá en (este diario), que fue el mundial de Francia 98, empecé un año antes, esas cosas que me encantan. Faltaba un año, llamé a Marketing a Comercial al área de periodismo y nos sentamos en una mesa, y dije ‘señores empezamos a organizar la cobertura del mundial de Francia dentro de un año’. Bueno vamos a hablar de esto, pasaron dos meses y yo seguía hablando del auto que íbamos a alquilar, del hotel donde nos íbamos a alojar, faltaban seis meses, un poco menos y (un periodista), hoy segundo editor de deportes, en ese entonces redactor, iba a ser uno de los enviados especiales, me dice ‘[...] está muy lindo lo de los autos y los hoteles pero ¿del periodismo cuándo hablamos?’. Y yo le dije, ‘te equivocás, estamos hablando de periodismo’. Yo soy convencido que estamos hablando de periodismo. Cuando digo que me gustaría lo otro, no es que me distrae, para mí esa es la base que te permite luego ser un buen periodista. Yo lo considero parte del periodismo.” (E11)

La cobertura de un Mundial de Fútbol requiere planificación ¿eso es trabajo de periodistas? ¿Debiera ser incorporado a los roles y responsabilidades de un periodista? El secretario de redacción opina que sí, ya más maduro y con mayor experiencia en las coordinaciones de grandes eventos, pero otro periodista, actualmente segundo editor, hace una clara distinción entre

planificación (autos y hoteles) y periodismo. Son dos actividades paradigmáticamente opuestas. Y Así lo entiende (o lo sufre), el actual Jefe de Administración de la redacción:

“Yo creo que pasa por la idiosincrasia del periodista, donde yo creo que prevalece la calidad de la cobertura periodística antes que los recursos, es una opinión personal, lo que yo veo es que para ellos es mucho más importante la cobertura periodística, lo que no está mal, pero el tema de los recursos viene después, bastante más después” (E29)

Nótese la búsqueda de una opinión que pueda ser entendida como “políticamente correcta”: no está mal que los periodistas pongan mayor foco en la calidad, pero sin duda procura señalar que es eso a lo que los periodistas le asignan una importancia liminar, mucho más que a lo presupuestario propiamente dicho. Y esto, hasta el punto de la incompreensión:

“Me junté con (el Secretario de Redacción de Deportes) y (le dije) ‘mirá, no podemos ir a cubrir los mundiales sub 20 y sub 16 que van a ser en Nigeria y en Egipto porque no podemos dejar de cubrir la copa Libertadores, las eliminatorias, no podemos dejar de estar en Roland Garros, o los Pumas, en los eventos que tradicionalmente (este diario) estuvo’, es un proceso de mucho desgaste, hay muy pocos que realmente viven esto de los dos lados, es decir tienen en claro que no podemos resignar calidad periodística pero saben por otro lado que tenemos un presupuesto que cada vez es mas restrictivo.” (E29)

Quiero poner foco donde el Jefe de Administración dice que hay “muy pocos que... viven esto de los dos lados”, lo cual significa que muy pocos periodistas, sobre todo los que tienen poder de mando, que manifiestan la esperada empatía de manera de ponerse en el lugar del diario. Su lugar es el ejercicio del periodismo. ¿Ha tenido entonces éxito el Jefe de Administración en instalar una “cultura presupuestaria”? La respuesta es no:

“Les cuesta en ese sentido, yo los tengo que empujar, les tengo que permanentemente mandar información para decir ‘cuidado con esto, cuidado con lo otro’ yo te diría que son contados con los dedos de una mano los que tienen esa cultura ya incorporada, y hacen el autocontrol, en general, te digo que no.” (E29)

De todos modos, hay niveles de Secretaria de Redacción, como es el caso de la Prosecretaria de Redacción a cargo de la operación *online*, quien señala:

“Después están las otras dimensiones, que son el manejo del presupuesto, que esas son más áridas pero son necesarias, vienen con el paquete, yo lo traigo incorporado, tengo una base, trabajé veinte en (otra editorial), y ya hace doce y medio que estoy acá y te estoy hablando de hace veinte años, ya hacíamos objetivos, tengo una base en que al mismo tiempo que tenía una tarea de directora o subdirectora, lo que fuera en el momento ese, tenía objetivos, objetivos de ventas que son variables duras, que se congeniaban con los objetivos económicos que tenían que ver con otros también, con el que junta la publicidad, son variables mas duras.” (E32)

La prosecretaria de redacción se enorgullece de su experiencia y su fuerte conciencia de empresaria, siendo ella misma una gran periodista, dando cuenta de su funcionalidad a las iniciativas de management del diario.

## La consideración de lógicas de rentabilidad y orientación a resultados en el ejercicio de la profesión

La incorporación de la lógica de la rentabilidad y de los resultados es otra dimensión crítica a la hora de pensar la ideología del management. Esta lógica significa que los operadores más importantes de una organización deberán ver la contribución de valor (“valor agregado”) que sus actividades tienen con respecto a los resultados finales del proceso en el que están insertos. “¿Qué valor agrega a nuestro negocio?” es la pregunta que los ideólogos del management esperan que los gerentes y mandos medios se formulen a la hora de determinar si sus acciones van en el sentido correcto. Michael Porter ha sido uno de los principales representantes de este paradigma managerial en Estados Unidos, al graficar la “cadena de valor” que va desde el aprovisionamiento de los *inputs* demandados por el mercado hasta la provisión de los productos o servicios. La cuestión central a preguntarse es, entonces, en qué lugar de la cadena de valor estamos y cuánto valor agregado añadido con mi tarea. Esta lógica fue una de las principales que se aplicaron a propósito de las grandes reestructuraciones (con reducción de tamaño, en inglés *downsizing*) que se llevaron a cabo en los años noventa muy fuertemente en la Argentina. Uno de los aportes más paradigmáticos de los años noventa en materia de orientación a resultados en la determinación de las tareas y actividades que se realizan en una organización ha sido el libro de M. Hammer y J. Champy “Reingeniería de los Procesos de Negocio”, que significó la revisión radical y sistemática de las actividades que se realizan en una empresa con el propósito de identificar oportunidades de optimización de actividades, que reduzcan costos y permitan ofrecer a los accionistas una mejor propuesta de valor agregado.

“Luego de concluir un largo artículo, un redactor recibió de su editor la instrucción de cortarlo. El redactor se negó: no podía cortar sin arruinarlo. El editor insistió: era demasiado largo. Timerman apareció entonces en escena y terció en el debate: tomó las hojas mecanografiadas, quitó las del medio y las rompió en pedazos. Devolvió al redactor las páginas sobrevivientes: ‘Ahora empalme’, le dijo... estas escenas se aceptaban como parte del folclore de la redacción.” (Mochkofsky, 2003:102).

“El campo periodístico está cada vez más sometido a las exigencias del mercado” (Bourdieu, 1997:101)

“...la tensión entre lo que pide la profesión y las aspiraciones que quienes se dedican a ella adquieren en las escuelas de periodismo o en las facultades es cada vez mayor, aunque también hay quienes se adaptan muy pronto y muy bien, sobre todo si tienen ansias de trepar... Un periodista decía hace poco que la crisis de los cuarenta (a los cuarenta años era cuando uno descubría que la profesión no se parecía en nada a lo que había imaginado) se está convirtiendo en una crisis de los treinta. La gente descubre cada vez más temprano las terribles exigencias de la profesión y, en particular, los constreñimientos resultantes de los

índices de audiencia, etcétera. El periodismo es una de las profesiones en las que hay más personas inquietas, insatisfechas, indignadas o cínicamente resignadas, y en la que es muy común la expresión... de ira, la náusea o el desánimo ante la realidad de una profesión que se sigue viviendo o reivindicando como ‘distinta de las demás.’” (Bourdieu, 1997:52).

Esta lógica de orientación a los resultados ha sido fuertemente criticada desde la Sociología del Trabajo a partir del hecho de que resultaba, al fin y al cabo, en una responsabilización a los empleados de cuestiones que deberían ser preocupaciones de la patronal más que de ellos. Los accionistas “otorgan poder”<sup>208</sup> donde bajo el pretexto de asignar mayor autonomía en realidad “colonizan” el racional de accionar de los empleados para que “piensen” y “decidan” en función de los mismos accionistas.<sup>209</sup>

Los periodistas del diario que estamos analizando asignan una primacía fundamental a la independencia periodística (como un valor básico) y ello puede implicar anteponerse aún a la lógica comercial, incluso en la peor situación. El ejemplo de esto lo explica uno de los que trabajaron en los cuadros más altos del management del diario:

“Mirá, te voy a dar un ejemplo clarísimo, en el (año) 2002 (este diario) entra en default, empieza un proceso no fácil con los bancos, no pudimos siquiera firmar el *stand fill* que es un pedido de espera por el cual garantizás que ninguno te pida la quiebra, no pudimos firmar eso, es decir que los primeros dos años fueron de una situación de incertidumbre, de alto riesgo y conflictiva, de hecho el país estaba en una situación muy especial, y te diría que el diario sacaba noticias y posicionamientos editoriales, que a mí me perjudicaban, yo decía ‘¿Cómo están diciendo esto? Nos van a matar’ y yo nunca...” (E36)

El ejecutivo entrevistado (en plena negociación por la deuda del diario) se encontró con que los periodistas de la sala de redacción no se involucraron en el hecho de ser funcionales a los intereses de la Sociedad Anónima. Por eso el mismo nos sigue comentando:

“Te voy a dar un caso extremo que pasó, muy duro, es confidencial pero para que vos entiendas un poquito el tema, pero nosotros cuando hicimos todo el acuerdo de deuda hubo empresarios que nos prestaron patrióticamente, los últimos mangos que nos faltaban para cerrar el acuerdo, patrióticamente nos prestaron (varios) millones de dólares, que nos faltaban para cerrar el acuerdo en condiciones blandas totalmente, uno de los interesados un año y medio después tiene una noticia de confidencialidad importante que estaba vendiendo su empresa, y pidió que no se diera la noticia, y la noticia salió en tapa, imaginate el tipo ese ‘flaco, cuando vinieron... yo no te pedía que no la publicaran’...” (E37)

Este ejemplo da cuenta claramente de la distancia (a veces abismal) existente entre la práctica del periodismo y la lógica de rentabilidad. La noticia de la venta de la empresa de quien había apoyado

<sup>208</sup> De aquí viene *empowerment*, a veces traducido como “empoderar”.

<sup>209</sup> Quien explica este mecanismo de manera interesante es Battistini, O. (2004:37ss) quien señala que “se trata de responsabilizar a los trabajadores en una relación... que es ajena, que sólo le compete al empresario”.

al diario cuando tuvo necesidades podría haber encontrado comprensión por parte de los periodistas, pero ellos no negociaron su independencia.

En tiempo pasado, como algo superado, la ex Gerente de Capacitación y Desarrollo del diario nos comentó:

“yo me acuerdo cuando entré al principio, hablando con secretarios (de redacción), lo rentable era absoluta mala palabra, porque el periodismo era como que no importa el negocio del diario. Eso después con los años cambió, se dieron cuenta que para ser independiente primero tienen que ser rentables pero costó muchísimo, mucho debate, muy principista, pero eso habla bien del viejo periodismo.” (E14)

Esta discusión, que aparece en la mayoría de la literatura sobre la práctica del periodismo, aparece también en la redacción, como algo que los periodistas han tenido que superar (aunque algunos registros que presentaremos más adelante no lo apoyan) para caer en la cuenta de que además de diario son una empresa.

También el Ex Director de Recursos Humanos rememora las luchas por una mayor conciencia de rentabilidad entre los periodistas:

“en su momento los periodistas de Redacción tenían un promedio de edad importante, bebían de algunas de estas definiciones donde casi te diría que la rentabilidad era mala palabra, ‘esto no es un negocio, esto es un diario’, por eso la separación clara siempre estuvo dada en qué era lo administrativo y qué del orden del periodismo.” (E16)

Nuevamente aparece aquí el pretérito, ya que parece superado y dejado atrás. Pero algunos registros de periodistas dan cuenta tanto de desconocimiento de esto como de frustración de que sea así. Tenemos, así, el testimonio del redactor de la sección Política:

“me da la impresión que también hay un prejuicio mutuo, nosotros pensamos en Marketing como los que tienen ciertos privilegios que Redacción no tienen, y los de Marketing piensan de nosotros... no sé cómo piensan de nosotros, pero deben pensar mal seguramente, me da la impresión de que hay un desconocimiento de ambos lados, no sé, no digo maestranza y toda esa gente porque si, tenemos relación, con la gente que nos pide los remises o los correctores, bueno los correctores son parte de la Redacción igual.” (E18)

La queja del periodista es que los de Marketing, que en la práctica trabajan para construir mejor imagen y posibilitar más ventas, son vistos con suspicacia por parte de la redacción, y la cuestión pasa por los “privilegios” que tienen las áreas que no son de Redacción (un poco por la cuestión de los horarios).

El Secretario de Redacción de la sección Política explica el dilema entre el quehacer propiamente periodístico y la cuestión puramente gerencial:

“desprenderte de la percepción, de las preocupaciones, de los ejes centrales de lo periodístico te pueden hacer perder el eje, desde... me parece que hay muchas empresas periodísticas que les ha pasado, desde privilegiar el resultado económico, privilegiar el impacto de la información, te desnaturaliza, me parece que hay muchas empresas periodísticas a las que les ha pasado, que han privilegiado en sus cargos de editores, mucho la cuestión gerencial y gerencial en todos los sentidos, y han perdido de vista el rol fundamental de qué es un medio de comunicación y para qué.” (E20)

Notemos que el Secretario de Redacción (un nivel de alta gerencia) señala que privilegiar el resultado económico “te desnaturaliza”, lo cual es una clara referencia a la cuestión de la identidad profesional. Lo natural al momento de ingresar a la redacción, reconoce este Secretario de Redacción, es exactamente esa idea que nace o brota de lo más interno del oficio:

“Cuando uno empieza en esta carrera empieza teniendo un 80, un 90% de lo periodístico y un 10 % despreciando lo gerencial.” (E20)

El 90/10 parece bastante generoso para con lo gerencial cuando uno dialoga con un periodista. Nótese el “despreciando lo gerencial”. Ese aspecto residual es tal cual una “zona de desprecio”.

Pero las cosas, evidentemente, no son tan blanco-negro, y los secretarios de redacción han comenzado a emprender, desde hace unos años, un camino de reconocimiento de los mutuos intereses que se dan en la redacción. El ex Director de Finanzas lo ha reconocido:

“la toma de conciencia por parte de las autoridades de la Redacción fue muy importante. Si (el secretario general de la redacción) te dice “esto tiene que salir si o si” te pone una inflexibilidad imposible de discernir y eso se dirime en una mesa distinta, yo creo que Ana, Héctor, en su momento (el ex Director Periodístico del diario), Fernando por supuesto también, sabían un poco la restricción, y trataban de buscar los caminos de lo posible. No nos sentíamos no apoyados y creo que ellos tampoco se sentían no apoyados por Finanzas, muchas veces venían y decían ‘Che mirá, esto para nosotros es clave, ¿Cómo lo bajamos a tierra para que sea vendible?’ y lo trabajábamos en conjunto” (E37)

Notemos que los actores de este relato son el Director de Finanzas, el Secretario General de Redacción, el ex Director Periodístico, etc. La toma de conciencia se ha fortalecido en el ápice estratégico de la redacción. Lo cual no significa que haya una conciencia generalizada de rentabilidad.

## **Los intentos de establecer un modelo de liderazgo y manejo de personas**

Con respecto a los intentos de establecer un modelo de liderazgo, ésta es una de las dimensiones más ideologizadas del management. Las organizaciones ponen el foco en el liderazgo a partir de una justificación de la importancia de considerar el factor humano, por lo que es una dimensión atractiva y difícil de refutar. Los peligros de esta dimensión están en que presuponen la factibilidad

de estandarizar a los individuos (como si se pudieran clonar). Las empresas, *a contrario sensu*, explican que la construcción de un modelo de liderazgo, más que alienar o “disciplinar” a los individuos, lo que se proponen es orientar a sus líderes a que operen de acuerdo a la identidad de la organización, construyendo una especie de “ciudadanía corporativa”. La definición de modelos de liderazgo, en última instancia, moldearía el modelo de líder que cada gerente o jefe debe ser y, de alguna manera, opera como un criterio de inclusión/exclusión. De aquí los intentos de todas las organizaciones por medir los estilos de liderazgos<sup>210</sup>. La organización que se estudia en esta tesis también ha aplicado técnicas de medición de estilos de liderazgo (donde he participado en su oportunidad, liderando proyectos de diagnóstico) con la consiguiente resistencia de los periodistas, que no veían en esto algo asociado a su profesión, sino más bien algo molesto, diferente a su naturaleza, y que no les interesaba en lo más mínimo.

En el caso de profesiones tales como el periodismo, se configuran estructuras en las que hay quienes son jefes de otros (Secretarios de Redacción con respecto a editores, y éstos con respecto a redactores), aunque no necesariamente los supervisados aspiran a tomar los puestos de sus jefes (como hemos analizado a propósito de la carrera de los periodistas). Aun así no aparece en ellos la necesidad de incorporar automáticamente técnicas de supervisión y liderazgo ya que tanto los jefes editores como los redactores son periodistas. La supervisión de un profesional sobre otro profesional –según lo que puede desprenderse de entender la mirada de los periodistas– no es vista como la un simple jefe sobre su subordinado.

Hace unos años me tocó dictar unos cursos sobre “gestión de personas” a los mandos medios y altos dirección de este diario, y recuerdo que uno de los periodistas (que en ese entonces manejaba una de las revistas del Grupo), comentó en voz alta: “¡Y ahora también esperan que gerenciamos!” Esta frase fue rescatada en una de las entrevistas, la que realicé a la ex Gerente de Capacitación y Desarrollo del diario, cuando me decía:

“Ahora lo de Management no va aparecer, te lo puede decir un (nombre de un periodista), pero para el resto es un tema que casi es como una molestia. ¿Vos te acordás que en el Hilton, cuando hicimos todo el programa de desarrollo gerencial? ¿Te acordás<sup>211</sup> de (nombre de otro periodista)? esa frase famosa que para mi fue fundante ‘¡Y ahora también esperan que gerenciamos!’ Con el tiempo él lo fue madurando y terminó gerenciando, pero casi como ‘¡Ufff..., me agregan esto!’ Como que la gestión de la gente es una cosa y lo periodístico es otra, para ellos lo periodístico es todo.” (E14)

---

<sup>210</sup> Existen mecanismos sofisticados de medición de los estilos de liderazgo tanto a partir de “encuestar” a los liderados (que se denominan “mecanismos 360° *feedback*”) como de aplicar técnicas de diagnóstico de los gerentes, mediante entrevistas individuales, tests psicológicos y técnicas de observación en centros de evaluación (*Assessment Centres*).

<sup>211</sup> La entrevistada me pregunta aquí si recordaba el episodio porque el periodista que había dicho esa expresión lo hizo en un taller sobre Gestión de desempeño de personas que me tocó dictar en el Hotel Hilton de Puerto Madero hace unos cinco años.

La frase del periodista que cita la entrevistada podría perfectamente ser el título de esta tesis, porque refleja el reclamo identitario frente a los embates de los principios manageriales que reclaman de los periodistas un “plus”, una “milla extra”. El Editor de Notas de Opinión describe la “carga pública” de supervisar personas como “una carga pesada que no conozco a nadie que le guste hacer.” (E26).

El diario tiene la práctica de pagar mejor a quienes tienen personal a cargo:

“Reconozco que el hecho de manejar gente tiene un plus, hoy acá uno cobra un bonus<sup>212</sup>, y una cosa es el bonus que cobra el que maneja gente y otra el que cobra el que escribe bárbaro pero que no maneja gente.” (E11)

Esta práctica es común a prácticamente todas las empresas. Pero quiero poner énfasis en la palabra “reconozco”, lo cual indica, de alguna manera, que es razonable que quien tiene personal a cargo tenga más ingresos. Si un mayor ingreso relativo se corresponde con mayor responsabilidad, entonces el reconocimiento de este Secretario de Redacción encierra un reconocimiento a que gestionar personas supone mayor responsabilidad. Luego, la capacidad de liderazgo es vital para quienes tienen responsabilidades.

El Editor de Cultura nos comenta:

“en mi caso el trabajo de editor, comprende un montón de otras obligaciones, que la simple tarea periodística de escribir no lo contempla, el primero es tener que manejar un grupo de gente con todas las implicancias que eso tiene, con todas las relaciones humanas directas con el personal que uno tiene a su cargo, en el cual trata uno de desarrollar la mejor convivencia posible, el periodista, cuando tiene su mirada puesta en desarrollar su actividad, en buscar información, en escribir, en general tiene más limitada la visión de su trabajo al área en la que está inmerso, en el área informativa que cubre, por supuesto trata de destacarse y de desarrollar mejor su trabajo. El editor lo que tiene es una visión más de conjunto del diario.” (E13)

Aquí se contraponen claramente la función del redactor con la del editor, y éste, como supervisor de personas. Pero vemos que el rol tal como es entendido por el Editor es de “manejar personas”, que a la hora de desarrollarlo, se refiere a “desarrollar convivencia” y “mirada de conjunto”. En otras palabras, vemos aquí una visión del liderazgo de personas más como la de “coordinación” que la de liderazgo propiamente dicho. Sobre este mismo rol se refirió John Soloski acerca de las relaciones entre el profesionalismo y la sala de redacción:

*“Within any business organization that employs professionals, there is at least one administrator between management and the professional employees. The underlying tension in this position is the need, on the one hand, to protect professional employees from interference by management and, on the other hand, to direct the work of the professional employees according to the goals and interest of the organization...In the news*

---

<sup>212</sup> Por “bonus” se entiende un pago remunerativo que suele ser anual, en función de objetivos que la organización estipula.

*organization it is the editor who functions both as a professional and as a member of the news organization's management" (Berkowitz, 1997:148)*

El editor es una especie de bisagra que intermedia entre el management y la profesión, y la tensión entre ambos mundos es algo casi natural y lógico. Más adelante, en el mismo texto de Soloski, el autor señala que el editor utiliza una variedad de métodos para asegurar que sus periodistas redactores sigan las políticas del diario.

La única mujer en los sectores más altos de la redacción, que ha llegado a ser Prosecretaria de Redacción, plantea una visión positiva de la función de manejo de personas, y de liderazgo:

*"Para mí tiene dos partes (la función de editor), una parte que a mí me gusta, que es el manejo de los recursos humanos, que tiene que ver con esto, desde editar una nota, hasta saber cómo tenes que hablar vos, con cada uno de tus redactores, no con todo el mundo uno habla de la misma manera, entonces esta es una habilidad que el editor tiene que tener, no puede ser igual con todos porque cada uno tiene su sensibilidad, el editor tiene que saber qué le pasa a la gente si está bien o está mal, si se está separando, si tuvo un hijo, si el padre está enfermo, eso lo tiene que saber, son habilidades de inteligencia emocional, y eso lo tiene que saber el editor, y a mí no me resulta una carga, es algo que me gusta mucho esa tarea." (E32)*

Si bien no es un denominador común entre los niveles más altos de la redacción, su visión plantea cómo sería una perspectiva funcional al management del diario. El líder debe estar más conectado con su gente, debe entenderlos, conocer sus contextos. Y ello no es una "carga", sino algo que le gusta hacer y que hace a su profesionalismo.

Una veta del liderazgo es la delegación. Un buen líder delega como forma de desarrollar a los demás. Sobre esto también discurre el Editor de Cultura:

*"Tenés dos opciones: o delegás todo y pasás a ser como un centro half, un viejo nombre en el fútbol, que distribuís y delegás todo que es la función ideal del Editor, porque el Editor no tendría que estar ocupado en un tema porque si te pones un día a dedicarte a un tema alguien tiene que hacer la tarea de diagramar, incluso se hacen habitualmente las dos cosas, pero cuando uno se puede dedicar a seguir un tema, hacer una entrevista o desarrollar tu vena periodística propiamente dicha en el equipo tiene que tener armado un esquema que te permita delegar en el subeditor o los otros editores esa tarea. La tarea del editor es insustituible me parece, lo que pasa es que a mí me atrae más el hecho de esta tensión permanente, me gusta hacer las dos cosas, pero no me refiero a hacer las dos cosas al mismo tiempo y en forma permanente." (E13)*

La delegación aparece aquí no como una característica intrínseca del estilo de liderazgo sino como una necesidad para poder generar el espacio para escribir, algo así como una especie de "rincón de defensa identitaria del periodismo" frente a las demandas del management.

Pero el tiempo no alcanza y los periodistas relegan (más que “delegan”) las funciones de gestión de las personas:

“Y es la causa original de siempre en la Redacción, el argumento de siempre ‘que no tienen tiempo’ vos viste que el editor hace todo, no es un jefe sino un redactor que termina escribiendo notas, haciendo títulos, entonces... Porque no forman a la gente, salvo algún caso excepcional, porque no se toman su tiempo, y eso es una lástima, es algo que no se logró.” (E14)

La ex gerente de Capacitación y Desarrollo (E14) señala, en el párrafo precedente, cómo los periodistas en función de edición están muy presionados por las tareas propias de control y seguimiento, y que no hay tiempo para “liderar” mediante la gestión, la formación y la atención de los que tiene a cargo. Y luego sigue explicando qué hay detrás de este desdén hacia la supervisión de personas:

“Es que no les interesa. Les interesa el periodismo, les interesa la nota, pero no les interesa manejar la gente, y no encontré a ninguno que le interesara... ah si, a (un periodista) y (otro periodista) tal vez que con el tiempo les empezó a gustar, (un periodista), está en Revista pero él es un periodista con 17 años en el diario y terminó en Revista, es igual que cualquier otro de (este diario). Pero no les interesa mucho saber qué le pasa a la gente, cómo desarrollarlos, salvo algún caso, no lo aplican.” (E14)

La falta de interés está en el marco identitario, se relaciona sin duda con el acentuado individualismo de los periodistas y también denota un dilema entre el compromiso con la realidad y el nivel de acercamiento a la gente. La “distancia” emotiva hace a la objetividad del periodista, y en ello estriba esta actitud de desdén al acercamiento a sus colaboradores. Por eso es que “no les interesa”.

En general, los niveles de Secretarios de Redacción tienen incorporado de manera más natural el reconocimiento al valor agregado que significa que manejen personas (el ejemplo es el Secretario de Redacción de Política, el de Deportes y el director de una revista del Grupo), quienes sostienen una perspectiva positiva de la gestión de personas (no de la evaluación). Y quizás esto opere como hallazgo clave: a medida que vamos subiendo en la jerarquía, se va asentando una mayor confianza en la necesidad de liderar personas, pero esto no se da claramente en los mandos medios (editores) donde hay mayor resistencia y mayor foco sobre la profesión propiamente dicha. El testimonio del actual Jefe de Administración, si bien referido a lo presupuestario, de alguna manera brinda basamento a este juicio evaluativo:

“te diría que de los secretarios 99 % hay de apoyo, en los jefes, mitad y mitad, y ya a nivel de la tropa, te diría que estamos hablando de un 15 -20 % que efectivamente tienen esto incorporado y que te reaccionan sin que vos les tengas que decir tal cosa, porque son prolijos que saben que cuando viajan presentan (informe de gastos), que cuando tienen que pedir un remise lo hacen el día anterior, porque acá pasa eso, te piden un remise de urgencia de una hora para otra y tenés una flota...” (E29)

El testimonio se refiere a la cultura del gasto, pero leamos en clave estructural: en términos piramidales, cuanto más arriba de la pirámide, más responsabilidad y más aceptación de la lógica administrativa, y a medida que vamos bajando, esta conciencia se va diluyendo. Entre los redactores, la conciencia evidentemente es muy baja (15-20%). Nos arriesgamos a señalar que a medida que vamos bajando en la carrera editorial, cuanto mayor ejercicio real de la práctica periodística, hay un mayor encapsulamiento de la práctica administrativa y menor conciencia de su necesidad. Pero estos aspectos, aún regresando a la cuestión del manejo de personas y de responsabilidades, no necesariamente suponen un esquema uniforme, por eso tenemos el testimonio del Secretario de Redacción a cargo del suplemento de cultura de los sábados:

“yo soy gerente desde que tengo 27 años, tengo los *huesos hinchados* como este edificio, más o menos, yo no quiero ser más director de orquesta, quiero ser solista en el periodismo, quiero volver a ser solista, para sentir la liberación...” (E31)

Este testimonio es más que representativo del sentimiento del periodista, más allá de lo políticamente correcto, y que resume su visión de las “cargas gerenciales”. Y esto se conecta con el espíritu libertario e individualista al que hacíamos referencia en el capítulo anterior. ¿Qué significa “sentir la liberación”? Ser “solista” es poder decidir con mayor autonomía sobre uno mismo y no tener que mirar por los demás, y corregir a los demás. Pero va a contramano de lo que es el verdadero periodismo, como sigue diciendo este prestigioso periodista:

“Lo que pasa es que ahí entramos en una discusión de ‘qué es el periodismo’, para algunos el periodismo es un negocio, para otros el periodismo es una carrera, para otros el periodismo es un oficio, para otros el periodismo es un medio para conseguir otra cosa, para mí y para algunos, el periodismo es una obra de arte, es una forma de arte, es un arte, para mí y para algunos otros, sé que no coincido con los demás, es una forma de arte, como el cine, como la literatura, al periodismo yo lo concibo así, desde ese punto de vista todo lo que es gerenciar allá en *Noticias* era el jefe completo del negocio, completo, completo, era editor responsable, el jefe comercial que iba a conseguir avisos con los tipos, todo, todo, todo, y eso no te quepa la menor duda que primero puede ser una experiencia interesante, porque vos conocés todas, pero como tantas otras, es una experiencia.” (E31)

La palabra “experiencia” descalifica, en alguna medida, la práctica gerencial. Eso no es periodismo, sino una experiencia. Y es una experiencia que, de alguna manera, desprofesionaliza, o (en el lenguaje de nuestro entrevistado) te va haciendo “perder libido”:

“vos escribís mucho luego escribís menos, luego dirigís, editás y luego te olvidaste de lo que hiciste, es como que... te agarra cuando vas creciendo, el gerenciamiento es como que coincide tu falta de libido periodística con las nuevas obligaciones.” (E31)

El entrevistado propone aquí, entonces, una pérdida de energía profesional a causa de la asunción de roles manageriales.

## La utilización de herramientas de Recursos Humanos

La utilización de herramientas de Recursos Humanos se ha convertido, también, en uno de los indicadores del largo brazo del management “entrometiéndose” en las prácticas funcionales y profesionales en una organización. Por “herramientas de Recursos Humanos” nos referimos a las prácticas patrocinadas por las áreas de Personal o Recursos Humanos de las empresas, que se estimulan a que sean instauradas en todas las áreas, tales como la Redacción del diario que estamos estudiando.

La ex Gerente de Capacitación y Desarrollo (un área dentro de la esfera de Recursos Humanos) comenta la actitud de los periodistas hacia su rol:

“Al ser de Recursos Humanos yo sentía que primero tenía que hacer un esfuerzo muy grande para que te escucharan, para que te hicieran un poco de lugar, siempre te ponían a prueba...” (E14)

Esta actitud de “prueba” se relaciona con una de las dimensiones identitarias que analizamos en el capítulo anterior, relacionada con la duda y la sospecha. La premisa es que los de Recursos Humanos podían “mandarse” con una iniciativa que no sirviera, y para ello estaba el efecto “espejo” de *Clarín*, para verificar si era razonable dicha iniciativa:

“Te ponían a prueba en lo que estabas haciendo, si lo que estabas diciendo se aplicaba en otro lado, si eso se usaba en otros medios, si *Clarín* lo hacía, la barrera típica si lo hace o no *Clarín*, si entendían lo que estabas hablando, siempre te subestimaban hasta que enganchaban.” (E14)

La subestimación se conecta con la mirada de la práctica de Recursos Humanos como “profana” al mundo del periodismo. En todo caso, una validación de la iniciativa es si otro medio periodístico la había adoptado. Pero el marco es una especie de “desdén” basados en que “recursos humanos” es una especie de “sector administrativo”:

“Siempre están como pinchando con eso [...] con eso de ‘ustedes son administrativos’ el horario que hacen, nosotros no tenemos horario’ A mi la verdad es que no me pasó, los primeros años un poco sí, pero me parece que hubo un momento en el que podíamos hablar bien con la Redacción, y podíamos armar cosas en común acuerdo de trabajo, que no me careteaban [...] Pero con Recursos Humanos en general siempre tuvieron una actitud así: ‘no nos entienden, no nos escuchan’ o que traíamos cosas que no eran importantes para ellos, desempeño [...] la descripción del puesto era la evaluación [...] les costó mucho comprar, o por lo menos asomarse a ver lo que era Recursos Humanos, como una desconfianza en realidad.” (E14)

Quizás aquí merezca señalarse que en muchas compañías las prácticas de Recursos Humanos fueron llevadas a cabo de manera tal que sea justo hablar de “administrativos”. En el caso de este diario, nótese que el carácter de “administrativo” se conecta con una perspectiva de “burocrática” y la medida es el horario. Los periodistas están sujetos al dominio de la realidad, donde no hay horarios, porque la primicia no tiene horarios, la noticia puede ocurrir en cualquier momento, mientras que los “administrativos” tienen horario de entrada y de salida, y en esa categoría ubican a Recursos Humanos.

El menoscabo de las lógicas manageriales se registra en este testimonio (por demás gráfico) de un Secretario de Redacción (alta gerencia) del diario:

“Yo creo que sí aunque acá están totalmente mezcladas<sup>213</sup>, y lo políticamente correcto en esta empresa, como en *Clarín*, es un periodista importante, es un manager, hace Management, hace [...] por ejemplo si yo voy a tomar un curso para manejar el negocio cultural de qué se yo, y dicen ‘dónde está Jorge’, está tomando un curso de gerenciamiento de la Pindonga, está bien. Si dicen ‘¿Dónde esta Jorge?’ Jorge está en un congreso de escritores periodísticos analizando la prosa del siglo [...] ‘qué carajo es eso’ (dirían), así es cómo se precarizó la idea de la técnica, por eso los diarios están todos escritos así.”

El diagnóstico aquí es lapidario en cuanto al management. Vemos a un representante de la Alta Gerencia del diario (uno de los periodistas más renombrados de la Argentina) reclamar airadamente contra la lógica del management (“cursos de gerenciamiento”) frente a la lógica periodística, que él denomina “técnica”, y conecta ello a la pobreza actual de los diarios.

Con respecto al comentario de “la descripción del puesto era la evaluación” tiene que ver con que el desdén que tienen los periodistas hacia las prácticas de Recursos Humanos, los llevaba a confundir prácticas, ya que “la descripción del puesto” es un formulario en el que se escriben todos los roles y responsabilidades de cada ocupante de puesto, mientras que “la evaluación” es la calificación que un jefe (por ejemplo, un editor) tiene que hacer del desempeño de un redactor (de la que hablaremos con mayor detalle casi a continuación).

Entre las prácticas de Recursos Humanos del diario, dos herramientas que han sido objeto tanto del rechazo como de la indiferencia por parte de los periodistas han sido: (a) El sistema de evaluación de puestos (Modelo HAY) y (b) El sistema de evaluación de desempeño. Ambos mecanismos han constituido dos intentos vigorosos de la organización para instalar en la redacción cuestiones de management, aunque con resultados no muy alentadores para sus impulsores.

- (a) El sistema de evaluación de puestos (modelo HAY) es un mecanismo para analizar el contenido de los puestos de la estructura de la redacción con el propósito de determinar

---

<sup>213</sup> El contexto se refiere a las profesiones (o ejercicio profesional) del editor y de redactor.

“categorías” o “estratos” de responsabilidad en gradiente, de manera que se pueda, *a posteriori*, determinar categorías salariales comparables con lógicas similares de otras organizaciones. De esta manera se procura un intento “científico” de organizar las diferencias salariales, apelando a los contenidos de los puestos. Pero este mecanismo, creado hace varias décadas en los Estados Unidos por un tal Edward Hay, se topa, en el caso de la redacción, con el problema de las diferentes carreras profesionales dentro del círculo de los periodistas. El modelo HAY supone que un editor tiene mayor nivel de responsabilidad que un redactor, cuando los periodistas no aceptan este tipo de encasillamiento.

- (b) El sistema de “evaluación de desempeño” es un mecanismo de registro de los juicios de valor de los supervisores con respecto al desempeño de las tareas por parte de sus colaboradores. Los periodistas se encontraron con la dificultad de juzgar el desempeño de sus “colegas” ya que lo suponían una intromisión en el ejercicio de la profesión. La data proveniente de estas evaluaciones se constituye en crítica para la determinación de incrementos salariales y decisión sobre promociones.

El ex Director de Recursos Humanos nos explica detalladamente cómo fue la experiencia de instaurar el modelo HAY:

“Cuando vos vas a la Redacción, y planteamos una nueva herramienta, bueno con vos vivimos juntos la evaluación de desempeño<sup>214</sup>, en el año ‘98 trabajamos incluso con un sistema de compensaciones, había una consultora llamada Hay, le hicimos todas las descripciones de los puestos, todo arranque, todo puntapié inicial nunca fue rechazado de plano, nunca se dijo de ningún modo lo vamos a aceptar, por lo menos desde el ‘98 en adelante. Creo que hay algunas historias que cuentan de antes de esa fecha que en las cuales la Redacción decidía incluso quién entra y quién sale, en lo personal, es decir ‘usted está invitado y usted no’, pero yo sinceramente no las viví, la impronta que había de los accionistas desde el ‘98 en adelante hacía que uno pudiera ir con la herramienta de gestión de todo tipo y por lo menos te las recibían, todo tenía que ver cuando empezabas a trabajarla, cuando empezabas a instalarla, y ahí siempre tenías una resistencia si lo querés, y que tenía que ver con el temor a que herramientas de administración, políticas de compensación, evaluación de desempeño, o lo que fuera, invadan temas periodísticos, invadan la esencia de la comunidad, y ahí siempre aparecieron las barreras de protección, y las barreras de protección son algunas frases célebres, ‘esto no es una empresa de personal, esto es un diario’, yo te diría que el esfuerzo en ese sentido de la instalación de herramientas de gestión empresarial siempre fue mayor en la comunidad periodística que en muchos lugares.” (E16)

Aquí aparecen muchos elementos importantes a considerar. Por un lado, la duda y la sospecha de los periodistas (conectado con algunas de las características de su identidad profesional), su “espíritu de cuerpo”, donde se decidie quién entra y quién sale, y la estrategia de escuchar todo,

---

<sup>214</sup> Se refiere aquí a la experiencia de mi propia participación en el proceso de implantación de las evaluaciones de desempeño en la redacción del diario.

pero a la hora de implementar “poner palos en la rueda”, que el entrevistado denomina “barreras de protección”, una analogía que nos remite claramente a las estrategias de defensa identitaria. Por eso es que la comunidad periodística fue “más resistente” a las iniciativas de management.

El ex funcionario entrevistado continúa reflexionando acerca del punto de encuentro entre la redacción y las herramientas de gestión que propone Recursos Humanos:

“A la Redacción le ha costado mucho sentir que tienen que guiar su gestión por sistemas formales, que de alguna manera los controla, entonces, son sistemas que han sido instalados, que hoy están funcionando, pero yo te diría que están funcionando con un bajo porcentaje de efectividad, es muy difícil encontrar una evaluación de desempeño de un equipo de Redacción trabajada, algunos la hacen, la mayoría opta por tomar una medida de tendencia central y evaluar a todo el mundo más o menos igual, cumple con el sistema. Y es muy difícil cuando uno habla de la banda de salarios, y que algún tipo de Redacción venga y diga ‘¿me gustaría saber cual es el posicionamiento y cuál es la banda de salarios de fulano de tal’, es muy difícil, saben que cada uno tiene una banda de salario, a veces es decir ‘corresponde o no su banda de salario’, pero la verdad que tomar el sistema como válido para gestionar gente no, yo te diría que no han tomado, han aceptado que se haya instalado, pero no lo vivencian.” (E16)

El ex Director de Recursos Humanos nos reconoce que si bien “hoy están funcionando”, lo hacen “con un bajo porcentaje de efectividad” (en el caso de la Evaluación de Desempeño<sup>215</sup>) y con un desconocimiento que proviene del bajo interés en el uso de las herramientas (por ejemplo, las de análisis salarial). Ningún Secretario de Redacción va a preguntar cuál es el posicionamiento salarial<sup>216</sup> del puesto de una persona, porque será, en definitiva, una jerga que jamás aceptarán. Adicionalmente reconoce (ya no en pretérito) que “no lo vivencian”.

Un testimonio más que ilustrativo es el del actual Jefe de Administración de la redacción:

“todo lo que sea incrementos de sueldo o cambios de categoría, todo eso, es una de las cosas que cuesta bastante poner en caja porque lo que pude ver es que la curva de remuneración en todo lo que es escala de categoría está bastante distorsionada, y esto ya lo vimos con la gente de Recursos Humanos, que va a costar muchísimo ponerlo en caja pero, como que en ese sentido alguien ve una necesidad, un jefe e incluso hasta algún secretario (de Redacción), ‘le tenemos que dar a Hugo un aumento porque estuvo brillante’ entonces me dice ‘haceme una propuesta’, entonces yo me tengo que tirar de los pelos porque lo veo a Hugo [...] vos quedaste rezagado respecto a tus pares, por ahí es bárbaro, pero ¿Qué pasa cuando esa persona esta en el 140 de la banda<sup>217</sup>, cuando tendría que estar en 100 ,

<sup>215</sup> Porque requiere que el jefe directo (por ejemplo, un editor o un Secretario de Redacción) complete unos formularios una vez al año y los envíe a Recursos Humanos. Tales formularios aluden a cómo él vio el desempeño de su gente en dicho año. La “efectividad” es la razón entre los formularios que debería haber entregado y los que entregó.

<sup>216</sup> “Posicionamiento salarial” se refiere a qué lugar de la curva de Gauss del mercado salarial se encuentra el ocupante de un puesto. Las respuestas posibles se expresan en percentiles o en cuartiles. El “mercado” es el grupo de empresas con las que el diario quiere compararse.

<sup>217</sup> Las “bandas” agrupan puestos por sus niveles de responsabilidad y luego se verifican los valores de mercado, de manera de construir “bandas” o “niveles” salariales de puestos relativos. El posicionamiento en términos de 100 ó 140 está señalando cómo está un determinado individuo con respecto a lo que gana

entonces ahí uno trata de mantener el orden, además lo que yo digo es que yo hago una propuesta pero que después lo tiene que ver Recursos Humanos, autorizarlo y aprobarlo, y dar su opinión, entonces esas cosas son así bastantes espasmódicas, y esto creo que a todo nivel, como que no están acostumbrados a decir ‘Che, acá tenemos una escala’ tenemos bandas que tenemos que respetar, las categorías son para respetarlas, 1,2,3.” (E29)

Detrás de este esquema “estomacal”<sup>218</sup> de toma de decisiones hay, más que falta de orden y sistematicidad, una visión de la administración como un segmento al servicio de la profesión y no un verdadero *partnership*.

El Secretario general de Redacción también analiza la cuestión salarial:

“después en las empresas periodísticas hubo una deformación terrible, las empresas tenían unas bandas salariales donde los cronistas cobraban tanto, el que recién llegaba, el aprendiz de cronista, el editor, el subeditor, el prosecretario, el secretario, el secretario general, y dentro de esa banda no podía moverse, entonces qué pasaba, tenías un redactor que no lo querías perder porque era un excelente redactor pero no le podías pagar más porque la banda dice que o le podés pagar más, y ahí empezó el error, para pagarle más y que no se vaya lo nombramos editor, muchas veces pasaba que el tipo era un gran redactor y nunca iba a ser un buen editor, entonces te quedabas con una silla vacía de un excelente redactor, con una silla ocupada de un mal editor, y pagándole un sueldo que no se merecía un editor y habías perdido un gran redactor, esto sucedió hasta el cansancio en periodismo. Los anglos, los americanos y los ingleses no tienen bandas, tienen un cronista que puede ganar casi como el director del diario y tiene un director del diario que gana como director del diario, en el medio se mueven libremente “este tipo por lo que hace merece tanto” no hay bandas, cómo arreglan el presupuesto no lo sé, pero he estado en diarios en Londres, he estado en diarios en varios lugares de los Estados Unidos y eso es un hallazgo que tienen sobre la formación nuestra, hay como una correlación entre el talento de la persona, su ascenso de la carrera dentro de la compañía, y lo que merece ganar.” (E34)

El número uno de la redacción critica de alguna manera al mismo sistema de bandas salariales y reconoce que la lógica de la carrera debería ser paradigmáticamente distinto al que se está utilizando.

Por otro lado, a la hora de evaluar los desempeños de los periodistas, se advierten que las evaluaciones propiamente dichas de los periodistas están “sesgadas” por una defensa corporativa:

“la práctica periodística está por encima de cualquier cosa, incluso fijate vos que las evaluaciones que se hacen en el diario entre ellos, que la hacen ellos, tiene que ver con la calidad periodística, y dicen por ejemplo ‘hemos hecho un diario excelente’ entonces ¿Cuáles son las métricas que hacen la justificación? ¿Se vendió más? ¿Hubo más gente que quiso anunciar sus avisos publicitarios en el diario porque el diario fue fantástico? No, es

---

un individuo de un puesto similar en el mercado. “100” indicaría alineamiento, y “140” estaría señalándonos que gana un salario bastante por encima de sus referencias en el mercado. Pero aún así, el Secretario de Redacción le pide incrementos de sueldos ¿cómo explicarle a este secretario de redacción (y periodista) que dicho individuo está desfasado y por encima de los valores de referencia? Esa es la cuestión que trata de explicar el Jefe de Administración.

<sup>218</sup> Éste es un término acuñado exclusivamente por mí para referirme a las decisiones que se toman de manera situacional y no alineadas a un plan predeterminado.

una evaluación cualitativa periodística de opinión interna, y eso yo te diría que ese tipo de cosas yo las veo muy difíciles como para que puedan llegar a cambiar.” (E16)

Los promedios de calificaciones de desempeño de los periodistas, cuando, por ejemplo, un editor tiene que evaluar a un redactor, o un Secretario de Redacción a un editor, suele promediar altísimo, muchas veces con la calificación más alta, independientemente de los resultados comerciales del diario, porque ellos, en realidad, no están evaluando sino respetando el aprecio profesional por sus colegas, ya que –a la larga– el editor no es “jefe” del redactor sino un “colega” con otro rol.

Profundizando en el caso de la práctica de Evaluación o Gestión de Desempeño, y siguiendo con la anterior cita de la entrevista con el Ex Director de Recursos Humanos, la resistencia de los periodistas se visualiza en que más que evaluar el verdadero desempeño de los subordinados, optan por “una medida de tendencia central”, que en la jerga es promediar a todos, de los cuales uno es jefe, y rápidamente terminar con las obligaciones “administrativas”. La ex Gerente de Capacitación y Desarrollo, que lideró el proceso de implementación de Gestión de Desempeño, explica el sufrimiento del proceso de implantación:

“todo lo que fue Gestión de desempeño fue un parto, yo me acuerdo de la primer reunión que yo presenté con un Power Point a todos los editores y secretarios, eso fue hace muchos años, 2001-2002 me acuerdo que me empezaron a hacer críticas de la concordancia, que yo tenía errores de concordancia en el Power Point, no me dejaban seguir hablando de lo que yo iba a hablarles, que era de desempeño, de escuchar a la gente, de juntarse, bla, bla, bla... y me costó mucho remontar esa reunión, pero la seguimos en el uno a uno, y se ganó un paso grande. Porque por más que hoy no se está usando, o se está usando mínimamente, muchos editores se dieron cuenta de que era una herramienta que les sumaba, y muchos editores se dieron cuenta de que había un montón de cosas que no estaban haciendo y que eran parte de su rol.” (E14)

Cualquier implementación tiene etapas de comunicación, donde hay que explicar a quienes tienen que aplicar procedimientos o utilizar una herramienta de management, y para ello hay que mostrar textos en público, escribirles cosas, y ahí es donde el periodista, como estrategia de resistencia, se escuda en los errores del implementador. Qué mejor forma de resistir al implementador que deteniéndose en sus errores de escritura. Para el implementador (la entrevistada) era como que se detenían en lo anecdótico de un error del texto, pero para ellos era la mejor excusa para no avanzar.

Y apelando al testimonio de los mismos periodistas, tenemos el caso del Director de Arte del diario, que reconoce la falta de una cultura de “premios y castigos”, como base para el éxito de una práctica de evaluación de desempeño:

“los editores todavía (y eso no es falla de la gente, es falla de la organización y de la empresa) no manejan la guita de su gente, por ejemplo el manejo de sueldo de la gente, que sigue siendo interna nosotros contra Recursos Humanos, yo peleo por vos [...] desde eso que es algo básico y luego todo lo que tiene que ver con ‘olvidate de la evaluación de desempeño’, mas allá de lo formal no es una Redacción de premios y castigos que es el

primer paso para gerenciar, no es que no los haya, pero no hay de manera sistemática ni a todo lo ancho de la Redacción.” (E17)

La razón es explicada por el lado de la falta de manejo del presupuesto de salarios<sup>219</sup> donde se genera un “ellos y nosotros” entre la redacción y el área de Recursos Humanos. La frase “olvidate de la evaluación de desempeño” está expresando que el planificador de salarios no puede tomar literal y linealmente el dato de la evaluación de desempeño de los periodistas, porque está sobredimensionada, ya que los periodistas se sobrecalifican entre sí, operando –como decíamos más atrás– una especie de espíritu de cuerpo profesional.

El redactor de la sección Política, egresado del Master, también ha reflexionado extensamente acerca de la práctica de evaluación de desempeño en la redacción:

“Esa evaluación, que se hizo central, me parece positiva en tanto y en cuanto haya una medición objetiva de lo que uno hace o deja de hacer y haya alguna gratificación para los que se suponen que trabajan mejor, o trabajan más o rinden más. No creo en cuestiones mágicas porque todo es muy subjetivo, el editor siempre ve a sus redactores [...] digamos [...] si firma diez notas por mes, o quince notas por mes, o cinco, no es un buen parámetro, me parece a mí, porque hay muchos factores, hay mucha gente que trabaja para otros, trabajan para que otros se luzcan, hay distintas cosas que no se ven del manejo de un grupo, pero por lo menos a mí me había parecido muy buena la idea de evaluar sobre todo porque no tengo ningún problema en ser evaluado, en el sentido de que estoy muy tranquilo con mi conciencia, básicamente es eso, y creo que puede también servir cómo lo ve el otro, muchas veces uno piensa que está haciendo las cosas muy bien y el otro dice ‘no, pero te falta [...] vos nunca proponés notas de tapa, me parece que te llevás mal con tu compañero’ no sé, cosas así, que tienen que ver con el laburo que en la vorágine, uno muchas veces no presta atención, y el otro tal vez lo ve diferente, así que en este caso me parece bien cualquier intento que haya de medir cierta eficiencia, no lo percibo como una amenaza, depende cómo se haga también...” (E18)

La objetividad como componente de la identidad profesional opera en este juicio de valor que el redactor realiza acerca de la evaluación de desempeño al reclamar una “medición objetiva”, lo cual supondría que se debería encontrar algún indicador concreto del desempeño del periodista. El periodista redactor discurre acerca de si es factible encontrar ese indicador objetivo, sobre todo cuando algunos trabajan “para otros” o “para que otros se luzcan”. Al fin y al cabo no lo percibe como una “amenaza”, pero todo lo anterior da cuenta de la imposibilidad fáctica de evaluar el desempeño de un periodista. El Editor de Notas de Opinión esbozó su lógica detrás de su resistencia a evaluar el desempeño de un colega:

“tampoco tenemos demasiada pasión por calificar al prójimo, sino que nos gusta hacer lo que hacemos, hacer lo mejor posible sin sentirnos supervisores de nadie, excepto en el trabajo cotidiano en donde vos tenés un subordinado que ves que puede mejorar con tus indicaciones y se las vas a dar, pero de ahí a ponerlo en una hoja de papel para que le bajen

---

<sup>219</sup> Algo que es común a la mayoría de las Compañías, especialmente aquellas que tienen necesidad de hacer un seguimiento estrecho a sus niveles de rentabilidad.

el sueldo hay un paso un poco grande que a ningún periodista que yo conozca le guste dar.” (E26)

Evaluar el desempeño, en tanto práctica de management puro de diferenciación en términos de rendimiento individual, es “calificar al prójimo”. Ya no es el “colega” sino el “prójimo”, lo cual significa que la resistencia a esta práctica de management trasciende el ámbito meramente profesional, no es un simple “espíritu de cuerpo” lo que lo impulsa, sino una crítica desde la ética. Asimismo se resiste a la supervisión de otro, y más a formalizar un juicio de valor con consecuencias en el salario<sup>220</sup>, y en eso sí aparece una lógica corporativista: “a ningún periodista le gusta dar...”. Y una de las que no le gusta esta práctica es la Jefa (no redactora) de Espectáculos, quien señala de manera tajante:

“Yo hace una año y pico que estoy y no tuve hasta ahora una evaluación, personalmente creo que es una pelotudez, con la evaluación que tenés que hablarla con el otro, las cosas se conocen ahí, se ven, hablás, porque hay que hablar las cosas, en una sección que somos como dieciseis me parece que poder entender las diferencias de que no todos tienen que ser iguales, que no todos tienen lo mismo y poder sacar lo mejor de cada uno, me parece que eso es lo que importa, después lo que ponés en el papelito [...] por suerte no me tocó todavía” (E30)

Remarcaba antes que esta entrevistada es Jefa más que Redactora, porque su visión de la práctica de la Evaluación de Desempeño va claramente en línea opuesta a lo que el diario espera de ella en cuanto jefe, y no es que este caso sea el de una persona con un ADN absolutamente diferente y hostil a las evaluaciones, pero quien lo señala es psicóloga (lo fue antes de ser periodista), pero el rol la cooptó hasta el punto de ser hostil a todo lo que sea evaluación de las personas. El formulario de evaluación de desempeño es un “papelito” que afortunadamente –señala– “no me tocó todavía”.

## ***Los periodistas y el Management***

Para analizar el encuentro entre la lógica identitaria de los periodistas y los requerimientos manageriales de las posiciones de mando dentro de la redacción podemos apelar al herramental conceptual de la socialización a los puestos de trabajo. Una vertiente de investigación que da cuenta del proceso de respuestas a la socialización organizacional lo representa la **teoría de transiciones de rol** (Nicholson, 1984). La cuestión aquí es cómo se realizan los ajustes personales y organizacionales en el encuentro entre un trabajador y su nuevo rol, ya sea como nuevo ingresante a la organización o una promoción a un puesto superior. Nicholson postula que el proceso de ajuste supone para una persona las alternativas fundamentales de adaptarse para alcanzar los requerimientos del entorno o manipular dicho entorno para lograr los requerimientos personales.

---

<sup>220</sup> Es muy común que los datos emergentes de las evaluaciones de desempeño tengan implicancias salariales, ya que es una conexión lógica para lograr la diferenciación o reconocimiento diferencial, entre los que trabajan bien y los que no lo hacen de esta forma. Es el famoso sistema de “Premios y castigos”.

Así, a partir de la dicotomía “modificaciones de la persona” y “modificaciones del rol”, Nicholson propone cuatro tipos de ajuste entre la persona y el rol: **absorción** (donde la que cambia y se ajusta es la persona), **determinación** (donde la persona no “baja sus banderas identitarias” y modifica el rol para ajustarlo a su identidad), **replicación** (donde ocurren muy pocos ajustes, ya que existe coincidencias fundamentales entre la identidad profesional y los requerimientos del puesto), y **exploración** (donde el nuevo ocupante imprime el sello de su identidad y habilidades únicas al rol, modificándolo básicamente).

Las resistencias de los periodistas inscriptos dentro de los mandos medios de la redacción (calificar el desempeño de sus empleados a cargo con valores más altos, resguardarse espacios para escribir, resistirse a las prácticas presupuestarias, “delegar” las funciones administrativas en un “jefe administrativo de redacción”, rehuir a la práctica de supervisar o liderar personas, etc.) son las formas de “manipulación de sus entornos” –como decía Nicholson– de manera que más que ser socializados al rol, ellos reconfiguran el rol que les asignaron.

Nicholson también opera en su análisis la utilización de otras variables, por ejemplo, las características del rol. Así, el nivel de discreción (por un lado) y la novedad de las demandas del rol (por el otro) son cruzados con las diferentes estrategias de ajuste que veíamos antes. La discreción se refiere a las oportunidades objetivas (por lo tanto, características del rol) para alterar los componentes y relaciones del rol. Citando a psicólogos organizacionales como Elliot Jaques, Nicholson postula que la discreción está directamente relacionada con el *status* ocupacional. Y la novedad de las demandas del puesto es el grado por el que el rol permite el ejercicio de conocimiento previo, habilidades practicadas y hábitos establecidos. Esta característica tiene también una clara relación con el ejercicio efectivo de la identidad profesional. Sin duda que esta variable estará en función de cuán similar es el nuevo rol a los previamente ocupados o “esperados” a realizar.

Lo que Nicholson no considera es el nivel de fortaleza de la cultura de la organización para “inducir” o “cooptar” a los profesionales. En otras palabras, el ajuste de las demandas del rol se logrará considerando dos variables clave sobre las que trabajaré en esta tesis:

1. Por un lado, la identidad profesional, su grado de fortaleza, penetración y características fundamentales que coadyuvan a diferentes grados de aceptación/rechazo de las demandas del rol.
2. Por otro lado, la cultura de la organizacional: cuánta fortaleza despliega para “seducir” y “captar” a los nuevos profesionales mediante sus tácticas de socialización.

Los periodistas resisten fuertemente las iniciativas manageriales de la organización que los emplea. Y esto es una evidencia no sólo del diario sobre el que hicimos el trabajo de campo sino posiblemente en general de todo el periodismo. ¿A qué podría atribuirse esta resistencia? Toda iniciativa organizacional es vista por el periodista como una lógica de rentabilidad.

“...para muchos periodistas suele ser tabú o sonar a herejía: cómo lograr que en la Redacción de un medio de comunicación convivan los conceptos de calidad y creatividad con los de eficiencia y productividad...”  
(Jornet, C. 2006:19)

Posiblemente una cuestión liminar inicial para ejemplificar este dilema es la pregunta de si estamos ante un “diario” o una “empresa”. Yo recuerdo mi propia experiencia cuando dicté –hace ya unos años– una gran cantidad de cursos sobre “Gestión del Desempeño” en este diario. Cada vez que en lugar de decir “diario” decía “empresa”, los periodistas me corregían. Ellos eran –decían– empleados del “diario”.

“Hoy en día es más una compañía que un diario [...] no tengo que decir pero creo que ya no es más sólo un diario.” (E18)

En todas las entrevistas los periodistas entrevistados se refirieron más a “diario” que a “empresa”. Es cierto que el dilema puede resultar equívoco, pero la cuestión cobra sentido en términos subjetivos. No se advierte en el discurso del periodista que el término “diario” signifique una idea opuesta a “empresa”, sino que la cuestión es en dónde poner el énfasis.

El Prosecretario General de Redacción, con un cargo en la Universidad Austral (IAE) señala;

“Los periodistas miran con ‘desdén’ a los managers, se sienten como una ‘élite’ que trata las grandes cuestiones nacionales [...] el indicador emergente que potencia el ‘desdén’ es la disputa por el espacio en el diario: el periodista redacta su “producto” y aspira a que tal cual como se escribió esté en el diario, pero los avisos y la publicidad impiden que ello pueda ser posible, incluso los costos de papel restringen su utilización de manera alineada a la producción de los periodistas.” (E10)

La idea de “desdén” también es señalada como algo que efectivamente los periodistas sienten por quienes no son parte de su élite. Uno de los que se quejan de este “desdén” es el actual Director de Recursos Humanos del diario. Veamos esta secuencia de preguntas y respuestas que tuvimos con él:

H.O.: ¿Y frente a iniciativas personales, típicas por ejemplo de recursos humanos, cómo es el punto de encuentro, la interfase entre esa característica del periodista? ¿Hay rechazo? ¿Cómo lo has vivido?

E: Ellos lo rechazan absolutamente, primero ellos son ultra conservadores, en todos lados y en (este diario) igual o más, no tienen posibilidad de repensarse, no les interesa la opinión de los demás

H.O.: Esta asociado con su ego

E: Sí, pero va más allá, no les interesa porque desprecian y descalifican a todo lo que no sea propio de la interna. Tienen una relación con el dinero muy particular

H.O.: ¿Con el dinero en cuanto a la lógica de rentabilidad o con el dinero de ellos?

E: El trabajo de ellos acá, hay otro paralelo con la medicina, no se puede expresar en pesos, ellos escriben cosas que son más importantes que lo material en pesos, en ese sentido el médico no toca el dinero sino la secretaria, son muy pocos los médicos que cobran ellos. Ellos están en el Olimpo y esto forma parte del mundo terrenal en donde se maneja el dinero, la cosa vil, sucia. Ellos escriben, independientemente de a qué intereses afectan, ese es el discurso, que es mentiroso también.” (E35)

“Desprecian” y “descalifican” a los que no son periodistas. El entrevistado lo conecta con el ego que ellos ponen en juego en las tramas de relaciones con los demás. Si el prosecretario de Redacción lo reconoce y el actual Director de Recursos Humanos lo señala, es porque sin duda aparecen estas cuestiones como un elemento empírico importante.

El anterior Director de Recursos Humanos también remarca esta “soberbia” de los periodistas con respecto al “resto de los mortales”:

“la práctica periodística está por encima de cualquier cosa, incluso fijate vos que las evaluaciones que se hacen en el diario entre ellos, que la hacen ellos, tiene que ver con la calidad periodística, y dicen por ejemplo ‘hemos hecho un diario excelente’ entonces ¿Cuáles son las métricas que hacen la justificación? ¿Se vendió más? ¿Hubo más gente que quiso anunciar sus avisos publicitarios en el diario porque el diario fue fantástico? No, es una evaluación cualitativa periodística de opinión interna, y eso yo te diría que ese tipo de cosas yo las veo muy difíciles como para que puedan llegar a cambiar.” (E16)

De manera que no hay “parangón” como para que el management pretenda “evaluar” la gestión de un periodista, ya que éste está “por encima de cualquier cosa”. Por eso es que las calificaciones de desempeño que habían realizado los niveles de Secretarios de Redacción y Editores del diario habían sido del más alto valor. Todos fueron calificados con los valores más altos, porque no podían verlo de otro modo.

Recorramos algunas citas de los entrevistados que nos permitan elaborar luego unas conclusiones al respecto:

El Secretario de Redacción sección Deportes lo explica como un manager integrado a la lógica organizacional:

“Las decisiones de Management también son parte del ejercicio del periodismo. Es la conexión del ‘concepto editorial’ con la tarea organizativa.” (E11)

“para mí el estado ideal del periodista no es el del gerente, el estado ideal del periodista para mí es el de enviado especial.” (E11)

El Editor de la sección Cultura (E13) es más distante de la lógica del management al proponer que hay que procurar ‘seguir escribiendo’ y no dejar que el Management los aleje del ejercicio del

periodismo. Incluso señala que el Management es una carga como la que tiene el “presidente de mesa” en un comicio, y que hay que considerarla una “tarea adicional” y, por lo tanto, absolutamente diferente del ejercicio del periodismo.

El Director de Arte (E17) reclama la falta de perspectiva estratégica de los periodistas, lo cual afecta su sensibilidad managerial: Los periodistas están enfocados en el “diario de mañana” y lamentablemente no pueden advertir si el barco se está hundiendo. Esto supone que la perspectiva tradicional para entender el ejercicio del periodismo debería enriquecerse con una concepción de Management. De hecho, el entrevistado señala que el “gran talón de Aquiles” de la Redacción es la falta de un pensamiento estratégico.

El Secretario de Redacción de la sección Política (E20) también está integrado a la lógica del management aunque marca una distancia identitaria del management. Lo que emerge en su entrevista es que la perspectiva aquí es de “división del trabajo”. Hay quienes deben pensar en términos administrativos, y quienes deben poner foco en lo periodístico. Puede haber puntos de sinergia, pero el foco discursivo está en que hay quien se ocupe del Management y quien piensa en términos periodísticos. El periodista, como vemos en este caso, debe privilegiar el impacto de la información, ya que si pone énfasis en el resultado económico se desnaturalizaría el sentido de un medio de comunicación. (E20)

La redactora de Información General, que no tiene experiencia managerial, desde una visión iniciática de su carrera, ya va perfilando una resistencia identitaria fundamental:

“Las ‘cosas extras’ como los aspectos comerciales hacen que los redactores periodísticos se transformen en ‘redactores publicitarios’. El abandono de la tarea periodística para pensar en términos comerciales ‘desprofesionaliza’.” (E21)

El Jefe de Contenidos de la redacción *online*, siendo un mando medio, señala un claro manifiesto diferenciador con respecto al management:

“Se percibe al Management con prácticas que están muy separadas del periodismo al punto de ‘contaminarlo’ [...] Una buena práctica de Management le da un giro de profesionalismo (sobre todo a la edición) en términos de ‘gestión de contenidos’. La idea es ser más eficientes en todos los niveles sin perder la calidad periodística ni precarizar los contenidos.” (E22)

El Director de una revista del Grupo que trabajó 17 años en la redacción del diario, aún con una clara experiencia managerial que le acredita el manejo de una de las revistas más importantes del Grupo, reconoce que la práctica del management “desenfoca”:

“ (acerca del management) Desenfoca y enriquece, pero en cuanto al oficio periodístico, te aleja [...] Aplicación de tácticas personales para poder escribir (por ejemplo, un blog)

porque ello te oxigena y te recupera de lo otro (del Management). En esto hay que negociar con la Compañía.” (E28)

La Prosecretaria General de Redacción a cargo de la operación *online*, siendo una de las defensoras de la práctica de edición, aún allí ella reconoce al management como un “mal necesario”:

“El Management es un ‘mal necesario’, que te resta tiempo para las actividades creativas (que es lo que realmente es el periodismo).” (E32)

Como podemos ver, en general, en los periodistas consultados, que representan el núcleo duro de manejo del diario, prevalece una concepción de respeto hacia la gestión managerial, pero de toma de distancia con respecto a la posibilidad de asumir ellos mismos funciones de Management. Esto significa que un diario, en tanto que empresa de medios, debe aplicar las técnicas que correspondan para la gestión más rentable posible, pero no puede pedir a los periodistas que incluyan en su práctica la misma lógica. Es más, ejercer el periodismo es una práctica paradigmática y epistemológicamente diferente al ejercicio del Management.

“A ver [...] yo ingresé en el año ‘98 y cuando yo ingresé había algunas cosas que habían comenzado a instalarse en Redacción y no me refiero a Recursos Humanos sino con el propósito de integrar fundamentalmente la comunidad de periodistas en el área de negocios. Recuerdo que una de las primeras cosas que se hicieron en el ‘96 para todo el diario, pero fundamentalmente para la Redacción fue toda una experiencia, es empezar a hacer un presupuesto, un presupuesto de gestión, era como poner un marco a lo que tenía que ver con el funcionamiento administrativo de Redacción, incluso se había creado una figura administrativa, un jefe administrativo, que tenía rango de secretario de Redacción, que es como un gerente dentro de Redacción. Así que ya comenzaban a haber algunas señales de necesidad de integrar a la Redacción. Acordate que en la Redacción siempre se dijo que hay temas periodísticos y temas administrativos, y que no tenían nada que ver un tema con el otro. Desde acá se parte en el ‘96-‘97, que es cuando se compra el diario, en el ‘98 lo que estaba instalado era que había temas periodísticos y temas administrativos, y esto era de una distancia, de un muro chino.”(E16)

Salvo algunas excepciones (como la entrevista 11 y la 22)<sup>221</sup> los periodistas plantean la gestión managerial como algo ajeno al quehacer periodístico. Se puede ser buen periodista sin necesidad de cubrir cuestiones manageriales. Periodismo y Management son dos mundos absolutamente diferentes: el periodista se ocupa de la noticia, de la comunicación de la primicia, de dirigirse al “lector” (concepto de *off-line* que luego discutiremos a propósito de la convergencia y la digitalización de la redacción) y el manager, por otro lado, se ocupa de cuestiones económicas, de rentabilidad, de resultados y de eficiencia.

---

<sup>221</sup> Estas “excepciones” (un secretario de redacción y un jefe de contenidos de online) no operan como “anomalías” ya que no estoy postulando hipótesis alguna acerca de que los periodistas sean “todos” remisos y renuentes al management, de allí la visión de la identidad profesional como “provisoria” e “irregular”. En todo caso, sí resulta interesante que en ambos casos se advierta una visión de apertura hacia la carrera editorial y una menor defensa identitaria frente a los embates del management. En la tipología que presentamos en las conclusiones, están ubicados dentro del segmento del “balance” entre profesión y gestión.

“la necesidad de preservar el trabajo periodístico de presiones económicas o políticas muchas veces lleva a que las redacciones se aislen, tanto de la propia comunidad como de otras áreas de la empresa que también se relacionan con el mercado, como Comercial, Marketing y Circulación [...] el temor a que enfoques externos terminen contaminando la línea editorial o condicionando los mensajes genera un autismo periodístico autorreferencial, que en muchas ocasiones renuncia a considerar las necesidades y expectativas de lectores, oyentes o televidentes para ofrecer en cambio contenidos a la medida de los propios periodistas”  
(Jornet, C. 2006:63)

La idea del Management como una “carga”, “mal necesario” que “desnaturaliza” la profesión tiende un puente entre el periodismo y el Management. El periodista tiene que enfrentar y encarar las cuestiones de Management, no puede evitarlas, así como no puede evitar dedicar un tiempo a completar la declaración jurada de impuestos. ¿Podría evitarse esta carga? No parece emerger de las entrevistas que los periodistas conciben un mundo sin Management, aunque tampoco se advierte un mundo sinérgico entre el periodismo y el Management. Lo que sí aparece es que son dos mundos claramente diferentes. En términos identitarios, los componentes del ejercicio profesional del periodismo son intrínsecamente diferentes a los del ejercicio del Management. Es más, las superposiciones entre estas dos prácticas resta al ejercicio del periodismo. Posiblemente la referencia más clara acerca de esta afección identitaria es la palabra “desnaturaliza” (E20), sobre todo en boca del secretario de redacción de la sección política del diario. Esta palabra supone que hay un ejercicio “natural” del periodismo:

“El área periodística tiene que ver con la actualidad, la urgencia, privilegiar lo importante, privilegiar a lo que a otros le importa y privilegiar la comunicación, con lo cual, a la hora de manejar los recursos también aplico cosas que tienen que ver con el privilegio de la urgencia, de lo importante, de lo relevante, de lo atractivo y saber comunicarlo.” (E20)

Posiblemente una palabra ilustrativa del proceso de “desnaturalización” es el término “privilegio” (como verbo). El periodista debe “privilegiar” las cuestiones informativas y comunicacionales. “Privilegiar” significa que automáticamente hay elementos que quedan de lado o que son puestos en un segundo o tercer nivel de prioridad, como el caso de la rentabilidad económica. El entrevistado señala que “a la hora de manejar los recursos” también aplica la lógica de lo urgente, lo importante y lo atractivo. Esto resulta interesante porque podría ser entendido como “hacer Management desde la lógica periodística”, lo cual podría resultar factible, mientras que lo imposible de concebir sería “hacer periodismo desde la lógica managerial”. Esto representa una unidireccionalidad que va de la mano del “desdén” que se aprecia claramente en los periodistas con respecto a la práctica del Management.

“cuando uno empieza en esta carrera empieza teniendo un 80, un 90% de lo periodístico y un 10 % despreciando lo gerencial, hasta que vamos incorporando herramientas que no tenemos, las vas aprendiendo y en mi caso las aprendí acá adentro y tuve la suerte de que

asistí a talleres, seminarios, cursos, acá y en el exterior, donde me han permitido entender la importancia y la relevancia de esto, entonces que eso puede ser una gran herramienta para ser mucho mejor periodista, cosa que a veces se ve poco, de que un buen gerenciamiento puede ser una clave para ser mucho mejor periodista.”(E20)

Solo en algunos casos (muy pocos) aparece la idea de que la aplicación del Management enriquece el ejercicio periodístico. En la entrevista 17 se rescata la importancia del pensamiento estratégico como una contribución del Management:

“Este es el tema que es el gran talón de Aquiles de esta redacción y es que no hay ningún pensamiento estratégico, estamos haciendo todos el diario de mañana, y la tapa de mañana. El problema es que estamos todos arriba de un barco cazando las velas, limpiando, pero nadie está mirando si se hunde el barco.” (E17)

Ahora bien ¿hay en esta afirmación una redefinición de lo que debiera ser un nuevo contenido identitario del ejercicio profesional del periodista? El entrevistado es Director de Arte del diario, uno de los pocos con una visión más integral del periodismo, con una mirada más que optimista sobre el master, aunque no está en la cúpula de más alta decisión del diario. Posiblemente esta mirada de corto plazo más que una cuestión de enfoque y perspectiva epistemológica, es la naturaleza del objeto de estudio del periodista: la realidad. Mientras que el periodismo se oriente a la realidad, a la noticia, al acontecer diario de la sociedad, una mirada “cortoplacista” emergerá como lo más natural de la forma de ejercer el periodismo.

Los periodistas entrevistados, en general, tienen una resistencia natural a las iniciativas comerciales del diario. Esta resistencia no necesariamente aparece en la superficie discursiva ya que no son ingenuos para pensar que se pueda realizar un diario sin publicidad, pero identitariamente tienen una actitud refractaria a la publicidad, el marketing y el Management. El prosecretario de Redacción (E10) reconoce que la identidad del periodista “*puede llegar a confrontar*” con las necesidades gerenciales. De hecho hay una afirmación concreta de un “histórico” choque entre las redacciones y la gerencia. “*Es como que la gerencia va para un lado y los periodistas van para otro*”. La explicación señalada es que “*el periodista quiere tener un diario más amplio, con más espacio, más páginas*”, mientras que la gerencia apela a lo caro de los insumos y los gastos de papel. Y esto genera “tensión”. Por eso es que señala que “*El periodista ha mirado a la gerencia con desprecio, desdén*” e históricamente los periodistas han pensado que “*los diarios los hacemos nosotros y los de la Gerencia se van temprano a sus casas y ganan más*”. Es interesante aquí el reclamo de inequidad salarial entre los periodistas (de hecho, la “tecnología central del diario”) y el personal de *staff*. Por otro lado, aparece la resistencia hacia las limitaciones espaciales como consecuencia de la pauta establecida por el área comercial. Los periodistas aparecen aquí como el “jamón del sándwich”, por un lado la presión de los costos de impresión (papel, tinta, etc) y por otro la presión de espacio para publicar las pautas conseguidas por el área comercial. El colmo, en este caso, sería un diario de pura publicidad.

Pero volvamos al término “desdén”, que aparece en esta entrevista al Prosecretario de Redacción (E10). Esta idea de “desprecio” está asociada no ya a una crítica a un área que es privilegiada en términos salariales, sino al desprecio de quien se cree superior. Esta concepción del periodista como una “casta” va muy de la mano con el ejercicio del periodismo sin considerar al lector, o al “microclima” que entorna el quehacer periodístico.

Uno de los que más sufrió esta “burbuja” periodística es el ex Director de Recursos Humanos del Diario:

“la práctica periodística está por encima de cualquier cosa, incluso fijate vos que las evaluaciones que se hacen en el diario entre ellos, que la hacen ellos, tiene que ver con la calidad periodística, y dicen por ejemplo ‘hemos hecho un diario excelente’ entonces ¿Cuáles son las métricas que hacen la justificación? ¿Se vendió más? ¿Hubo más gente que quiso anunciar sus avisos publicitarios en el diario porque el diario fue fantástico? No, es una evaluación cualitativa periodística de opinión interna, y eso yo te diría que ese tipo de cosas yo las veo muy difíciles como para que puedan llegar a cambiar.” (E16).

Desde esta perspectiva, el 5to piso, donde está la Redacción, se convierte en una especie de “sancta sanctorum” del Periodismo, donde se ejerce una profesión que mira, de algún modo, “desde arriba” a la práctica “menor” del management. Podría decirse, por tanto, que la gestión administrativa es un “mal necesario”.

Asimismo, el testimonio anterior da cuenta de las causas de los problemas para implementar herramientas modernas de gestión de desempeño en la Redacción: quien puede “juzgar” el desempeño de un periodista no es el lector y tampoco lo son los números de accesos electrónicos (en el caso de la redacción *online*), sino los demás periodistas. Por eso es que los periodistas “escriben” para sus colegas.

## ***El encuentro entre identidad profesional y management***

A partir del análisis de los diferentes relatos de entrevistas considerados en el presente trabajo, predomina una perspectiva de resistencia identitaria frente a las demandas del management, donde la percepción desde el oficio es que opera una especie de “intrusión identitaria”. La idea de “intrusión” nos remite a que el periodista puede percibir que las iniciativas de management intrusan el “sanctasanctorum”<sup>222</sup> de su quehacer profesional. Esto puede manifestarse en las eventuales intromisiones en las prioridades de temas, los espacios en el papel, la forma de trabajo propiamente dicha, la manera de disponer de los recursos, la forma de coordinar a las personas, el método de evaluar profesionalmente a sus colaboradores, el sentido y dirección de sus carreras. Ante los

---

<sup>222</sup> Es decir, “lugar sagrado”.

intentos –posiblemente inconscientes- de cooptación por parte de la cultura managerial, los periodistas de este diario presentan batalla con una configuración identitaria cerrada, caracterizada por un fuerte espíritu de cuerpo, aunque paradójicamente conectado con un acentuado individualismo y un discurso profesional marcado. Este tipo de respuesta se encuentra en línea con lo que puede esperarse de las profesiones que provocan mayor abroquelamiento (por ejemplo, los médicos en las clínicas y hospitales, y los científicos en los laboratorios).

En el siguiente capítulo –el de las conclusiones– profundizaremos los tipos de reacción frente al management, que hemos identificado en el presente trabajo. En el mismo postularemos la predominancia de la resistencia identitaria aunque no significa que también se hayan manifestado otras modalidades. Dichos tipos (balance, distancia e intrusión) no son versiones que replican linealmente la realidad, sino que ésta se manifiesta en formas mixtas (individuos que en ocasiones toman distancia y en otras balancean, individuos cuyas identidades operan una resistencia frente al management y en ocasiones toman distancia).

## **CONCLUSIONES**

Como habíamos señalado al principio de la tesis, uno de los propósitos clave del presente trabajo se refirió a entender de qué manera los periodistas despliegan estrategias y tácticas para la creación de espacios de autonomía frente a los cada vez más crecientes esfuerzos de la organización (diario) para que incorporen herramientas de management.

En otras palabras, nos propusimos identificar la visión y forma de entendimiento de los periodistas frente a una forma de “embestida” managerial sobre su práctica profesional. Finalmente, señalé que un propósito complementario era conectar esta cuestión con la temática de la identidad profesional (por ejemplo, la autonomía y la generación de “cajas negras” de prácticas profesionales como “manifiesto de autonomía profesional”). Para ello, apelé a la metodología cualitativa ya que es apropiada para la cuestión del “cómo” más que del “cuánto”<sup>223</sup>. El propósito era el examen y el análisis del modo como se articulan los procesos identitarios y manageriales

Acerca del alcance de nuestras conclusiones es importante aclarar que en tanto intento de construcción de teoría, el alcance se limita a una aproximación o entendimiento del encuentro de dos variables centrales a saber, la identidad profesional de los periodistas de este diario y las iniciativas de management que el diario ha llevado a cabo. A esto llamo “encuentro” entre la profesión (periodista) y la gestión (management).

### ***La identidad profesional de los periodistas de la sala de redacción***

Luego de aplicar la técnica de la entrevista en profundidad y el análisis de algunos aspectos objetivos de la sala de redacción, he podido describir de manera provisional lo que entiendo es el mapa de rasgos identitarios de los periodistas de este diario.

Lo identificado en el estudio es un universo identitario que nos indica que un periodista de esta redacción tiene un alto compromiso con la cuestión que debe tratar en su nota y que prefiere la distancia frente al poder como forma de sustentar su lugar profesional sin dejarse llevar de manera idealista por la idea de “periodismo independiente”.

También expresa una resistencia fundamental tanto al mercado como al management. En el caso del mercado, la resistencia identitaria lo lleva a oponerse a ser un mero “promotor” de marcas y también a pujar por un mayor espacio en la superficie del papel. En el caso del management, se resiste a “contaminar” su oficio con la lógica de otra disciplina más “mundana” y “profana”. En el ambiguo balance entre oficio y profesión, en general hay una prevalencia de aquél. Prefiere la

---

<sup>223</sup> Al respecto, cfr. Pratt (2009:856).

carrera profesional hacia la firma<sup>224</sup> más que la carrera directiva editorial, porque siente que el verdadero periodismo es el de la pluma, consistente en escribir, investigar y denunciar. Por ello prefiere el sector caliente de lo cotidiano, al frío de lo semanal.

Los periodistas de este diario son conservadores, no necesariamente en perspectiva ideológica sino en su manera de entender lo organizacional ya que son altamente resistentes al cambio<sup>225</sup> y esto lo demuestran en su actitud de distancia y suspicacia. También señalamos que privilegian el “plus” que le agrega el análisis a la mera presentación de la noticia porque en ello ven la esencia del periodismo. Desprecian a los nuevos medios digitales (más allá del discurso oficial, hipócrita y políticamente correcto, y el uso identitario por vía de los blogs personales) aunque más aún desprecian a los periodistas representantes de la Generación Y, jóvenes con poca lectura<sup>226</sup> que “no representan” lo más granado del periodismo “como debe hacerse”. Los periodistas se cuidan “corporativamente” entre ellos, aunque esto no obsta para que porten un acentuado individualismo desde el cual resisten cualquier intento de cooptación, por ejemplo desde el management del diario. Finalmente, alternan su identificación entre el diario y la profesión (con mayor orientación a su metier) con una consecuente autopercepción de ser “profesionales” más que “trabajadores de prensa”.

## ***Identidad Profesional y Management***

Luego de desentrañar los componentes que –a mi criterio– constituyen la identidad profesional de los periodistas del diario que estudiamos, me propuse analizar cómo son las formas a las que los periodistas apelan para resistirse a las iniciativas de management, entendidas en el marco de cada uno de los componentes de su identidad profesional.

Teniendo en cuenta el último punto planteado en nuestros objetivos de tesis, al llevar a cabo un análisis cruzado entre el mapa identitario que presentamos en el capítulo anterior y la resistencia seminal al management, encontramos lo siguiente:

<i>Cluster</i> o dominio	Componentes / desplazamientos identitarios	Formas en que el management afecta a la identidad profesional
1. Misión y Roles	1. Desplazamientos en doble vía entre distancia objetiva y voluntad de impacto en la sociedad / Compromiso e intervencionismo	La intromisión del management afecta de manera directa este dominio, ya que los periodistas de esta sala de redacción toman

<sup>224</sup> “Firma” en el sentido de que su nota tenga claramente identificada su autoría.

<sup>225</sup> Cuanto más fortalecida la identidad profesional, más conservadurismo. El cambio se transforma así en una sanción más que en un progreso ya que destruye los saberes prácticos acumulados (Dubar, 2000).

<sup>226</sup> Como ellos señalan. Por ejemplo, en la E31, donde uno de los secretarios de redacción los adjetiva de “semianalfabetos”.

<i>Cluster o dominio</i>	<b>Componentes / desplazamientos identitarios</b>	<b>Formas en que el management afecta a la identidad profesional</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Distancia de poder: desplazamientos entre el <i>utdidog</i> y el status quo</li> <li>3. Resistencia al mercado</li> </ol>	distancia concreta de los intereses del propio management del diario y se resisten de manera habitual a la lógica del mercado.
2. Formación y carrera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desplazamientos en doble vía oficio-profesión / prevalencia del oficio contradictoria y culposa</li> <li>2. De la carrera editorial a la carrera profesional/ carrera hacia la firma</li> </ol>	La profesión conlleva y obliga a cruzarse con la lógica del management. Pero prima el oficio, y éste se relaciona con la práctica más pura del periodismo. El desprecio por la carrera editorial incluye una resistencia identitaria esencial a las jerarquías burocráticas y manageriales.
3. Práctica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escribir más que editar como la quintaesencia del periodista</li> <li>2. Preferencia del sector caliente: la atracción de lo urgente e inmediato</li> </ol>	Se refiere aquí a manifestaciones de la más pura búsqueda de la esencia periodística, basada en la escritura y el encuentro con la realidad cotidiana, es decir, todo lo opuesto a la planificación y la lógica del management.
4. Epistemologías	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subjetivismo revestido de objetivismo / distancia, duda y sospecha.</li> <li>2. El análisis por sobre el empirismo</li> </ol>	Los periodistas aplican la duda, la sospecha y la suspicacia a las propias iniciativas de management, mientras le exigen a los managers pruebas fehacientes de la efectividad de sus propuestas.
5. Valores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desde el equilibrio de género en las bases hasta el desbalance en las cúpulas (techo de cristal)</li> <li>2. Del papel a los bytes: Periodismo se hace en el diario papel</li> <li>3. Entre el “yo” y el “nosotros”: Espíritu de cuerpo profesional</li> <li>4. La cadena de montaje como dispositivo disciplinario</li> <li>5. Individualismo inherente a la ocupación</li> <li>6. Desdén y resistencia fundamental al management</li> <li>7. Equilibrio en la identificación con el diario y con la profesión</li> <li>8. Entre trabajadores de prensa y periodistas</li> </ol>	Los periodistas siguen prefiriendo el diario papel, mientras el online incluye las propiedades manageriales por antonomasia, que es la escucha del lector. La forma de resistencia al management se visualiza por medio de iniciativas de espíritu de cuerpo, fuerte individualismo. Una visión más de periodistas que de “trabajadores de prensa” es una forma de toma de distancia con respecto a una visión de “relación de dependencia”.

### Misión y roles

El llamado a esta vida de los periodistas supone una distancia seminal con respecto a la lógica del management. Las resistencias que hemos visto con respecto a las iniciativas de Recursos Humanos, los intereses comerciales y financieros del propio diario, frente a los cuales los periodistas han dado

muestras de clara independencia, dan cuenta de una convergencia crítica entre profesión y gestión. El CEO del diario no es un periodista, sí su hermano, que es el Director Periodístico. Este dato puede resultar significativo para pensar el lugar del management en el ámbito de la gestión del diario<sup>227</sup>.

Los periodistas entrevistados para esta tesis suelen reconocer la importancia de considerar al mercado, aunque el lugar de la profesión es antepuesto y considerado prioritario, aún cuando el interés comercial tenga una valoración por parte del diario. Éste es el ejemplo que nos señaló el ex Director de Finanzas del diario a propósito de la clara señal de autonomía expresada por la redacción al momento de afectar los intereses de las empresas que habían ayudado financieramente al diario. La pregunta, en todo caso, es si la distancia frente al mercado supone un posicionamiento ideológico frente al mercado. Yo creo que, en vista del material revisado para esta tesis, que la distancia con respecto al mercado se refiere más a la puja por uso de recursos (papel), ya que opera una especie de competencia por posicionarse mejor en el uso de un recurso escaso. Posiblemente podamos suscribir –haciendo una especie de concesión en el análisis– que los niveles más *seniors* de la redacción explican la resistencia al mercado exactamente como lo que señalábamos: la competencia por el espacio en un recurso escaso (el papel), mientras que los niveles menos *senior* (redactores y jóvenes editores) toman distancia por la búsqueda de una expresión identitaria que explicaría que no es lo mismo informar que vender. Ambos segmentos toman distancia del mercado, aunque por diferentes motivos.

Los periodistas de este diario se reconocen distantes del poder. Mirando la historia del diario, esto podría estar indicando un viraje, ya no del diario, manejado por una familia tradicional del poder elitista de la Argentina, sino de las nuevas generaciones de periodistas. Las referencias profesionales de los nuevos periodistas abrevan en el lugar que tuvo la profesión a partir de la década del noventa (donde el caso Cabezas, de 1997 fue un hito). De manera que opera una transferencia de “objeto de distanciamiento”, desde el poder político hacia el poder empresarial. Los periodistas rechazan el esquema jerárquico en el marco de la redacción. Este rechazo no es una falta de reconocimiento de autoridad, sino una especie de rechazo a la posibilidad de ser parte de esa carrera jerárquica. Detrás de este “desdén” por el poder (y “del” poder) aparece el peligro de pérdida de autonomía<sup>228</sup> en el caso de acceder a los espacios de poder. El marco identitario de los periodistas entrevistados de esta redacción, parece dar cuenta de un privilegio ceremonioso y casi “religioso” por la práctica del

---

<sup>227</sup> Matthieu Lardeau, de la *ESSEC Business School* de Francia, tipifica tres modos de organización de diarios: el diario “A”, organizado en torno a la manera tradicional periodística (viejo oficio), el diario “B” donde conviven modelos tradicionales y modernos, generalmente en la diferenciación de diario *online* y diario papel (como en el caso de nuestro diario) y el diario “C”, caracterizado por ser una especie de sala de redacción multimedia. Para mayor detalle:

<http://www.innovationjournalism.org/ij6ac/papers/LardeauINJOAFrencheperspectivedraft.pdf>

<sup>228</sup> Una autonomía no en el sentido de “periodismo independiente” sino de libertad de forma de trabajar dentro de los límites o bordes predefinidos desde el momento que han decidido trabajar en este diario.

“puro periodismo”, donde no hay lugar para otro direccionamiento que la investigación, la búsqueda de la objetividad, la autonomía (en términos de independencia) y el “sacro” acto de escribir, como gran manifestación de la profesión en sí.

Esta búsqueda cuasi-utópica del ejercicio del más puro periodismo no es ajena a los intereses y “sueños” de otras profesiones. Habrá abogados que “abogan” por la justicia, y sociólogos que procuran ejercer su profesión en aras de una sociedad más justa, pero todos –en algún momento de sus carreras– habrán de toparse con requerimientos manageriales que los arrancan violentamente del mundo de las ideas y los arrinconan en el extremo más crudo de la realidad de las instituciones que los contratan.

La idea de autonomía profesional, conectada, en el caso del periodismo, con la de “independencia”, se da de bruces con la lógica managerial, ya que el periodista no puede definir la agenda de cuestiones a encarar y la prioridad de temas que serán publicados. A esto nos referíamos cuando analizamos la idea de “independencia del periodismo” a propósito de la distancia frente al poder. El editor es un garante de la línea editorial del diario, y ha de lidiar con el redactor para asegurarse la armonía vertical con el poder de dirección de la empresa. Humanes (2000:109) señaló que en general se produce un conflicto entre el concepto de burocracia legal-racional de Weber y la noción de profesionalismo. El profesional suele apelar a su *knowhow*, en torno al cual levanta murallas de autonomía y monopolio del conocimiento, mientras que las burocracias administrativas suelen reclamar la transparencia de las operaciones via manuales de procedimientos y mecanismos mediante los cuales se minimice la autonomía del propio profesional. Las organizaciones de medios (y también el caso del diario en el que trabajamos) suelen “bajar” líneas editoriales, y son los editores quienes deben operar como gendarmes que cuidan el cumplimiento de las políticas del diario. Warren Breed (1955) ha escrito un *paper* liminar acerca del proceso de adaptación de los periodistas a las políticas del diario, en el mismo, se señala que algunas de las razones que explican esta adaptación hay que buscarlas en la construcción de fuertes mecanismos de lealtad entre redactores y editores, las condiciones y medio ambiente de trabajo (condiciones agradables<sup>229</sup>), las aspiraciones profesionales y el valor intrínseco de las noticias.

### Formación y carrera

Como señalábamos en la tabla sinóptica, la profesión conlleva y obliga a cruzarse con la lógica del management. Un ejemplo de esto es la mayor comprensión (aunque crítica y distante) de los

---

<sup>229</sup> Aunque en el caso de Argentina más que los aspectos de las condiciones y medio ambiente de trabajo habría que explorar la cuestión vocacional.

egresados del Master de Periodismo hacia el management<sup>230</sup>. No obstante, sigue primando el oficio (como hemos señalado en su oportunidad), y éste se relaciona con la práctica más pura del periodismo.

El desprecio por la carrera editorial incluye una resistencia identitaria esencial a las jerarquías burocráticas y manageriales. En nombre del periodismo, los periodistas rechazan casi en masa la carrera editorial para no perder los componentes más constitutivos de su identidad profesional. En ocasiones hay quienes señalan que existe una distancia entre el ejercicio del periodismo y el oficio del editor; de hecho, es más generalizada la idea de dos carreras diametralmente opuestas: la carrera editorial y la carrera profesional. En los niveles de secretarios de redacción hay una referencia constante a la carrera del *writer*, como se da en el primer mundo, que es la referencia del ejercicio del periodismo.

La defensa del oficio (“el oficio es antes que la profesión”, “la profesión contiene al oficio”) es un recurso claramente identitario para demarcar los límites de la disciplina más que la defensa de un *status quo* afectado por las nuevas tendencias profesionalistas. No se advierte en el grupo estudiado una manifestación clara de la necesidad de institucionalizar el oficio (registro, educación obligatoria con licencia) porque podría implicar una especie de “control” de la práctica<sup>231</sup>. En esto se diferencia de otras profesiones, donde los que “entraron” quieren regular los nuevos ingresos. Esto no significa que haya “rituales de iniciación” relacionados con la vieja práctica de los “iniciados” o “aprendices” que tienen que sortear una buena cantidad de vallas antes de ser reconocidos como periodistas. Esta defensa del oficio cruza todas las edades y proveniencias académicas, tal como decía Bourdieu:

“...los periodistas más jóvenes y menos establecidos son, por el contrario, más propensos a oponer los principios y los valores de la ‘profesión’ a las exigencias, más realistas o más cínicas, de sus ‘veteranos’...” (Bourdieu, 2007:107)

Esta diferenciación no aparece en este diario. Tanto los *juniors* como los más “veteranos” defienden abroqueladamente al oficio, en una mezcla de “espíritu de cuerpo” que cruza transversal y longitudinalmente toda la redacción, tomando distancia frente a la influencia comercial (no necesariamente por posicionamiento ideológico) y cualquier iniciativa de “burocratizar” la profesión.

---

<sup>230</sup> Sin que ello signifique que los programas de maestría incluyan contenidos de management salvo un taller de “management periodístico”, que no pertenece a la columna vertebral de la maestría. No hay ningún MBA entre los integrantes del cuerpo de profesores.

<sup>231</sup> Humanes cita a Weaver y Wilhoit (2000:115) señalando que los periodistas americanos son reacios a asumir un *status* profesional formal, porque son escépticos respecto de las normas que rigen el profesionalismo, tales como la licencia para ejercer su actividad o el formar parte de organizaciones.

## Práctica

Las prácticas que hacen al ejercicio más “romántico” del periodismo, tales como la escritura o redacción, son contrapuestas a la lógica managerial. La disyuntiva es escribir o gerenciar. Ante tal dilema, el periodista ha resuelto escribir<sup>232</sup>. Esta práctica, debido a la naturaleza de su ejercicio, supone una especie de “caja negra” operativa, ya que implica la manera más pura de individualismo y control de la situación. Los intentos controladores del management no llegan al espacio sacrosanto del momento de la escritura, que es resorte y ámbito exclusivo del detentor del oficio<sup>233</sup>. Incluso, en las situaciones de roles que requieren management, los periodistas (como en el caso de los médicos entrevistados en los estudios exploratorios) buscan mantener el espacio para el ejercicio más genuino de la profesión.

Asimismo, en el encuentro con la realidad cotidiana, es decir, con todo lo opuesto a la planificación y la lógica del management, el periodista privilegia la adrenalina del día a día, incluso a sabiendas de que afecta una mirada de largo plazo teñida de estrategia. La preferencia por el sector caliente se inscribe, sin duda, dentro de la obsesión profesional (o de “oficio”) por la provisión de noticias sobre la realidad. Y esta sobrevaloración del hoy opera un desplazamiento en las preferencias temporales del periodista, que rehuye a las planificaciones de mediano y largo plazo, ya que no están asentadas sobre datos empíricos. De manera entonces que los periodistas descartan dedicar tiempo (que es “oro” dentro de la “cadena de montaje”) a una prospectiva que es mera especulación y, por lo tanto, alejada del terreno de la objetividad. En todo caso, el análisis retrospectivo (la importancia del “archivo” en una redacción) cobra un carácter fundamental, hasta el punto de que, en el caso de la redacción de este diario, se visualiza un privilegio de la noticia “comentada” a la “relatada”, porque el “análisis” de la noticia es, al fin de cuentas, lo más importante del ejercicio del periodismo<sup>234</sup>.

---

<sup>232</sup> Comentando estos aspectos con el Director de Contenidos Periodísticos de un canal de aire de TV de la Capital Federal (entrevistado también para esta tesis), me señaló que es esperable, en general, que en las primeras etapas de sus carreras, los periodistas sostengan una visión “romántica” del ejercicio profesional, más afín a la idea de “escribir”, pero que cuando vayan adquiriendo más *seniority* consideren a la edición (por el ejercicio del poder que supone) como la situación ideal del periodista. De todos modos no fue lo que exactamente recogí en el trabajo de campo de esta tesis.

<sup>233</sup> Al respecto, son muy interesantes las reflexiones de Walter y de la Barrera (2009) en cuanto a que el “gerencialismo” (managerialización) refuerza la posición de los directivos, llevándolos a intervenir (por la vía de la codificación del conocimiento tácito profesional, y la posterior auditoría del desempeño sobre esa base) en terrenos considerados tradicionalmente un dominio reservado de los profesionales. También la conclusión del estudio en cuanto a que el proceso de burocratización (de alguna manera managerialización) expresado por la certificación o implementación de normas ISO en educación, no supuso un avance desmesurado de la gestión sobre la profesión sino, más bien, una facilitación y optimización de tiempos para un mejor ejercicio de la profesión. A este estadio no han llegado en la sala de redacción del diario que estamos estudiando.

<sup>234</sup> En una entrevista que se le realizó a Ignacio Ramonet, director de *Le Monde Diplomatique* explicaba que la propia palabra “periodista” tiene como raíz a “período”, que supone que entre el momento del acontecimiento y el momento de la transmisión del acontecimiento por el mediador, ha transcurrido un

## Epistemologías

Los periodistas aplican la duda, la sospecha y la suspicacia a las propias iniciativas de management, mientras le exigen a los managers pruebas fehacientes de la efectividad de sus propuestas. Los profesionales del área de Recursos Humanos lo han señalado de manera concreta: la primera experiencia con la redacción es de distancia, como de “estudio” inicial. Las tres entrevistas realizadas a personas del área de Recursos Humanos (dos directores, y la ex gerente de Capacitación y Desarrollo) registran relatos de experiencias de intentos de conseguir que los periodistas “comprendan” las iniciativas de Recursos Humanos. Esto deviene en una fuerte resistencia al cambio que parece ser común a la mayoría de las redacciones (Ryfe, 2009).

¿A qué obedece esta actitud de sospecha permanente? Mi respuesta es que detrás de ella está el “formateo” actitudinal de los periodistas, que han de poner en tela de juicio todo lo que sea diferente a su propia práctica, y más aún cuando provenga de áreas manageriales del diario. Su referencia es si la iniciativa (por ejemplo, de Recursos Humanos) es habitual en otros diarios. De manera que la legitimación de una iniciativa de management deberá buscarse en lo que ocurre en otros diarios, fundamentalmente los que son de referencia para ellos. La experiencia del master hubo que replicarla de la Universidad de Columbia: En Argentina, si una práctica está también instalada en *Clarín*, entonces queda automáticamente validada. La lógica de la legitimidad estriba entonces en similares prácticas en otros ámbitos de la profesión periodística.

Finalmente, otro ámbito de resistencia frente al management relacionado con aspectos epistemológicos es el de la legislación, donde los periodistas reclaman lo que se denomina “cláusula de conciencia”, por la que tanto han luchado en Argentina en el marco de la disputa por la Ley de Medios. La lucha por la cláusula de conciencia supone una búsqueda de límites y presiones de control que el periodista puede recibir no sólo del poder (del que pretende ser el “tábano”) sino del management del diario. Las “sospechas y dudas” que están detrás de este reclamo (duda de la transparencia del empleador) se advierten claramente en el racional del reclamo de FOPEA (Foro de Periodismo Argentino) al respecto:

“Los intereses económicos de las empresas periodísticas, la dependencia de la publicidad oficial en una gran cantidad de medios y el rol activo de periodistas/funcionarios en el control de la información en medios estatales, son los más evidentes obstáculos para el desarrollo de la necesaria libertad de opinión en las redacciones, base fundamental de la pluralidad de ideas que permiten el debate democrático [...] Los directivos de las empresas periodísticas tienen todo el derecho de utilizar los espacios editoriales para expresar la

opinión institucional. Pero lo que no pueden es exigir a sus periodistas que degraden su trabajo profesional para ponerse al servicio de sus intereses, ya que la libertad de conciencia de los periodistas debe ser respetada. Asimismo, la sociedad tiene derecho a recibir información certera y plural, y a poder distinguirla de una estrategia editorial.”<sup>235</sup>

Nótese que la explicación al reclamo de la cláusula se refiere a “los intereses económicos de las empresas periodísticas” entre otros argumentos, y éstos están presentados como algo ajeno y de alguna manera opuesto al ejercicio autónomo de la profesión periodística.

### Valores

Los periodistas siguen prefiriendo el diario papel, mientras el *online* incluye las propiedades manageriales por antonomasia, que es la escucha del lector.

La forma de resistencia al management se visualiza por medio de iniciativas de espíritu de cuerpo y un fuerte individualismo. Un ejemplo de esta resistencia a partir de una perspectiva “corporativa” lo brinda la manera en que los cuadros de mando de la redacción evaluaron el desempeño de los periodistas redactores. Esto operó como una fuerte resistencia a las iniciativas de Recursos Humanos.

Así, en el cuadro que presentamos más adelante, obtenido de fuentes internas del área de Recursos Humanos, vemos cómo las calificaciones de desempeño del área de Redacción son las más altas de todo el diario. El esquema de calificación en ese momento respondía a una escala de 1 a 4, siendo los dos primeros (1 y 2) valores bajos y regulares de desempeño, mientras que 3 y 4 daban cuenta de valores aceptables y sobresalientes. De esta manera, los calificadores de desempeño del área de Redacción fueron los más amplios en su evaluación. La perspectiva de los profesionales del área de Recursos Humanos fue que los evaluadores de redacción se “resistían” a evaluar de manera objetiva el desempeño de la gente a su cargo porque primaba un “respeto profesional” que superaba la posibilidad de mirar con diferenciación y objetividad si había habido buen desempeño.

Personalmente tengo presente esta resistencia, pues he tenido que entrenar a los editores y secretarios de redacción para que evalúen el desempeño de las personas que tenían a cargo, y la resistencia mayor se encontraba en que ellos no concebían que pudieran evaluar el desempeño de los periodistas. Recuerdo que una pregunta habitual es: “¿cómo sé que hizo una buena o mala nota, si siempre sale bien publicada? Para eso está el editor. Éste es un trabajo en equipo”. Una de las

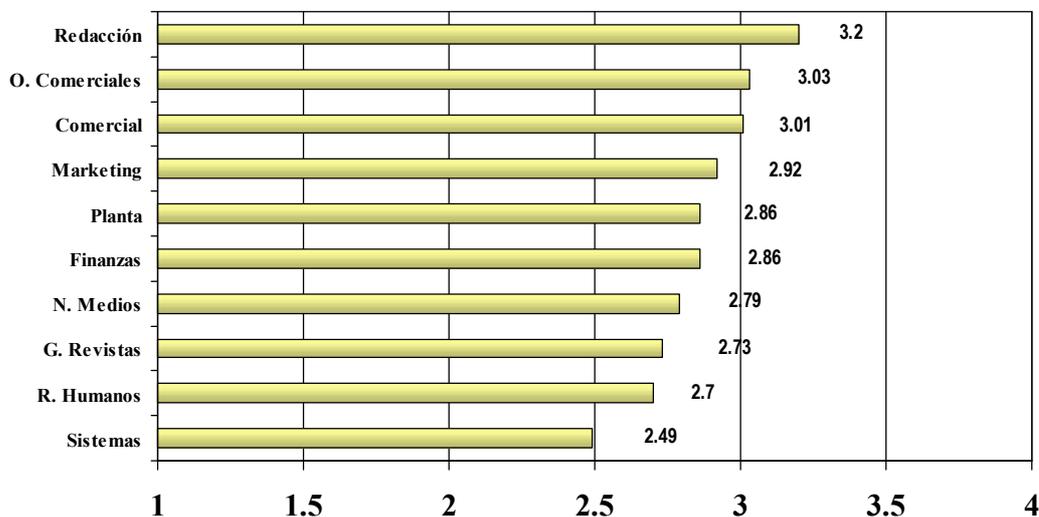
---

235

[http://www.fopea.org/Comunicados/2009/Fopea\\_reclama\\_la\\_aplicacion\\_de\\_la\\_clausula\\_de\\_conciencia\\_para\\_los\\_periodistas](http://www.fopea.org/Comunicados/2009/Fopea_reclama_la_aplicacion_de_la_clausula_de_conciencia_para_los_periodistas)

objeciones muy fuertes es que el mecanismo de evaluación de desempeño fortalecía una perspectiva individualista. Por cierto una objeción muy difícil de refutar.

#### Calificaciones de desempeño<sup>236</sup> del período 2004/1005 de todo el diario



Notemos en este cuadro que sólo los periodistas del área de Redacción y los profesionales comerciales (ejecutivos de venta) eran los mejor calificados en cuanto a su desempeño. La resistencia a una evaluación objetiva<sup>237</sup> responde, entonces, a un acentuado espíritu de cuerpo y una concepción de que el ejercicio profesional u oficio del periodista no debería ser objeto de evaluación como la de cualquier empleado<sup>238</sup>. Por eso es que el *feedback* de los lectores puede resultar una experiencia grata o resistida en función del lugar que los periodistas dan a sus notas. ¿Escriben para el lector o para su propia comunidad? La editora de internacionales comenta:

<sup>236</sup> En aquél momento, el desempeño era medido en base a calificaciones subjetivas de los jefes de los periodistas, y los factores evaluados eran: innovación, trabajo en equipo, orientación de servicio al cliente, orientación a resultados, habilidades de management (para los que tenían personal a cargo), más tres características funcionales específicas del área de redacción, tales como confiabilidad, proactividad, capacidad de adaptación y capacidad de organización editorial. Cabe acotar que el promedio de calificación de este último factor arrojó un valor de 3,51 (de 4 posibles).

<sup>237</sup> La lógica –que he podido relevar de manera *off the record*– es la siguiente: “las personas que me reportan son periodistas, y como tales, hacen un excelente trabajo. No hay resultados cuantitativos sobre los que evaluar su trabajo, de manera que mi apreciación será la más alta”. Esto significa la falta de discriminación entre un muy bueno, bueno, regular o bajo desempeño hace que los evaluadores tiendan a las más altas calificaciones. Esto, entonces, opera como una forma de resistencia a la búsqueda imperiosa del management por diferenciar los desempeños.

<sup>238</sup> Hay un exabrupto que utilizó la Jefa de Espectáculos (E30) refiriéndose a la Evaluación de Desempeño: “Yo hace un año y pico que estoy y no tuve hasta ahora una evaluación, personalmente creo que es una **pelotudez** con la evaluación que tenés que hablarla con el otro, las cosas se conocen ahí, se ven, hablás, porque hay que hablar las cosas, en una sección que somos como dieciséis me parece que poder entender las diferencias de que no todos tienen que ser iguales, que no todos tienen lo mismo y poder sacar lo mejor de cada uno, me parece que eso es lo que importa, después lo que ponés en el papelito... por suerte no me tocó todavía”.

“No sé, creo que esto del *on line* hizo que la gente sea más conciente de lo que piensa la gente, pero antes no tenias tanto *feedback* como tenés ahora, vos escribís una nota y tenés los comentarios abajo inmediatamente, si escribís algo que a la gente no le gusta en dos minutos te están diciendo de todo, tenés gente que esta a favor, gente que está en contra y te hace tener más conciencia de para quienes estás escribiendo, creo que los periodistas escriben un poco para el diario, y para la gente creo que es un poco las dos cosas, pero cada uno sabe lo que quiere escribir, no son de escribir mucho porque no hay tanto espacio para escribir.” (E33)

Y también el actual Director de Recursos Humanos reflexiona sobre la resistencia de los periodistas al *feedback*:

“Lo que he escuchado ‘¿cómo un estúpido que ni siquiera pone el nombre va a opinar sobre lo que yo escribo?’<sup>239</sup> ¿Y qué esta pasando con el *on-line*? El *on-line* a ellos les está pegando un tiro al corazón, porque el periodista en medios gráficos, está teniendo la llave de poner lo que la gente se tiene que enterar y de lo que no, ellos deciden, hay veinticuatro páginas en el diario, y si no le ponen algo la gente no se entera, pero ahora ¿Qué pasa con Internet? Yo entro a Internet, pongo una palabra y me entero a través de un comentario de un tipo de un blog en Inglaterra algo que capaz que acá en los diarios no me enteraría nunca, entonces los cruza horizontalmente de todos lados y los bombardea, les saca primicias, hoy las primicias no duran más que segundos” (E35)

Esta resistencia que los periodistas tienen frente a los comentarios del *online* es explicada por la idea de que el producto del trabajo del periodista no debería ser evaluado por los “profanos” (como los managers o los lectores). El nivel más alto de la sala de redacción es periodista, no hay lugar para otras disciplinas evaluando periodistas. Al fin y al cabo ¿cómo y con qué criterios un manager profesional, aunque sea del más alto nivel de la organización (por ejemplo, el CEO) podría evaluar el desempeño de un Secretario General de Redacción? Tenemos el caso de otras profesiones (managers evaluando abogados o médicos) donde pareciera más factible, pero que en el caso de los periodistas se tomaría más complicado.

También el secretario de redacción de la sección deportes comentó:

“yo digo que todo este mundo de los blogs y de los comentarios impone un altísimo nivel de exigencia y de excelencia y al mismo tiempo te enoja muchas veces porque ves mucha irresponsabilidad, mucha soberbia, entonces hay que separar las cosas, pero me quedo con lo positivo, a mi me compromete, me siento a escribir y me siento comprometido, sé que voy a tener una respuesta casi inmediata.” (E11)

---

<sup>239</sup> Por cierto, esta lógica es muy distante de las nuevas tecnologías de gestión managerial como CRM (*customer relationship management*), donde el *feedback* de los clientes y consumidores es un dato básico para la toma de decisiones. El diario de este estudio viene utilizando la tecnología CRM (<http://blog.crbajodemanda.com/page/5/>). La captura de información del perfil de los usuarios del diario digital se acerca más a un panorama de la sociedad del control de Deleuze que a la sociedad disciplinaria foucaultiana.

Nótese que los periodistas *seniors* también expresan una clara resistencia a la situación de *feedback* (retroalimentación) y esto obedece, sin duda, a la configuración identitaria de espíritu de cuerpo que señalábamos en el capítulo anterior.

Finalmente, el dilema entre el acentuado espíritu de cuerpo con un marcado individualismo (Humanes 2000:113) enmarca a los periodistas dentro de las habituales características de los colectivos profesionales. Las estrategias de resistencia al management obedecen a que las iniciativas manageriales responden a una lógica de control (Kitchener, 2000:130) y esto rebela a los periodistas. Habrá que ver, pues, cuánto éxito tendrán las nuevas tendencias de pensar tableros de control de la prácticas, e incluso de la calidad periodísticas como la que plantean algunos autores, incluso periodistas mismos de la sala de redacción de este diario<sup>240</sup>.

### **Tipificaciones**

Siguiendo el relato y las reacciones frente al management que han tenido los periodistas entrevistados, he construido la siguiente tipología. Los tipos se refieren a formas de reacción frente al management, a la manera de Nicholson (1984) cuando clasifica en replicación, absorción, determinación y exploración. Aunque en el caso que tratamos aquí resulte más fértil el modelo de Kreiner, Hollensbe y Sheep (2006), sobre todo porque estos autores tratan con la cuestión propiamente identitaria y las transacciones entre las características organizacionales y profesionales.

Tipo	Características
Balance / Identificación	Es el representado por los periodistas que sostienen una posición positiva frente al management, como que el ejercicio de la profesión no tiene disfuncionalidades con la inclusión de prácticas manageriales.
Distancia	Éste es una especie de tipo neutral, donde los senderos y derroteros de los periodistas van por vía separada de los managers. No se oponen, pero tampoco se contactan.
Intrusión identitaria	Es la resistencia seminal, la oposición militante frente a la lógica del management.

Los tipos ideales no se presentan de manera clara y cristalina en cada uno de los periodistas entrevistados, más bien podríamos decir que las configuraciones mixtas son las que predominan. La clasificación que intento aquí es siempre “provisoria” y claramente movable, ya que los entrevistados mismos van planteando posicionamientos no tan fijos en cuanto a su perspectiva acerca del management.

<sup>240</sup> Al respecto, ya hemos citado en un capítulo anterior la contribución de De la Torre y Téramo (2004) sobre la medición de la calidad periodística. Asimismo, está el texto de Carlos Guyot en FOPEA (2007:63ss).

### Balance / Identificación

En ocasiones, esta manifestación de interfase aparece como una especie de “caso anómalo” frente al caso más común de la resistencia identitaria del periodista frente a lo managerial. Es el caso del Secretario de Redacción de Deportes (E11), del Director de Arte (E17), del Jefe de Contenidos de Online (E22) y de la Prosecretaria de Redacción (E32). En sus respuestas se advierte claramente una perspectiva de balance o complementariedad entre el ejercicio del periodismo y el management.

¿Qué hay detrás de estos “casos anómalos”? En primer lugar quiero volver a señalar que lo “anómalo” en sí no se relaciona con la hipótesis de este trabajo, ya que nos hemos limitado a explorar aspectos más cualitativos de los procesos internos en el encuentro entre identidad profesional y management. Pero, de todos modos, no obsta como para no explorar los razonamientos detrás de los periodistas que sostienen un balance y una identificación con el management. En el caso del Secretario de Redacción de Deportes (E11) será importante señalar que nos indicó que hubiera querido ser sociólogo<sup>241</sup>:

“no es casual que esta sea la tercera vez que te digo que me hubiese gustado estudiar sociología, y que si empezara de nuevo estudiaría una carrera universitaria, me siento carenciado. Y ahí creo que el periodismo va mirando más, sin caer en esto del becario eterno, pero va girando más al profesional, tipo más armado.” (E11)

Esto relativiza su perspectiva sobre la identidad profesional estrictamente periodística. Su mirada es más abierta y menos circunscripta a la defensa a ultranza del oficio periodístico:

“...el periodismo es escribir pero también es organizar una cobertura, también es tener la mirada gráfica, trabajar en equipo con el fotógrafo y con el diseñador, en ese momento era solo con el fotógrafo y el diseñador, hoy tenés que agregar el *marketing*, el área comercial, Internet, pero en ese momento era eso, me enseñó que armando primero esa estructura después era mas sencillo todo lo demás.” (E11)

Nótese que en este caso hay una revaloración de la edición, y una perspectiva de equipo que sería el “sueño” de cualquier director de Recursos Humanos, aunque no es lo que prima en la sala de redacción que estudiamos, tal como nos lo señalan las entrevistas 14 (Ex Gerente de Capacitación y Desarrollo), y 35 (actual Director de Recursos Humanos).

---

<sup>241</sup> Los argumentos que planteo a continuación no pretenden explicar por qué estos casos anómalos no deben ser considerados, sólo emprender un débil intento de entender cómo es el contexto de los mismos.

En el caso de la E32 (Prosecretaria de Redacción) posiblemente haya que explorar el hecho de ser la única mujer de la alta gerencia de la redacción, donde la apelación al management puede operar como elemento-sostén de su rol. Es de las pocas que no tiene tradición periodística:

“yo no vengo de tradición periodística para nada, al mismo tiempo que empecé a estudiar ad honorem en la agencia Telam en Mendoza, entonces, empecé a estudiar y empecé a trabajar.” (E32)

Su visión del ejercicio del periodismo rompe con los supuestos que trabajamos para el resto de los casos, ya que aquí vemos una mayor valoración del manejo de equipo<sup>242</sup>:

“para mí, donde yo más me siento que estoy trabajando como periodista es en función a la conducción de equipos, y conducción de equipos periodísticos” (E32)

Es un caso interesante ya que la entrevistada no le rehuye al manejo de personas, aunque no queda claro si existe alguna relación entre esta situación de “manejo” o “supervisión de personas” y el “techo de cristal” existente para las mujeres en las redacciones periodísticas:

“he sido redactora, (he sido) cronista, pero desde el año '80 he estado... secretaria de Redacción, jefa de Redacción, sub directora, directora, entonces siempre tuve una carrera más relacionada a funciones ejecutivas.” (E32)

Su visión del periodismo trasciende, pues, la perspectiva “romántica” de la mera escritura:

“me parece que ejercer el periodismo es una cadena donde hay distintas partes que conforman el ejercicio de la profesión, digo, alguien que escribe una nota y no tiene quien se la edite es incompleto ¿es ejercicio del periodismo? Y solo, si no tiene a nadie que se lo publique, no, necesita una cadena, alguien que se lo edite, alguien que se lo publique, alguien que lo oriente.” (E32)

Como caso anómalo, esta entrevista es tremendamente enriquecedora. La lógica que está detrás de esta última cita de la entrevista es, sin duda, la idea del profesional que necesita de una empresa donde ejercer su profesión. Su visión de la “cadena de montaje” (término que acuñó el Secretario General de Redacción y que aquí aparece tácitamente) supone una visión “ampliada” del ejercicio del periodismo, donde el fotoperiodista ejerce el oficio de la misma manera que el editor y el redactor.

Contra lo esperado en relación a lo relevado en otras entrevistas, la Prosecretaria de Redacción valora fuertemente el rol de edición:

“En otras partes del mundo hay una carrera que es la carrera de *writer*, digo los del Watergate<sup>243</sup>, esos tipos son *writers*, investigadores que tienen quien se lo publique, y

<sup>242</sup> Notemos, de todos modos, que la idea de “equipo” que vemos aquí no es la de ser un *team player* sino un líder de equipo.

después esta la otra carrera que es la del editor, yo me identifico más con la del editor porque es donde más años he pasado” (E32)

Su argumento abona a la tesis de la carrera del *writer*, tal como lo explican los apologistas del redactor cuando critican el esquema estructural y de carrera tal como es trazado en la redacción de este diario, pero aún con esa argumentación la entrevistada prefiere y se identifica con la carrera editorial. Por ello decimos que los periodistas que sostienen una perspectiva de “balance” ponen fuerte foco en la carrera vertical. El ideal de la carrera editorial se ve cumplido con la asunción de roles manageriales, de aquí que lo managerial sea visto como un aspecto que “suma” a la profesión.

### **Distancia**

También hay periodistas que toman distancia y plantean un sendero diferente, como que los dos mundos (el del periodismo y el del management) deben ser reconocidos, pero que van por “cuerdas separadas”. La diferencia con el tipo anterior es que mientras que en la categoría “balance” el periodista sostiene que la práctica del management “suma” a la práctica profesional, en “Distancia” lo managerial es una especie de “mal necesario”. Tal es el caso de otro de los Prosecretarios de Redacción (E10), el Secretario de Redacción de la sección Política (E20) y el jefe de la sección Cultura (E13). El jefe de administración (E34) es uno de los que utiliza el término “mal necesario” para referirse a las cuestiones manageriales. También la Prosecretaria de Redacción (que ubicamos en la categoría de “balance”) también alude a lo managerial como “mal necesario” (E32) explicando que le quita tiempo para las “actividades creativas”.

También recordemos la idea de mirar a lo managerial como el “pago de impuestos” (E26), algo así como una obligación que no es posible evadir, aunque no haga a la propia vocación. Finalmente, el actual Director de Recursos Humanos también –desde un lugar por demás crítico– hace referencia a que los periodistas ven todo lo que es “gestión” como un “mal necesario”. Nuevamente aquí vemos que el problema de las categorizaciones estriba en que los mismos entrevistados pueden asumir posturas diferentes (por ejemplo, oscilaciones entre balance y distancia, como es el caso de la E20).

### **Intrusión identitaria**

Esta tipología es la que más ha llamado la atención y la que ha aparecido con mayor asiduidad a lo largo de todas las entrevistas. Sea por el tipo de estímulo de las preguntas o por una visión que de antemano sabía que existía en el mundo periodístico con respecto al periodismo, la separación

---

<sup>243</sup> Es interesante que la alusión a los periodistas del caso *Watergate* también aparece en el caso del Secretario de Redacción de Deportes (E11).

fundamental de los mundos y la búsqueda proactiva de distancia entre periodismo y management es uno de los elementos que más hemos destacado por ser un hallazgo más que evidenciado en lo registrado empíricamente. En esta categoría aparecen claros rasgos de que los dos mundos son antagónicos. Puede haber destellos de respeto, pero en general, la convergencia supone un contagio negativo. Este es el caso del Director de una revista del Grupo (E28), la jefa de espectáculos (E30) y el secretario de redacción que dirige el suplemento de cultura (E32). Esta tipificación es claramente ideal, ya que en casi todos los entrevistados hay manifestaciones claras de “intrusión identitaria”, tal como hemos podido comprobar en el capítulo de la tensión entre gestión y profesión.

La “permeabilidad” de las barreras identitarias de los periodistas, en general, aparece manifestada como “fuerte”. En otras palabras, es difícil “penetrar” la barrera identitaria profesional. Ejemplos de esto es la resistencia de los periodistas tanto a ser entrevistados como las tradicionales formas del oficio por resistirse a códigos de ética y todo aquello que pueda afectar la “independencia” en el ejercicio de la profesión. También hemos discutido bastante más atrás acerca de la resistencia de los periodistas a formalizar sus prácticas o permitir el acceso a las “cajas negras” que representan la forma específica de hacer las cosas en el día a día. Sin embargo, la corriente managerial ha sabido hacerse un lugar en todas las organizaciones.

Castells (2004:30) realizó una tipificación de identidades, enmarcándolas en un sentido más amplio de la sociedad, en tres formas y orígenes de la identidad, a saber:

1. Identidad legitimadora: es decir, aquella introducida por las instituciones dominantes de la sociedad.
2. Identidad de resistencia: que es aquella generada por los actores que se encuentran en posiciones y/o condiciones devaluadas o estigmatizadas por la lógica de la dominación.
3. Identidad de proyecto: se manifiesta cuando los actores sociales, basados en los materiales culturales que disponen, construyen una nueva identidad que redefine su posición en la sociedad, buscando su transformación.

A mi criterio, las *identidades legitimadoras* están relacionadas con las culturas organizacionales como, por ejemplo, las que operan en el diario. Y digo “culturas” porque parto de la premisa de que no hay una cultura homogénea organizacional sino “culturas” organizacionales. Así, la cultura propia de la redacción se convierte en la “cultura ocupacional” o “subcultura”, que modela e impone sus rutinas y rituales a todos los miembros del sector. La dimensión “legitimadora” de la identidad aquí se refiere a la manera en que las subjetividades hacen que cobren sentido y orienten también las acciones para los actores.

También aparecen las *identidades de resistencia* cuando los periodistas apelan a “la práctica del periodismo” para diferenciarse de otras prácticas. Decir “eso no es periodismo” o “me reservo un espacio para escribir”, da cuenta de una dimensión de resistencia de la identidad. Asimismo, el fuerte espíritu de cuerpo al que apelan los periodistas tanto para diferenciarse del management como para preservar las autonomías ocupacionales en nombre de la “independencia de criterio” explican la conformación comunal a la que hace referencia Castells (2004:31) citando a Etzioni. Por este tipo de identidad se refuerzan las “fronteras” profesionales, y se clarifica la situación de “ellos” y “nosotros”.

Finalmente, la *identidad de proyecto* aparece en los espacios en los que los periodistas se posicionan con respecto a la sociedad y se ubican en un continuum de compromiso para con el cambio social. Uno de los componentes identitarios que presentamos en el capítulo anterior da cuenta de esta arista.

Desde mi punto de vista, lo que se manifiesta en la sala de redacción de este diario es una dimensión prevaleciente de identidad legitimadora y de resistencia, como si fueran las dos caras de una misma moneda. En tanto que identidad legitimadora, hay una serie de dimensiones estructurales de la función especialista, en este caso periodistas, que formatea y coopta tanto a los trabajadores del sector como a los nuevos ingresantes (por ejemplo, los egresados del master), operando como una fuerza disciplinadora y organizadora de un orden. Este es el lado funcional de la cultura profesional. Pero, a su vez, estas configuraciones identitarias se nuclean y adoptan una posición tanto defensiva como resistente, para soportar los embates de las demás corrientes culturales que circulan por la organización (el diario) y por su contexto, y esto configura componentes identitarios resistentes (“eso no es periodismo”)<sup>244</sup>. Este tipo de resistencia es seminal y básica, respondiendo a motivos identitarios aunque en la superficie puedan ser explicados de manera situacional. Sobre estas formas de configuración más asociadas a la resistencia, Kreiner, Hollensbe y Sheep (2006b) han apelado al constructo “intrusión identitaria”. Con este término, los autores se refieren a la reacción de los individuos frente a las violaciones de los límites ocupacionales que se impusieron. Dichos límites o fronteras identitarias no son fijos sino que están socialmente contruidos y sujetos a constantes renegociaciones. Así, el discurso managerial opera como una especie de “discurso de profesionalismo”<sup>245</sup> funcional al intento de “sujeción” de los periodistas.

---

<sup>244</sup> Al respecto, Rocío Guadarrama (2003:219) planteó la importancia de estudiar las interacciones y adaptaciones entre las distintas subculturas que se mueven dentro de las organizaciones, constituidas por los grupos ocupacionales y la cultura gerencial (managerial).

<sup>245</sup> Sugiero aquí el análisis de Aldridge y Evetts (2003:555) que señala que el discurso managerial procura disciplinar a los periodistas vía mecanismo de identidad ocupacional y autocontrol.

La particularidad, entonces, de un oficio (o profesión) con límites institucional o estatutariamente no tan precisos (como lo son en los casos de profesiones como las de los abogados, médicos o ingenieros), los periodistas han construido un universo de significaciones con una fuerza vigorosa en sus límites, capaz de denunciar la “intrusión identitaria” de otras subculturas, como la del management.

### ***Ejes para futuras investigaciones***

Puesto que nos propusimos la construcción de teoría (siempre provisoria y en permanente cambio), los hallazgos y aspectos que emergieron en el presente trabajo da lugar a ejes para futuras investigaciones.

1. En primer lugar la posibilidad de comparar entre profesiones diferentes, especialmente en algunas características que permitan su comparabilidad. Aspectos tales como el propio universo identitario, los niveles de autonomía, su relación con el management, la cuestión de género, son aspectos que han sido tratados en muchos casos de manera aislada, pero que el presente estudio de “encuentro” entre gestión y profesión podría inspirar una aproximación similar para diferentes profesiones. Sólo un primer paneo de un buen número de empresas, y recorriendo diferentes áreas nos permitiría identificar, por ejemplo, psicólogos en puestos de gerencia y alta dirección de departamentos de Recursos Humanos y Personal, o Ingenieros en áreas de Producción, o Abogados en puestos de Gerencia General o departamentos de Legales (como hemos visto a propósito del capítulo de estudios exploratorios). Hugo Vezzetti ha reflexionado sobre la inserción de los psicólogos en el ámbito laboral (Neiburg y Plotkin, 2004:303) y algo parecido, aunque con mayor especificidad en cuanto a la inserción laboral de los sociólogos en ámbitos extra disciplinarios, ha hecho De Venanzi (2003).
2. ¿Las culturas organizacionales son factores que impactan sobre la fuerza de las identidades profesionales? ¿Hay configuraciones culturales en las organizaciones que pueden facilitar o restringir la emergencia de prácticas o la configuración de perfiles identitarios? Paul Du Gay (1997) ha trabajado la idea de identidad y de organización, proponiendo una aproximación constructorista social, puntualizando que se refiere a la manera en que es entendido el trabajo y cómo la identidad es cultural e históricamente construida. En todo caso, aparece como un área fértil la conexión entre las identidades profesionales y las identidades laborales (Pratt et al. 2001, 2006). Y aquí también aparece la posibilidad de explorar aspectos tales como los grados de fortaleza tanto de las identidades laborales y las identidades profesionales. Sobre esto hemos discurrido en este trabajo, especialmente en la

fuerza del compromiso para con la profesión y para con la organización (Callaway Russo, 1998). Las interacciones entre culturas organizacionales y grupos profesionales ha sido fuertemente trabajado, por ejemplo, en la tradición de la Antropología en organizaciones (Van Maanen y Barley, 1984:287) y en la Sociología de las Profesiones (Freidson, 1983). Bloor y Dawson (1994) han formulado también un marco conceptual para entender las culturas profesionales en el marco de las organizaciones. Finalmente, Rocío Guadarrama Olivera (De la Garza Toledo, 2003:213ss) ha propuesto una conceptualización de las culturas laborales y su relación con el management. También en el mismo capítulo de Rocío Guadarrama Olivera apela a Jelin, Llovet y Ramos (1986) en cuanto a los estudios que han conectado las interpretaciones y representaciones de los individuos en procesos estructurados sobre el orden social (lo subjetivo sobre lo objetivo).

3. La cuestión que presentamos en el punto anterior también nos invita a realizar comparaciones de universos identitarios entre mismas profesiones en diferentes empresas. ¿Finalmente operan los límites de la organización como límites para las identidades profesionales? O, a la manera de Gregory (1983), los universos culturales “perforan” las barreras organizacionales. ¿El consenso identitario se da a nivel de una comunidad profesional (por ejemplo, todos los diseñadores gráficos de las empresas de Palermo Hollywood) o a nivel organizacional (el grupo de jóvenes de la generación Y de una determinada empresa).
4. Si nos ubicamos en el lado de la cuestión propiamente managerial, ¿el managerialismo ha alcanzado el estatus de “núcleo duro” como para entenderlo como una profesión en sí mismo (Khurana y Nohria, 2008)? ¿Se puede hablar entonces de una comunidad managerial, con sus propias lógicas, independiente de otras profesiones? ¿Cómo se manifiesta esta configuración managerial en las diferentes organizaciones? ¿Existen correspondencias entre las posibilidades de éxito de cooptación de la lógica managerial y la configuración cultural de una organización? (Kitchener, 2000). Doolin (2002) ha teorizado acerca del *ethos managerial* incorporando nuevos elementos tales como la desprofesionalización en la ruptura de las fronteras entre medicina y management, lo cual también trabajaron Prat et al (2006) acerca del debate entre doctores y gerentes (también Cascón/Pereira, 2007). Asimismo, existen trabajos acerca de la manera en la que los profesionales entienden al management y cómo afecta sus vidas como individuos, como profesionales y como miembros de una organización (McAuley, Duberley y Cohen, 2000). Finalmente, como señalábamos más atrás, Rocío Guadarrama Olivera (De la Garza Toledo, 2003:213ss) propuso una conceptualización de las culturas laborales y su relación con el management.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Abbott, A. "Professional work". En Y. Hasenfeld (ed.) *Human services as complex organizations*, 145-162, Chicago: University of Chicago Press, 1992.

Ackroyd, S. "Organization versus organizations: Professions and organizational change in the United Kingdom". *Organization Studies*, 1996, 17(4), 599–621.

Aguinaga, Enrique "El periodista en el umbral del siglo XXI" en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, Vo. 8, 157-170, 2002.

Albornoz, Luis A. "Periodismo digital: Los grandes diarios en la Red", La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2007.

Aldridge, M. y Evetts, J. "Rethinking the concept of professionalism: the case of journalism" in *British Journal of Sociology*, Vol. 54, Issue No. 4 pp. 547-564, Dec. 2003.

Allaire, Y. y Firsirotu, M.E. "Theories of organizational culture", *Organization Studies* 5:193-226. 1984.

Aller, Eduardo Andrés "Los periodistas y la fuente de información", en *Tramas de la Comunicación y la Cultura*, nro. 60, 2004.

Anderson, Chris "The deprofessionalization of journalism? Notes towards an analysis of online journalism, professionalism, and the role of expert knowledge in the collection of news", Documento de candidato doctoral, 2005.

Anderson, James y Baym, Geoffrey "Philosophies and Philosophic Issues in Communication, 1995-2000" en *Journal of Communication*; 2004.

Antunes, Ricardo "Los sentidos del trabajo: Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo", Edic. Herramienta y Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, 2005.

Argyris, Chris & Schön D. "Theory in Practice: Increasing professional effectiveness", San Francisco, Jossey-Bass, 1974.

Aronowitz, S. "False promises", New Cork, McGraw-Hill, 1973.

Arroyabe, Jesús y Blanco Iscar "Cómo perciben los periodistas su profesión: Entre el agotamiento y la fascinación", en *Investigación y Desarrollo*, año/vol. 13, número 002, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, pp. 364-389, 2005.

Ashkanasy y otros "Handbook of organizational culture and climate", Sage Publications, San Francisco, 2000.

Battistini, Osvaldo (comp.) "El Trabajo frente al espejo: Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores", Prometeo Libros, Buenos Aires, 2004.

Bauman, Zygmunt "Trabajo, consumismo y nuevos pobres", Gedisa, Barcelona, 2005.

Beccaria Luis y Mauricio Roxana (edit.) "Mercado de Trabajo y Equidad en Argentina", Prometeo Libros, Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires, 2005.

Becher, T. and Trowler, P.R. "Academic Tribes and Territorios", 2<sup>nd</sup> edn, Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2001.

Becker, H.S. "The nature of a profession". In H.S. Becker, "Sociological work; Method and substance". New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1970.

Beijaard, D. Meijer P. y Verloop N. "Reconsidering research on teachers' professional identity" en *Teaching and Teacher Education*, 20 (2) , 107-128, 2004.

Berger Peter y Luckmann Thomas "La construcción social de la realidad", Amorrortu, Buenos Aires, 4ta reimpresión, 1978.

Berkowitz, Dan "Social Meaning of News: A Text Reader", Sage Publications, Thousands Oaks, California, 1997.

Bernoux, Philippe, "Un travail à soi", Privat, Toulouse, 1981.

Bialogorski, Mirta y Cousillas, Ana M. "Folklore ocupacional: un ejemplo entre periodistas argentinos" en *Revista de Investigaciones Folklorias*, Vol. 12, pgs. 43-51, 1997.

-----"Una reflexión acerca de la base institucional del folklore en el campo periodístico", en *Revista de Investigaciones Folklorias*, Vol. 14, pgs. 79-83, 1999.

Blache, Martha (comp.) "Folklore urbano: Vigencia de la leyenda y los relatos tradicionales", Colihue, Buenos Aires., 1999.

Blache, Martha "La anécdota como expresión simbólica del medio periodístico", en *Revista de Investigaciones Folklorias*, Vol. 12, pgs. 58-66, 1997.

----- "Aproximación al folklore de los periodistas", en *Revista de Investigaciones Folklorias*, Vol. 11, pgs. 44-51, 1996.

Bloor G. y Dawson, P. "Understanding Professional Culture in Organizational Context", en *Organization Studies*, 15/2, 275-295, 1994.

Boczkowski, Pablo "Digitalizar las noticias: Innovación en los diarios online", Manantial, Buenos Aires., 2006.

Bolívar Botía, Antonio "La crisis de la identidad profesional del profesorado de Secundaria. Su reconstrucción en tiempos de cambio". Memoria de investigación de la Cátedra de la Universidad de Granada. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. 2003.

Bolívar Botía, A. Fernandez Cruz, M. y Molina Ruiz, E. "Investigar la identidad profesional del profesorado: Una triangulación secuencial, en *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Research*, On Line Journal, Volume 6, Nro. 1, Art. 12. 2004.

Boltanski, L. y Chiapello É. "El nuevo espíritu del capitalismo", Ediciones Akal, Madrid, 2002.

Bourdieu, Pierre "Sobre la televisión", Anagrama, 2da Edición compactos, Barcelona, 1997.

----- "El sentido práctico", Siglo XXI, Buenos Aires, 2007.

Bourdieu P. y Passeron J. C. "La reproducción", Laia, Barcelona, 1970.

Breakwell, G. M. "Doping with threatened identities", Londres, Methuen, 1986.

Breed, Warren "Social control in the newsroom: A functional analysis", in *Social Forces*, Vol. 33, No. 4 (May 1955), pp. 326-335.

- Briggs, Charles L. "Interviewing, Power/Knowledge, and Social Inequality," pp. 243-254 in *Postmodern Interviewing* edited Jaber F. Gubrium and James A. Holstein. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2003
- Bruin, Marjan de "Gender, organizational and professional identities in journalism" en *Journalism*, 1:217-238, Sage Publications, Londres, 2000.
- Burawoy, Michael "El consentimiento en la producción: Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1989.
- "Revisits: An outline of a theory of reflexive ethnography", en *American Sociological Review*, Vol 66 (October 645-679), 2003.
- Callaway Russo, Tracy, "Organizational and Professional Identification: A Case of Newspaper Journalists", en *Management Communication Quarterly*, vol. 12, No. 1, pp. 72-111, Sage Publications, August 1998
- Callejo, Javier "El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación", Ariel Practicum, Barcelona, 2001.
- Camps, Sibila y Pazos, Luis "Así se hace periodismo: Manual práctico del periodista gráfico", Paidós, 2da reimpresión, Buenos Aires, 2005.
- Capdevila, Carlos "Historias de periodismo y periodistas", en *Tramas de la comunicación y la cultura*, Año 2, Nro. 19, Buenos Aires. Noviembre de 2003.
- Caro Gonzalez, Francisco; García Gordillo, Ma del Mar; Rodriguez Rad, Carlos y Jimenez Marín, Gloria "Techo de cristal en las empresas periodísticas: percepción de las habilidades y capacidades de la mujer en las tareas de dirección", *Ambitos*, Nro. 16, pp. 395-407, 2007.
- Cartwright, Sue , Earley, Ch. y Cooper, Cary "Handbook of Organizational Culture and Climate", Wiley, UK, 2001.
- Cascón-Pereira, R.; Valverde M. y Gorjup M.T. "Doctors in management: Doctors or managers? The dilemmas of middle managers' professional identity", Universitat Rovira i Virgili, Department of Business Administration. Paper presentado en el VI Internacional Workshop on Human Resources Management, Jerez de la Frontera, España, 2007.
- Casey, Catherine "Work, self and society: After industrialismo", Londres, Routledge, 1995.
- Castellanos Ortega, Mari Luz, y Pedreño Cánovas, Andrés "Los nuevos braceros del ocio: sonrisas, cuerpos flexibles e identidad de empresa en el sector turístico", Miño y Dávila, Buenos Aires, 2006.
- Castells, Manuel "La era de la información: Economía, Sociedad y Cultura. El poder de la identidad". Vol. II. Siglo XXI. Quinta Edición. México. 2004.
- Castro, Edgardo "El vocabulario de Michel Foucault: Un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores", Universidad Nacional de Quilmas, Bernal, 2004.
- Cervantes Barba, Cecilia "¿De qué se constituye el *habitus* en la práctica periodística?", en *Comunicación y Sociedad* (DECS Universidad de Guadalajara), núm. 24, mayo-agosto 1995, pp. 97-125.
- Clauso, Raúl "Cómo se construyen las noticias: Los secretos de las técnicas periodísticas", Ediciones La Crujía, Buenos Aires., 2007.

Clegg, S., Courpasson D. y Phillips, N. "Power and Organizations", Sage Publications, Londres, 2006.

Clement, Liliana "Folclore: una disciplina científica. Algunos fundamentos epistemológicos", *Revista de Investigaciones Folklorias*, Vol. 17, pgs. 47-54, 2002.

Cohen, B.C. "The press and foreign policy", Princeton, N.J., 1963.

Coriat, Benjamín: "El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa", S XXI, México, 1991

Coto de Attilio, Patricia "El lenguaje de los periodistas como signo de identidad grupal", en *Revista de Investigaciones Folklorias*, Vol. 11, pgs. 16-59, 1996.

Coto de Attilio, Patricia y Hourquebie de Corbat, Elena "Folclore laboral: su representación a través de la narrativa", en *Revista de Investigaciones Folklorias*, Vol. 17, pgs. 135-144, 2002.

Crespo, Eduardo y Soldevilla, Carlos (eds.) "La constitución social de la subjetividad", Catarata, Madrid, 2001.

Crozier, M. "El Fenómeno Burocrático", Amorrortu, Buneos Aires, 1960.

Crozier, M. y Friedberg E. "El Actor y el Sistema: Las restricciones de la acción colectiva", Alianza, México, 1990.

Cuche, Denys "La noción de cultura en las ciencias sociales", Nueva Visión, Buenos Aires, 1999.

Cytrynblum, Alicia "Periodismo social: Una nueva disciplina", 2da edición ampliada. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

Charmaz, Kathy "Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis", Sage Publications, Londres, 2007.

----- "The Extended Case Method", en *Sociological Theory*, Vol. 16, Nro. 1, pgs. 4-33, 1998.

Dávila, A. y Martínez N. (coord.) "Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales", Siglo XXI Edit., Monterrey, 1999.

De Gaudemar, Jean-Paul "El orden y la producción: Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica", Editorial Trotta, Madrid, 1991.

De la Barrera S. y Walter, J. "Calidad certificada en un colegio privado agrotécnico de Argentina. Reflexiones sobre una experiencia", Universidad de San Andrés, Paper presentado para el Seminario sobre Políticas Publicas, 2007.

De la Garza Toledo, Enrique (coord.) "Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo", FCE, México, 2003.

----- "Tratado latinoamericano de Sociología", Anthropos Editorial, México, 2006.

De la Torre, Lidia y Téramo, María Teresa, "La noticia en el espejo. Medición de la calidad periodística: la información y su público", Editorial de la Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, 2004.

De Venanzi, Augusto “La Sociología de las Profesiones y la Sociología como profesión”, Universidad Central de Venezuela - Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, Caracas, 2003.

Denzin, N. y Lincoln Y. (Eds.) “Handbook of Qualitative Research”, Sage Publications, San Francisco, USA, 1994.

Derber, C. “Professionals as workers” Boston, MA: G.K. Hall, 1982.

Derber, Charles et al “Power in the highest degree: Professional and the rise of a new mandarin order”, 1990.

Deuze, Mark “Popular journalism and professional ideology: tabloide reports and editors speak out”, en *Media Culture Society* 27; 861.2005.

----- “Understanding Journalism as Newswork: How it Changes, and How It Remains the Same” en *Westminster Papers in Communication and Culture*, Vol. 5 (2) 4.23. 2008.

Di Liscia, María Herminia Beatriz, “Memorias de mujeres. Un trabajo de empoderamiento” en *Política y Cultura*, Otoño, nro. 028, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, Distrito Federal, México, pgs. 43-69; 2007.

Díaz, Ximena, Godoy, Lorena y Stecher, Antonio “Significados del trabajo, identidad y ciudadanía: La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible”, en *Cuadernos de Investigación* Nro. 3, Centro de Estudios de la Mujer, Santiago, Chile, 2005.

Diezhandino, María Pilar, “Periodismo y poder”, Pearson-Prentice Hall, Madrid, 2007.

Djerf-Pierre, Monika “The Gender of Journalism: The Structure and Logic of the Field in the Twentieth Century”, *Nordicom Review*, Jubilee Issue, pp. 81-104, 2007.

Domínguez, Teóculo “¿Cuál es el rol del periodista?”, Editora Nieves, La Plata, 2003.

Doolin, Hill “Enterprise Discourse, Professional Identity and the Organizational Control of Hospital Clinicians” en *Organization Studies*, 23/3, 369-390, 2002.

Dreher J./Figueroa S. / Navarro A. / Sautu R. / Soeffner H. (Comp.) “Construcción de identidades en sociedades pluralistas”, Lumiere, Buenos Aires, 2007.

Du Gay, Paul “Organizing Identity: Making Up People at Work” en Paul Du Gay (ed.) *Production of Culture/ Cultures of Production*, pp. 286-322, Sage, Londres, 1997.

Dubar, Claude “La Socialisation”, Armand Colin, París, 2000.

----- “El trabajo y las identidades profesionales y personales”, en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 7, nro. 13, Buenos Aires, 2001

----- “La crisis de las identidades”, Ed. Bellaterra, Barcelona, 2002.

Dundes, Alan, “Who are the folk?” en *Interpreting Folklore*, 1-19, Bloomington, Indiana University Press, 1980.

Edwards, P.K. y Scullion H. “La organización social del conflicto laboral: control y resistencia en la fábrica”, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987.

Egert Laporte, Marcia, “Aproximación a la Identidad Profesional de Docentes Rurales de la Provincia de Valdivia a través de Relatos de Vida.”, Universidad Austral de Chile, 2007.

- Entel, Alicia (comp.) "Periodistas: Entre el protagonismo y el riesgo", Paidós, Buenos Aires, 1997.
- Eisenhardt, Kathleen & Graebner, Melissa "Theory building from cases: Opportunities and challenges", en *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 25-32. 2007.
- Eisenhardt, Kathleen "Building theories from Case Study Research", en *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, 532-550, 1989.
- Elías, Norbert, "Sociología fundamental", Barcelona, Gedisa, 2ª ed, 1999.
- Eliashev, José Ricardo "El paso del oficio a una profesión tecnologizada", en *Tramas de la comunicación y la cultura*, Año 2, Nro. 13, ppgs. 8-16, Mayo de 2003.
- Ellis, Carolyn "Fisher Folk: Two Communities on Chesapeake Bay", Lexington, KY: The University of Kentucky, 1986.
- Ellis, Carolyn and Leigh Berger. "Their Story/My Story/Our Story: Including the Researcher's Experience in Interview Research," pp. 157-183 in *Postmodern Interviewing* edited Jaber F. Gubrium and James A. Holstein. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2003
- Epstein, Edward "News From Nowhere", Random House, New York, 1973.
- Flick, U. "Introducción a la Investigación Cualitativa", Ediciones Morata, Madrid, 2004.
- Foucault, M. "La arqueología del saber", Siglo XXI, México, 1997.
- "Vigilar y castigar", Siglo XXI, 1ra Edición, 4ta reimpresión, Buenos Aires, 2005.
- Fraga, Rosendo (comp.) "Autopercepción del Periodismo en la Argentina", Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1997.
- Freidson, E. "Profession of medicine: A study of the sociology of applied knowledge", New Cork, Dodd, Mead. 1970
- "The theory of professions: state of the art", en *The sociology of the professions: lawyers, doctors and others*, R. Dingwall y P. Lewis (eds.), Macmillan, Londres, 1983.
- Galtung, Johan "Teoría y métodos de la investigación social. Tomo I", EUDEBA, 5ta Edición, Buenos Aires, 1978.
- Gans, H. J. "Deciding what's news: A study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time", Panteón Books, NY, 1979.
- Gergen, Kenneth "El yo saturado: Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo", Paidós, Barcelona, 1992.
- Giddens, Anthony "La constitución de la sociedad: Bases para la teoría de la estructuración", Amorrortu Editores, Buenos Aires, 2003.
- Glaser, B. y Strauss A. "The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research", Wiedenfeld & Nicholson, Londres, 1967.
- Glaser, B. "Constructivist grounded theory? Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: *Qualitative Social Research*, 2002.

Gleeson, D. and Knights, D. (2004) 'Challenging Dualism: Professionalism in Time, Context and Society', paper presented at the Public Sector Professions track, 3rd EURAM International Conference, St Andrews, 5–8 May.

Goffman, Erving "Estigma, la identidad deteriorada", Amorrortu, Buenos Aires, 1970.

Gouldner, A. "Cosmopolitans and locals: Towards an analysis of latent social roles" en *Administrative Science Quarterly*, 2:281-306. 1957

Greenwood, E. (1957). "Attributes of a Profession. Social Work," Vol. 2, No. 3, July 1957, pp. 45-55.

Gregory, Kahtleen L. "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", en *Administrative Science Quarterly*, 28 (1983): 359-376.

Grey, Christopher y Willmott, Hugh "Critical Management Studies: a Reader", Oxford University Press, Londres, 2005.

Guadarrama Olivera, Rocío "La Cultura Laboral" en De la Garza Toledo, "Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo", 1ra reimpresión, ppgs. 213-242, FCE, México, 2003.

Guba, E. "Toward a Methodology of Naturalistic Inquiry in Educational Evaluation". Monograph Series N° 8. University of California. Los Angeles: *Center for the Study on Evaluation*. 1981.

Guber, R. "La Etnografía: Método, campo y reflexividad", Norma, Buenos Aires, 2001.

Gubrium, Jaber F. and James A. Holstein. "From the Individual Interview to the Interview Society," pp. 21-65 in *Postmodern Interviewing* edited Jaber F. Gubrium and James A. Holstein. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2003

Guillén, Mauro, "Profesionales y burocracia: desprofesionalización, proletarización y poder profesional en las organizaciones complejas", en REIS *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Nro. 51, pgs. 35-51, Madrid, 1990.

Haas J & Shaffir W "The Professionalization of Medical Students: Developing Competent and a Cloak of Competence" en *Symbolic Interaction* 1: 71-88. 1977

Haas J & Shaffir W "Ritual evaluation of competence. The hidden curriculum of professionalization in an innovative medical school programme" en *Work and Occupations* 9:131-154. Sage, 1982

Haas J & Shaffir W "Becoming doctors: the Adoption of a Cloak of Competence". JAI Press, Greenwich, Connecticut. 1987.

Habermas, J. "Historia y crítica de la opinión pública", Barcelona, Gilli, 1981.

-----"La Lógica de las Ciencias Sociales", Tecnos, Madrid, 1988. Capítulo 9: "Un fragmento" (1977): Objetivismo en las Ciencias Sociales.

Hackett, Robert "Decline of a Paradigm? Bias and objectivity in News Media Studies" en *Critical Studies in Mass Communication*, 1 (3) 229-259, 1984.

Halford, S. and Leonard P. "New identity? Professionalism, managerialism and the construction of self" en M. Exworthy and S. Halford (Eds.) *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*, Buckingham: Open University Press. 1999

Hall, Stuart "Who needs identity?", en Hall S. y Gay P. "Questions of cultural identity", Londres, Sage, 1997. (Existe versión en castellano de Amorrortu).

Hall, D. T. y Richter J. "Balancing work life and home life: What can organizations do to help?" en *Academy of Management Executive*, 11, 213-223, 1988.

Halperín, Jorge "Noticias del poder: buenas y malas artes del periodismo político", Aguilar, Buenos Aires 2007.

Handy, Ch. "Developing organizational culture with methods of management development" en *Zeitschrift für Organisation*, 7:404-410

Hanitzsch, Thomas "Deconstructing Journalism Culture: Toward a Universal Theory", en *Communication Theory*, 17, pp. 367-385, International Communication Association, 2007.

Haug, M. "Deprofessionalization: An alternative hypothesis for the future" In P Halmos (Ed.) "Professionalisation and social change". Sociological Review monograph, 20, 1973.

Hein, Pablo "La profesión del Sociólogo: Ingreso, Mercado y Poder Profesional". Extracto de la tesis de maestría "La profesión del Sociólogo en el Uruguay de Fin de Siglo", II Seminario Anual de Investigaciones, Departamento de Sociología, 2003.

Hernandez Ramírez, María Elena "La sociología de la producción de las noticias: Hacia un nuevo campo de investigación en México", en *Comunicación y Sociedad* (Universidad de Guadalajara), núm. 30, ppg. 209-242. Mayo-Agosto 1997.

Himmelboim, I. y Limor Y. "The journalistic societal role: An international comparative study of 242 codes of ethic", 55th Annual Conference of the International Communication Association, New York, 2005.

Hofstede, Geert "Culture's consequences: International differences in work-related values", Sage, Beverly Hills, 1980.

-----"Who is the Fairest of Them All? Galit Ailon's Mirror", en *Academy of Management Review*, Vol.34, No. 3, 570-573, 2008.

Hollifield C. Ann, Gerald M. Kosicki, Lee B. Becker "Organizational vs. Professional Culture in the Newsroom: Television News Directors' and Newspaper Editors' Hiring Decisions", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Winter, 2001

Holstein, James A. and Jaber F. Gubrium. "Active Interviewing" pp. 67-80 in *Postmodern Interviewing* edited Jaber F. Gubrium and James A. Holstein. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2003

Hopenhayn, Martín "Repensar el trabajo: Historia, profusión y perspectivas de un concepto", 2da reimpresión, Edit. Norma, Buenos Aires, 2002.

Hourquebie, Noemí Elena "El uso diferencial del lenguaje como un indicador de comportamiento folclórico", en *Revista de Investigaciones Folklorias*, Vol. 13, pgs. 53-55, 1998.

-----"El periodista, su construcción por el lenguaje", en *Revista de Investigaciones Folklorias*, Vol. 11, pgs. 20-24, 1996.

Hughes, E.C. "The making of a physician-General statement of ideas and problems" en *Human Organization*, 14 (4): 21-25. 1956

Ibarra, Herminia "Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation" en *Administrative Science Quarterly*, 44:764-791. 1999.

James, Natalia and Hugh Busher "Credibility, Authenticity and Voice: Dilemmas in Online Interviewing." *Qualitative Research* 6 (3): 403-420. 2006

Janowitz, M. "Professional models in Journalism: the gatekeeper and the advocate", in *Journalism Quarterly*, 52, 618-626, 1975.

Jaques, Elliot "La organización requerida", Granica, Buenos Aires, 2000.

Jelin, E., Llovet, J.J. y Ramos S. "Un estilo de trabajo: La investigación microsocia", en *Problemas metodológicos en la investigación socialdemográfica*, El Colegio de México-PISPAL, 109-126, México, 1986.

Jerez, Omar "Ciudades, identidades y fronteras" en *Revue de Civilisation Contemporaine de l'Université de Bretagne Occidentale*, 2002.

Johnstone et.al. "The News People: A Sociology Portrait of American Journalist and Their Role", Urban: Univ. of Illinois Press. (1976)

Jornet, Carlos "Gestión periodística: Herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad", Prometeo, Buenos Aires, 2006.

Joseph, Beate, "The influence of newsroom layout on news", en *Australian studies in Journalism*, 7:164-176, 1998.

Kapuscinski, Ryszard "Los cínicos ni sirven para este oficio: Sobre el buen periodismo", Anagrama, 4ta edición, Barcelona, 2008.

Karremann, Dan y Alvesson, Mats "Making Newsmakers: Conversational Identity at Work" en *Organizational Studies*, 22/1, 59-89, 2001.

Khurana, Rakesh y Nohria, Nitin "Llegó la hora de convertir la gestión en una verdadera profesión", en *Harvard Business Review* (en español), pgs. 78-85, Octubre 2008.

Kitchener, Martin "The 'Bureaucratization' of Professional Roles: The Case of Clinical Directors in UL Hospitals", en *Organization*, Volume 7(1):129-154, SAGE Publications, Londres, 2000.

Korn, Francis; Lazarsfeld, Paul; Barton, Allen y Menzel Herbert "Conceptos y variables en la investigación social", Nueva Visión, Buenos Aires, 1984.

Kornhauser, W. "Scientists in Industry", Berkeley: University of California Press. 1963. Citado por Derber (1990).

Kreiner, Glen, Hollensbe, Elaine y Sheep Mathew "Where is the 'me' among the 'we'? Identity work and the search for optimal balance", en *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5, 1031-1057, 2006a.

----- "On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities", en *Human Relations*, Vol. 59, 2006b.

Krueger, R.A. "El Grupo de Discusión: guía práctica para la investigación aplicada", Madrid, Pirámide, 1991.

Kuzmic, J. "A beginning teacher's search for meaning: Teacher socialization, organizational literacy, and empowerment". *Teaching and Teacher Education*, 10, 15-27. 1994.

Kvale, Steinar, *InterViews. "An Introduction to Qualitative Research Interviewing"*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1996

Kvale, Steinar. "Dominance Through Interviews and Dialogues" In *Qualitative Inquiry* 12 (3): 480-500. 2006

La Nación "Manual de Estilo y Ética periodística", 4ta Edición, Espasa, Buenos Aires, 1999.

Larson, M.S. "The rise of professionalism: a sociological análisis", Berkeley, University of California Press, 1977.

Latour, Bruno "Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red", Manantial, Buenos Aires, 2008.

Lawler, J. & Hearn, J. "UK public sector organizations: The rise of managerialism, and the impact of change on social service departments". *International Journal of Public Sector Management*, 1996, 8(4), 7-16.

Lazarsfeld, P., Berelson, B. y Gaudet H. "The People's Choice", Duell, Sloan and Pearce, New York, 1944.

Lenguita, P.; Ramil, L. y Garamendy V. "Reestructuración económica en empresas periodísticas y resistencia política de los trabajadores de prensa", II Jornadas de Economía Política, Instituto de Industria, Universidad Nacional General Sarmiento, Noviembre de 2008.

Lickert, Rensis. *The Human Organization*. McGraw-Hill: New York., 1967.

Longo, María Eugenia "¿Qué les queda a los jóvenes? Representaciones en torno al trabajo e identidad en varones jóvenes pobres". IDICSO, Serie Documentos de Trabajo, SDT1016c, 2004.

López Diez, Pilar "Representación de género en los informativos de radio y televisión", Instituto Oficial de Radio y Televisión (IORTV), 2005.

Losada, Flora "Los poderosos. Los periodistas y la censura. Interpretación contextual de la narrativa periodística", en *Revista de Investigaciones Folklóricas*, Vol. 13, pgs. 43-48, 1998.

MacDonald, K. M. "The sociology of the professions", Londres, Sage, 1995.

Margel, Geysler: "La reconfiguración de las identidades profesionales ante los cambios socio-técnicos: la difícil tarea de construir una nueva "definición de sí". Ponencia presentada en el 3º Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires, Mayo 2000.

Markus, H. y Kunda Z. "Stability and malleability of the self-concept" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 858-866, 1986.

Markus, H. R., & Wurf, E. 1987. "The dynamic self-concept: A social psychological perspective". In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology*, vol. 38: 299-337. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1987.

Martin, Alicia (comp.) "Folclore en las grandes ciudades: Arte popular, identidad y cultura", Del Zorzal, Buenos Aires, 2005.

Martin, Joanne "Organizational Culture: Mapping the Terrain", Sage Publications, San Francisco, 2002.

Martini, Stella y Luchessi, Lila "Los que hacen la noticia: Periodismo, información y poder", Edit. Biblos, Buenos Aires, 2004

McAuley, J., Duberley J. y Cohen, L. "The meaning professionals give to management...and strategy", *Human Relations*, Vol. 53 (1): 87-116, Tavistock Institute, Sage, Londres, 2000.

Mischel, W. "The interaction of person and situation" en Magnusson, D. y Endler N.S. (Eds.) *Personality at the crossroad: current issues in interaccional psychology*. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum Ass., pgs. 333-352, 1977.

Mitchell, C. "Case and Situation Analysis", en *Sociological Review*, Vol. 31, Issue 2. 1983.

Mochkofsky, Graciela "Timerman: el periodista que quiso ser parte del poder (1923-1999)", Sudamericana, Buenos Aires, 2003.

Morse, J. (ed.) "Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa", Publicaciones Universidad de Alicante, 2005.

Navarrete Cazales, Zaira "Construcción de una identidad profesional: Los pedagogos de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Universidad Veracruzana", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Ene-Mar, Vol. 13 nro. 36, Consejo Mexicano de Investigación Educativa, México, 2008.

Neiburg F. y Plotkin, M. (comp.) "Intelectuales y expertos: La constitución del conocimiento social en la Argentina", Paidós, Buenos Aires, 2004.

Neri, Carlos y Pellegrino, Mariana "No todo es Clic", Editorial Libros y Bytes, Buenos Aires, 2005.

Nicholson, N. "A theory of work role transitions", *Administrative Science Quarterly*, 29:172-191, 1984.

Nieto Calleja, Raúl, "De la centralidad de lo laboral en un orden simbólico", *Iztalapa* Nro. 30, Jul-Dic 1993, 107-116pp, México. 1993.

Ojeda, María Cecilia "Rasgos de la identidad del profesor de enseñanza media en su trayectoria de formación y desempeño profesionales. ¿Cómo, cuándo y con quiénes adquiere su condición de profesor?", *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol.10, Nro. 2, 2008.

Oppenheimer, M. "The proletarianization of the professional". In P. Halmos (Ed.), "Professionalisation and social change. Sociological Review monograph", 1975, 20.

Ortega, Félix y Humanes, María Luisa "Algo más que periodistas. Sociología de una profesión", Barcelona, Ariel, 2000

Owens, Erica "Conversational Space and Participant Shame in Interviewing." *Qualitative Inquiry* 12 (6): 1160-1179. 2006

Panaia, Marta "Una revisión de la Sociología de las Profesiones desde la teoría crítica del trabajo en la Argentina" en *Estudios del Trabajo*, Nro. 32, pgs. 121-165, Julio-Diciembre, 2006.

----- "Técnicas de análisis longitudinal en el mercado de trabajo profesional", Universidad Nacional del Nordeste, Encuentro Pre-ALAS 2008, documento preparatorio del XXVII Congreso ALAS, Buenos Aires, 2009.

Peck, Louis "Anger in the Newsroom", *Washington Journalism Review*, 13 (10), 22-28, 1991.

Pinazo Calatayud, D., Gracia Lerín, F. y Carrero Planes, V. "Estudio longitudinal cruzado del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación laboral", en *Anales de Psicología*, Vol 16, Número 2, Universidad de Murcia, España, 2001.

Pizarro, A. Marcela "El 'mundo' de la prensa argentina: ¿Qué es la noticia internacional para *La Nación* y *Clarín*?", Universidad Austral, Buenos Aires, 2008.

Poccioni, María Teresa "Folklore ocupacional y diferencias de género en el ámbito periodístico", en *Revista de Investigaciones Folklóricas*, Vol. 14, pgs. 72-78, 1999.

Pratt, Michael "For the lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research", en *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 5, 856-862, Oct. 2009.

Pratt, M. y Foreman P.O. "Classifying managerial responses to multiple organizational identities" en *Academy of Management Review*, 25:18-42, 2000.

Pratt, M., Rockmann, K, y Kaufmann, J. "Making sense of socialization: How multiple social identities shape members' experiences of work" en *Academy of Management Proceedings*, MOC A1-A6, 2001.

----- "Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents" en *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, 235-262, 2006.

Prieto, Marcia "La construcción de la identidad profesional del docente: Un desafío permanente", en *Revista Enfoques Educativos*, Nro. 6 (Tomo I) pgs. 29-44, 2004.

Real Rodríguez, Elena "Periodistas sin identidad profesional: puntualizaciones al proyecto para un futuro estatuto", en *Ámbitos*, Nro. 15, Año 2006, pp. 333-361.

Reese, Stephen "The News Paradigm and the Ideology of Objectivity: A Socialist at The Wall Street Journal", en *Critical Studies in Mass Communication*, 7, 390-409. 1990.

Reygadas, Luis "Producción simbólica y producción material. Metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo" en *Nueva Antropología. Revista de Ciencias Sociales* (México-CONACULTA-INAH), Nro. 60, Vol. XVIII, febrero, pp. 101-119, México, 2002

Rifkin, Jeremy "El fin del trabajo: Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era", Paidós, Barcelona, 1996.

Romo Beltrán, Rosa M. "Identidades socioprofesionales en el mundo universitario", en *Estudios del Trabajo* Nro. 27 Ene-Jun 2004, pgs. 83-97, ASET, Buenos Aires, 2004.

Rosales Ortega, R.; Gutiérrez Ramirez, S. y Torres Franco, J.L. "La interdisciplina en las Ciencias Sociales", Anthropos, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztalapa, Barcelona, 2006.

Ryfe, David "Broader and deeper: A study of newsroom culture in a time of change", en *Journalism*, 10, 197-216, Sage Publications, Londres, 2009.

Schwartzman, Helen "Ethnography in organizations", Sage Publications, San Francisco, 1993.

Sahlins, Marshall "Cultura y razón práctica: contra el utilitarismo en la teoría antropológica", Gedisa, Barcelona, 1997.

San Martín, Raquel "La idea del lector en los periodistas: ¿Ciudadano, consumidor o fuente de demandas?", Educa, Buenos Aires, 2008.

Sands, Roberta G. and Michal Krumer-Nevo "Interview Shocks and Shockwaves." *Qualitative Inquiry* 12 (5): 950-971. 2006

Sainsaulieu, Renaud "Sociologie de l'entreprise: Organisation, culture et développement", 2° édition revue et mise à jour, Presses de Sciences Po et Dalloz, París, 1995.

----- "L'identité au travail", Presses de Sciences Po, París, 1996.

Sautu, Ruth (comp.) "El método biográfico: La reconstrucción de la sociedad a partir del testimonio de los actores", Edit. Lumiere, Buenos Aires, 2004.

Schein, Edgar "La Cultura Empresarial y el Liderazgo", Plaza y Janés, Barcelona, 1988.

Searle, John "Actos del habla", Cátedra, Madrid, 2001.

Sennett, Richard "La cultura del nuevo capitalismo", Anagrama, Barcelona, 2006.

----- "La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo", 8° Edición, Anagrama, Barcelona, 2005

----- "El artesano", Anagrama, Barcelona, 2009.

Shepard, H.A. "Nine dilemmas in industrial research". In B. Barber and H.A. Shepard, "The sociology of science". New York: The Free Press, 1960.

Sibilia, Paula "El hombre postorgánico: Cuerpo, subjetividad y tecnologías digitales", CFE, 2da Edición, México, 2009.

Sims, Martha y Stephens Martine "Living Folklore: An introduction to the study of people and their traditions", Utah State University Press, 2005.

Smircich, L. "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*. 28(3). Pp. 339-358, 1983.

Soriano, Jaume, Cantón, María José y Diez, Mercé "La pseudofeminización de la profesión periodística en España", *Zer*, Nro. 19 pp. 35-52, año 2005.

Sozzi, María Cecilia, "Poder y discurso periodístico: una perspectiva foucaultiana", en <http://www.redcomunicacion.org/memorias/pdf/2006sosozzi.pdf>

Spradley, J. "The ethnographic interview", New Cork, Holt, Rinehart & Winston, 1979.

Stake, Robert "El arte de la investigación en el estudio de caso", Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.

Strauss A. y Corbin J. "Bases de la Investigación Cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada", Edit. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia, 2002.

Strauss A. y Glaser, B. "The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research", Aldine de Gruyter, New Cork, 1967.

Strauss, A. "Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme", París, Editions A-M, Métailié, 1992.

Suarez, Mariano "Periodismo profesional: Regimen jurídico en la era digital", Al Arco, Buenos Aires, 2008.

Suarez, Rodolfo "Pasión de periodista: Escritos de prensa y ética", Ediciones del Boulevard, Cordoba, Argentina, 2007.

Sun-nam, Kim y Hyun-wook, Jung "A Study on Local Journalist 'Role Orientation'", en *Korea Journalism Review*, versión inglesa de *Korean Journal of Journalism and Communication Studies* issued by the Korea Society for Journalism & Communication Studies. Vol.51, No.4 (Agosto 2007)

Thevenet, Maurice "Auditoría de la Cultura Empresarial", Díaz de Santos, Madrid, 1992.

Trice Harrison y Beyer Janice "The Cultures of Work Organizations", Prentice Hall, New Jersey, 1993.

Trinidad, A., Carrero V. y Soriano R. "Teoría fundamentada - Grounded Theory: La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional", Centro de Investigaciones Sociológicas, Cuaderno Nro. 37, Madrid, 2006.

Tunal Santiago, Gerardo y Pérez Pérez, Gabriel "Identidad ocupacional y género en Telmex: el caso de las operadoras de la central San Juan", *Revista Contaduría y Administración*, Nro. 212, México, 2004.

Tunstall, Jeremy "Journalists at Work", Constable, Londres, 1971.

Ulanovsky, Carlos "Paren las rotativas: Diarios, revistas y periodistas 1929-1969", Emecé, Buenos Aires, 2005 (a).

Ulanovsky, Carlos "Paren las rotativas: Diarios, revistas y periodistas 1970-2000", Emecé, Buenos Aires, 2005 (b).

Vasilachis de Gialdino, I. "Métodos Cualitativos I", Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1993.

-----"Estrategias de Investigación Cualitativa", Gedisa, Barcelona, 2006.

-----"Pobres, pobreza, identidad y representaciones sociales", Gedisa, Barcelona, 2003.

Valles, Miguel "Técnicas cualitativas de Investigación Social: Reflexión metodológica y práctica profesional", Editorial Síntesis, Madrid, 1997.

Van Maanen, John "Breaking In: Socialization to Work" en R. Dubin (edit.) "*Handbook of Work, Organizations and Society*", Chicago, Rand McNally, 1976.

----- "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", en *Organizational Dynamics*, Amacom, Summer 1978.

Van Maanen J. y Barley S.R. "Occupational communities: Culture and control in organizations". In Staw and Cummings (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol. 1:209-264, Greenwich, CT. JAI Press, 1984.

Van Maanen J. y Barley S.R. "Occupational communities: Culture and control in organizations. In Staw and Cummings (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, vol. 1:209-264, Greenwich, CT. JAI Press, 1984.

Van Maanen, J. y Schein E. "Toward a Theory of Organizational Socialization" en Staw, B. M. (ed.) *"Research in Organizational Behaviour"*, Vol. 1. Greenwich, Connecticut, JAI Press, 1979.

Vanegas, Blanca et al. "Construcción de la identidad profesional de estudiantes de enfermería de la Universidad El Bosque 2007", Universidad El Bosque, Colombia, 2007.

Verón, Eliseo "Construir el Acontecimiento: Los medios de comunicación masiva y el accidente en la central nuclear de Three Mile Island", Gedisa, Buenos Aires, 1987.

Walter, Jorge, "Modalidades de racionalización en las empresas argentinas. Del ajuste a las nuevas formas de organización del trabajo". Número especial sobre el tema "Descalificación – recalificación". *Sociología del Trabajo* n.13. España, Editorial Siglo XXI. Otoño de 1991

Walter, J. y De la Barrera, S., "La implementación de normas ISO en una escuela agrotécnica de la Argentina. Reflexiones sobre una experiencia". En Vidal Garza Cantú y Freddy Mariñez Navarro. *Democracia y Política Pública en América Latina. Del análisis a la implementación*. EGAP-CERALE. Miguel Angel Porrúa, librero editor. ISBN 978-607-401-072-5. México, marzo de 2009.

Waller, M., Conte Jeffrey, Gibson C. y Carpenter M. "The effect of individual perceptions of deadlines on team performance", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 4, 586-600, 2001.

Watson, Cate. "Unreliable Narrators? 'Inconsistency' (and some Inconstancy) in Interviews." *Qualitative Research* 6 (3): 367-384. 2006

Weaver, David "Periodismo y nuevas tecnologías: Perfiles de los periodistas del siglo XXI", en CIC, nro. 4, 219-229 Servicio de Publicaciones UCM, 1999.

Weaver, D. y Wilhoit G.C. "The American Journalist", (2nd edition). Bloomington. Indiana University Press. 1991.

Weber, Max. "El político y el científico", Madrid, Alianza, 1979.

Wilks, A. y Battistini, O. "El valor del trabajo en las construcciones identitarias de un grupo de asalariados jóvenes", en *Cuadernos de Antropología Social* N° 22, pp. 55-75, 2005.

Wiñazki, Miguel y Campa, Riccardo "Periodismo: Ficción y realidad", Biblos, Buenos Aires, 1995.

Wright, Charles "Mass Communication: A Sociological Perspective", Random House, New York, 1959.

Wright Mills, Charles "La Imaginación Sociológica", 2da reimpression, Fondo de Cultura Económica, México, 2005 (versión original de 1959).

Yin, Robert K., *Case Study Research – Design and Method*, 2nd ed., Sage, Newbury Park, CA, 1994

Zacarés Gonzalez, J.J., Ruiz Alfonso, J.M. y Llinares Insa, L. "Identidad, orientación hacia el trabajo y proyecto vital de los jóvenes" en *"Identidad y Formación para el Trabajo"*, Cinterfor, Montevideo, 2004.

Zalpa, Genaro "La cultura en las organizaciones empresariales", En *"Estudios sobre las Culturas Contemporáneas"*, Junio, Año Vol VIII, número 015, Universidad de Colima, Colima, pp. 9-33, México, 2002.

Zelizer, Barbie "Taking journalism seriously: News and the Academy", Sage Publications, San Francisco, 2004.

Zunino, Edi "Patria o Medios: La loca guerra de los Kirchner por el control de la realidad", Sudamericana, Buenos Aires 2009.

## RECONOCIMIENTOS

Debo aquí reconocer varios apoyos que sin duda resultaron claves para la redacción de la tesis.

Por un lado, Jorge Walter, el director de la tesis, me ha aportado más allá de su extraordinaria lógica, ejes claves para poder profundizar aspectos que jamás se me hubieran ocurrido para encarar en mi tesis. También me insufló un optimismo y una perspectiva de posibilidad que en algunos momentos de estos años pude haber perdido.

También el invaluable aporte de Elizabeth Jelin, que tuvo la amabilidad de leer una versión preliminar de mi trabajo y brindarme un *feedback* realmente crucial para arribar a mis metas de tiempo con la tesis. Sus recomendaciones de cómo organizar tanto mis ideas como los capítulos han resultado centrales para encaminarme al final del proceso. Sobre *Shery* también quiero destacar la magnífica organización de los talleres de tesis, cuya configuración operó como una fuente de inspiración para ir perfilando los contenidos del presente texto. Los aportes de mis compañeros de cohorte, con este esquema, me han ayudado a pensar y repensar varias configuraciones del plan de tesis: ¿identidad del trabajo? ¿Identidad profesional? ¿Cultura organizacional? Las discusiones de los talleres me orientaron definitivamente hacia la identidad profesional. Lo mismo con respecto a la idea de “encuentro” como mejor perfilada que “interfase” (demasiado técnica).

Todos los periodistas de la sala de redacción del diario sobre el que realicé esta tesis también merecen mi reconocimiento. Tanto sea por el tiempo que me dispensaron como por la franqueza y apertura de sus perspectivas. También el personal que ya no trabaja en el diario y que se prestó a la entrevista, ya que ellos me brindaron una perspectiva aún más neutral y abierta. ¡No es fácil grabar las conversaciones, sobre todo de las cuestiones que se refieren al encuentro con la lógica managerial!

Un párrafo para Graciela Sessa, una amiga entrañable de las épocas de la Universidad del Salvador, ella me entusiasmó para el doctorado, y me hizo creer que era posible aún estando contaminado por tantos años de hacer management y de vivir del management.

A Hilda García, y su aguda visión del texto, que me ayudó de manera crucial a lograr este producto. También a Mariana McLoughlin, de la Secretaría del Doctorado, cuyo apoyo resultó vital en los últimos tramos del proceso.

Un párrafo aparte para Elizabeth Galego, cuya rapidez en las transcripciones me resolvió gran parte de mis problemas logísticos.

A Luis Karpf, socio de tantos años, generoso para el debate y la discusión, estimulante en sus perspectivas, incisivo en su análisis de las organizaciones, quien fue moldeando en mí un consultor que no debe detenerse sólo en lo visible (estructura, procesos, puestos, personas) sino también en lo que no se ve (culturas, identidades, subjetividades). De estas cuestiones surgió el tema de la tesis, y de la misma práctica profesional surgió el caso del diario que trabajé para el proyecto.

Qué decir de Alicia Bogdan, mi compañera de hace más de 15 años y sentido de mi vida, generosa traductora del texto de Dubar, y también Sofía Ojeda, nuestra adorable hija, que ha soportado mi ausencia durante tantos fines de semana donde me recliné en mi mundo académico, cuando –en realidad- debería estar con ellas, disfrutando la vida que Dios nos dio. Ellas son artífices y facilitadoras de este esfuerzo.

A Dios que me dio una nueva oportunidad y que, en este momento de mi vida, me aporta una gota de juventud aunque parezca ser un “eterno estudiante”.