

A sus órdenes, director

Hay quien sostiene que la actual crisis del periodismo, afectado por varios impactos de mucho calado, también tiene que ver con una **crisis de directores**, con el debilitamiento de su función tradicional como jefes efectivos de redacción, como dique de abrigo de sus redactores, al tiempo que animador de su trabajo para que los periodistas lleguen más lejos y sean más audaces.

FERNANDO GONZÁLEZ URBANEJA

Si me preguntan en qué se parecen la tripulación de un barco, una orquesta sinfónica y la redacción de un medio periodístico, la respuesta es sencilla: todos necesitan un director con criterio y autoridad. Ambas características son imprescindibles, porque la una se desvanece sin la otra; autoridad sin criterio lleva a la confusión y criterio sin autoridad resulta estéril. Sin esa figura del “director” (o del capitán del barco), los mejores marinos, intérpretes o periodistas corren el riesgo de naufragio o fracaso. No son actividades propicias al individualismo, aunque las tareas específicas de todos ellos tienen un fuerte componente de autor, oficios con gotas de arte, experiencia e intuición. Sin dirección reconocida y aceptada, el mejor intérprete desluce su trabajo. También el director necesita intérpretes con talento y habilidades: si camina solo o aislado,

está a la deriva; sin equipo competente, nada puede.

El director de una redacción debe ser persona de autoridad, que le permita ejercer de discreto eje conductor sobre el que pivota el trabajo cotidiano y, sobre todo, el proyecto de futuro. Todo ello asentado sobre el carácter del medio, que es algo que se define con dificultad, pero que se nota, que flota en el ambiente, y es capaz de mejorar el rendimiento y las capacidades de los miembros de la redacción, incluido el propio director. Sobre el carácter de las redacciones se ha escrito poco, quizá por su condición intangible. El carácter se percibe en los detalles, en los usos y costumbres, no suele estar escrito, si bien en las redacciones excelentes suelen contar con su propio “libro de estilo” (que contiene más que normas ortográficas) e incluso con un documento formal del concepto

editorial del medio, que es menos frecuente aunque sea evidente. El carácter hace mejor o peor el valor de los contenidos. La misma crónica en uno u otro medio obtiene distinto valor, la misma firma en uno u otro medio alcanza distinto reconocimiento. El carácter influye, se construye lentamente, se destruye rápidamente y, desde luego, no se compra en el mercado, ni migra con las personas. Seguramente, si Bezos se decidió a asumir personalmente el riesgo de comprar el *Washington Post*, fue precisamente por lo intangible, por el carácter del medio, por el valor de su capital humano y de su marca.

Hay quien sostiene que la actual crisis del periodismo, afectado por varios impactos de mucho calado (la revolución tecnológica, la recesión, la globalización...), también tiene que ver con una crisis de directores, con el debilitamiento de su función tradicional como jefes efectivos de redacción, como dique de abrigo de sus redactores, al tiempo que animador de su trabajo para que los periodistas lleguen más lejos y sean más audaces. El director ensancha los límites, lo cual pasa por articular la relación con el editor y los propietarios del medio; también por ejercer de cómplice de los lectores-espectadores, que son los clientes decisivos, y, finalmente, por aguantar la tensión con los demás interesados: los anunciantes, los financiadores y la trama de intereses cruzados que siempre rodea cualquier medio, por irrelevante

que parezca. Proteger a la redacción de todas esas acechanzas conforma el día a día del buen director.

La actual crisis ha conducido a que los directores asuman tareas que no les son propias: en unos casos se ven empujados a actuar como agentes comerciales (director de publicidad bis, para abrir o cerrar negociaciones atrabiliarias o impropias); también a ejercer como interlocutores habituales de algunos editores con los Gobiernos, esperando algunas ventajas, no necesariamente informativas, pero siempre con contrapartidas que conspiran contra el periodismo profesional. A la señora Graham, editora del *Washington Post* en un momento tan brillante como crítico, le preguntaron por qué el diario tenía tantos problemas con el presidente Nixon. Su respuesta fue impecable: es el presidente Nixon el que tiene problemas, nosotros solo los contamos. Me pregunto si los editores de hoy razonan en esa misma onda.

A los directores de hoy les recortan competencias que les son propias con el argumento del control de los costes y la gestión de los recursos. Una función irrenunciable para el buen director es la responsabilidad plena de la redacción, de la contratación (y los despidos) y de las condiciones de trabajo, con respeto a las normas laborales y el convenio en vigor, pero sin merma alguna a la hora de contratar, de fijar las condiciones y de organizar los cometidos y los encargos. Para que el director pueda ejercer como

tal debe ser el jefe efectivo de la redacción, sin más interferencia que la ayuda burocrática.

El buen editor sabe que su acierto radica en contratar un buen director y dejarle hacer, debatir y fijar las estrategias, los objetivos, los procedimientos, procurar los recursos, y no mermar la autoridad del director, no infiltrar la redacción, no dar oportunidad a los equívocos o las ambigüedades. Lo contrario sería lo más parecido a dispararse en su propio pie. El argumento de que hay que liberar al director de tareas incómodas (contratar, despedir, premiar, castigar) es falaz. El director lo es precisamente porque asume esas incomodidades que no son delegables.

El equilibrio entre director y editor es determinante en la suerte del negocio

El equilibrio entre director y editor es determinante en la suerte del negocio. Ningún medio excelente sigue siéndolo cuando surge un divorcio no resuelto entre director y editor. Peor aún es que el editor delegue el conflicto en un gerente o consejero delegado (el cargo no importa) que pretenda ejercer como director del director. La crisis está servida, ningún medio sobrevive a esa tensión. Sobran ejemplos (algunos recientes) para acreditarlo. Son cuestiones de sentido común, perceptibles a poco que se observe y se medite. Sin embargo, la fasci-

nación por la gestión de una redacción, de las noticias, los titulares, la opinión, las fuentes, los contactos... puede llegar a obnubilar y hacer que se pierda el juicio. Tampoco es fácil la tarea del director de la administración, un gerente con límites en la sala de redacción. Pero la armonía, el equilibrio y el respeto entre director y editor y entre director y gerente son condiciones necesarias, aunque no suficientes para el éxito. Cuando fallan esos equilibrios, el fracaso está servido, antes o después.

Y este argumentario, que es permanente desde que apareció el periodismo profesional del siglo XX, tiene más valor que nunca en el siglo XXI. Los valores del periodismo profesional son permanentes en papel o en la red, para los diarios escritos y los informativos audiovisuales, hay cambios pero los mismos valores. Las nuevas redacciones van a ser cada vez menos presenciales, menos estáticas, poco burocráticas, lo cual no quiere decir –todo lo contrario– que diluyan la presencia, facultades y autoridad del director.

En algunos diarios importantes se ha ensayado con éxito la dirección compartida o repartida, dos o más directores que se distribuyen las tareas, incluso que las rotan. Es una fórmula más compleja, pero que puede contribuir a durar y a evitar el riesgo de arbitrariedad o personalismo. También se practica la separación entre dirección informativa y dirección editorial, dos caras del medio que son susceptibles de diferenciación,

a modo de muralla china que evite la contaminación ideológica. En España, ningún medio lo ha intentado, aunque sería muy recomendable para mitigar la imagen de prensa alineada, comprometida y entregada. Convendría ensayarlo con convicción para ganar credibilidad entre los clientes.

Un buen director es el motor de la redacción y del medio

Hablando de periodismo, suelo recurrir a una vieja *Enciclopedia del periodismo*, editada en 1953 (editorial Noguer) y dirigida por Nicolás González Ruiz, con la colaboración de una docena de periodistas destacados (Manuel del Arco, Assía, González-Ruano, Santiago Nadal...), y casi siempre encuentro una respuesta interesante, a veces sorprendente. Ángel Herrera Oria (director de *El Debate* desde 1911 hasta 1933, luego sacerdote, obispo y cardenal, y antes abogado del Estado) se ocupa del capítulo “Figura y función del director de un gran diario”. Y dice: “El alma de un diario se halla en el público que lo lee y la redacción que lo escribe. (...) No hay tarea más propia del director que seleccionar las personas que forman la redacción. (...) Al director se le exige formación en ciencias jurídicas y del Estado, no le estorba una cultura humanista, le es necesario el conocimiento de la Historia, lo que llamamos procesos vivos en la Historia.

(...) En los grandes acontecimientos no ve puntos aislados en el espacio, contempla líneas del proceso. (...) Advertir el trazo del pasado le vale para graduar el valor del momento y predecir el futuro”.

Herrera Oria añade: “El director no puede gastar su tiempo en visitas o lecturas ligeras. Debe reservar el tiempo para los grandes artículos, crónicas... y pensar y meditar, preparar el consejo de redacción, ordenar ideas y sugerencias, y huir de impresiones imaginativas y sentimentales”. Y recomienda las virtudes fundamentales del catecismo:

- **Prudencia**, que incluye circunspección (mirar alrededor, considerar todos los aspectos del problema) y cautela (sentido del peligro, ver dónde puede estar el tropiezo). El director debe tener perspicacia para distinguir lo que es infundado, pasajero, insolvente, que el tiempo disipa, de lo que es sólida opinión sostenida por fuerzas representativas. Distinguir entre el polvo y el muro. El director no consiente que los redactores le comuniquen “se dice” o “se comenta”, sino quién dice, quién comenta, dónde y en qué circunstancias.
- **Justicia**, no cabe director digno que no adore la justicia, la defensa de derechos... Debe ser magnánimo, olvidando las ofensas.
- **Fortaleza**, para acometer y para resistir; más difícil lo segundo.
- **Templanza**, todo lo exagerado es insignificante; no hay nada como la ponderación lógica, estilística y tipográfica.

Palabras de Herrera Oria que escritas a principios de los 50 resisten bien el paso del tiempo.

Más recientemente, en otro libro de consulta, *El periodista universal* (1996), David Randall dedica un capítulo a “cómo dirigir” con 17 propuestas que enumero sin comentarios:

- Eliminar las barreras que nos separan de los redactores. Oficinas diáfanas en las que la gente pueda relacionarse con facilidad.
- Obrar con equidad y a la vista de todos. Especialmente importante en materia de sueldos y condiciones de trabajo.
- Hablar con todos, todos los días. No se trata de relaciones sociales, sino de transmitir interés por las personas.
- Alentar las ideas innovadoras. El buen periodismo se basa en ideas inéditas, poner en cuestión los convencionalismos, desmitificar, preguntar lo que nadie se atreve...
- Comentar a los redactores si están haciendo bien su trabajo, deben saber qué se espera de ellos y si están cumpliendo las expectativas.
- Establecer normas y preocuparse de que se cumplan.
- Cuando hay que despedir, enseguida y con claridad. Un deber desagradable, no delegable, que debe hacerse cara a cara y en privado.
- Comunicar las malas noticias sin rodeos: si un artículo no es bueno, dígame sin ambigüedad. No engañar.
- No desviar responsabilidades hacia lo “no controlable”, evitar excusas.
- Reconocer los errores propios, porque anima a los redactores a reconocer los suyos. Un ambiente relajado evita errores.
- No exigir a nadie que trabaje más horas que el director.
- No perder nunca los nervios. Quien se enfada pierde el control sobre sí mismo y los demás, y deteriora el ambiente.
- Alabar en público, criticar en privado.
- Enviar notas de elogio.
- Asegurarse de que se comprenden las decisiones. El director tiene la última palabra, pero conviene que se entienda lo que decide, lo cual evita pérdidas de tiempo y discusiones innecesarias.
- Guardar los secretos, fundamental para sostener la confianza.
- Tratar que la gente se divierta, lo que no quiere decir hacer fiestas, sino estimular el buen humor, ser flexible y adjudicar las tareas que mejor se adaptan a cada redactor. Cuando uno se dedica a lo que le gusta, suele hacerlo mejor.

Los directores no deben ser eternos,
aunque tienen que durar

La lista parece larga y pródiga en obviedades, aunque con obviedades se pavimenta el camino hacia el éxito o el fracaso. Recorrerlo con esas advertencias o cuidados ayuda a lo primero, y el desdén por la lista conduce a lo segundo. Un buen director es el motor de la redacción y del medio, mezcla de entrenador, profesor y mentor de redactores, los cuales

en muchas ocasiones son más brillantes, conocen mejor la materia, cuentan con más contactos y fuentes y más talento para contar historias, pero encuentran en el director referencia, orientación y también órdenes que tienen sentido. Por eso titulé esta nota “A sus órdenes, director”, que a alguno le sonará más típico de otras instituciones, demasiado militar, si bien tiene pleno sentido en el periodismo profesional, con redacciones jerarquizadas, en las que se toman muchas decisiones por minuto para que todo salga correctamente.

El buen director cuenta con autoridad tanto tácita como explícita, con el soporte del editor que conoce su papel. A cambio, el director puede aspirar a disponer de redacciones con personalidad, en las que cuenta el factor humano, el talento individual, la insurgencia debida que lleva a los periodistas a llegar más lejos. Redacciones en las que hay debate, pero que, una vez concluido o agota-

do, practica el “a sus órdenes”, que ni es ciego ni irracional, sino inteligente y constructivo. Los directores no deben ser eternos, aunque tienen que durar; los relevos cada pocos años son indicativos de inestabilidad y confusión. Un buen trabajo de dirección merece una década, pero tampoco debe sobrepasar ese plazo. El director profesional para siempre acumula demasiadas manías y sesgos que van contra la innovación y el entusiasmo, imprescindible para ese trabajo.

En España hemos conocido en plazos muy cortos relevos en todos los medios de referencia, lo cual indica vacilaciones, confusión, poca autoridad e intromisiones inaceptables. La historia es conocida, no tanto el diagnóstico, que no es otro que unas empresas editoriales débiles, descentradas y alejadas de su misión. También Gobiernos mediocres y grupos financieros confundidos. Curiosa especie la de director de un medio informativo, convendría preservarla. ■