

NOTAS

NOTA 1

La experiencia de un diario alemán de tamaño medio -el “Emder Zeitung”, de la localidad de Emden- mostraba hacia 1983 la rápida -pero al mismo tiempo irregular e incompleta, ya que no todas las empresas consideraban oportuno operar con pantallas de composición- consolidación de los sistemas de puesta en página. Así, el “Emder” produjo la primera página completa (con los artículos emplazados correctamente) fotocompuesta en septiembre de 1982. Eso sí, antes de llegar hasta ahí los responsables del periódico tuvieron que concebir un diseño de puesta en página que tuviese en cuenta el cuerpo de los caracteres del diario y la anchura de las columnas, e introducir esta maqueta en la memoria del sistema. Además, tuvieron que diseñar e introducir en la memoria un esquema de disposición de los textos; verificar todos los macros (códigos simples que resumían instrucciones complejas de composición sobre cabeceras, titulares, textos, etc. o formatos) y adaptarlos a esa maqueta, aparte de crear nuevos formatos; concebir la cabecera del diario, ubicarla y memorizarla; elaborar las cabeceras de las secciones y de las páginas; proveer las coordenadas y la paginación, y repartir las páginas en número suficiente para cada sección; enlazar las agencias de prensa con el sistema, y establecer y poner en marcha el mecanismo de reparto de las noticias de agencia entre las distintas secciones.

La mecánica del nuevo sistema suponía que la redacción recibiera unas maquetas impresas con las coordenadas horizontales y verticales cifradas. Es decir, que en lugar de trabajar con unos esbozos aproximados de las páginas, se operaba con unos esquemas exactos, correspondientes a las dimensiones reales de la composición.

El responsable de la redacción del “Emder Zeitung” (*Techniques de Presse*, marzo de 1983, pag.16) resumía la experiencia práctica con la nueva tecnología poniendo énfasis en el hecho de que ésta “tiene en cuenta las necesidades del redactor”. En este sentido, subrayaba que su diario “producía cada día más páginas redaccionales (hasta un total de sesenta, en un contexto en el que se confeccionaba, además, un periódico publicitario quincenal y un semanario informativo de hasta doce páginas), pero sin que la redacción hubiese tenido que ampliar su plantilla”.

Así las cosas, un redactor necesitaba alrededor de una hora y media para elaborar una página completa del diario (lo que comprendía las siguientes tareas: elegir las noticias de agencias, reunirse con los redactores responsables, escoger las ilustraciones, redactar los artículos y maquetar la página). Y por lo que respecta a la producción, la página entera era fotocompuesta entre tres y cinco minutos después de que desde la redacción se diera la orden de componer. En este punto, el montaje de las ilustraciones y de los filetes exigían muy poco tiempo, todo ello bajo el control de un redactor.

Sin embargo, curiosamente, el responsable de la redacción descartaba el uso de una pantalla específica para la puesta en página, considerándola “no indispensable, ya que la mejor pantalla de puesta en página para una redacción como la del ‘Emder’ es la maqueta sobre papel, ya que, de ese modo, la puesta en página reside en la redacción y no es transferida a otros, mientras que una pantalla gráfica representaría un paso atrás”.

En cualquier caso, el responsable del “Emder” vinculaba la ejecución de la puesta en página por la redacción con la propia definición de la profesión. Ciertamente, esa puesta en página repercutía “psicológicamente sobre la redacción”, pero esa repercusión se consideraba positiva, ya que la puesta en página “conduce a un mayor grado de identificación de la redacción con su producto”. Es más, el responsable del “Emder” consideraba que la puesta en página cumplía un “viejo sueño” de la redacción, como era administrar totalmente el producto y su acabado.

Frente a las significativas limitaciones iniciales de los sistemas de puesta en página electrónica, vale la pena incluir las soluciones que en ese momento (1981) ofrecían algunos proveedores para la puesta en página y la composición de páginas enteras, como la empresa noruega Comtec, o las norteamericanas Harris y Raytheon (*Techniques de Presse*, abril de 1981, pags.19-22).

La primera (Comtec) proporcionaba unos equipamientos para la composición de páginas enteras, con un periférico interactivo de puesta en página (el SOS-13) que podía integrarse en un sistema redaccional y tipográfico preexistente, también fabricado por Comtec (Comtec CRT 13), lo mismo que los terminales Xénotron, para la composición de anuncios. La estrategia operativa del SOS-13 era la siguiente:

-Un periférico interactivo con su propio microprocesador y ordenador central de alta capacidad.

-
- Unos programas que permitían modificar el cuerpo, la forma y la posición sobre la página (mediante teclado o cursor), con objeto de sacar partido de la creatividad del operario.
 - Un funcionamiento relativamente independiente del tipo de fotocomponedoras utilizadas, a las que sólo se exigía una cierta anchura de las líneas compuestas y la posibilidad de controlar las coordenadas x-y de la fotocomponedora.

Las características del periférico SOS-13 permitían la representación de la página en todo su formato (aunque también a medio formato o a formato magazin). Sobre la pantalla aparecía una lista de los trabajos, cualquiera de los cuales podía ser seleccionado, tras lo cual el texto correspondiente era transferido del sistema principal al periférico. El emplazamiento del trabajo seleccionado podía realizarse mientras los trabajos restantes eran transferidos, ya que los diseñadores del sistema eran conscientes de que cada diario “tiene su propio método de puesta en página, y puede variar de uno a otro”. Por esa razón, el sistema optó por una solución intermedia entre el emplazamiento automático -en función de criterios previamente introducidos- de los elementos de la página, y su realización a través de ajustes interactivos.

A partir de ahí, el sistema Comtec podía enviar una página entera a una fotocomponedora CRT, con los espacios para los anuncios generales e ilustraciones reservados en su lugar apropiado. La investigación de Comtec llegaba a la posibilidad de componer directamente sobre la plancha de impresión, aunque el principal impedimento lo suponía la falta de solución a la exigencia operativa de componer simultáneamente textos e ilustraciones. Esa dificultad respondía básicamente a la enorme memoria exigida para almacenar la información digitalizada correspondiente a una pequeña ilustración en blanco y negro. Pese a ello, la perspectiva de la empresa Comtec se centraba en salvar la fase intermedia (una vez montada la página sobre soporte electrónico) de la fotocomposición y la reproducción, e ir directamente al grabado de la plancha mediante láser.

Por su parte, la Harris Corporation Systems Division (de Melbourne, EE.UU.) había diseñado el Sistema 2500 (utilizado en 1981 por 500 empresas de edición, según *Techniques de Presse*, abril de 1981, pag.20). El punto de partida arrancaba de 1979, cuando la división de sistemas Harris introdujo una nueva posibilidad -bajo el nombre Page Mark-up- en su sistema 2500 de tratamiento de textos. Este sistema permitía confeccionar la maqueta y la composición de las páginas enteras de información y publicidad, aunque sin ilustraciones. Esta posibilidad, sin embargo, no exigía programas, equipamientos especiales o un periférico específico. Es decir, la ejecución se realizaba mediante programas estandar, sobre un Sistema 2500 convencional y utilizando como periféricos los vídeoterminals originales.

En concreto, y después de que los artículos hubiesen sido ajustados y los títulos dispuestos, el operador escogía uno de los artículos y especificaba el número de columnas y la altura de cada una. La dimensión y emplazamiento de los espacios verticales reservados para las ilustraciones eran igualmente indicados, lo mismo que el interlineado y el espacio entre columnas, ya que no correspondían a valores predeterminados.

Cuando las instrucciones para la maqueta habían sido introducidas en el sistema, el artículo podía ser reclamado de nuevo sobre la pantalla y aparecía sobre la forma de una única columna, aunque el periférico señalaba en qué punto acababa cada una de las columnas. El programa permitía al operador trabajar sobre el texto y ajustar el acabado a su criterio.

El paso siguiente consistía en emplazar el artículo vertical y horizontalmente sobre una maqueta visualizada en la pantalla, a través de coordenadas X (horizontal) e Y (vertical). Una vez acoplado el artículo, una simple tecla permitía transferir el artículo desde su emplazamiento a la fotocomposición, e iniciar el trabajo con el artículo siguiente.

Una vez concluidos los artículos de una página, el operario podía separar su pantalla en dos zonas: sobre la parte izquierda visualizaba la lista de artículos de una página específica, con sus respectivas coordenadas X-Y, y sobre la parte derecha aparecía una maqueta sobre la cual se introducían el número de cada artículo y sus coordenadas. Esa maqueta era transmitida a la fotocomponedora, donde cada artículo era compuesto en su lugar exacto para configurar una página entera (que no “total”, a falta de las ilustraciones).

Finalmente, la Taytheon Company (de Sudbury, EE.UU.) relataba en abril de 1981, a través de uno de sus directivos (Jay G. Levinthal, en *Techniques de Presse*, número de abril del 81, pag.20), las conclusiones de su experiencia práctica en la búsqueda de un sistema de puesta en página. Para empezar, no obstante, Levinthal subrayaba las ventajas que en aquel momento suponía un sistema de ese tipo:

-
- *Mejora de la calidad de producción
 - *Prolongación del horario de cierre de la redacción
 - *Cambios de páginas más rápidos y fáciles.
 - *Costes de composición más ligeros
 - *Control redaccional

A continuación señalaba, sin embargo, las dificultades con que tropezaban esos sistemas: la principal, el gran número de funciones con las que un sistema de esa naturaleza debía ser compatible. Asimismo, el constructor de un sistema de puesta en página debía tomar en consideración la apariencia física de un diario, apariencia que podía ser diferente incluso para cada página.

La mayor parte de los sistemas de puesta en página -reconocía a continuación- “no son automáticos”. Y ponía como ejemplo el hecho de que algunos diarios trabajaban con unos sistemas automáticos para la producción de anuncios. La conclusión era que, o bien esos sistemas no eran interactivos, o bien no estaban en contacto directo con los restantes departamentos del diario. Asimismo, con ciertos sistemas redaccionales se podía dar las instrucciones de presentación a través del terminal de redacción, pero la visualización de la página (caso de ser posible) estaba generalmente limitada a los videoterminals de control. Por todo ello, Levinthal concluía que, en 1981, “la puesta en página automática está todavía en el comienzo de su evolución. Y apuntaba como objetivo inmediato: concebir un videoterminal para el redactor (o un conjunto de terminales) que, en tanto que elementos modulares de un sistema total, debería estar conectado interactivamente con una base de datos.

La empresa Raytheon había abordado a partir de 1973 la automatización de la producción de diarios, como lo demostraban los terminales RayComp 100 y RayComp II, y, a principios de los ochenta, el ADSET (un sistema de visualización y de puesta en página para páginas enteras de anuncios). Hasta abril de 1981, se habían vendido más de 300 terminales RayComp en Norteamérica y Europa. Fue en 1976 cuando esta empresa desarrolló un prototipo de Raynews, un sistema redaccional para la visualización y la puesta en página. Ese sistema supervisaba el control de toda la producción desde la redacción. Las funciones principales eran:

- Entrada y memorización de la maqueta de los anuncios de cada página;
- realización de páginas redaccionales sobre pantalla y confección de títulos y textos;
- instrucciones a disposición del redactor para el ajuste de los textos, para la composición automática y para el emplazamiento de los artículos en el marco memorizado de la página, y... -visualización de títulos y textos en pantalla para el control final.

Posteriormente, Raytheon creó el Rayedit, un sistema para la introducción y redacción de noticias, que permitía un tratamiento ininterrumpido del texto, un acceso centralizado a los bancos de datos, el reparto y circulación automática de los artículos, el acceso y la composición rápidas, la composición en bloques y el control adelantado de la producción. La seguridad del sistema se basaba en la conexión ininterrumpida de los ordenadores, que controlaban el tratamiento de datos. En aquel momento, la combinación de los sistemas Rayedit y Raynews suponía la base para una puesta en página enteramente automatizada.

En concreto, los terminales de composición y puesta en página permitían tratar las páginas -y no sólo los artículos-, lo que facilitaba a los redactores un control completo de la producción de una o varias páginas. Y con el sistema interactivo era posible resolver los problemas de ajuste de los artículos según las necesidades de la página globalmente considerada. Además, para poder realizar convenientemente su trabajo de puesta en página, el redactor disponía de un fácil acceso a todos los textos previstos para publicar. Con Raynews, el periodista podía controlar la maqueta, la puesta en página y la evolución de los artículos de una página. El sistema respondía, en definitiva, a las exigencias de una puesta en página completa: creación de maquetas, entrega a la redacción de las maquetas de anuncios montadas automáticamente, procedimiento sencillo para los redactores para la elaboración de las maquetas y posibilidad de control de la producción.

La Raytheon consideraba, en consecuencia, que un videoterminal de puesta en página debía absorber, por lo menos, las siguientes funciones:

- Entrada en el sistema de los materiales, con atribución automática de páginas y de estilos de composición a partir del código de identificación del operario.
- Listado rápido de páginas, control de las maquetas de varias páginas, listado de anuncios y reparto de artículos.
- Acceso a listas de artículos con atribución de la página.
- Medición estimada o real.

-Reparto de los artículos a partir del manejo de las listas.

Además, el vídeoterminal de puesta en página debía disponer de las funciones de puesta en página de artículos y páginas. La pantalla debía, asimismo, poder mostrar la representación vectorial de los caracteres y ofrecer una posibilidad de ampliación. Y, naturalmente, debía poder memorizar páginas enteras. Por supuesto, el útil de trabajo del redactor responsable de la puesta en página debía satisfacer numerosas exigencias funcionales y de visualización, pero el criterio de la compañía -para hacer viable el sistema- era que toda esta tecnología debía residir en un solo vídeoterminal, apto para la visualización de textos y dibujos al trazo, de un precio moderado, que, combinando las técnicas de barrido de las tramas y el uso del cursor, proporcionara un terminal capaz de satisfacer todas las exigencias de maquetación y puesta en página.

NOTA 2

El problema que se planteaba en torno a la modernización de los servicios de documentación con el objetivo, por un lado, de hacer frente a las necesidades de un nuevo modelo de periodismo, más retrospectivo y analítico, y, por otro, de sacar el máximo provecho de las nuevas tecnologías informáticas, estaba por encima de la tecnología, aunque no al margen de la elección tecnológica. Por encima, porque los ejes del problema no habían variado: el periodista sigue necesitando dos tipos de recursos documentales, el dato concreto y la documentación amplia sobre un determinado tema. Sin embargo, el problema no podía quedar al margen de la nueva tecnología, porque la respuesta y las posibilidades eran muy distintas en función de la opción tecnológica adoptada. De hecho, si el ordenador y la informática estaban implantándose desde los años 70 en las empresas de prensa, no parecía lógico que un departamento clave, como la memoria histórica del periódico, se quedara al margen.

Ahora bien, la elección no era fácil, entre otras razones porque la capacidad de almacenamiento - sobre todo a finales de los 70 y principios de los ochenta- costaba muy cara y eso incidía directamente en la disponibilidad financiera de la empresa. Además, el encarecimiento guardaba relación también con la velocidad de respuesta de un determinado sistema, aspecto íntimamente relacionado con la capacidad de memoria. Por último, la implantación de un servicio de documentación tecnológicamente sofisticado exigía una formación específica de sus gestores (hasta entonces centrados en el recorte de periódicos y su almacenamiento rutinario en sobres temáticos).

No obstante, ya en 1978 (Jean Louis Lepigeon y Dominique Wolton, *L'information demain*, pag. 81) los escenarios que se planteaban dibujaban un futuro inmediato bastante parecido al que finalmente se ha producido en la mayoría de periódicos (o se estaba produciendo ya entonces en algunos de ellos), aunque en otros casos -como el propio objeto de estudio- su implementación se ha retrasado casi dos décadas. Un ejemplo de ello fue la informatización del archivo fotográfico mediante la digitalización de las fotografías, algo que en 1979 ya se preveía operativo a corto plazo, aunque su instalación en algunos diarios se demoró aún muchos años.

Las posibilidades que se planteaban en torno al diseño de un servicio de documentación informatizado eran bastante precisas: o bien un banco de noticias de fácil acceso a través del ordenador (conectado por ejemplo a un servicio de agencia), o bien un banco de informes que el periodista pueda consultar a través de su pantalla. En segundo lugar, cabía la posibilidad de almacenar todas las noticias y artículos que llegaban al servicio de documentación -lo que, sin duda, exigiría una capacidad inalcanzable si se pretendía depositarlo sobre un soporte informático-, o bien de almacenar únicamente todo lo que publicaba el diario (una opción que ya en esa época habían adoptado algunos periódicos al compás de la informatización de la redacción y composición de noticias, de forma que se procedía a una documentación automatizada, ligada a la fotocomposición).

Y ya en un nivel de detalle se planteaba la duda de si conservar los textos íntegros o sólo un resumen, de forma que el documento completo, por ejemplo, se almacenara sobre microfilm. Aunque, eso sí, un resumen suponía la adopción de unos criterios que inevitablemente sesgarían la noticia y la arrancarían de su contexto y antecedentes esenciales. En este sentido, se planteaba también qué tipo de intervención deberían tener los periodistas a la hora de establecer contenidos documentales y procedimientos de identificación y búsqueda. Eso sí, la clave relativa a qué actores podrían intervenir directamente en la gestión y utilización del servicio tenía bastante que ver con el hallazgo de lenguajes de acceso elementales, algo que acabó de resolverse favorablemente en la década de los ochenta.

1.1.3.5. La reconversión del modelo de diario: la nueva fisonomía de los periódicos

La reconversión tecnológica que se produjo a partir de la década de los 70 y que se prolongó a lo largo de la de los 80 coincidió -dentro de la respuesta del periódico a los retos que suponía la competencia de los medios audiovisuales- con una remodelación formal e incluso conceptual de la mayoría de los diarios (un proceso del que “La Vanguardia” tampoco quedó al margen y que se vio facilitado por la propia implantación y prestaciones de la fotocomposición y el offset)¹. Entre las innovaciones -algunas de ellas ya mencionadas-, figura el color, la renovación de la maqueta -en una línea de mayor ligereza y dinamismo-, la sectorialización del producto mediante suplementos y la zonificación a través de ediciones territoriales. En general, todos los diarios que se han reconvertido -y que, por tanto, han puesto las bases para su supervivencia, como fue el caso de la remodelación de “La Vanguardia”- han asumido esos cambios, que satisfacen estrategias de penetración o consolidación del producto en determinados segmentos socio-culturales o territoriales. Asimismo, es necesario reiterar que la viabilidad de esas reformas en la fisonomía de los diarios se vio acentuada por la nueva tecnología y, de hecho, ya en la década de los setenta más de la mitad de los diarios estadounidenses habían acometido cambios en la maquetación². Por ejemplo, el “Minneapolis Tribune”³ lo hizo ya en 1971 y el “Sant Petersburg Times” en 1968⁴. Naturalmente, eso no significa que en las décadas anteriores no se hubiesen acometido cambios (y la propia evolución de “La Vanguardia”⁵ lo evidencia), pero en ningún caso supusieron un conjunto de modificaciones tan sustanciales y simultáneas como las que se produjeron a partir de la década de los setenta⁶.

¹ Ver anexo I y Evans, *Diseño y compaginación de la prensa escrita*, pag.11. Además, Margarita Ledo, en *O diario postelevisivo*, sitúa a “La Vanguardia” como uno de los ejemplos “mas representativos” de la remodelación (pag.30) y recuerda que incluso un diario de referencia ente los modelos interpretativos serios, como “Le Monde”, acometió un cambio “gradual” (pag.23), pero que afectó a la fisonomía (haciéndola más viva) y a los contenidos (haciéndolos más diversos) del periódico.

² Rehe, Rolf F., “Legibility Parameters and Their Practical Utilisation”, en la publicación mensual de la INCA-FIEJ, *Newspaper Techniques*, junio 1981, pag. 9

³ Ver pag.14 Anexo II; Jean Louis Lepigeon y Dominique Wolton, *L'information demain*, pags. 61 y 62, y *Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.20.

⁴ Jaakko Rauramo, *Revista AEDE*, número de julio de 1981, pag.47. Josep Maria Casasús abunda en esta misma constatación al señalar “las experiencias altamente positivas en planes de I+D” desarrollados en diarios como “The Washington Post”, “Los Angeles Times” o “Miami Herald”.

⁵ Por ejemplo, “The Times” experimentó un conjunto de importantes modificaciones durante la década de los sesenta, con objeto de hacerlo más ágil y atractivo: retirada de los anuncios de la primera página, cambio en el número de columnas, títulos en caja baja, maquetación modular, relevos en las familias tipográficas - “The Times, la vida secreta de un periódico que reina pero no gobierna”, *Nuestro Tiempo*, n.367-368, enero-febrero de 1985, pags.4-31 y Hutt, Allen, *The Changing Newspaper*, pags.187-191-. Asimismo, en el mercado norteamericano, y ya durante la década de los sesenta, se registraron cambios destinados a mejorar la legibilidad reduciendo la anchura de las columnas o ampliando el cuerpo de letra, según Theodore E. Conover, *Graphic Communications Today*, pag.344.

⁶ La vinculación entre la nueva tecnología y la implementación de un concepto profundo y global del diseño -que abarque no sólo aspectos tipográficos sino también de tratamiento de las ilustraciones y de imagen total de la página-, con su correspondencia en las secciones de compaginación en las redacciones, ha sido señalada por diversos autores.

Eso sí, la asimilación y puesta en práctica de esos cambios se ha realizado con énfasis distintos que, por lo general, responden a situaciones de mercado también diferentes. Así, una primera distinción viene marcada por las diversas características que presentan los mercados de la prensa de la América anglosajona con respecto a los de Europa occidental. De ahí que el aspecto en el que mejor se expresan esas diferencias sea el relativo a las estrategias de zonificación y sectorialización, aun cuando muchos diarios europeos -y “La Vanguardia” entre ellos- las adoptaron con notable entusiasmo.

Al respecto, Anthony Smith⁷ explica que, en EE.UU, “la intención original de (...) los suplementos fue identificar al público especializado' que era requerido por los anunciantes y que era conveniente para los directores de periódicos”. Sin duda, en Europa ambas perspectivas (audiencia y publicidad) incidieron también en la decisión de numerosos periódicos que se sumaron a esa estrategia, aunque el proceso en general fue más cauteloso, ya que las expectativas de público y publicidad no aparecían tan claras (y en algunos casos, como el propio diario objeto de estudio, obligaron con el tiempo a reducir los ambiciosos -y al mismo tiempo costosos- proyectos iniciales). En cualquier caso, lo cierto es que en EE.UU. la sectorialización del periódico comenzó antes, y ya en 1980 Smith⁸ explicaba que en la década anterior “los diarios metropolitanos más emprendedores comenzaron una completa separación del periódico en compartimentos, dividiéndolo en una serie de suplementos que podían separarse físicamente y que cubrían la semana completa”.

En la misma obra de Smith⁹ se citan varios ejemplos reveladores de una tendencia que luego fue copiada miméticamente por algunos diarios europeos. Así, la mayor articulación directa que se dio en Estados Unidos entre intereses publicitarios y estrategias de sectorialización queda perfectamente ejemplificada a partir de casos como el del diario “Minneapolis Tribune”, que llegó a sustituir (con objeto de “ajustarse a las necesidades de los anunciantes nacionales en materia de alimentos”) un suplemento original denominado “Jueves” por otro llamado “Sabor”, que congregaba en un mismo bloque la publicidad y un material informativo “rebosante de noticias sobre nutrición, planificación en la cocina, lo mejor en recipientes y sartenes...”, según un folleto del propio diario¹⁰. En definitiva, contenidos que, a la luz de hoy en día, pueden resultarnos bastante

Entre ellos, Harold Evans, *Diseño y compaginación de la prensa diaria*, 1984, y Margarita Ledo, *ob.cit.*, pag.23, lo sintetiza al aludir al “cambio tecnológico como motor del cambio gráfico”.

⁷ Anthony Smith, *Goodbye Gutenberg*, pag.179

⁸ Smith, *ob.cit.*, pag.179

⁹ *Ibidem*, pags.179 a 183

¹⁰ *Ibidem*, pag.179. Otro caso en esta línea es el del “Minneapolis Star” -un rotativo gemelo del anterior- que los miércoles publicaba una sección de parecidas características (“Gusto”), “pensada para un suscriptor con ingresos anuales de 15.000 dólares o más”. El resto de la semana era ocupado por suplementos dedicados a la moda (los jueves), a los viajes (los martes) y a las actividades recreativas del fin de semana (los viernes). Los sábados y domingos, ambos diarios -el “Tribune” y el “Star”- ofrecían numerosas secciones especiales, además de sendas revistas ilustradas en formato tabloide (con temas que abarcaban desde la salud, el consumo o la familia, a las personalidades públicas, las opiniones de los lectores o los viajes).

tópicos pero que marcaron en su momento (los casos corresponden al final de la década de los setenta) una línea de desarrollo, posteriormente asumida en Europa en una auténtica eclosión de los suplementos¹¹.

Dentro de esta estrategia, cabe destacar el esfuerzo dedicado a la recuperación de lectores jóvenes (“en el grupo de 18 a 34 años de edad, que es el talón de Aquiles para la industria periodística”¹²), un objetivo que también se incluía en el proyecto de reconversión de “La Vanguardia”¹³. Las tácticas, no obstante, eran diversas. Algunos diarios optaron por suplementos dedicados al mundo del deporte (aunque con abundante información sobre aquellas áreas de significativa presencia juvenil), mientras que otros -los editados en ciudades con un fuerte movimiento *underground*- optaron por “revistas alternativas” (“La Vanguardia” lo hizo, aunque efímeramente, y ya en la década de los noventa, a través de la revista “Vang”) o incluso dedicadas al público infantil (de entre 7 y 12 años, en la línea de “El País infantil”, nacido en la década de los ochenta).

La filosofía de fondo que justificaba esta línea de desarrollo -apta como reflexión para los diarios de todo el mundo- aparece en esta observación de un directivo del diario “Sacramento Bee”, citada por Smith¹⁴ y que plantea los objetivos esenciales del diario norteamericano en el umbral de los años 80: “Resumir las noticias de manera más atrayente, agregar el tipo de noticias fuertes que duren al lector hasta la noche, y entretener (...), algo que hasta la época de la TV el periódico no se veía obligado a hacer”. O, en otras palabras, conseguir un producto cuya lectura pueda sustanciarse en 15 minutos¹⁵. Un buen ejemplo de referencia para el caso objeto de estudio es el del “New York Times”, un rotativo que a finales de la década de los 70 había conseguido perder “su imagen elitista, sin perder por ello su público de élite”¹⁶, y que, además, había desarrollado una compleja zonificación y una no menos sofisticada creación de suplementos destinados a captar mayores fragmentos de grupos socio-culturales específicos interesados en una parte determinada de la información (deportes, hogar, alimentación, información financiera, etc).

Del conjunto de esa estrategia, la zonificación -entendida como “la previsión de secciones especiales dentro de un periódico que están orientadas a sólo una zona determinada dentro de una ciudad o de un suburbio”¹⁷- constituía la punta de lanza en EE.UU. en 1980, así como el aspecto en

¹¹ Ver Anexo II. Por ejemplo, en la página 87 se detalla la avanzada política de suplementos de “Le Monde” ya en 1979, o en la página 99 se alude a los numerosos suplementos -algunos en color- de “Corriere de la Sera” a comienzos de los ochenta. Y Ledo, *ob.cit.*, realiza una exhaustiva enumeración de la seccionalización (pags.9 a 15), en la que destaca la estrategia subyacente de apertura al sexo femenino como clientela.

¹² Anthony Smith, *Goodbye Gutenberg*, pag.180

¹³ Josep Maria Casasús, , “Reconversión tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.62.

¹⁴ Smith, *ob.cit.*, pag. 181

¹⁵ Ledo, *ob.cit.*, pag.9 a 15

¹⁶ *Ibidem*, pag.181

¹⁷ *Ibidem*, pag.182

el que más avances se habían producido. Eso sí, aunque a lo largo de la década de los ochenta esa línea estratégica se vino aplicando incluso en España -pero con desigual éxito¹⁸ y a medio camino entre las fórmulas de la prensa regional francesa y la territorialización de los diarios estatales-, lo cierto es que la zonificación a la americana respondía a una evolución demográfica -el vaciado del centro de las ciudades en beneficio de los suburbios- que no parece haberse dado con igual intensidad en el viejo continente.

Ahora bien, las avanzadas experiencias en EE.UU. han servido como pauta a contemplar desde Europa, ya que, “a veces, una edición zonificada supone ofrecer un suplemento separado, que se ocupa de las noticias de una zona en particular, con lo que de hecho se está colocando un periódico local dentro de un periódico general”¹⁹. Esa descripción encaja, sin duda, con los modelos que se han adoptado en España, como se apreciará en los capítulos correspondientes. Ahora bien, la principal diferencia en favor de la experiencia de EE.UU. es que la zonificación no era sólo una estrategia para la penetración y consolidación territorial en el mercado lector, sino también una fórmula para captar numerosa publicidad en ámbitos locales, que de otro modo jamás se plantearía aparecer en un rotativo metropolitano. Ese fenómeno, sin embargo, sólo pudo plantearse, en el caso español, mucho más tarde, ya que la evolución de su economía y las características de ciertos suburbios -o de ciertas comarcas o regiones- no daban pie en aquel momento a una respuesta publicitaria que costeara la correspondiente edición territorial. De hecho, en EE.UU. el “Washington Post” sólo inició una limitada zonificación a partir de 1977, ya que intuyó que “obtendría una escasa publicidad adicional”²⁰, por lo que se inclinó por zonificar su lujoso *magazine* dominical para penetrar en grupos de lectores con elevado poder adquisitivo que incentivarán una publicidad añadida. Y otro diario emblemático, “The Wall Street Journal”, que se adelantó en la zonificación, la acometió en el ámbito nacional e incluso mundial, con ediciones que incluían un elevado porcentaje de noticias y publicidad locales -esta última a un precio competitivo con los diarios de ese ámbito-, aunque con porciones sustanciales de información procedente de la edición central, transmitida mediante satélite, un procedimiento que también se empleaba para enviar las páginas desde determinadas sedes a los centros territoriales de impresión²¹.

Por último, y con respecto al contexto e impacto de la zonificación en Estados Unidos, vale la pena destacar algunos aspectos que, más de diez años después, hubieron de ser considerados en España por los diarios que iniciaron una estrategia en esa línea. El primer aspecto a considerar fue la necesidad en algunos casos, y a partir de los estudios de mercado, de “rehacer en su totalidad el periódico” destinado a una determinada zona “que disfrutaba de una separación cultural más

¹⁸ Ver los capítulos 1.3. y 1.2. de este trabajo, relativos a la prensa en España y Cataluña.

¹⁹ Anthony Smith, *Goodbye Gutenberg*, pag.182

²⁰ *Ibidem*, pag.188

completa” con respecto a la metrópolis²². Parece obvio que se trata de una consideración perfectamente aplicable al caso español en lo que respecta a determinadas ediciones autonómicas de los grandes rotativos de ámbito estatal. En cambio, las características y el contexto de la prensa catalana en el que ha venido operando el caso objeto de estudio no propiciaron experiencias similares hasta muy recientemente (pese a que en la década de los ochenta se ensayaron en Cataluña ediciones comarcales o provinciales, con un éxito más bien escaso²³). Eso sí, la experiencia catalana no fue ajena -aunque de forma asincrónica en relación con el modelo de EE.UU.- a una evolución homóloga: en Estados Unidos los diarios metropolitanos tuvieron que recurrir a la zonificación porque observaron una pérdida de circulación en beneficio de “prósperos” diarios suburbanos (locales o comarcales en el caso catalán) cuya difusión se multiplicó entre 1960 y 1970 (y entre 1980 y 1990 en el caso catalán²⁴) y que bloqueaban en sus respectivos territorios las ventas de los grandes periódicos.

Algunos diarios, según relata Smith²⁵, obtuvieron gracias a la zonificación un incremento en la difusión superior al 60 por ciento a lo largo de cuatro años, aun cuando en el caso americano la zonificación responde implícitamente a una personalización casi obsesiva del producto (obsesión que se aprecia incluso en el diseño de los gráficos²⁶), lo que lleva a construir diferencias muy claras - en función de consideraciones socioeconómicas o culturales- entre las ediciones de una u otra zona. En definitiva, se trata de un planteamiento que responde al axioma de que los anunciantes no son atraídos tanto por la circulación global de un periódico como “por la intensidad de esa circulación en el sitio” donde ese periódico se edita²⁷, así como por el poder adquisitivo de sus potenciales lectores.

El segundo aspecto de la zonificación, considerada siempre como referencia, afecta a su impacto orgánico y funcional en la configuración convencional de un periódico. El caso del “Philadelphia Bulletin”²⁸ es ilustrativo aun cuando responda a la enorme complejidad de los diarios norteamericanos. Así, en la primera mitad de 1970, este diario pasó -a raíz de la zonificación- de 56 páginas a 111, y de 60 a 72 cambios, lo que incrementó el trabajo de la redacción y supuso no sólo más efectivos sino, sobre todo, una profunda remoción y subdivisión. Naturalmente, sólo un aumento de la publicidad territorial podía cubrir ese gasto, aunque los cambios para diferenciar los anuncios clasificados de una u otra zona únicamente pudieron afrontarse en este diario merced a la

²¹ *Ibidem*, pag.193

²² *Ibidem*, pag. 184

²³ Ver capítulo 1.3. de este trabajo.

²⁴ Ver capítulo 1.3.

²⁵ Anthony Smith, *Goodbye Gutenberg*, pag.185

²⁶ *Techniques de Presse*, marzo de 1984, pag.6

²⁷ Smith, *ob.cit.*, pag.84

²⁸ *Ibidem*, pags.183 y 184

irrupción del ordenador. En cualquier caso, tampoco hay que olvidar que “una edición zonificada puede ser varias cosas -desde un mero cambio de planchas de impresión, una vez por semana, a una empresa completamente nueva, con su propia sala de redacción y su propio personal editorial y administrativo-, pero dado que no se hace recargo de precio al lector, toda la operación debe ser pagada con el incremento de la publicidad local (...), más las ventas”²⁹.

La experiencia americana ha venido demostrando que las operaciones “de mayor éxito (...) se han basado en salas de redacción totalmente separadas, con un director para la edición de cada zona”³⁰, dotado de la mayor autoridad posible. Paralelamente, la tecnología -facsimiles, líneas punto a punto, informatización de la impresión y distribución, etc- resultó providencial en su momento para hacer más viables orgánica, física y económicamente las ediciones territoriales más complejas. Sin embargo, al final, el éxito y la viabilidad de una iniciativa de esta envergadura quedaban supeditadas a la respuesta de la audiencia y la publicidad.

El resto de las modificaciones fisonómicas (formales y de planteamiento) que se han producido en los diarios en paralelo a su reconversión tecnológica no pueden tampoco desvincularse de las mutaciones culturales, sociales y demográficas que se han venido registrando en las sociedades occidentales³¹. De entre las mutaciones generalizables al conjunto del mundo occidental, la eclosión de la televisión en color y los cambios en ciertos hábitos sociales -por ejemplo la mayor dinamización de la vida laboral y el uso del automóvil privado en detrimento de los transportes públicos- han tenido una repercusión directa sobre la fisonomía de los diarios, en el sentido de hacerlos más ligeros y manejables físicamente, y más atractivos y legibles visualmente, hasta el extremo de considerar “el periodismo visual como un componente precioso de todos los diarios que aspiran a competir no sólo con otros periódicos sino con los restantes medios de comunicación”³². De hecho, en un universo audiovisual como el que se fue configurando a partir de los años 70, parece bastante lógico que los consumidores de diarios -en tanto sujetos forjados en la cultura de la imagen- mostrasen una mayor predisposición hacia los periódicos que mejor tratasen las ilustraciones. De ahí que los nuevos modelos surgidos en la segunda mitad de la década de los ochenta (caracterizados por la abundante presencia de infográficos y fotografías, por la disposición de artículos más breves y confeccionados con un mayor cuerpo de letra y por una

²⁹ *Ibidem*, pag.186

³⁰ *Ibidem*, pag.186

³¹ Mutaciones especialmente agudas al otro lado del Atlántico, como fue el caso del abandono de los centros urbanos en beneficio de la periferia, lo que obligó a acentuar el mencionado proceso de zonificación que posteriormente, y con matices y puestas en escena adaptadas a cada circunstancia, se ha extendido también a Europa.

³² *Techniques de Presse*, marzo de 1984, pag.4

diversificación temática con especial atención hacia los servicios y el factor humano) puedan definirse muy acertadamente como “diarios posttelevisivos”³³.

Ahora bien, esa modificación de los hábitos sociales tuvo también su impacto en lo relativo a la aparición horaria de los diarios en el mercado lector, un fenómeno que no afectó directamente a “La Vanguardia” en tanto diario matutino, pero sí lo hizo tangencialmente ya que incidió en la oferta de cabeceras que competían en su mismo mercado lector. Al respecto, y en palabras de Anthony Smith³⁴, “el cambio de una ciudad por una megalópolis” ha tenido como otra de sus derivaciones directas “la declinación del periódico vespertino en relación con el matutino. En el primero [datos relativos a EE.UU.] existió un descenso por debajo de los 36,5 millones [de copias] a mediados de la década de 1960, mientras la circulación global de los matutinos progresó en el mismo periodo desde los 25 a los 27 millones. La declinación en el uso de medios colectivos de transporte -los tranvías, autobuses, metros y trenes, en los que se podía leer camino a casa el periódico comprado en el quiosco del centro- más el correspondiente aumento en el uso del automóvil privado, llevó a la desaparición de muchos periódicos vespertinos o a la declinación en las ventas callejeras de casi todos ellos (...) El problema ha sido entregar el periódico antes de que el televisor vespertino lleve al lector hasta su receptor”³⁵.

Por supuesto, el impacto que ha tenido sobre el mercado de la prensa la evolución de las rutinas sociales no puede generalizarse, ya que, por ejemplo, a mediados de los ochenta, los principales periódicos regionales británicos eran vespertinos y absorbían más de cinco millones de ejemplares diarios sobre una tirada global de casi siete. Sin embargo, su importancia como fenómeno de referencia es indudable (aunque se haya producido sobre condiciones distintas), ya que en el caso español (y muy concretamente en el microcosmos que configuraba el mercado de la prensa barcelonesa donde ha venido operando el periódico objeto de estudio) se registró también un declive de los diarios de tarde.

Por otra parte, entre los cambios propiciados por determinadas transformaciones en los hábitos sociales, y que han cristalizado en una modificación sustancial de la fisonomía de los periódicos, hay que subrayar la mayor agilidad y manejabilidad de los diarios (algo en lo que el formato ha tenido alguna participación, sin duda). Ahora bien, antes de entrar a fondo en las modificaciones que se han producido a ese nivel, vale la pena establecer claramente que esa reconversión formal y conceptual que ha acompañado a la modernización tecnológica no propició una pérdida de texto. De hecho, en el caso de “La Vanguardia”, por ejemplo, el diario contenía entre un 50 y un 100%

³³ Margarita Ledo, *O diario posttelevisivo*, pags.9 a 15.

³⁴ *Goodbye Gutenberg*, pags.100-101

³⁵ *Goodbye Gutenberg*, pags.100-110

más de paginación en la década de los ochenta con respecto a la de los cincuenta y sesenta, y en el caso de la prensa norteamericana “el periódico medio ha incrementado en más de un cien por cien su número de páginas” entre 1946 y 1977³⁶.

En consecuencia, es posible que las modificaciones formales -en aras de una mayor agilidad, manejabilidad y legibilidad- redujeran el número de noticias -poniendo énfasis en la interpretación, documentación^{NOTA1} y explicación de lo relevante a los distintos niveles-, pero es más que probable que ese espacio no se haya perdido sino que haya sido sustituido por otro tipo de “literatura” periodística, tal como es el caso de los reportajes, las crónicas y análisis, o la información sobre servicios³⁷. De hecho, el propio declive de los diarios vespertinos -al menos en algunos lugares y en algunos segmentos de los respectivos mercados lectores-, y su desaparición o su retroceso, pudo crear un cierto hueco -ni que fuese virtual- que los matutinos se han ocupado de llenar ofreciendo al lector un material informativo que puede dejar para el mediodía o incluso para la noche y que no compite con las noticias actualizadas que la radio y la televisión ofrecerán a lo largo de la jornada (No en vano, Smith³⁸ recuerda que el periódico moderno es un producto dirigido a un público de televisión y pagado por los anunciantes, con noticias que han llegado ya al público en forma visual).

Ahora bien, las transformaciones de los periódicos encaminadas a dotarlos de un mayor atractivo -y que coincidieron, en el caso de los diarios consolidados, con su reconversión tecnológica- se concretaron esencialmente en los planos formal y conceptual. En este sentido, los diarios de gran difusión (y no sólo los tabloides populares) evolucionaron a lo largo de la década de los 80 hacia un producto más ajustado a las demandas de determinados mercados, en busca de lograr un público de amplio espectro (para lo que derivaron hacia el denominado “diario de servicios”, según definición acuñada por Josep Maria Casasús en 1986³⁹).

Al respecto, y tal como ya se ha señalado anteriormente, “USA Today” ha constituido el mejor ejemplo-resumen de las nuevas tendencias, puesto que fue un pionero que, de algún modo, contagió formal y conceptualmente a otros diarios (entre los que se incluye el caso objeto de estudio, aunque la imitación del modelo se adecuó en Europa a las características y tradiciones socioculturales de su mercado). Eso sí, Casasús prefiere considerarlo más una “fórmula” que un “modelo”, basada “a la vez en el rigor y en la facilidad de lectura, en la veracidad y en los temas

³⁶ Xavier Batalla, “La nueva tecnología en la prensa europea”, prólogo a la edición castellana de *Goodbye Gutenberg*, pag.10

³⁷ Ledo, *ob.cit.*, pags.9 a 25, ratifica esa tendencia al señalar que, junto al “factor humano” como inspirador de los nuevos contenidos temáticos (salud, relaciones, personales, información “del corazón”), los diarios remodelados incluyen otros tratamientos propios del periodismo de precisión (como los informes, encuestas, etc.).

³⁸ *Goodbye Gutenberg*, pag.240 y ss.

³⁹ Esquema difundido en el curso de doctorado sobre “la influencia de la innovación tecnológica en la evolución de la preceptiva”, diciembre de 1987. El propio Casasús amplió posteriormente el elenco de definiciones al referirse también a un modelo de diario basado en el “periodismo social” o “periodismo de bienestar” (“Renovación tecnológica y diseño

amenos, en la precisión y en los títulos atractivos”, a partir de la combinación de “textos cortos, gráficos informativos [y] fotografías de calidad en color no exentas de intención y contenido”⁴⁰.

En cualquier caso, la incorporación del color, el incremento del número y tamaño de las ilustraciones (con la introducción de gráficos elaborados por ordenador) y la modulación y dinamización de la maqueta fueron, como ya se ha dicho, los aspectos formales más destacados de esa renovación que tuvo en el “Today” una de sus más nítidas referencias. Sin embargo, en el plano conceptual -y al margen de la limitación en la magnitud de los textos a un máximo de 500 palabras⁴¹- la influencia de esa fórmula incidió también sobre la orientación y los contenidos de los grandes diarios metropolitanos, que empezaron a mostrarse menos interesados en destacar “los aspectos más miserables de la sociedad” y más predispuestos a practicar “una cierta filosofía positiva, de ‘buenas noticias’, o lo que, en términos de la moderna publicidad, se entiende como un soporte informativo que no distorsiona la disposición favorable del consumidor”, generalmente situado en el ancho espectro de las clases medias⁴². Ben H. Bagdikian, en *El monopolio de los medios de difusión*⁴³, lo explica en términos muy contundentes: “A medida que las compañías presionaron para obtener más y más ingresos por publicación de anuncios, se fue moderando la expresión clara de ideas políticas, incluso las favorables a la empresa privada, con objeto de impedir el distanciamiento de una nueva generación de lectores acomodados (...) en una clara demostración de neutralización de las noticias para hacer que los periódicos ganaran eficiencia como portadores de anuncios”.

En cualquier caso, la publicidad, convertida cada vez más en sustento fundamental de los periódicos, actuó como impulso básico de buena parte de los cambios que estos han experimentado en el pasado más reciente. La implantación del color -más allá de su valor añadido sobre el atractivo del producto- es, precisamente, uno de los rasgos impulsados por la publicidad, aunque también lo ha sido la paginación (expresada en anuncios e información) o las tendencias ya enumeradas en favor de la zonificación y la sectorialización. El objetivo declarado de estas dos últimas líneas de actuación, vale la pena reiterarlo, fue llegar a lectores situados en los estratos sociales de mayor consumo y lograr la máxima eficacia de las inserciones publicitarias; un objetivo, eso sí, íntimamente ligado a las prestaciones que ofrecían los nuevos equipos de manipulado del material impreso o preimpreso, puesto que determinados encartes -folletos, informes, suplementos monográficos, etc, elaborados por equipos redaccionales propios o no- podían incluso llegar ya impresos de otros talleres y adjuntarse al periódico en una fecha determinada. En este sentido, el

de un periódico nacional”, pag.61).

⁴⁰ Casasús, art.cit., pag.62.

⁴¹ Juan Antonio Giner, “USA Today, el periódico del futuro”, *Nuestro Tiempo*, número 351, septiembre de 1983, pags.86-113

⁴² Díaz Nosty, *La nueva identidad de la prensa*, pag.112

⁴³ Citado por Nosty, *ob.cit.*, pag.108

“Financial Times” fue uno de los pioneros en la aplicación de ese sistema, que incluía la posibilidad de dirigir los encartes a una región, zona, localidad o incluso barrio determinados, siempre que la difusión cualitativa o cuantitativa hiciera rentable el coste de incluir esos encartes.

Desde el punto de vista de la cronología de los hechos, el éxito de las innovaciones que encarnaba “USA Today” tuvo un efecto casi inmediato. El primer impacto lo acusaron los diarios de la propia cadena Gannett -que sufrieron una remaquetación de acuerdo con el patrón del “Today”-, pero poco tiempo después, el empleo del color, los gráficos -en tanto fórmulas “claras y limpias” de explicación de los hechos⁴⁴-, las estadísticas y el lenguaje agil y sintético se generalizaron en los Estados Unidos. El trasfondo conceptual de esta evolución lo explicaba Richard Curtis, responsable gráfico de “USA Today”, en un simposio de la IFRA celebrado en febrero de 1984^{NOTA 2}. La clave de ese éxito, según el propio responsable gráfico del diario, se encontraba en “una necesidad constante de información” por parte del público que el nuevo modelo del “Today” satisfacía desde la filosofía de que “las noticias pueden y deben ser transmitidas visualmente, de modo que los grafismos contribuyan a formar la visión de conjunto de un suceso”⁴⁵. De hecho, Josep Maria Casasús advertía⁴⁶ que no relato puede existir sin “cierta descripción”, y de ahí que el papel de los infográficos tuviese una doble derivación: facilitar el relato en el diario sensacionalista (hasta rozar su sustitución virtual), y hacer posible una profundización en el relato como análisis al suprimir el esfuerzo descriptivo.

En el caso europeo, el diario norteamericano tuvo imitadores muy directos (como el británico “Today” o el francés “Le Parisien Libéré”), pero lo cierto es que muchos de sus rasgos acabaron por extenderse en una u otra medida a la mayor parte de los periódicos que habían decidido modernizarse. “‘USA Today’ tiene una gran influencia sobre los periódicos de todo el mundo. Cuando se piensa en color, se piensa en él. Cuando se habla de gráficos, se piensa también en él. Incluso no siendo el mejor en ambos aspectos, ‘USA Today’ ha enseñado el camino a muchos periódicos europeos”⁴⁷. De hecho, a mediados de los ochenta, diarios de la envergadura del “Dagens Nyheter”, de Estocolmo (con 400.000 ejemplares de difusión y una plantilla de 300 periodistas), asumían -hasta el extremo de designar un director de Arte, responsable de la imagen global del producto, como posteriormente hizo “La Vanguardia” y anteriormente, en la década de los setenta, diarios estadounidenses de la magnitud del “Chicago Tribune”- la presencia de numerosas ilustraciones de gran tamaño; y lo hacían no sólo como una necesidad informativa sino también como un recurso visual que facilitaba la lectura de los contenidos y atraía, en consecuencia,

⁴⁴ *Techniques de Presse*, marzo de 1984, pag.5

⁴⁵ *Techniques de Presse*, marzo de 1984, pag.5

⁴⁶ Josep Maria Casasús, 1987 curso de doctorado sobre “La influencia de la innovación tecnológica en la evolución de la preceptiva”, sesión del 11 de diciembre.

⁴⁷ François Mariet, “Etats Units: ‘USA Today’ reveille la presse”, publicado en *Mediaspouvoirs*, III, 1986, pag.26, citado

a más lectores (además de conferir una personalidad propia al periódico⁴⁸). Es decir, a juicio del director de arte del mencionado diario sueco, se trataba de ser conscientes de que “una buena información es aquella que puede describir por escrito personas, lugares y objetos, pero en muchas ocasiones (por ejemplo, en lo relativo a los sucesos) una imagen retrata los hechos (su magnitud, sus causas o sus consecuencias) mejor que un texto”⁴⁹. Se trataba, en definitiva, de aceptar como un recurso fundamental la publicación de “grafismos anticipativos y grafismos retrospectivos” para satisfacer “la necesidad de los lectores respecto a las explicaciones claras y limpias”⁵⁰.

Ahora bien, la necesidad de una sustancial mejoría formal del periódico para competir en el mercado, se había hecho visible mucho antes. Por ejemplo, en 1981 el vicepresidente del mayor grupo de prensa finlandés⁵¹ aconsejaba algunas modificaciones formales del periódico que pasaban por “el color, y especialmente por el uso de cuatro colores, por [la modificación de] la estructura y el formato del diario, y por una confección y tipografía claros”, además del “uso de diferentes ediciones y suplementos”. Y amparaba la pertinencia de esa evolución -al tiempo que recordaba que la nueva tecnología, y en concreto el offset, “proporciona mejores oportunidades para un desarrollo del producto como el que se ha descrito”- en algunos ejemplos que confirmaban que una transformación formal de esa índole redundaba en una mayor penetración del producto (especialmente en el mercado de los anuncios⁵²). De hecho, Fernando Lallana⁵³ concluía, tras un análisis de numerosos casos, que “el color vende más, porque es un soporte imprescindible para la oferta publicitaria, [ya que] todas las campañas generales están diseñadas en color”. Es más, según Enric Satué⁵⁴, la publicidad actuaba como motor de la renovación formal, ya que se había convertido en “el gran innovador histórico en el uso experimental del espacio y en la investigación de técnicas de representación”, hasta el extremo de que los “anuncios publicitarios [habían] abierto perspectivas muy sugestivas” en el ámbito del tratamiento y reproducción de las ilustraciones.

Así pues, esa preocupación por adquirir una imagen atractiva cristalizó a través de nuevos planteamientos formales y conceptuales -y muy especialmente mediante el recurso sistemático a la infografía-, que fueron concebidos como un requisito imprescindible para la supervivencia o la expansión del producto. Ahora bien, paralelamente, esas nuevas líneas de actuación comportaron

por Díaz Nosty, *ob.cit.*, pag.114

⁴⁸ *Techniques de Presse*, marzo de 1984, página 4, y NOTA 3 al final de este capítulo, a partir de una intervención del director de Arte del “Dagens” en un simposio de la IFRA celebrado en Londres en febrero de 1984

⁴⁹ *Techniques de Presse*, número de marzo de 1984, pags.4 y 5

⁵⁰ *Techniques de Presse*, número de marzo de 1984, pags.4 y 5

⁵¹ Jaakko Rauramo, *Revista AEDE*, número de julio de 1981, pag.47

⁵² Como lo certifica el caso del diario norteamericano “St. Petersburg Times”, que había experimentado un “aumento de la publicidad en cuatricromía del 101,6%” (Rauramo, *art.cit.*, pag.47

⁵³ Fernando Lallana, *La nueva identidad de la prensa*, pag. 249.

⁵⁴ *Revista de la AEDE*, primer semestre de 1988, pag.78.

un conjunto de modificaciones operativas y funcionales sobre la dinámica convencional de las redacciones de los periódicos. Entre tales innovaciones cabe señalar la implementación de nuevos procesos internos de análisis de las posibilidades visuales de las noticias, el reciclaje de los ilustradores tradicionales del periódico o la designación de responsables gráficos con una visión de conjunto de la imagen del diario⁵⁵. En cualquier caso, Fernando Lallana⁵⁶ ofrece cifras muy ilustrativas de la evolución al respecto: hacia 1986, el “Chicago Tribune” contaba con 23 personas que realizaban una media de 17 gráficos diarios; “USA Today”, 15 para una media de 25; “Washington Post”, 12 para una media de 15 infográficos, y “Detroit News”, 12 para una media de 20. El equipamiento estrella -en un 80% de los periódicos norteamericanos que diseñaban gráficos por ordenador- lo constituyó el modelo Macintosh, que posteriormente se extendió a la maquetación. Y la filosofía que mejor resumía la nueva situación en tanto tendencia, la explicaba Enric Satué en 1988: “¿Quién hace los periódicos [actualmente]? En primer lugar, los periodistas. Pero también, y en progreso constante, fotógrafos, publicitarios y diseñadores. Y los dibujantes adquirieron muy pronto la categoría de periodistas gráficos”⁵⁷. Al mismo tiempo, la necesidad de optimizar los resultados informativos del grafismo (entendido como un “nuevo género informativo”⁵⁸) propició una dinámica de “colaboración imaginativa” entre “los periodistas responsables de investigar, los encargados de los textos y los creadores de las ilustraciones”⁵⁹. En cualquier caso, las nuevas configuraciones profesionales de las redacciones, como un espejo en el que se miró “La Vanguardia” durante su reconversión y remodelación, serán abordadas de nuevo a lo largo de la investigación, aunque en el apéndice final de este capítulo^{NOTA 3} se describe el impacto de las nuevas exigencias de diseño y contenido -concretamente en lo referido a la infografía y a los departamentos específicos que ésta obligó a configurar- sobre una redacción y su dinámica de trabajo. Eso sí, hay que señalar ya que el impulso y la puesta en práctica de las operaciones de rediseño global corrieron a cargo de equipos específicos, coordinados por periodistas, profesores y/o expertos en diseño, un *modus operandi* que se convirtió “en una norma (...) en toda la gran prensa internacional”⁶⁰, como sería el caso de “las reformas en ‘Le Monde’ y la ‘Stampa’, coordinadas también por equipos equivalentes”.

⁵⁵ Un resumen más amplio y detallado -que incluye un análisis del papel del infográfico en la estructura narrativa de la información, así como diversas experiencias significativas- aparece en la NOTA 4 al final de este capítulo, mientras que en las páginas 54 y 55 del Anexo I -y en la nota final 35 de ese mismo anexo- se resumen las bases técnicas del grafismo mediante soporte informático y su evolución histórica.

⁵⁶ Fernando Lallana, *La nueva identidad de la prensa*, págs. 264 y 267

⁵⁷ *Revista de la AEDE*, segundo semestre de 1988, pag.76

⁵⁸ Josep Maria Casasús, 1987, curso de doctorado sobre “La influencia de la innovación tecnológica en la evolución de la preceptiva”, sesión del 11 de diciembre.

⁵⁹ *Techniques de Presse*, número de marzo de 1984, página 5

⁶⁰ Josep Maria Casasús, “Renovación tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.65.

CONCLUSIONES:

En resumen, los rasgos de la nueva fisonomía que adquirieron los periódicos a lo largo de los años ochenta -y que constituyeron en muchos casos no sólo un recurso imprescindible para la reversión⁶¹ de su declive^{NOTA 4} sino también uno de los horizontes en los que debió mirarse “La Vanguardia” para definir su renovado perfil- se concretan en los siguientes términos:

* **Color:** Dejó de ser un monopolio de las revistas semanales (y una rareza de escasa calidad en contados diarios, al margen de las experiencias en bicromía o en huecograbado)⁶² para convertirse en un recurso central de extraordinario rendimiento, tanto en el ámbito informativo como especialmente en el publicitario, de todo tipo de diarios (hasta el extremo de que en la segunda mitad de la década de los ochenta, el porcentaje de color de los diarios más avanzados se acercaba al 25%, mientras que en la década de los noventa la no utilización del color se convirtió en una rareza excepcional). La viabilidad técnica en términos de tiempo de elaboración, calidad y costes -ya que, por ejemplo, en la década de los sesenta la elaboración exigía “una entrega de originales de varios días de antelación”⁶³- jugó un papel decisivo en su incorporación. El hecho de que algunos periódicos, como el paradigmático “USA Today” -o el posterior “The European”-, nacieran ya pensados para el color⁶⁴ puede explicar que la incorporación de la cuatricromía en los diarios tradicionales impulsara su remodelación formal, de la mano de responsables con un rango específico (caso de los “directores de Arte”). Como un ejemplo emblemático -y por lo tanto como una cierta referencia para “La Vanguardia”- de esa incorporación del color a diarios que venían ejemplificando históricamente la seriedad formal -más allá, por tanto, de los múltiples casos citados en capítulos anteriores- está el propio “Times” londinense, que desde principios de los setenta imprimía en un color de gran calidad las páginas de publicidad (en huecograbado) pero que en el otoño de 1988 incorporó la cuatricromía a la información (y además mediante la audacia formal de situar cuatro ventanas de color por encima de la

⁶¹ Esta conclusión implícita se halla en “Reconversión tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.59.

⁶² Las primeras páginas en color aparecen ya a finales del siglo pasado, aunque generalmente a través de barras y manchas de color que acompañan a los titulares de los diarios “amarillos” (una fórmula -la bicromía- que muchos diarios utilizaron hasta la década de los sesenta para las manchetras o para las llamadas de suplementos o de determinados temas de interior, según F. Lallana, *La nueva identidad de la prensa*, pag.208). Paralelamente, algunos diarios, como el “ABC” en la década de los 30, registran experiencias de color -a través de la tricromía y la impresión en huecograbado-, mientras que ya en la década de los cincuenta se producen aplicaciones sistemáticas del color (caso del danés “Expressen”, en 1944, del sueco “Dagens Nyheter”, en 1952, de “Los Angeles Times”, en 1951, y del “Asahi Shimbun”, en 1955), aunque el verdadero diario en color -apoyado en un nuevo concepto formal y tecnológico- aparece en 1982 a través del “USA Today”. Eso sí, en 1986 había periódicos de gran tirada, como el norteamericano “Daily News” (1.400.000 ejemplares), que no empleaban el color ni tenían pensado hacerlo.

⁶³ Lallana, *ob.cit.*, pag. 208.

⁶⁴ *Ibidem*, pag.229.

cabecera del periódico, lo que suponía, al mismo tiempo, romper una norma inviolable de los diarios serios y de prestigio). Y dentro de los casos que sirvieron de referencia al diario objeto de estudio, cabe situar también a “Le Monde”, que anunció la incorporación del color a principios de 1989⁶⁵. La pertinencia del color, ya apuntada en otros apartados de este estudio, se observa en la respuesta de los anunciantes, en un contexto de medios audiovisuales en color⁶⁶: así, en Alemania, en 1985, los anunciantes gastaron en publicidad en color un 12% más que el año anterior -en paralelo a un descenso del 2,5% de los anuncios en blanco y negro-, aunque el efecto de la cuatricromía sobre el volumen de lectores no resultó significativa.

* **Tipografía:** Tendencia a la unidad formal y a la homogeneización tipográfica, especialmente en el texto, a través de familias de letra de fácil legibilidad, mayores blancos -con especial atención al interlineado- y un mayor cuerpo -que pasaron por lo general del 7 al 9 e incluso al 9,6⁶⁷-. En conjunto, esa evolución hacia un mayor orden se vio facilitada por los procesos de automatización. En Europa, predominaron las combinaciones de títulos y textos con letra clásica, mientras que en Estados Unidos dominaron los tipos clásicos, combinados con titulares modernos. En cualquier caso, en la elección del tipo de letra pesaron las altas velocidades de impresión, que “exigen trazos con mayor mancha”⁶⁸. La legibilidad también parece haber pesado sobre la determinación del ancho de columna, situado -con independencia del formato sábana o tabloide- en torno a los 40 centímetros y por lo general por debajo de los 50. Por lo que se refiere a la mancheta, los años 80 registraron tres tipos de soluciones: la tradicional -aun cuando se aplicara a diarios de nueva creación como “The Independent”, “Repubblica” o “El País”-, basada en tipografía clásica, impresa generalmente en negro y sin información por encima del logotipo; la innovadora, marcada por el uso de todos los recursos técnicos (color, tramas, relieves, etc.), y que, por lo general, admite información por encima del logo, y, finalmente, la correspondiente a los rediseños, sustentada en una combinación de “modernismo y tradición”, o lo que es lo

⁶⁵ Su director, André Fontaine, lo explicó en el Centro Internacional de Prensa de Barcelona, el 9 de febrero de 1989). Por otra parte, en un contexto de elevados costes (en relación con la tradicional impresión en blanco y negro), el modelo de rotativa más utilizado (según F. Lallana, *La nueva identidad de la prensa*, pags. 246 y 247) es la Goss Metro, seguido de la Creusot Loire y, en última posición, Albert Wifag (justamente el fabricante elegido por “La Vanguardia”, aun cuando fue también el escogido para equipar a la firma Dum, una de las mayores de Bélgica, con un promedio de 370.000 ejemplares por cabecera y tres páginas a todo color a mediados de los ochenta). En Alemania, diarios de la envergadura del “Bild” (sensacionalista) o de “Die Welt” (informativo) utilizaban desde 1983 una Colorman 25.

⁶⁶ Macu Alvarez, Revista Telos, junio-agosto de 1989, pag.118

⁶⁷ José Ignacio Armentia, *Las nuevas tendencias en el diseño de la prensa*, pags. 99 y 137; Lallana, *ob.cit.*, pags.212, 227, 231, 236 y 265, y Ledo, *ob.cit.*, pags.9 a 15.

⁶⁸ Lallana, *ob.cit.* pag.265.

mismo introduciendo elementos de innovación -incluido el color- sobre la base de una cierta continuidad tipográfica.

* **Ilustraciones:** Incremento visible de la presencia de ilustraciones fotográficas, especialmente para reflejar acciones (sobre todo en el caso de la guerra o del deporte) cuyo dramatismo transmitían mejor que una crónica). Este incremento, no obstante se vio impulsado por el perfeccionamiento, por un lado, de las propias cámaras (que permitían trabajar a mayores distancias) y, por otro, de los procesos digitales de tratamiento, almacenamiento y transmisión de imágenes, así como de su reproducción e impresión sobre papel-prensa⁶⁹ (y, de hecho, hasta la generalización del offset, el único procedimiento de calidad en la impresión de imágenes fotográficas era el huecograbado, cuya preparación, no obstante, exigía tiempos no competitivos desde el punto de vista informativo). Paralelamente, la remodelación supuso la irrupción de las imágenes sintéticas, creadas por ordenador (infográficos), que permitían diseccionar la acción o visualizar evoluciones estadísticas a partir de unos rasgos muy concretos: contenido informativo, desarrollo conciso, diseño imaginativo y atractivo (encaminado a llamar la atención del lector sobre el artículo en cuestión) y, finalmente, valor estético, con objeto de mejorar la presentación de la página.

* **Formato:** A diferencia de lo que ocurrió en el entorno más cercano de “La Vanguardia”, en el ámbito europeo continuaron dominando los formatos sábana para identificar los diarios serios, caracterizados por una paginación limitada (un máximo de 32 páginas) y una superficie impresa que no iba más allá de los 50.000 cm² (frente, por ejemplo, a los 100.000 de “La Vanguardia” o a los 180.000 cm² de algunos periódicos norteamericanos, que, como en el caso de “Los Angeles Times” alcanzaba paginaciones por encima de las 250 páginas los domingos). Por lo que se refiere a la arquitectura interna, la evolución formal estuvo marcada por una búsqueda de mayor organización (tendencia a la disposición modular de las páginas y a la ubicación e identificación estable de las secciones), así como por una simplificación en la exposición de las noticias que facilitase una rápida comprensión y una fácil lectura (lo que, entre otras cosas, redujo a la mínima expresión los “saltos de lectura”⁷⁰ e incluso un “doble nivel de lectura”, a través de titulares, destacados, sumarios, despieces, etc). En definitiva, diarios mejor organizados y señalizados⁷¹.

⁶⁹ Lallana, *ob.cit.* pag.213.

⁷⁰ Lallana, *ob.cit.*, pag. 266.

⁷¹ Ledo, *ob.cit.*, pags.19 a 21.

* **Fisonomía conceptual**: El concepto tradicional que establecía la división entre periódicos “de élites” y “de masas” se fue diluyendo y dando pie a una cierta “hibridación”. De hecho⁷², esa división ya “dejó de ser rentable y eficaz en los [años] setenta”, aun cuando en la práctica ha continuado persistiendo un amplio abanico que va desde el sensacionalismo estridente (los “Bild”) a los diarios de calidad (sobrios en su diseño y clásicos en su organización, cuyo paradigma sería “Le Monde”, un diario sin fotografías). Entre ambos extremos se habría abierto una amplia franja intermedia, que iba desde la ligereza y luminosidad del “USA Today” a la calidad formal y conceptual, dinamizada por el uso del color y de una maqueta más ágil formalmente, de diarios tradicionalmente serios que fueron rediseñados a caballo de la reconversión tecnológica.

* **Estrategias de zonificación y sectorialización**: Aproximación a los lectores a través de estrategias sectoriales mediante la abundancia de ediciones territoriales y locales y suplementos especializados (que respondían frecuentemente a demandas de los anunciantes, cuyo objetivo era incidir en segmentos determinados, y para todo lo cual el color y el grafismo tenían un papel destacado). Puede hablarse incluso de una cierta revolución de las secciones (con la creación de aquellas que mejor podían penetrar en segmentos de lectores con alto poder adquisitivo o con una potencial mayor disposición hacia el consumo⁷³), presidida por el eslogan: “Más vida, menos política”⁷⁴.

* **Nuevas estrategias promocionales**: Utilización a partir de 1980 de “juegos promocionales” -bingo, portfolio, etc.- como reclamos para incrementar las ventas de todos los periódicos europeos (incluidos los de prestigio), con resultados espectaculares sobre las cifras de difusión⁷⁵. La promoción de las ventas a través de juegos y regalos era un “gancho muy antiguo”, pero lo cierto es que el venerable “The Times” fue uno de los periódicos que dio la señal de partida al incluir el “portfolio”⁷⁶. Eso sí, pese a las espectaculares alzas en la

⁷² Jesús Timoteo, *La nueva identidad de la prensa*, pag. 338.

⁷³ Y de ahí la identificación del sexo femenino como un segmento irrenunciable de la clientela que hay que cuidar a través de contenidos específicos (servicios, factor humano, etc.), según recuerda Ledo en *ob.cit.*, pags.9 a 15.

⁷⁴ Margarita Ledo, *O diario postelevisivo*, pag.26.

⁷⁵ *Revista de la AEDE*, número 13, primer semestre de 1988, pags. 82-85

⁷⁶ Los juegos promocionales (bingo, portfolio, etc) fueron descubiertos por los ingleses a comienzos de los años 80, aunque en principio la iniciativa corrió a cargo de periódicos populares o de diarios locales, que no llegaron a evaluar “la importancia de [esas] acciones promocionales” sobre la venta y la publicidad del periódico (Francesco Farruggia, consejero delegado del Grupo Meeting, de España, en la *Revista de la AEDE*, primer semestre de 1988, pag. 82). La idea consistía “en distribuir gratuitamente tarjetas, con combinaciones de números o de símbolos [que las diferenciaban] entre el público potencial de lectores compradores de diarios”. Posteriormente, el periódico publicaba las soluciones

difusión⁷⁷, “una vez finalizados esos juegos, se pudo comprobar que no se lograba mantener la fidelidad de los miles de lectores que adquirirían el periódico en los momentos iniciales del juego”, y de ahí “el cambio hacia una oferta cultural, más acorde con los contenidos del producto impreso”⁷⁸.

* **Nuevas configuraciones internas:** Los nuevos planteamientos formales y conceptuales comportaron un conjunto de modificaciones operativas y funcionales sobre la dinámica convencional de las redacciones de los periódicos, de entre las que destacan en primer término el reciclaje de los ilustradores tradicionales del periódico o la designación de responsables gráficos con una visión de conjunto de la imagen del diario. En este capítulo hay que incluir, además, el impacto que tuvo sobre el organigrama tradicional de una redacción la cobertura de nuevos ámbitos sectoriales de información y servicios –o las propias estrategias de zonificación-, lo que provocó una ampliación de las figuras intermedias encargadas de coordinar y gestionar las secciones de nueva creación. Sin embargo, más relevante aún fue la configuración de equipos responsables del proceso de rediseño, que en el caso de “La Vanguardia” constituyó “una novedad en la prensa española”⁷⁹, pero que resultó ser “una norma en toda la gran prensa internacional”. Estos equipos estaban encabezados por periodistas, académicos o diseñadores.

para que el lector pudiese comprobar si era acreedor de algún premio. El impacto de ese recurso (Francesco Farruggia, *art.cit.*, pag.82) se cifraba en los siguientes parámetros y efectos:

- Aumento de la venta de ejemplares de un 20 a un 40%
- Ganancia de terreno a la televisión (especialmente frente a las flamantes cadenas privadas).
- Acercamiento de nuevos segmentos de mercado no tradicionales (por ejemplo, según los estudios de mercadotecnia realizados en EE.UU, Francia, Italia y Suiza, se incidía más en los jóvenes y las mujeres).
- Incremento de los anunciantes debido, en general, al aumento de tirada.

Algunos casos que confirmaban la certeza -al menos coyuntural- de ese impacto son los siguientes: el diario popular británico “The Sun” creció de 3.300.000 ejemplares a 4.160.000 con el Bingo, pero también el “prestigioso y tradicional” diario francés “Le Figaro” incrementó su difusión en un 44% con el Portfolio y el no menos serio diario italiano “La Repubblica” creció en 250.000 ejemplares de un día para otro, en 1987, merced Portfolio (Farruggia, *op.cit.*, pag.82). La gran duda de este tipo de reclamos era, para el caso de los diarios de prestigio, si recurrir a un juego para vender más ejemplares no podría afectar a la imagen del periódico. En el caso de los españoles, sin embargo, la existencia de precedentes en el mercado exterior -como el propio “Times”- suponía un cierto test que venía a garantizar los resultados.

⁷⁷ Por ejemplo, “The Sun” registró un alza de 700.000 ejemplares, mientras que “La Repubblica” “pasó en un día de 480.000 a 730.000 ejemplares (Martín Aguado, *Tecnologías de la información impresa*, pag.95)

⁷⁸ Martín Aguado, *Tecnologías de la información impresa*, pag.95.

⁷⁹ Josep Maria Casasús, “Renovación tecnológica y diseño de un periódico nacional”, pag.65.

NOTAS:

NOTA 1

La tendencia a documentar -a través de textos complementarios- las noticias puntuales se aprecia en el diseño de un servicio de esa naturaleza por la agencia alemana DPA a comienzos de los ochenta. El presidente del comité de dirección, Thilo Pohlert, explicaba en 1982 (*Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.34) que el enorme flujo de información que manejaba la agencia exigía “una nueva estrategia para la delimitación, la comprensión, la puesta en memoria y la búsqueda de informaciones y de hechos”. Y es que, a juicio de Pohlert, cada vez más “los lectores quieren no sólo la noticia en sí misma -ya que la exclusividad de las informaciones y las fuentes es cada vez más infrecuente-, sino también la documentación de fondo. El valor informativo de un artículo se mide en función de los hechos, y la repetición y la grandilocuencia no son deseables”.

A partir de esa filosofía, y en un contexto de sistemas de información interactivos -como se desprendía de los videoterminals y las redes de telecomunicación-, surgía el concepto de “información elaborada”, puesta a disposición del redactor a través de su pantalla de datos. Ello era posible a través de los sistemas electrónicos de almacenamiento de información, que permitían a determinados proveedores -como las agencias- poner esas informaciones a disposición de los usuarios. Naturalmente, ello exigía atender a tres parámetros: la preparación del material informativo sobre un formato adaptado al diario, la representación de los ficheros y, finalmente, el sistema de almacenamiento para poder llamar y disponer de las informaciones en memoria. En esta perspectiva, la agencia podía ofrecer: unos servicios predeterminados por cada diario; el acceso selectivo a las informaciones que constituyen la actualidad; fotonoticias (sobre un banco de datos para ilustraciones); el acceso a noticias relativas a determinados acontecimientos y a lo largo de un periodo prolongado), o incluso bancos de información para la documentación de fondo.

NOTA 2

Richard Curtis – “managing Editor/Graphics & Photography” del “USA Today” - situaba en 1984 el fenómeno protagonizado por ese diario en un contexto de “verdadera explosión de la información” en EE.UU, de la que el “Today” representaba “una de sus múltiples manifestaciones” (*Techniques de Presse*, marzo de 1984, pag.5). De hecho, Curtis consideraba, a principios de los ochenta, que “el número de soportes” informativos era en aquel país más elevado que nunca, aunque como resultado de “una necesidad constante de información”. Por ello, “ninguno de los medios existe arbitrariamente y todos ellos se complementan mutuamente”. El resultado era que el público recibía “noticias e informaciones procedentes de una gran variedad de fuentes”.

En el ámbito del grafismo, sin embargo, las “proezas” más destacadas corrían a cargo de las revistas de actualidad y de los numerosos periódicos especializados, sin olvidar la televisión, a la que se adjudicaba “el papel más destacado en la explosión informativa”. En este contexto de una “insaciable necesidad de información” -en el que la fotografía instantánea en color se hizo accesible a cualquier medio y desde cualquier punto del globo, o en el que vídeos y ordenadores se perfilaban al alcance de la mayoría de los hogares-, esa necesidad podía “ser en gran parte satisfecha por un medio visual: los gráficos informativos [infográficos]”.

Sin embargo, Curtis consideraba también que los diarios habían reaccionado con retraso, ya que [en 1984] los grafismos se reducían a un mapa transmitido ocasionalmente por las agencias de prensa o a una curva de evolución relativa a la situación bursátil. En este contexto, la mayoría de los periódicos no contaban con creadores gráficos, ya que los consideraban “un lujo” y creían imposible obtener “grafismos baratos”. La respuesta desde el punto de vista de los responsables de “USA Today” estribaba en considerar que “no se pueden hacer grafismos a un precio menos elevado que los artículos”, sin olvidar que los diarios “deberían preguntarse cómo sus artículos [textos] podrían, con la ayuda de grafismos, resultar más informativos” (*Techniques de Presse*, marzo de 1984, pag.5). Es decir, el planteamiento de fondo se centraba en un “uso más juicioso de la superficie disponible” para mostrar que “las noticias pueden y deben ser transmitidas visualmente y que los grafismos contribuyen a formar la visión de conjunto de un suceso”. La experiencia del “Today” a partir de la publicación de 11.000 grafismos durante sus 16 primeros meses de vida, era la siguiente:

*La simplificación de los grafismos ayudaba a facilitar la comprensión de la información.

*La simplificación permitía, paralelamente, acelerar la producción de infográficos por parte de los creadores y facilitar su aparición. El principio era sencillo: “Si el grafismo es fácil de producir y fácil de leer, la información será fácil de comprender”.

*La sobriedad era un rasgo positivo, por lo que no debía sobrecargarse el grafismo más allá de lo necesario. Por ejemplo, el mapa de orientación debería solamente localizar la isla de Manhattan si el artículo concernía a Manhattan, mientras que si el artículo abordaba las obras de una determinada calle, esa calle debería aparecer indicada en el mapa.

*Era necesario establecer un vínculo entre los grafismos y los lectores. Es decir, evitar curvas y gráficos impersonales, mediante una fría enumeración de hechos y cifras. En cambio, a juicio de los responsables de “USA Today”, para ser efectivos y “reflejar la personalidad del diario”, los grafismos debían ser concebidos a escala humana, con dibujos o fotografías de seres humanos, preferiblemente representativos de diferentes clases, edades, sexos y razas.

*El público aprecia por lo general la uniformidad y los lectores de diarios la exigen. Por eso, parecía conveniente utilizar todos los días los mismos caracteres dentro de los grafismos, los mismos cuerpos, las mismas tonalidades y las mismas tramas especiales. Ese planteamiento se expresaba en la sugerencia de utilizar un estilo homogéneo y fijar las reglas tipográficas, de forma que se homogeneizaran los cuerpos de los caracteres, las líneas y los símbolos utilizados.

*Los grafismos debían concentrarse sobre la información, y sin exageraciones. Además, eran preferibles las leyendas horizontales a las verticales (más difíciles de leer). Los colores debían ser vivos, aunque realistas.

*Era posible combinar numerosas ilustraciones redaccionales y de actualidad, de modo que con una nota adecuada, el grafismo podía referir todo lo relativo a una personalidad.

*Los grafismos no debían ser obligatoriamente grandes, ya que a veces eran más eficaces sobre una única columna. Asimismo, los mapas constituían el instrumento gráfico de base, y los lectores lo agradecían (cualquiera que fuese su contenido), con tal de que fuera “preciso, interesante e informativo”.

*Pese a que las dos principales agencias de prensa de EE.UU. proporcionaban buenos mapas a los diarios, los usuarios preferían reproducirlas en el estilo tipográfico propio de su diario o manipularlas como hacían con un despacho de agencia. Aun así, en “USA Today” se consideraba que los mejores mapas eran los elaborados por el propio servicio gráfico del diario, ya que el resultado evidenciaba seriedad y buen trabajo en ese dominio. Además, una vez producidos y archivados, los grafismos podían ser reutilizados permanentemente. Finalmente, la mayor parte de los mapas no llevaban demasiado tiempo de trabajo, sobre todo si el servicio de infografía los había preparado con antelación.

*La documentación y el acopio de información se consideraban básicos en el ámbito de la infografía. Para ello, se aconsejaba archivar todas los mapas y grafismos que llegaban al diario (comparando su precisión y características) y se sugería adquirir todo tipo de atlas y documentos cartográficos (incluso en relieve), con vistas a ofrecer una información muy completa del eventual escenario de sucesos de gran magnitud (como inundaciones u otros desastres naturales).

*Los mapas y gráficos en general habían adquirido (de acuerdo con el planteamiento del punto anterior) una dimensión decisiva, ya que otorgaban distinción a páginas en principio insignificantes. Para ello, podían adoptar formas inhabituales y podían fácilmente ser impresos con un color de acompañamiento, en cuatricromía o en blanco y negro.

A partir de ahí, y salvando las distancias, “La Vanguardia” organizó a finales de los ochenta un departamento de grafismo que respondía a planteamientos similares, con resultados aceptables aunque a un coste elevado. Sin embargo, en 1984 la prensa americana ya había conocido la “revolución del grafismo”, entendido éste como un instrumento “que ilustra a informa a la vez”. Y tal como se ha indicado al comienzo de esta nota, los propios responsables de “USA Today” admitían que el “trabajo, con frecuencia excelente”, realizado por las revistas de actualidad en el dominio del grafismo de información había jugado un “papel importante” en esa revolución. Asimismo, se recordaba que los propios anunciantes venían utilizando el grafismo desde hacía varios años, y que ese tipo de recurso había jugado un papel importante en la relaciones financieras al ofrecer a los inversores una rápida visión de conjunto de la “salud” de la economía.

La mejor demostración del auge de este tipo de productos se encontraba en que las grandes agencias de prensa se habían lanzado a su producción masiva, incluso en color, mientras que numerosas empresas se

dedicaban a la comercialización de infográficos. Entre las diversas materias, la previsión del tiempo constituyó desde el principio “una de las secciones realmente indispensables para el lector”, algo que quienes confeccionan los diarios “parecen olvidar con frecuencia” (*Techniques de Presse*, marzo de 1984, pag.5). En este sentido, se advertía que muchos lectores se interesaban por las previsiones meteorológicas de los medios audiovisuales porque estas eran “más accesibles, más precisas y con una presentación más agradable”. En consecuencia, los diarios debían esforzarse en mejorar la precisión y oportunidad de sus previsiones, incluso retardando, por ejemplo, una hora el cierre del boletín meteorológico, con el objetivo de ofrecer un ciclo más amplio de previsiones a largo plazo.

Dentro del ámbito meteorológico, se planteaban otros problemas, como la elección de las localidades que debían aparecer en los mapas, que “USA Today” resolvió a través de una encuesta (que incluía los destinos preferidos). De hecho, un boletín meteorológico destinado a un gran número de lectores podía llegar a indicar las temperaturas máximas y mínimas de una ciudad, región, estado o continente durante los últimos treinta días (una información relativamente sencilla a partir de su publicación sucesiva en ediciones precedentes). En cuanto a la presentación, la experiencia de “USA Today” reflejaba una inclinación de los lectores hacia las informaciones gráficas tridimensionales (inspiradas, por ejemplo, en imágenes captadas desde satélite), que aunque más trabajosas en su confección, permitían incluir más informaciones.

En cualquier caso, el planteamiento conceptual de la información gráfica debía someterse a las necesidades, perspectiva (local o mundial) e inquietudes del público natural del diario (intereses tanto de naturaleza lúdica como socio-económica). Y desde ese punto de vista, los responsables de “USA Today” consideraban justamente que los grafismos eran uno de los principales factores que habían contribuido al éxito del diario. Su importancia se resumía en el hecho de que constituían “excelentes útiles de información, apreciados por los lectores”, aunque también porque hacían “el diario más atractivo, más vivo y distinto de los otros” (*Techniques de Presse*, marzo de 1984, pag.5), pese a que numerosos periódicos intentaban imitar al “Today”.

NOTA 3

“St. Petersburg Times”: Una experiencia precoz en la producción y publicación intensiva de infográficos

Una experiencia referencial de utilidad indudable para este trabajo (por tratarse de un diario de dimensiones similares a “La Vanguardia”) es la del “St. Petersburg Times”, de Florida (EE.UU.), cuya tirada -en 1984- alcanzaba los 247.000 ejemplares en su edición de mañana, los 38.000 en la de tarde y los 308.000 en la del domingo. Frank Peters, responsable de arte del “St. Petersburg”, explicaba (*Techniques de Presse*, número de marzo de 1984, pags. 14 a 16) la experiencia de producir -en un diario americano de tamaño medio- gráficos en colores bajo la presión de los horarios de cierre de la redacción. Eso sí, Peters subrayaba que, en su cometido, contaba con el apoyo absoluto de la dirección para todo lo concerniente a la utilización diaria de gráficos en colores, condición esencial “si se quiere tener un diario bien ilustrado”.

Desde el punto de vista organizativo y operativo, el trabajo se desarrollaba bajo el concepto de la partición de las responsabilidades, de modo que grafistas y redactores se relacionaban como socios iguales que intentaban elaborar las mejores ilustraciones posibles. Es decir, los creadores gráficos no debían comportarse como prima “donnas” dispuestas a rechazar cualquier idea que no partiera de ellos mismos, aunque al mismo tiempo los redactores debían estar dispuestos a escuchar a los grafistas cuando estos les indicaran que sus ideas no tenían traducción visual (de hecho, en la página 26 del citado número de *Techniques de Presse*, se subrayaba la evidencia de que “no se pueden utilizar los grafismos de forma intensiva si la iniciativa no parte de los propios redactores, pues sólo ellos están en condiciones de establecer las prioridades, los espacios y los contenidos”, y de ahí que en algunos periódicos se realizara diariamente una recapitulación de los grafismos publicados, durante la cual se analizaba su presencia relativa y su pertinencia conceptual, con vistas a crear una “conciencia gráfica” en el seno del periódico).

Así las cosas, en el “St. Petersburg”, los infográficos se convirtieron en los elementos fundamentales de la ilustración de las páginas redaccionales; un tipo de ilustración que no servía únicamente para decorar la página sino para reforzar la actualidad y los hechos. Al mismo tiempo, se consideró el color como uno de los elementos más importantes del infográfico. El color -se afirmaba como sustento filosófico de su utilización- domina la vida cotidiana, de manera que todo lo que se ve es en color, hasta el extremo de que los principales competidores de los diarios -la televisión y las revistas ilustradas- también emplean el color. Por esa razón, el

responsable de arte del diario consideraba “absolutamente esencial” presentar las informaciones con gráficos en color de calidad, y de ahí que la mayor parte de los trabajos infográficos fuesen en color.

La ampliación de la demanda de grafismos llevó a la creación de un verdadero departamento de infografía redaccional, que recibía a través de una impresora una descripción por escrito del objeto de la ilustración, aunque luego el trabajo exigía siempre el contacto directo entre creador gráfico y redactor literario. Al mismo tiempo, y pese a la condición de publicación diaria -con todo lo que ello suponía de imprevisibilidad de muchos temas-, el “St. Petersburg” trabajaba sobre la base de una planificación; es decir, del conocimiento previo de determinados acontecimientos conocidos, lo que permitía preparar de forma más elaborada los infográficos.

Los criterios para establecer la calidad de un grafismo redaccional eran los siguientes:

*Debía ser informativo y presentar las informaciones de una forma concisa.

*Debía ser imaginativo y contribuir a llamar la atención del lector sobre el artículo en cuestión.

*Debía ser estético y mejorar la presentación de la página.

El responsable de arte del “St. Petersburg” subrayaba la contrapuesta complejidad de los infográficos, comparando la simpleza de un cuadro en color para las informaciones deportivas con la aparatosidad de un mapa geográfico en cuatricromía para informar a los lectores sobre la altitud de su residencia y señalarles el eventual impacto de unas hipotéticas inundaciones. En este último caso, un mapa de esa naturaleza sólo era posible utilizando al menos siete tintas diferentes para representar las diferentes altitudes.

El procedimiento operativo de ese tipo de gráficos arrancaba con una discusión previa entre creador y redactor sobre los datos de la información. En ese contexto, se decidía el formato y los contenidos concretos del infográfico. La hora de cierre constituía por supuesto un factor importante a la hora de decidir (para tener plena conciencia del tiempo disponible), por lo que habitualmente la elaboración de un gráfico comenzaba a las 15 horas y finalizaba alrededor de las 18. Eso sí, la ausencia de sugerencias visuales por parte del redactor que encargaba un grafismo, exigía más tiempo en la fase de desarrollo de la idea y de su concepción (que se sumaban a los minutos exigibles para su realización).

Si había que utilizar un mapa, el recurso al fichero que almacenaba mapas publicados con anterioridad permitía ganar mucho tiempo y contar con una matriz a la que añadir las nuevas informaciones. Entre las posibilidades manejadas figuraba también la inclusión e integración de los infográficos en la maqueta de la página, adaptando el texto al contorno del grafismo. Asimismo, a la vista de los desfases horarios entre un proyecto y su contenido textual, era perfectamente posible encuadrar el texto y añadirlo cuando el infográfico se encontraba ya en la fase definitiva de montaje.

Desde el punto de vista del responsable de arte del “St. Petersburg” el futuro de la infografía tenía en el ordenador gráfico una de sus bases más sólidas, ya que facilitaba determinados trabajos que por su complejidad difícilmente se podían abordar sin la ayuda de la informática. Al mismo tiempo, el ordenador libraba al creador gráfico de trabajos monótonos, tales como el cálculo de las escalas y el trazo de numerosas líneas repetitivas. Así, los datos en bruto eran introducidos en el ordenador a través del teclado, y la máquina calculaba la escala apropiada y trazaba las líneas isobaras, incluso trabajando en cuatricromía. Asimismo, el ordenador permitía una actualización fácil de las estadísticas semanales, ya que el creador gráfico no tenía que dibujar nada nuevo sino simplemente añadir un nuevo dato o texto en el gráfico.

“Dagens Nyheter”

En el caso del “Dagens Nyheter” de Estocolmo, su director de Arte, Torgny Wärn, respondía en 1984 (*Techniques de Presse*, número de marzo de 1984, pags.4 y 5) con una amplia disertación a la pregunta de por qué su periódico recurría a un número importante de ilustraciones y gráficos. Al respecto, Wärn admitía que una buena información es aquella que puede describir por escrito personas, lugares y objetos, pero, acto seguido, advertía que en muchas ocasiones (por ejemplo, en lo relativo a los sucesos) una imagen retrata los hechos (su magnitud, sus causas o sus consecuencias) mejor que un texto.

Sin embargo, Torgny Wärn prefería ofrecer una respuesta más amplia a la pregunta de por qué su diario utilizaba un número importante de grafismos. Así, partía de una base elemental: los diarios son elaborados por periodistas para los lectores, y, por eso, ningún diario -ni siquiera “Pravda” o “Le Monde”- tendría la ocurrencia de producir páginas impresas con columnas iguales, ya que en ese caso los mejores artículos apenas destacarían en medio de esa masa de texto y su acceso sería muy complicado para el lector. Por tanto, incluso los textos presentan históricamente la necesidad ser articulados (mediante títulos,

cabeceras, subtítulos... y, naturalmente, ilustraciones). Y a partir de ahí, las proporciones atribuidas a estas unidades son decisivas para la personalidad del diario. Y cuanto más espacio se atribuya a los elementos visuales, más fácil es el acceso a los artículos y más atractivo será el diario para sus lectores. Todo ello con plena conciencia de que al asignar más espacio a los elementos visuales se pierde “un espacio precioso para los hechos, las opiniones y los detalles dentro del texto” (*Techniques de Presse*, número de marzo de 1984, pags.4 y 5).

En el caso del “Dagens” -y a partir de la constatación de que cada diario reparte los elementos gráficos y los textos según sus propias proporciones, aunque la mayor parte de ellos asigna un cierto espacio a las ilustraciones-, la filosofía relativa a la inclusión de ilustraciones buscaba “contrastar con el texto dentro de la maqueta, y por eso nunca figura[ba]n sin una razón”. Es más, el diagnóstico del responsable de la imagen de este diario sueco subrayaba las negativas consecuencias de un planteamiento rutinario y exento de imaginación a la hora de seleccionar las fotos (lo que daba pie a la publicación de ilustraciones “insignificantes, tristes y aburridas” o a una elección apresurada de las fotografías de archivo, sin un análisis sobre su idoneidad o atractivo para el lector).

En consecuencia, textos e ilustraciones “deberían -a juicio de Torgny Wörn- ser consideradas por los diarios según los mismos criterios de calidad”, lo que implicaba al mismo tiempo un “esfuerzo de creatividad” en el enfoque visual del producto. El desenlace final de este planteamiento llevaba a Wörn a realizar una defensa apasionada de su propio papel, como un elemento a extender a todos los periódicos (y, de hecho, “La Vanguardia” cuenta también con un director de Arte desde la segunda mitad de los años ochenta), ya que el acabado visual de un diario no podía depender de la “visión limitada” del responsable de fotografía o del responsable de grafismo, sino que hacía falta “una persona imparcial” que pudiera analizar en términos creativos los distintos elementos a publicar. Es decir, “los esfuerzos creativos en ese ámbito sólo serán fructíferos sobre la base de la combinación de diferentes tipos de ilustraciones y de grafismos”.

Consideraciones generales en el tratamiento de infográficos:

Edwin Taylor, consultor gráfico y presidente del simposio de la IFRA sobre “Periodismo visual”, celebrado en Londres en febrero de 1984, relataba (*Techniques de Presse*, número de marzo de 1984, página 5) que -desde un punto de vista operacional- las ilustraciones debían ser consideradas y examinadas en la conferencia de redacción y discutidas posteriormente en detalle con el servicio de infografía. En este sentido, Taylor insistía en un aspecto procedimental evidente: “La obtención de un grafismo dentro de los plazos previstos depende esencialmente del momento en que se adopta la decisión”. Y al hilo de esta cuestión operativa, introducía un aspecto de filosofía del diario: “Hay que hacer más periodismo anticipativo y menos periodismo retrospectivo”. Es decir, más investigación y menos reportajes. La razón de ello estribaba en que la publicación de un infográfico “anticipativo” -antes de que se produjeran los hechos- “interesa más al lector que una publicación posterior”. De hecho, para los textos, el mejor papel de los infográficos se derivaba de anticipar los rasgos del acontecimiento en la medida de lo posible. Aun así, Taylor admitía que los gráficos conservaban su importancia incluso cuando el acontecimiento estaba en curso o pertenecía ya al pasado, y resumía su enfoque señalando que “grafismos anticipativos y grafismos retrospectivos continuarán satisfaciendo la necesidad de los lectores respecto a las explicaciones claras y limpias”.

Y aunque este planteamiento pudiera “parecer nuevo [a comienzos de 1984] a numerosos diarios” -hasta el extremo de que la *Society of Newspaper Design* sólo existía en EE.UU, y nació después de 1980-, muchos semanarios como “Time” o “Newsweek” ofrecían una larga tradición de investigación y habían ya adaptado sus recursos para proporcionar hechos y cifras necesarias para la infografía. Así las cosas, y para afrontar este nuevo reto, Edwin Taylor advertía que los diarios “deberán evaluar su organización interna y sus recursos y dar más importancia a las relaciones entre los periodistas responsables de investigar, los encargados de los textos y los creadores de las ilustraciones, ya que a partir de una colaboración imaginativa de estos elementos debería resultar un método de comunicación eficaz con los lectores: el infográfico” (*Techniques de Presse*, número de marzo de 1984, página 5).

Desde una posición más académica, Josep Maria Casasús ofrecía en 1987 (Curso de doctorado sobre “la influencia de la innovación tecnológica en la evolución de la preceptiva”, sesión del 11 de diciembre de 1987) algunas reflexiones sobre el papel de la infografía dentro de los géneros periodísticos, hasta el extremo de considerar los infográficos un “nuevo género periodístico” (en tanto suponen la aplicación de recursos periodísticos al diseño y aportan valor informativo al concepto gráfico). Ahora bien, según Casasús, la info-

grafía es viable en un contexto de intensa cultura visual que ha facilitado la pedagogía para comprender el lenguaje estético.

Al mismo tiempo, Casasús sitúa los infográficos dentro de un modelo de diario que implica la superación del concepto de “arquitectura tipográfica” en la imagen visual de la página, y en el que los elementos de análisis de la unidad informativa ya no son únicamente los géneros informativos sino también los elementos gráficos y estéticos. Ello había de suponer, además, una pérdida de solemnidad en los diarios tradicionalmente “serios”, inscritos en el binomio información-interpretación.

En cuanto al impacto de los infográficos sobre la estructura formal y conceptual de los textos informativos, Casasús subrayaba la evolución de la estructura narrativa de la información impresa bajo la presión de la imagen (y hacia una preeminencia de ésta). En este sentido, recordaba que puede haber descripción sin relato, pero no relato sin “cierta descripción”. De ahí que el papel de los infográficos tuviese una doble derivación: facilitar el relato en el diario sensacionalista (hasta rozar su sustitución virtual), y hacer posible una profundización en el relato como análisis al suprimir el esfuerzo descriptivo (de modo que la imagen responde al lector sobre la referencia a la que alude el texto), con lo que ello supone de redistribución de las partes de una información.

NOTA 4

De entre los numerosos periódicos que recurrieron a la remodelación formal, en paralelo a la tecnológica, con objeto de revertir una abierta situación de declive (y de cuyas experiencias se ha dado cuenta en el anexo II), vale la pena destacar en detalle la experiencia de “The London Free Press”, un caso con cierto valor referencial para el diario objeto de esta investigación.

“The London Free Press” o la remodelación formal y la entronización de la infografía como último recurso para sobrevivir al declive :

La experiencia de este diario canadiense -que presentaba similitudes con “La Vanguardia”- la relataba en un simposio de la IFRA sobre “Periodismo visual”, celebrado en Londres en febrero de 1984, William R. McGrath (*Techniques de Presse*, marzo de 1984, pags. 8 a 14), editor gráfico del “The London Free Press”, un periódico de Ontario (Canadá). En 1964, ese diario, compuesto de dos cuadernillos, se componía e imprimía en plomo y llegaba al 90% de los hogares de su área de mercado. En la década siguiente (y cuando el papel de diario costaba 179 dólares la tonelada, y la tinta, 7 centavos la libra, para un periódico cuyas páginas redaccionales medían 94 picas de anchura y 133 de altura), la penetración del “London Free” empezaba a reducirse: tiraba 130.000 ejemplares, pero ahora sólo alcanzaba al 70% de los hogares de la región.

A la vista de ello, y de que los propios responsables del periódico ignoraban qué cosas resultaban insatisfactorias, la empresa realizó en 1976 un sondeo entre sus lectores. El resultado fue demoledor: el diario era mal comprendido por el público, que no encontraba en él nada relevante y lo apreciaba falto de personalidad y con una presentación rutinaria de las noticias.

A partir de ahí, la dirección constituyó un grupo de estudio, y dentro de él un subcomité, cuya misión era la de determinar la mejor manera de presentar las noticias a los lectores. Para ello los miembros del comité visitaron varios diarios (cuatro en concreto), en los que observaron la presencia de uno o varios creadores gráficos para el área redaccional. A través de esas visitas, el grupo de estudio se pudo beneficiar también de consejos relativos a la organización de las páginas redaccionales.

Las primeras medidas pasaron por dividir el diario en varias partes y en trasladar al dominio gráfico un orden hasta entonces inexistente, al tiempo que se organizó la parte redaccional en secciones bien definidas y se empezó a utilizar el color con gran éxito. Paralelamente, la reorganización -incluida la formación del personal de producción- se realizó sin problemas, e incluso se imprimió un catálogo que resumía los rasgos del nuevo proyecto.

La dinámica de trabajo en el aspecto visual del periódico partía del axioma de respetar las ideas de redactores y fotógrafos como base de partida (y, de hecho, la filosofía del responsable gráfico del diario era la de intentar conjugar, incluso sin entenderlas, las distintas elecciones de periodistas y creadores, por considerar determinante su instinto y experiencia en sus respectivos ámbitos). Así, ciertos artículos no podían aparecer con fotografías, ya que, por ejemplo, los tribunales prohibían a los fotógrafos el acceso a las salas de audiencia, situación que justificaba recurrir al concurso del creador gráfico. Ahora bien, la ilustración no podía concebirse como un simple añadido o un mero reflejo del tramo central del relato, sino como una

imagen de los sentimientos o de las fuerzas en juego. Naturalmente, ese enfoque ambicioso no podía aplicarse a todos los textos.

Por su parte, los cuadros, los esquemas y los mapas jugaban un papel más importante, hasta el extremo de que el criterio imperante era que si no podían ser confeccionados correctamente, mejor no realizarlos. En este sentido, la información de los grafismos debía ser lo más actual posible, fiable y lógica, por lo que el creador gráfico sólo podía trabajar si el redactor le ofrecía la información suficiente.

La preocupación por responder a las expectativas y necesidades del lector se apreciaba en el suplemento sobre viajes que se publicaba en la edición de los sábados. Al respecto, ese suplemento informaba de destinos exóticos, acompañados de bellas fotografías, pero con una dificultad añadida para muchos lectores: ¿Dónde se encuentra ese lugar? Los periodistas responsables tuvieron que ser conscientes de la necesidad de indicar constantemente, mediante mapas apropiados, la ubicación de numerosos destinos “originales y desconocidos”.

Otra sección donde se intensificaron los recursos gráficos -en muchos casos simples `logos'- fue la de deportes. Sin embargo, el afán por lograr resultados diferenciados debía refrenarse en nombre de las posibilidades reales que ofrecía el soporte material; es decir, atender a las limitaciones del papel de diario (en contraste, por ejemplo, con el papel `couché') y de la impresión en cuatricromía.

En cualquier caso, la supervisión del conjunto del diario desde el punto de vista de la presentación y el resultado formal corrió a cargo del editor gráfico, que participaba en la discusión sobre todos los cambios e iniciativas (como, por ejemplo, la creación y diseño de una nueva sección), aunque también se ocupaba de los catálogos de caracteres utilizados, de la relación con los creadores independientes, etc.

1.1.4. El proceso reconvensor, sus actores y sus circunstancias

1.1.4.1. Incentivos y dificultades para la introducción de nuevos sistemas

Las razones de la reconversión tecnológica de las empresas de prensa, y en concreto de su informatización, han ido apareciendo de una manera u otra a lo largo de anteriores capítulos. Si ahora se procede a su recapitulación es, por lo tanto, con objeto de definir la lógica empresarial e industrial que determinó la metodología y los efectos del proceso de modernización en el que se inscribe el caso objeto de estudio.

La razón principal del cambio tecnológico, parece evidente, estribó en el agotamiento de los procedimientos tradicionales frente a las nuevas necesidades de la prensa y a las posibilidades de las nuevas tecnologías. “La razón principal es evidente. Los procedimientos tradicionales de la composición en plomo no permitían fabricar los diarios en condiciones óptimas si se tiene en cuenta el aumento de la paginación en los últimos treinta años (desde 1945 en adelante) y la multiplicación de las ediciones”¹. Y esa razón incluía el reto de dotar al producto final de la máxima actualidad en los contenidos, algo imprescindible en un contexto de feroz competencia de los medios audiovisuales y que sólo era posible con las nuevas tecnologías² (un argumento “decisivo” a

¹ Jean Louis Lepigeon y Dominique Wolton, *L'information demain*, pag. 122

² Roland Hof jefe de edición del rotativo alemán “Darmstädter Echo” (de la localidad de Darmstadt), afirmaba en 1982 (*Techniques de Presse*, número de mayo, pags.24 a 27) que “el avance de la radio y la televisión sobre los diarios en materia de frescura de la información (es decir, de ‘actualidad’) puede ser corregida”. Y añadía que, desde el punto de vista redaccional, éste puede ser el “argumento más decisivo” en favor de los sistemas de redacción electrónica. Por supuesto, añadía Hof, la actualidad puede parecer al observador superficial un valor inventado por los periodistas para justificar su avidez de sensacionalismo. Sin embargo, la suposición de que la actualidad “es un postulado vacío de sentido” carece de fundamento. Una noticia es una información a partir de la cual el lector debería poder orientarse. Para ello es necesario que la noticia sea exacta, y si quiere ser eficaz, es necesario que sea actual. La actualidad, por lo tanto -añadía Hof-, es un objetivo determinado por el interés del lector, que quiere conocer aquello que le afecta lo más rápido y lo más directamente posible. En este sentido, hay que recordar que en 1982, en Alemania federal, un lector debía gastar más de 20 marcos (50 francos franceses de la época) al mes para adquirir un diario. Se trataba -y se trata, ya que las cantidades destinadas a comprar un periódico, lejos de disminuir han aumentado- de una cantidad elevada que le daba derecho a exigir informaciones que justificasen esa suma; es decir, informaciones que le sirviesen de alguna cosa: planes fiscales del Gobierno, evolución de los tipos de interés, modificación de los precios del combustible, cambios de circulación dentro de la ciudad, programación o resultados deportivos, un conjunto de noticias en las que el valor de actualidad se viene midiendo en horas y que caducan rápidamente. De hecho, “no hay nada más viejo que un diario de ayer” y “la actualidad de un diario demuestra su calidad”, ya que “es el primer factor decisivo para la imagen de marca del diario” (Hof, *Techniques de Presse*, número de mayo de 1982, pag.26). El contrapunto a este diagnóstico lo ofrecía Christopher G. Pole-Carew, director gerente del grupo editor del “Evening Post” (*Techniques de Presse*, número de mayo de 1982, pags. 10 a 14), quien ponía algunos ejemplos sobre la utilización integral (para la mejora de la calidad del producto, la mercadotecnia, la administración y la contabilidad, etc.) de los sistemas electrónicos de redacción, pero entremezclados con un análisis corrosivo de un uso amorfo de la tecnología: “Existen multitud de diferentes métodos para vender más, pero el sistema de redacción más elaborado no sirve de nada si las noticias, pese a los cambios aportados por la electrónica o por otros medios, no valen la pena de ser leídas”. En definitiva, lo que se escondía detrás de esa observación -extrapolable a un diario local de tarde como el “Evening Post”- era el convencimiento de que hay que ofrecer al lector las noticias y servicios que busca, no los que el diario supone que son interesantes para los lectores.

favor de las técnicas más modernas, como se observa en la experiencia concreta del diario alemán “Darmstädter Echo”)^{NOTA 1}. En esta perspectiva, Fernando Lallana³ recuerda que en “en la elaboración de un diario se requerían sucesivos turnos laborales” y “la cuenta atrás en el cierre de un día para otro se iniciaba cuando se acababa de imprimir el ejemplar”, mientras que ahora [en la segunda mitad de los años 80] “un periódico se puede ejecutar en un plazo no superior a seis horas”.

A esa razón estrictamente productiva se unían otras, “económicas y sociales, como la necesidad de racionalizar la producción y la voluntad de modificar el equilibrio de relaciones laborales que, después de la II Guerra Mundial, habían reforzado el poder de los obreros, tanto en el nivel de las condiciones de producción como en el de los salarios”⁴. De hecho, los salarios se habían convertido a finales de los 70 “en la parte fundamental y creciente de los costes, y es muy natural intentar reducir los costes por unidad”, un objetivo que se puede alcanzar “invirtiendo en automatización y mecanización”, según afirmaba en 1981 Jaakko Rauramo, vicepresidente de Sanoma, el primer grupo de prensa finlandés⁵. En resumen, puede hablarse de tres tipos de razones a favor de la reconversión tecnológica: técnicas, económicas y sociales⁶, sin dejar de destacar que el descenso de los beneficios como consecuencia del aumento creciente de los costes (especialmente de los salariales⁷) convertía en acuciante la necesidad de una racionalización de la gestión y fabricación (fundada en la “modernización técnica”⁸) y de una reducción del volumen de mano de obra.

³ Fernando Lallana, *La nueva identidad de la prensa*, pag.213.

⁴ Lepigeon y Wolton, *L'information demain*, pag.122.

⁵ *Revista de la AEDE*, julio de 1981, pag.44.

⁶ Las razones técnicas: El crecimiento anatómico de los periódicos a partir de la Segunda Guerra Mundial suponía mayor paginación y decenas de miles de líneas de composición. Las soluciones dentro de los sistemas tradicionales pasaban por multiplicar el número de linotipias, pero su limitado rendimiento -amén del enorme espacio que ocupaban- no alcanzaba a resolver la producción necesaria (especialmente en aquellos casos en que una importante paginación iba paralela a numerosas ediciones).

La razones económicas: La racionalización de la producción ha sido siempre un objetivo permanente (aunque se plantee con distinta intensidad y urgencia en función de las diversas coyunturas externas e internas). Los progresos técnicos que aparecieron a partir de la década de los sesenta ofrecían soluciones novedosas para racionalizar y optimizar el ámbito de la producción. La necesidad de esa racionalización parece más evidente si se señala que las empresas de prensa sin excepción han contado siempre con una mano de obra cuyo coste incidía sensiblemente sobre los costes globales de fabricación.

Parece natural, entonces, que los factores técnicos y económicos empujaron a los empresarios a invertir en un tipo de maquinaria que redujera la mano de obra y mejorara los resultados (sobre rendimiento y productividad), en un contexto en que el mayor consumo de papel se sumaba al elevado costo de éste. Y en ese circunstancia intervenían las razones sociales, que se reducían a la necesidad de reducir los costos salariales y las plantillas que los ocasionaban.

(Fuente: Jean Louis Lepigeon y Dominique Wolton, *L'information demain*, pags. 122 a 125, y reflexiones del propio autor a partir de la experiencia del objeto de estudio).

⁷ Por ejemplo, en el caso de “La Vanguardia”, los costes salariales ente 1976 y 1977 crecieron más del 40%.

⁸ La modernización debe entenderse como informatización, pero en la medida en que ese factor permite “integrar las diferentes fases del cambio” (Jean Louis Lepigeon y Dominique Wolton, *L'information demain*, pag.124), ya que -a efectos de cuantificación y caracterización- resulta difícil distinguir las inversiones en informática cuando ésta va ligada a los nuevos equipos de fotocomposición, de offset o de expedición.

Por otra parte, el contexto ofrecía algunos alicientes añadidos a los diarios más veteranos que tuvieran la capacidad financiera suficiente para afrontar un proceso reconvensor con garantías de éxito: la enajenación de los viejos inmuebles, situados en el centro de las ciudades y, por lo tanto, susceptibles de generar un importante beneficio a través de su venta. Esa operación se generalizó en el caso de la prensa londinense con el abandono de Fleet Street⁹, mientras que en otros países registró excepciones tan significativas como el caso de “Le Monde” o el del regional “Sud-Ouest”, experiencias estas últimas que se asimilan a la de “La Vanguardia”, que también acometió la modernización sin abandonar su vieja sede en el centro de la ciudad (aunque, en el caso del rotativo barcelonés, ampliando el taller que albergaba inicialmente la planta de huecograbado, en el barrio barcelonés del Poblenou). En cualquier caso, ese tipo de operaciones inmobiliarias permitieron no sólo financiar la adquisición de las nuevas instalaciones sino también las indemnizaciones derivadas de la reducción del empleo (especialmente cuantiosas en el caso británico) o la incentivación de los programas de bajas voluntarias y jubilaciones anticipadas (más propios del resto de Europa).

Eso sí, la reducción del empleo que supuso la reconversión técnica ofreció magnitudes muy variables, desde la absorción gradual que se vivió en la Europa continental hasta los despidos masivos del mundo anglosajón (donde la reducción del personal de los talleres llegó a alcanzar el 50% de los efectivos, con una repercusión del 30% sobre la masa salarial¹⁰, y donde, por ejemplo, el grupo británico Express -con una tirada global diaria superior a los tres millones de ejemplares- redujo su plantilla de 7.000 a 2.300 personas). En una primera etapa, y en el caso francés, Jean Louis Lepigeon y Dominique Wolton¹¹ cifraron la reducción de los empleos en el área de talleres entre un 10 y un 20%, con un impacto sobre la masa salarial que permitía financiar una parte de la informatización. En concreto, Lépigéon y Wolton¹² señalaban que en 1980 la informatización había supuesto ya en Francia la disminución de entre un 15 y un 25% de los tipógrafos, sustituidos por teclistas. Con una ventaja añadida: mientras un linotipista tardaba cinco años en aprender su oficio, un teclista podía aprender a manejar un teclado en apenas ocho horas. En cualquier caso, la introducción de la fotocomposición ya supuso un reequilibrio en el seno de la plantilla de las empresas, de modo que disminuyó el peso del taller (hasta caer por debajo del 50% del conjunto de la nómina) mientras se ampliaba el de la redacción, la administración y los servicios. Así, en 1978, la anatomía de un diario metropolitano de Estados Unidos ofrecía los siguiente parámetros:

⁹ Por ejemplo, el “Financial Times” vendió su sede por 30.000 millones de pesetas mientras que su nueva factoría en los muelles de Londres no supuso, al menos en su primera fase, más de 15.000 millones (Díaz Nosty, *La nueva identidad de la prensa*, pag.116).

¹⁰ Macu Alvarez en la Revista Telos, número de junio-agosto de 1989, pag.113.

¹¹ Lepigeon y Wolton *ob. cit.*, pag.125

¹² *Ibidem*, pags.7 y 8

producción y mantenimiento (el 48% de la plantilla); redacción (el 15); administración y gestión (el 15); difusión (el 12), y promoción y publicidad (el 10)¹³.

Ahora bien, la pregunta concreta “¿cuánto ahorran los nuevos sistemas?” sigue sin tener una respuesta exacta. Según Anthony Smith¹⁴, “algunos cálculos generales terminan con cifras cercanas al 15 por ciento por reducción de costos totales, conseguida por la introducción en un diario tradicional (con metal derretido) del sistema moderno ‘de principio a fin’ y de fotocomposición” (De hecho, el grupo Gannet sólo aceptaba proyectos de reconversión técnica “que presentaran una rentabilidad mínima del 15% por año”¹⁵). “Casi todos los analistas -añadía Smith¹⁶- señalan que la inversión necesaria puede ser pagada en dos años por el ahorro en las plantillas de salarios” (y lo certificaba el hecho de que en la era de la composición en plomo, una página exigía más de 13 horas de mano de obra del taller para su elaboración, mientras que sólo precisaba 48 minutos en salarios del taller con un sistema de redacción en el que las noticias de agencia entraran *on line*)¹⁷. En algunos casos, además, los resultados prácticos de la nueva tecnología habían sido tan satisfactorios que los responsables de las empresas no dudaban en considerar plenamente justificadas las costosas inversiones iniciales, como ocurrió en el grupo de prensa holandés “Sijthoff Pers”, que en 1982 registraba una difusión total de un millón de ejemplares semanales¹⁸, o en el del rotativo alemán “Frankenpost”, cuyas cifras comparativas entre 1976 (plomo) y 1978 (fotocomposición) mostraban un incremento del 23,1% en el rendimiento de la empresa y de más del 8% en los resultados de la explotación (aunque también del 24,5% en los precios de coste, entre personal -17,4%- y materiales -32,7%)¹⁹.

De hecho, las primeras experiencias prácticas concluyeron muy pronto que, por ejemplo, la sobrecarga que suponía para las redacciones el ajuste de los artículos de una página a sus respectivos formatos se veía sobradamente compensado por el ahorro de tiempo que se producía en la sala de composición, ya que la precisión de textos y maquetas hacían innecesarios los ajustes

¹³ Frank W. Rucker y Herbert Lee Williams ofrecen en *Organización y administración de periódicos*, pag.29, una gráfica anatomía de las proporciones internas de un periódico metropolitano en la década de los setenta. Así, en el “Washington Post”, y sobre una plantilla de aproximadamente 1.000 personas, una de cada siete se ocupaba de la búsqueda, elaboración o puesta en escena de las informaciones; otra de cada siete se afanaba en la búsqueda y preparación de la publicidad; dos de cada siete se dedicaban a las tareas productivas (composición, impresión, etc.); otros dos de cada siete se ocupaban de la circulación y distribución del producto, y el resto (otro uno de cada siete) se consagraba a la administración.

¹⁴ Smith, *Good Bye Gutenberg*, pag.167

¹⁵ *Techniques de Presse*, número de marzo de 1983, pag.12.

¹⁶ Smith, *Good Bye Gutenberg*, pag.167.

¹⁷ *Techniques de presse*, número de enero de 1977, Tratamiento de noticias, pag. 8.

¹⁸ *Techniques de Presse*, número de mayo de 1980, pags. 8 a 11, y número de mayo de 1982, pags. 6 y 8, y Anexo II, pag.137 y ss.

¹⁹ Anexo II, pag.59 y ss.

durante el montaje^{NOTA 2}. Eso sí, “no todos los ahorros en personal derivan de las nuevas tecnologías”, sino de la racionalización organizativa, lo que hace “casi imposibles los cálculos en firme”²⁰. A partir de esa complejidad, los diversos ejemplos que aparecen en el apéndice final^{NOTA3} y en el Anexo II apuntan a economías de hasta el 40% sobre las antiguas plantillas de composición, y a crecimientos de la productividad en torno al 30%, aun cuando los desenlaces fueron muy diversos. Así, en algunos casos se produjeron incrementos en los costes de personal (de hasta un 6%)²¹, derivados de una “armonización” salarial de los trabajadores reciclados, o incluso situaciones transitorias de estancamiento de la plantilla global, ya que las reducciones en una sección se veían neutralizadas por el aumento de efectivos en otra²².

De hecho, diversos estudios²³ reconocen la pérdida de empleo que suponen las nuevas tecnologías, a partir del efecto de sustitución de “trabajos rutinarios y hasta peligrosos” o incluso de tareas intelectuales. Sin embargo, esos mismo estudios aluden a la combinación de dos efectos (el “efecto desplazamiento” y el “efecto compensación”) que de alguna forma neutralizan la destrucción de empleo que supone la innovación tecnológica. Así, por un lado, es evidente que las nuevas tecnologías hacen “desaparecer los trabajos poco o nada cualificados en beneficio de la automatización de las tareas”, pero también lo es que esas nuevas tecnologías contrarrestan ese efecto perverso mediante “la creación de nuevos puestos de trabajo derivados del proceso técnico”²⁴. Es decir, “la nueva tecnología pone en funcionamiento importantes efectos compensatorios”, aun cuando, eso sí, existe una “limitación de esos efectos [...], ya que dan lugar a una demanda potencial de puestos de trabajo que modifica sustancialmente los niveles y los tipos de cualificación respecto a los trabajadores que desplaza”²⁵. De ahí que la incorporación de nuevas tecnologías –y el corolario de incremento de la competitividad que suponen- permita “evitar que se despida a parte de la plantilla, reciclándola, y, en muchos casos, permite emplear a nuevos trabajadores”²⁶. De hecho, una de las expectativas declaradas por los empresarios de prensa españoles para justificar la introducción de nuevas tecnologías se resumía en la siguiente contingencia: “Los puestos que se ahorren en los talleres, permitirán potenciar la redacción”²⁷.

²⁰ Smith, *Good Bye Gutenberg*, pag.167.

²¹ Caso del diario alemán “Leeuwarder Courant” (ver Anexo II, páginas 58 y ss.)

²² De la amplia relación de casos paradigmáticos en lo que respecta a los ahorros que suponían los nuevos sistemas informatizados, y que aparece en el Anexo II, vale la pena destacar muy especialmente las experiencias del “Daily Mirror” -en la página 39-; del “Frankenpost” -pag. 54-; “Nya Wermlands Tidningen” -pag. 105-, y “Brabants Nieuwsblad” -pag. 129.

²³ José Emilio Navas López, *Organización de empresa y nuevas tecnologías*, pags.123 y 124. El autor resume las conclusiones de varios estudiosos, entre los que destaca especialmente el trabajo de Manuel Castells, *El desafío tecnológico: España y las nuevas tecnologías*, 1986.

²⁴ *Ibidem*, pag.123. El autor cita a E. Bueno, “Los efectos de las nuevas tecnologías en la dirección y organización empresarial en un contexto de crisis” (1987)

²⁵ Navas López, *ob.cit.*, pag.124.

²⁶ *Ibidem*, pag.124.

²⁷ Concepción Alonso Garrán, *La revolución tecnológica en la empresa informativa española*, pag.55.

En este sentido, un informe elaborado en 1987 por el profesor Siegfried Weichenberg, de la Universidad de Munster, en la RFA, sobre “Las Nuevas Tecnologías en las Redacciones de los Periódicos”, admitía²⁸ que “la introducción de sistemas electrónicos de redacción supone trasladar producción técnica a la redacción” y “esto significa que en las salas de cajas sobra personal y a los periodistas se les imponen cometidos adicionales”. Sin embargo, desde 1980 -y pese a que el número de diarios alemanes que habían introducido sistemas de redacción se incrementó en un 700%- , el “número de redactores en el mismo periodo sólo aumentó un 10%”. Esta situación llevaba, no obstante, al profesor Weichenberg a concluir -a partir de los datos de 1985- que en Europa, y más concretamente en Alemania, “no se puede hablar todavía de una introducción masiva de las nuevas tecnologías”, ya que -y esto era lo más importante- “gran parte de los diarios siguen sin trabajar sobre la base de estructuras de organización totalmente nuevas, pese a que han introducido sistemas electrónicos”. Además, la inexactitud de algunas estadísticas de personal frente a la realidad física que se vivía en los periódicos, conducía al profesor Weichenberg a “la sospecha de que los diarios se valen de personal no contratado en las redacciones”, y buena prueba de ello es que “el número de trabajadores por libre en periódicos ha aumentado, según las estadísticas, más de un 30%”²⁹.

Aun así, la electronización comportaba reducciones de plantilla -o por lo menos incrementos sustantivos de la productividad y la eficacia- en casi todos los ámbitos, como pudo apreciarse, por ejemplo, en la informatización de los archivos (un ámbito en el que diarios como el “Boston Globe”³⁰ experimentaron reducciones de plantilla superiores al 25% tras la implantación de archivos electrónicos, con un espectacular incremento paralelo de la productividad). De hecho, la “Comisión Real” constituida en Gran Bretaña en 1977 para buscar salidas a una prensa agonizante debido a los “altos costes de producción y al bajo desarrollo potencial”³¹, cifró todas las esperanzas en “reducciones de mano de obra mediante la introducción de la nueva tecnología”, a partir del ejemplo americano (con disminuciones del 50% de la mano de obra en los departamentos de composición, y del 30% en el conjunto de la masa salarial, por las reducciones de personal repercutidas a las restantes áreas productivas)

Ahora bien, tal como se señalaba anteriormente³², la racionalización organizativa y funcional resultaba trascendental para sacar el máximo provecho potencial a la aplicación de las nuevas tecnologías y reducir costes (no únicamente de mano de obra). Así, por ejemplo, en el ámbito del

²⁸ Siegfried Weichenberg, Universidad de Munster, “Las Nuevas Tecnologías en las Redacciones de los Periódicos”, pag.29 y ss.

²⁹ Weichenberg, *text.cit.*, pags.29 y ss.

³⁰ Ver pag.26 y ss del Anexo II.

³¹ Macu Alvarez en la Revista Telos, número de junio-agosto de 1989, pag.113.

³² Smith, *ob.cit.*, pag. 167.

consumo del papel, algunos responsables de grupos editoriales³³ ponían el énfasis no sólo en los desperdicios (cuya reducción constituía uno de los retos de las nuevas rotativas) sino también en el envío del “número óptimo de ejemplares para su distribución en los puestos de venta” (minimizando devoluciones y adaptando la tirada a las expectativas reales), lo que exigía trabajar con ficheros informatizados y procedimientos *on line* que permitieran un ajuste rápido de la magnitud de los envíos.

Paralelamente, la informatización de todo el aparato de distribución servía de poco si no se optimizaban las rutas y no se buscaban nuevos procedimientos que abaratasen los costes (por ejemplo, mediante la “cooperación” con otros diarios, ya que la “distribución conjunta aumenta la penetración, acorta las distancias y mejora la eficiencia”³⁴). Y en esta línea de optimización -en base a opciones empresariales y organizativas- de la utilización de la nueva tecnología, podía inscribirse, por ejemplo, la venta “de la capacidad marginal del proceso de producción de periódicos, desde el servicio de ordenador hasta la impresión” (una opción emulada en parte por “La Vanguardia” y otros diarios españoles, aunque limitada, por ejemplo, por la magnitud de los costes salariales frente a la competencia del sector de artes gráficas, según Nicolás Salom, director de Proyectos de este diario y José Romero, delegado de Gerencia en el Taller de Huecograbado de “La Vanguardia” hasta 1984)³⁵.

En cualquier caso, dada la envergadura financiera de las reconversiones en los grandes diarios, la viabilidad empresarial de la renovación técnica sólo podía garantizarla un producto en expansión (que justificara la necesidad del nuevo equipamiento como única salida para poder asumir los incrementos productivos, como fue el caso de grandes grupos³⁶), o, cuando menos, competitivo desde el punto de vista comercial y/o de audiencia, una competitividad que se vería reforzada por las nuevas posibilidades técnicas, que garantizaban diarios “mejor confeccionados, más exactos y más actuales”³⁷. Sin olvidar que, a mediados de los setenta, un sistema de tratamiento de textos con, por ejemplo, 100 terminales para reemplazar los lectores ópticos y las 200 máquinas de escribir a su servicio habría costado el triple que el equipamiento sustituido³⁸. Y sin olvidar tampoco que “los fabricantes no pudieron cumplir su promesa de ofrecer sistemas integrados funcionalmente aptos” -un diagnóstico que se formulaba aún a mediados de los ochenta-, como lo demuestra el hecho de que “los redactores técnicos y encargados de la producción presentarán

³³ Jaako Rauramo, vicepresidente del grupo de prensa Sanoma, el más importante de Finlandia; *Revista de la AEDE*, 1981, número de julio, pag.46.

³⁴ *Ibidem*, pag.46.

³⁵ Entrevistas con Nicolás Salom, director de Proyectos, y José Romero, responsable del centro de Poblenu.

³⁶ Anexo II, página 142 .

³⁷ *Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.8.

³⁸ Ver casos representativos en el Anexo II, pag.112 y ss., y en especial los diarios daneses del grupo Dagbladet.

numerosas quejas sobre los muchos defectos de organización de los sistemas disponibles”³⁹. Esas deficiencias – “promesas incumplidas”, las califica Weichenberg⁴⁰ - llevaron a que, “en la práctica, la compaginación total [por ejemplo] se diera inicialmente “en muy pocos casos”.

Por último, cualquier proceso de reconversión planteaba un conjunto de retos que sus protagonistas habrían de afrontar, con independencia del tamaño del diario (e incluso de la fecha de su fundación, como se aprecia en diversos casos exentos de una existencia centenaria como la de “La Vanguardia”^{NOTA 4}). Las principales incógnitas que resumían estos retos -algo que sólo la experiencia permitió sistematizar y prever de forma planificada- eran las siguientes⁴¹:

- 1) Cómo organizar todo el proyecto teniendo en cuenta las exigencias redaccionales y técnicas, así como los criterios suplementarios para seleccionar al proveedor y la relación contractual con los empleados.
- 2) Cómo tratar con los sindicatos y el comité de empresa.
- 3) Cómo abordar la integración de las tareas redaccionales y técnicas [de lo que se habla en el capítulo relativo al papel de los periodistas en el proceso de reconversión], un reto al que podría añadirse la aplicación de las nuevas posibilidades derivadas de la informatización al conjunto de actividades agregadas a la elaboración de un periódico (gestión, distribución, etc.), así como las modificaciones organizativas que permitieran extraer el máximo beneficio a los nuevos equipos.
- 4) (y en el caso de grupos con varias cabeceras) Qué diario elegir para introducir la nueva tecnología.

Esta enumeración configura una síntesis bastante exacta pero algo simplificada de las encrucijadas que planteaba cualquier proceso de renovación técnica, ya que parece pasar de puntillas, por ejemplo, sobre un aspecto crucial de dicho proceso: la elección tecnológica entendida como paso previo a la selección del proveedor y como una decisión paralela al diseño y organización del proyecto, de acuerdo con las exigencias redaccionales y técnicas.

Al respecto (y aunque el tema se aborda con más detalle en el punto 1.1.4.2.), vale la pena cerrar este capítulo con una reflexión sobre las dos eventuales alternativas para afrontar la dotación tecnológica de la redacción y composición de los textos: la primera, ponerse en manos de un proveedor exterior que facilitase programas y maquinaria; la segunda, adquirir equipos informáticos

³⁹ Weichenberg, *ob.cit.*, pag.23.

⁴⁰ Weichenberg, *ob.cit.*, pag.23.

⁴¹ *Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.4.

genéricos y elaborar un *software* para adaptarlos a las propias necesidades operativas. Dos alternativas que algunas empresas periodísticas convirtieron en una disyuntiva de dirección única al descartar tajantemente la segunda opción. Sin embargo, incluso un periódico de la envergadura del “New York Times” (que incorporó videoterminals a su redacción ya a finales de los 70) se planteó una parte de su elección tecnológica en términos “autárquicos” (es decir, a partir de equipos informáticos adaptados por sus propios técnicos)^{NOTA 5}, aun cuando el análisis que se ofrece a continuación corresponde a la dirección técnica de “El Periódico de Catalunya” en 1987, y se sitúa ya, por lo tanto, en un contexto tecnológico mucho más favorable, el de la segunda mitad de los años 80⁴²:

“Los problemas que han surgido con la introducción de la informática en este campo [de la prensa] -se afirma en un informe no publicado del profesor y periodista Josep Nieto⁴³- no han sido distintos a los surgidos en otros sectores. Las empresas periodísticas, desconocedoras de esas tecnologías, debieron escoger entre dos soluciones a sus problemas de informatización: comprar sistemas ya confeccionados por empresas que comercializan sistemas redaccionales completos -software y hardware-, o bien realizar el software a la medida, con técnicos propios, y aplicarlo sobre una determinada marca de ordenadores. Las dos elecciones planteaban serias dudas por los diferentes caminos -económicos y tecnológicos- que suponían una y otra. De un lado, las empresas que comercializan los sistemas redaccionales intentan confeccionarlos de cara a un mercado lo más amplio posible. Ciertamente, los fabricantes conocen bien las soluciones informáticas, pero no tanto los procesos de producción ni las necesidades de cada diario. Y así, al comprar el sistema a una determinada empresa se está implantando el sistema de trabajo que ella ha diseñado, no el que hubiera deseado el periódico. Al mismo tiempo, la compra de estos sistemas de redacción implica pagar, a veces, hasta tres veces más caro el hardware sobre el que están aplicados, además de hipotecar tecnológicamente el futuro desarrollo del periódico, al menos mientras dure el proceso de amortización de los equipos. Y es que un periódico, y sus necesidades informáticas, tienen una evolución constante para perfeccionar el producto que se ofrece al lector, con lo que, si se compra un ‘paquete [tecnológico] cerrado’, [cuando la evolución formal o conceptual del producto exija cambios en las capacidades del sistema] deberá pagarse por nuevas prestaciones que, además, pueden tardar en ser servidas. Y, de paso, al realizar esta opción, la empresa que comercializa el sistema se convierte en la dirección técnica de la empresa periodística”, una visión un poco catastrofista de lo que, sin duda, suponía una relación de dependencia.

⁴² Informe elaborado en 1987 por Josep Nieto, que ha sido profesor de la Facultad de Ciencias de la Información de la UAB, así como responsable de comunicación de la Universidad Politécnica, la Universitat Oberta de Catalunya y la Universidad de Barcelona..

⁴³ Nieto, *inf. cit.*

“Por el contrario -concluye el documento-, si se sigue la opción de diseño propio del *software*, se consigue la creación de un sistema de trabajo hecho a la medida, susceptible de aplicaciones y mejoras, y conservando el control tecnológico de la empresa. Tiene en su contra la fuerte inversión inicial, tanto en personal como en el tiempo empleado, aunque se trata de una inversión que puede ser recuperada posteriormente con la comercialización del *software* a otras empresas periodísticas o de artes gráficas. Al tomar esta opción habrá que pensar en la creación de una sección de informática que se añadirá al personal técnico del diario, aun cuando esa incorporación se produciría con cualquiera de las dos opciones tarde o temprano. Pocas empresas periodísticas han seguido esta segunda opción. Una de ellas fue ‘The New York Times’ y aquí en España la empresa editoria de ‘El Periódico de Catalunya’. Esta opción fue adoptada por varias razones, aunque la principal es que no se había encontrado ningún sistema en el mercado que satisficiera todas las necesidades que el equipo directivo de ‘El Periódico’ se había planteado”⁴⁴.

Conclusiones:

En cualquier caso, y al margen de la elección, las conclusiones sobre los incentivos y dificultades que planteaba el recambio tecnológico, son las siguientes:

* **Una reducción significativa de los gastos en personal industrial**, en un contexto -finales de los 70- en que los salarios se habían convertido en la parte fundamental y creciente de los costes. Así, diversos estudios cifraron la reducción de los empleos en el área de talleres entre un 10 y un 20%, con un impacto sobre la masa salarial que permitía financiar una parte de la informatización. En 1980, en Francia⁴⁵, la informatización había supuesto ya la disminución de entre un 15 y un 25% de los tipógrafos, sustituidos por teclistas. Otros cálculos “generales terminan con cifras cercanas al 15 por ciento por reducción de costos totales”⁴⁶, como consecuencia de la sustitución del plomo por la fotocomposición⁴⁷ y un sistema *on line*, y, de hecho, hubo grupos que sólo aceptaban proyectos de reconversión técnica “que presentaran una rentabilidad mínima del 15% por

⁴⁴ En las páginas 298 y ss. del punto 1.3. se especifica en detalle las características técnicas de la opción adoptada por la empresa de “El Periódico”.

⁴⁵ Lepigeon y Wolton, *L'information demain*, pags.7 y 8.

⁴⁶ Smith, *Good Bye Gutenberg* pag.167

⁴⁷ El caso del “Nya Wermlands Tidningen” es significativo, con ahorros inmediatos en tiempo y dinero, ya que las horas de trabajo se redujeron en casi un 45% pese a que la producción aumentó sensiblemente (ver pags.105 y 106 del Anexo II).

año”. Así, en el caso del grupo Gannet la tasa anual de rentabilidad se situó ligeramente por debajo del 30% y el equipamiento fue pagado en tres años. Es más, casi todos los analistas⁴⁸ señalaban que la “inversión necesaria puede ser pagada en dos años por el ahorro en las plantillas de salarios”, y un caso evidente lo refleja el “Washington Post”, que tenía previsto recuperar el coste de su nueva sala de redacción electrónica con planta de composición en poco más de dos años⁴⁹. Asimismo, las ventajas de los nuevos sistemas de fotocomposición repercutían en el espacio impreso (hasta suponer reducciones del 7%)⁵⁰, de modo que permitían ahorros superiores al 1% en papel impreso.

*Una **reducción del peso del taller** (hasta caer por debajo del 50% del conjunto de la nómina) mientras se ampliaba el de la redacción, la administración y los servicios. Así, en 1978, la anatomía de un diario metropolitano de Estados Unidos ofrecía los siguiente parámetros: producción y mantenimiento (el 48% de la plantilla); redacción (el 15); administración y gestión (el 15); difusión (el 12), y promoción y publicidad (el 10). En paralelo, la productividad se incrementó en más de un 30% y las necesidades de espacio industrial se redujeron de forma sustancial, hasta una treintava parte⁵¹.

*Una **reducción sustancial de los tiempos de producción, un incentivo esencial, ya que permitía dotar al producto final de la máxima actualidad en los contenidos**. Así, en la era de la composición en plomo, una página exigía más de 13 horas de mano de obra del taller para su elaboración, mientras que sólo precisaba 48 minutos en salarios del taller con un sistema de redacción en el que las noticias de agencia entraran *on line*⁵². Esos ahorros de tiempo se expresaban también en otros términos. Por ejemplo, para una página de anuncios clasificados se necesitaban 18.5 horas de trabajo con las linotipias, que se redujeron a 3.5 con el uso de lectores ópticos para introducir los textos y a 15 minutos con un sistema *on*

⁴⁸ Smith, *Good Bye Gutenberg*, pag.167.

⁴⁹ Por ejemplo, el diario de los sindicatos suecos “Arbetet” gastó 50 millones de coronas suecas entre 1969 y 1977 en una reconversión tecnológica que supuso no sólo la sustitución del plomo por la fotocomposición, sino también la implantación de un sistema *on line*. Sin embargo, en 1976 la empresa contaba con ahorrar casi medio millón de dólares/año en mano de obra (esencialmente en el ámbito de la composición por teclado y en una magnitud de unos 20 operarios), sin olvidar que la explotación de la instalación por los encargos exteriores proporcionaba a la empresa unos beneficios anuales de un millón y medio de dólares. Todo ello suponía unas perspectivas de amortización que no iban mucho más allá de los cinco años.

⁵⁰ Ver NOTA 3 del apéndice final, pag.169.

⁵¹ Así ocurrió en el “Daily Mirror” (ver NOTA 3 del apéndice final, pag.169)

⁵² *Techniques de presse*, número de enero de 1977, “Tratamiento de noticias”, pag. 8. Y en el Anexo II –por ejemplo, pag.94, el caso de los diarios regionales franceses; pag.37, los cambios en el “Daily Mirror”, o pag.45, las innovaciones técnicas en el vespertino “Birmingham Evening Mail”- aparecen numerosas experiencias que evidencian los sensibles ahorros de tiempo que proporcionaron los nuevos sistemas. En este mismo Anexo II (pag.112) vale la pena destacar las reducciones de tiempos experimentadas por los periódicos suecos “Information”, “Politiken” y “Ekstra Bladet”.

line⁵³. Y desde el punto de vista redaccional, la nueva tecnología permitió en muchos periódicos retrasar el horario de cierre de la edición entre cuatro y cinco horas⁵⁴ (aun cuando otros diarios no apreciaron, a causa de sus propias peculiaridades, mejoras notables en este aspecto⁵⁵, pero sí en la posibilidad de ajustar la noticia y actualizarla hasta el último instante. Entre otras razones porque la exactitud de la puesta en página y la reducción de errores que ofrecían los nuevos sistemas evitaba la necesidad de realizar ajustes en el taller).

***Preeminencia de la Redacción** en el proceso de confección del diario, de modo que los periodistas asumieron el control total sobre el contenido y la disposición de las noticias.

Y entre las expectativas defraudadas o las nuevas exigencias que contrapesaron los beneficios de la reconversión (todo ello al margen de las restricciones jurídicas, técnicas y sociales que lastraron en un principio las posibilidades que abrían los nuevos sistemas y que se abordan en el próximo capítulo), cabe señalar:

*** Menores reducciones de las previstas en el ámbito del empleo global.** En muchos casos, la reducción de puestos de trabajo en la sala de composición no permitió una merma del número total de empleos en el periódico, ya que en bastantes diarios (incluido el objeto principal de este estudio), los empleados sobrantes fueron transferidos a otros departamentos (desde la propia redacción a la venta de anuncios, el marketing o la promoción de ventas, lo que quizás fue posible por el nivel cultural de los trabajadores de las artes gráficas). Pero si esto fue así no se debió únicamente a la benevolencia de los empresarios, sino también al hecho de que las nuevas tecnologías eliminaban en general los trabajos poco o nada cualificados –aunque, por ejemplo, éste no era el caso de linotipistas y cajistas-, pero también creaba nuevos puestos de trabajo derivados del progreso técnico y de la expansión de otras áreas de la empresa (como la propia Redacción).

*** Aumento de los costos a corto plazo** a causa de la utilización de materiales no reaprovechables (como sí ocurría con el plomo en la tipografía)⁵⁶, ya que la renovación

⁵³ *Techniques de Presse*, marzo de 1979, pag.20.

⁵⁴ Fue el caso del británico “Today”, que prolongó su horario de cierre hasta la 1,30 de la madrugada. (Ver NOTA 3 del apéndice final, pag.169).

⁵⁵ Ver NOTA 3 del apéndice final, pags.169 y ss, en contraste con el modus operandi de la prensa española.

⁵⁶ El caso de “El Periódico” es elocuente: 40 millones de pesetas más al año en papel fotográfico, a partir de la implantación de la fotocomposición, a diferencia de lo que sucedía cuando se trabajaba con un material reaprovechable, como el plomo. (Fuente: Mario Santinoli, director técnico de “El Periódico”; entrevista realizada el 5 de abril de 1989). Y otro caso representativo es el del “Bergens Tidende”, que adquirió en 1980 una rotativa tipográfica porque, de acuerdo con un estudio realizado a lo largo de dos años, el offset entraña gastos considerablemente más elevados -por los ejemplares defectuosos, las tintas, la energía y el mantenimiento- que la tipografía. Según

tecnológica suponía racionalizar la producción y reducir costos, pero a medio plazo.

* Las economías que comportaba la reconversión debieron ser empleadas en **lograr un diario de mayor calidad** y en incentivar al personal que debía confeccionarlo.

los resultados de la comparación realizada por el “Tidende”, los costes suplementarios de la tinta negra para el offset representaban ellos solos un 75% de los costes de las planchas nyloprint (fotopolímeras). (Fuente: *Techniques de Presse*, mayo de 1982, pags.12 y 14).

1.1.4.2. La dinámica social y el impacto global del proceso reconvensor: los protagonistas

1.1.4.2.1. Editores y directores frente a los obstáculos que planteaba la reconversión

Ninguna modernización tecnológica se ha producido a iniciativa de los periodistas, ni mucho menos de los trabajadores de la imprenta, que han sido “finalmente las víctimas” del proceso⁵⁷. Una afirmación que no se incumple en el caso de “La Vanguardia”. En consecuencia, parece lógico pensar que en la mayoría de las empresas han sido los propietarios y los directores quienes han impulsado la reconversión técnica. De hecho, en el caso de Estados Unidos, la American Newspaper Publishers Association (ANPA, la patronal de la prensa norteamericana y canadiense) impulsó significativamente la informatización de los periódicos (tanto en el ámbito del taller como en el de las redacciones), a través de la organización de numerosos simposios e incluso probando las diversas innovaciones en sus centros de investigación. Además, “las políticas de reconversión de los grandes grupos de prensa contaron casi siempre con el respaldo de los gobiernos nacionales de origen”⁵⁸; un respaldo, no obstante, más visible en los aspectos relativos al orden público (caso de Gran Bretaña en relación con el conflictivo proceso impulsado por Rupert Murdoch en “The Times”), que en los relativos a la dinámica social del proceso (donde muchos gobiernos de la Europa continental jugaron simplemente un papel moderador) o al sustrato tecnológico (un aspecto en el que las ayudas fueron consideradas en general imprescindibles pero con frecuencia insuficientes, tal como se señala en el punto 1.1.4.4), hasta el extremo de que, por ejemplo, en el caso español los empresarios ni siquiera tenían “a quien dirigirse [hasta finales de los setenta] dentro de la Administración del Estado para abordar el problema de la reconversión”⁵⁹.

En el ámbito de la empresa, nadie puede negar -a partir de las razones técnicas, económicas y sociales mencionadas en el capítulo anterior- el interés de patronos y directores por recortar gastos y por introducir mejoras en la calidad y la productividad (que resumen las expectativas genéricas de cualquier empresa que se plantee una importante inversión en nuevas tecnologías⁶⁰). Sin embargo, en el caso europeo el papel esencial en el impulso y orientación del proceso parece atribuible, no obstante, al director técnico y su equipo⁶¹, como ocurrió en diarios de la envergadura de “Provençal”, “Dauphiné Libéré”, “L'Est Republicain” o “Dépêche du Midi”. En cualquier caso,

⁵⁷ Lepigeon y Wolton, *ob. cit.*, pag.125

⁵⁸ Giordano y Zeller, *Europa en el juego de la comunicación global*, pag.29

⁵⁹ Antonio Garrido, *Tecnología, electrónica e investigación en la prensa*, pag.447, citado por Díaz Nosty en *La nueva identidad de la prensa*, pag.174.

⁶⁰ Richard E. Walton, en *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre de 1987.

⁶¹ Jean-Louis Lepigeon y Dominique Wolton, *ob. cit.*, pag.126.

el proceso resultó sinuoso⁶² y culminó felizmente sólo a partir del momento en que el responsable técnico pudo convencer al editor –sobre todo en el caso, como el que aborda este estudio, de empresas familiares- o salir victorioso de las batallas internas que se libraban alrededor de la dirección general. Esas batallas suponían, además, una verdadera guerra de trincheras en torno a los aspectos y decisiones concretas de la reconversión (como el dilema entre sistemas informáticos centralizados o en línea, o las fases de la incorporación de la informática, etc.). En definitiva, allí donde el director técnico pudo o supo asumir antes que en otras partes un papel de “agitador de ideas”, asesorado por personal especializado y receptivo a las nuevas tecnologías -normalmente en el marco de empresas de nuevo cuño, siempre más abiertas a la innovación-, los resultados fueron mejores, incluso desde el punto de vista financiero⁶³.

Ahora bien, en la práctica y desde el punto de vista de la elección estratégica, no son pocas las experiencias en las que la modernización técnica defraudó buena parte de las expectativas depositadas en ella o, incluso, creó problemas del mismo calado que los que pretendía resolver (como fue el caso de los lectores ópticos). Un miembro de la IFRA, P.L. Quervel, lo exponía en estos términos durante el congreso de esta organización celebrado en Montreux en 1976: “Todos conocemos casos en los que la compra de equipamientos modernos ha conducido a un deterioro a veces fatal de la rentabilidad, o bien que la modernización ha destruido la cooperación entre los diferentes servicios de la empresa para ser sustituida por una situación de competencia interna, donde un agotamiento de los cuadros ha llevado a desatender las comunicaciones en el interior de la empresa y donde la falta de rigor de la planificación se ha traducido en contraórdenes constantes. Incluso allí donde el éxito ha coronado los esfuerzos, no es raro escuchar que se procedería de forma muy distinta si se pudiese empezar de nuevo, o, por lo menos, y aun cuando se adoptaran las mismas decisiones, estas se prepararían, se ejecutarían o se controlarían de otra manera”⁶⁴.

El hecho de que se produjeran este tipo de desenlaces -y el propio ecosistema de la prensa barcelonesa en el que venía operando “La Vanguardia” ofreció algún ejemplo vivo de ello, como se verá en el punto 1.3.- respondía, según el mismo ponente, P.L. Quervel, a que la industria periodística constituía en el momento en que se planteó la reconversión “uno de los sectores subdesarrollados desde el punto de vista de la informática” (aunque también desde el punto de vista de los “metodos de gestión”), ya que en 1976 (y especialmente en Europa) no había sido “capaz de conciliar su administración y su organización con las posibilidades ofrecidas por las instalaciones

⁶² *Ibidem*, pag.126

⁶³ Esta afirmación es de Mario Santinoli, responsable técnico de “El Periódico”, según figura en un informe no publicado sobre la elección tecnológica de ese diario, elaborado por Josep Nieto.

⁶⁴ *Techniques de Presse*, enero de 1977, pag.16.

informáticas, como hace ya tiempo se produjo en otros sectores (bancos, seguros, etc)”, o como la propia experiencia se encargaría de demostrar en poco tiempo⁶⁵.

En este sentido, Quervel contrastaba la importancia que esos otros sectores habían asignado a la introducción de la informática, a partir del hecho de que, en ellos, la informatización se había producido “en el marco de verdaderos proyectos enteramente desligados de la rutina cotidiana”. Y lo que era más importante (ya que ahí radicaba su éxito y aprovechamiento): tales diseños habían contado con recursos propios y con un jefe de proyecto⁶⁶ con plena dedicación (a diferencia de la “noción general de dirección de proyectos” imperante en muchos diarios)^{NOTA 5bis}, lo que aseguraba “un contacto permanente con la dirección de la empresa, los cuadros y el personal, así como con los proveedores y los ingenieros”⁶⁷.

Dentro de ese desfase habría que incluir el hecho de que, en muchos casos, el equipo técnico -o al menos una parte sustancial de quienes componían la estructura técnica de la empresa en sus niveles intermedios- pertenecían cultural y generacionalmente a otro universo tecnológico: la civilización del plomo y la tipografía (y en el caso español incluso a otra cultura de las relaciones laborales e industriales). Así las cosas, y aún en el caso de que la pirámide de la dirección técnica estuviese plenamente conectada con el horizonte técnico de los nuevos tiempos, el hecho de que buena parte de su “guardia pretoriana” y de aquellos que, en definitiva, debían vertebrar la estructura organizativa generada por la nueva realidad tecnológica, hubiesen pasado la mayor parte de su vida profesional inmersos en el horizonte de la tipografía (con sus oficios ancestrales y un concepto inamovible de la supremacía del taller), condicionaba implícitamente las posibilidades

⁶⁵ En 1982 -año, precisamente, en que “La Vanguardia” puso en marcha su reconversión técnica en el ámbito de la composición- existían significativas restricciones a la explotación de los sistemas electrónicos de redacción. La experiencia del “Bergens Tidende” (de Bergen, Noruega) permitió a su redactor jefe en esa época, Kjartan Rodland, sistematizar algunas de ellas (*Techniques de Presse*, mayo de 1982, pags.12 y 14):

Restricciones técnicas: La mayor parte de los sistemas conocidos actualmente son el resultado marginal de otros desarrollos y no han sido concebidos especialmente para la redacción. De hecho, la utilización eficaz del ordenador por los profesionales de la prensa se encontraba, en 1982, aún en sus comienzos.

Restricciones jurídicas: En la mayoría de los países occidentales, la introducción de una legislación para controlar la elaboración, el almacenamiento y el tratamiento de la información asistida por ordenador está aún por llevar a cabo. De ahí que ya en 1982 el síndrome del “Big brother is watching you” planeara sobre la información y se intuyeran graves conflictos potenciales entre la libertad de información y el deseo de proteger al máximo la intimidad y las libertades individuales.

Restricciones resultantes de las relaciones entre la dirección de la empresa y los sindicatos: Estas eran las más visibles. Así, por ejemplo, en Noruega sólo dos diarios habían conseguido en 1982 concluir acuerdos con el sindicato de Artes Gráficas para la utilización *on line* por los redactores de los sistemas de redacción integrados.

⁶⁶ La función del responsable de un proyecto se resumía en “dirigir el grupo de planificación, fijar las tareas de los diferentes equipos y comisiones, supervisar los costes y los plazos, e informar a la dirección de la empresa y al personal”. Asimismo, su tarea pasaba por resolver los siguientes problemas: “En primer lugar, ver cómo se podían asociar los especialistas de los distintos departamentos para la planificación del nuevo sistema, aprovechando sus respectivas experiencias, y, en segundo, cómo preparar a los jefes de los departamentos afectados por la nueva tecnología para asumir su papel en el nuevo sistema”. Y todo ello sin descuidar las tareas cotidianas (*Techniques de Presse*, enero de 1977, pags.16, 18 y 20).

⁶⁷ *Techniques de Presse*, enero de 1977, pag.16.

innovadoras de cualquier diseño. Este hándicap, empíricamente constatable en multitud de grandes diarios de larga trayectoria -empezando por el propio objeto de estudio-, ya lo resumió certeramente en la primera mitad de los años 70 Ben H, Bagdikian⁶⁸: “La prensa ha utilizado la misma tecnología durante largo tiempo y sus proveedores tradicionales son los fabricantes de linotipias y rotativas. [Sin embargo], la nueva tecnología surge de las computadoras y la electrónica. [Por ello], quienes mejor conocen la tecnología de los periódicos en la actualidad no son necesariamente los mejor enterados de la tecnología de los periódicos del futuro”. No era pues casual que un sondeo realizado entre los principales periódicos españoles a comienzos de los ochenta situara como el tercer gran obstáculo para la reconversión tecnológica –detrás del ingente esfuerzo financiero y los problemas de plantilla-, la propia elección del sistema más adecuado.

Así las cosas, P.L. Quervel establecía una suerte de perfil del eventual responsable del proyecto que más que ideal podía llegar a convertirse en irreal para lo que eran los equipos humanos de muchas empresas: “Fuerte personalidad, autoridad personal, capacidad de persuasión, seguridad, buen juicio y sentido común, firmeza, inteligencia asociada a una buena cultura general, espíritu de cooperación y entusiasmo. Sobre el plano técnico, sus conocimientos relativos a las técnicas de gestión de la empresa y a la dirección de proyectos resultan esenciales. Y es importante también un conocimiento de la industria y de la casa”⁶⁹. De ahí que el propio Quervel llegara a admitir que “si una combinación tal de cualidades no puede ser encontrada dentro de la propia empresa, entonces es conveniente reclutar el responsable del proyecto en el exterior”.

En cualquier caso, las exigencias organizativas y funcionales de las nuevas tecnologías resultaban bastante homogéneas, con independencia del tipo de industria. Así, en contraste con la tradición rígidamente jerarquizante de la empresa industrial decimonónica, “las nuevas tecnologías fomentan por su propio carácter el trabajo en equipo”, “la resolución de los problemas en un entorno participativo y de comunicación abierta” y, por supuesto, “niveles medios de aptitud más elevada”⁷⁰, lo que, en definitiva, suponía “liquidar la cultura de las jerarquías cerradas”, una auténtica revolución en empresas cuya base tecnológica de partida (la composición en caliente) databa precisamente de finales del siglo XIX.

Por otra parte, y con vistas a la renovación tecnológica, los equipos técnicos de las empresas habrían estado apoyados “desde el exterior por sociedades de servicio y/o fabricantes, a fin de

⁶⁸ Ben H, Bagdikian, *Las máquinas de la información*, pag.26.

⁶⁹ *Techniques de Presse*, enero de 1977, pag.18.

⁷⁰ Walton, *art.cit.*, en *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre de 1987.

llevar a término correctamente y en un tiempo razonable los procesos de informatización”⁷¹. Sin embargo, “a diferencia de lo ocurrido en otros sectores, los fabricantes no jugaron aquí un papel esencial para iniciar el proceso de informatización”⁷², entre otras razones porque la “fuerte especificidad” de la actividad de las empresas de prensa (“una producción diaria” de duración “efímera”) suponía unas dificultades añadidas y unas inversiones muy elevadas. De hecho, como resultado de esa “especificidad”, muchos responsables técnicos -como el propio vicepresidente de la casa Atex, la empresa proveedora del sistema de redacción de “La Vanguardia”- admitían a principios de los ochenta que “la industria de la prensa se encuentra retrasada en lo que concierne a la utilización de las técnicas electrónicas”⁷³.

Así pues (y aunque esta afirmación se verá matizada más adelante), no parece que los fabricantes, al menos en los prolegómenos de la primera fase de la reconversión, operaran con estrategias particulares ni ofrecieran productos especialmente sofisticados⁷⁴, más allá de ordenadores de segunda generación en base a sistemas *off line* que utilizaban el teclado perforador y la banda perforada. De hecho, hasta 1980, la empresa IBM tenía por norma ofrecer ordenadores “no específicos”⁷⁵ y sistemas centralizados que exigían grandes unidades y lenguajes especiales. En cambio, otra empresa, Honeywell Bull, acabó por ofrecer programas específicos y esquemas más descentralizados⁷⁶. Sin embargo, en general, no fue hasta la segunda mitad de los 70 -periodo en el que se instalan las primeras grandes redacciones electrónicas y se constata la interconexión entre informática y telecomunicaciones- cuando los aumentos en la capacidad de cálculo y memoria de los ordenadores, así como la extraordinaria rebaja de los costes -hasta veinte veces menos que a comienzos de la década⁷⁷-, la simplificación en el lenguaje y el manejo de los equipos y la aparición de terminales inteligentes conectadas *on line* con la unidad central, abrieron nuevas perspectivas y permitieron a los usuarios definir con más precisión las necesidades que debía satisfacer un sistema^{NOTA 6}. Y ello empezando por la definición de un “sistema de redacción”, que (en su máxima expresión) debía permitir -para serlo- “la composición en la redacción, la lectura y corrección en pantallas y la posibilidad de estructurar textos y compaginar artículos, el acceso a material de agencias, al archivo y banco de datos de la redacción, así como la compaginación completa de las

⁷¹ Lepigeon y Wolton, *ob. cit.*, pag. 126.

⁷² Lepigeon y Wolton, *ob. cit.*, pag. 128.

⁷³ *Techniques de Presse*, abril de 1981, pag.18.

⁷⁴ No fue hasta la segunda mitad de la década de los setenta cuando los proveedores vislumbraron la interconexión entre los procedimientos tradicionales de difusión y los nuevos medios (Lepigeon y Wolton, *ob. cit.*, pag.163) y variaron su política de proporcionar material no específico a todo tipo de empresas, sin tener en cuenta su peculiaridad. Así, por ejemplo, IBM comienza a fabricar unos terminales específicos capaces de afrontar el tratamiento de textos.

⁷⁵ Lepigeon y Wolton, *ob. cit.*, pag.128.

⁷⁶ *Ibidem*, 128.

⁷⁷ *Ibidem*, pag.128.

páginas”⁷⁸. De hecho, a mediados de 1982, responsables de periódicos europeos (como, por ejemplo, Kjartan Roland, redactor jefe del diario noruego “Bergens Tidende”)⁷⁹ aún lamentaban las limitaciones que registraban los sistemas electrónicos de redacción por el hecho de ser la resultante “marginal de otros desarrollos y no [de una investigación específica que los hubiese convertido en equipamientos] concebidos especialmente para la redacción”. Es más, Paul S. Brainerd, vicepresidente de la empresa Atex –y proveedor del sistema de redacción de “La Vanguardia”- admitía en 1981 que, aunque buena parte de “la tecnología está disponible y a unos precios razonables, es todavía necesario comprender las necesidades de los usuarios”⁸⁰. De hecho, incluso en el caso de Gran Bretaña, donde siempre se ha puesto especial énfasis en la resistencia sindical como principal factor retardatario de la reconversión técnica de los diarios, “las dificultades para conseguir el equipamiento tecnológico más adecuado” jugaron un importante papel a la hora de disuadir a los empresarios de acometer la modernización en la década de los setenta⁸¹.

Ahora bien, no todos los estudiosos de los procesos de cambio tecnológico en la prensa comparten una visión tan angélica del papel de los proveedores. Así, Díaz Nosty⁸² subraya que “en ocasiones, especialmente en empresas sin criterio selectivo [aquejadas de los déficits de conocimiento de las nuevas tecnologías señalados en la página 113] o que pasan, sin transición, de la edad del plomo a la electrónica, el acoso de la oferta comercial de equipos puede desvirtuar la definición concreta de necesidades reales y expectativas a medio plazo”. Y Alan Marshall⁸³ subrayaba a mediados de los 80 que “la introducción de nuevas técnicas no ocurre de forma natural, como una consecuencia lógica de los desarrollos científicos, [sino] que en gran medida está dictado por la batalla entre las empresas [proveedoras de tecnología] para dominar el mercado, de modo que el rápido desarrollo de nuevos productos provoca, a su vez, obsolescencia”.

La experiencia continuada permitió, no obstante, crear un protocolo con los parámetros que debían tenerse en cuenta en todo proceso de reconversión del plomo a la fotocomposición y los sistemas de tratamiento de texto: desde la propia selección del sistema, hasta las cuestiones relativas a su mantenimiento y ampliación (en dirección a las nuevas posibilidades), pasando por la introducción y formación del personal⁸⁴, las modificaciones necesarias de la organización, el

⁷⁸ S.Weichenberg, “RFA: Las nuevas tecnologías en las redacciones de periódicos”, 1988, pag.31.

⁷⁹ *Techniques de Presse*, número de mayo, pag. 12.

⁸⁰ *Techniques de Presse*, número de abril, pags.18-19.

⁸¹ Macu Alvarez -Revista *Telos*, número de junio-agosto de 1989, pag.114.

⁸² Bernardo Díaz Nosty, *op.cit.*, pag.43.

⁸³ Allan Marshall, *The printing industry in transition*, pag.95, citado por Díaz Nosty, *op.cit.*, pags.43-44.

⁸⁴ El grupo norteamericano Sunpapers, de Baltimore, ofrece un ejemplo de formación integrada en la empresa, aunque con la colaboración del fabricante del nuevo equipo. Esta corporación editaba en 1983 tres periódicos: el

equipamiento de las redacciones exteriores o la fijación de las necesidades de la redacción con relación al departamento de anuncios y al taller de composición⁸⁵. Y en esta misma línea, la experiencia demostró también las ventajas de escoger “un solo proveedor para el conjunto del equipamiento”, dadas las dificultades que plantea una relación estable y precisa con los vendedores de equipos⁸⁶. Asimismo, y por lo que respecta a la formación del personal (incluidos los redactores que debían sustituir las máquinas de escribir por pantallas), las soluciones adoptadas se inclinaron generalmente por encomendar al fabricante esa responsabilidad (bien en la propia empresa, bien en unas instalaciones o en un centro de formación especializada)⁸⁷, aunque sin descartar las visitas –en algún caso prolongadas- a talleres que contaran ya con esos equipos.

Por supuesto, dentro de las empresas, el proceso de definición en detalle de las características y prestaciones del sistema corrió a cargo de grupos más amplios que los formados por los equipos técnicos, ya que, posteriormente, incorporaron a periodistas y a representantes de otros ámbitos de la empresa (de modo que, en algunos casos, tales grupos sumaban decenas de personas). Sin embargo, los representantes de la redacción jugaron inicialmente un papel subalterno en el proceso de definición, ya que las decisiones básicas sobre la arquitectura general del sistema habían sido tomadas a priori⁸⁸. En este sentido, el peso y la capacitación de los periodistas -un aspecto relevante en relación con el caso objeto de estudio- tuvieron una sensible influencia a la hora de adoptar un determinado enfoque tecnológico; es decir, a la hora de establecer a qué filosofía respondería la reconversión, ya que ésta podía, por un lado, suponer una revisión del conjunto de la organización de la empresa o simplemente adaptarse a ella, y, por otro, plantearse como un elemento de dinamización de la producción o también del trabajo redaccional en relación con la calidad del producto (tanto visual como conceptualmente).

matinal “The Sun” (con una tirada de 183.000 ejemplares), el vespertino “The Evening Sun” (167.700) y el dominical “The Sunday Sun” (377.200). El taller de este grupo contaba ya en 1983 con un sistema de producción integrado, en el que el manipulado y la carga de bobinas era automático. Tras la instalación de este equipamiento en 1978, la dirección estableció un programa de formación que asegurase una transición progresiva desde los viejos sistemas. Este programa resultó clave para una producción eficaz y con una calidad elevada, y fue concebido por el Rochester Institute of Technology y por el propio fabricante. La singularidad de este método es que se apartaba de las prácticas tradicionales de los diarios norteamericanos, que enviaban a sus trabajadores y mandos de las rotativas a aprender la impresión en offset a otros talleres. En el caso del grupo Sunpapers, la empresa construyó una sala de formación adyacente a la sala de rotativas, destinada a esa formación especial. Además de los métodos de formación habituales, el programa incluyó técnicas audiovisuales, tanto para los cuadros como para los trabajadores, de manera que cada uno de ellos tuvo la oportunidad de informarse sobre el funcionamiento de los sistemas electrónicos. (*Techniques de Presse*, marzo de 1984, pags.56 y ss.)

⁸⁵ *Techniques de Presse*, mayo de 1980, pag.4.

⁸⁶ *Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.6. De hecho, en la página 170 (NOTA 4 del apéndice final) se expone al caso del grupo holandés Audet, que, a la hora de escoger el proveedor, estableció como criterios básicos no sólo la experiencia, sino también la cercanía y accesibilidad.

⁸⁷ *Techniques de Presse*, mayo de 1982, pags.6 y ss.

⁸⁸ Jean-Louis Lepigeon y Dominique Wolton, *ob. cit.*, pag.131.

En principio, sin embargo, las imperiosas necesidades de mejorar la productividad y reducir los costos impusieron su lógica, de modo que los sistemas se orientaron a incidir sobre la fabricación. Una consecuencia natural, además, si se tiene en cuenta que los impulsores iniciales de la modernización técnica eran los mismos que habían gestionado el antiguo taller de composición en caliente, cuya preeminencia sobre la redacción nadie discutía. Asimismo, los casos en que la implantación de la nueva tecnología vino acompañada de una drástica reorganización del conjunto de la empresa fueron más bien raros⁸⁹, lo mismo que aquellos que enfocaron la informatización en torno a la lógica de la redacción del diario⁹⁰.

En cualquier caso, la limitada influencia de los periodistas -empezando en muchos casos por los propios directores- en el proceso (y especialmente en diarios con una larga tradición) tuvo también bastante que ver con el hecho de que, en la correlación de fuerzas dentro de la empresa y entre los factores de riesgo de conflicto, eran los obreros gráficos quienes ocupaban el papel más destacado. Sin olvidar, al mismo tiempo, que los periodistas mostraron un débil interés por las nuevas tecnologías (cuando no un abierto recelo o un orgulloso desdén), como lo evidencia la situación en Francia donde a mediados de los setenta sólo el diario “Le Monde” contaba con un comité en la redacción encargado de estudiar los procesos de modernización tecnológica. Es más, entre los periodistas no era difícil encontrar actitudes reticentes a una reconversión que suponía emplear nuevos útiles y cambiar algunos conceptos del trabajo redaccional (además de incluir algunas funciones técnicas que parecían incompatibles con el “trabajo de creación literaria” de los redactores). Sirva como muestra esta reflexión del Centro de Perfeccionamiento de Periodistas de París, que afirmaba en 1977: La propuesta de que los periodistas introduzcan los textos en el sistema de composición a través de la redacción electrónica supone “olvidar que no se trata simplemente de un picado de textos, y que el teclista no sólo pica el texto, sino que también realiza todas las indicaciones y funciones: elección de caracteres, marcado de titulares y textos, etc. Estas

⁸⁹ Jean-Louis Lepigeon y Dominique Wolton, *ob. cit.*, pags.131 y 132.

⁹⁰ En el ámbito de la prensa francesa se produjeron algunos casos representativos de las diversas concepciones de la reconversión (Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pags.131 y 132). Así, entre los diarios que repensaron el conjunto del proceso de producción se encontraban “Provençal” y “La Dépêche du Midi”, mientras que “Sud-Ouest” o “Republicain Lorrain” actuaron por etapas y a partir de un orden de prioridades. Y más raros aún fueron los rotativos que integraron las necesidades de racionalidad y organización dentro de un proyecto presidido por la lógica redaccional. Eso sí, en todos estos casos, y amén de garantizar el mantenimiento de los puestos de trabajo, antes de cada nuevo paso en el proceso de modernización los trabajadores no sólo fueron informados sino que tuvieron incluso la posibilidad de probar los nuevos equipamientos previstos. Una apreciación también extrapolable al diario alemán “Frankenpost”, con una envergadura de 70.000 ejemplares de difusión y ocho ediciones en 1979 (*Techniques de Presse*, marzo de 1979, pags.10 y 11).

operaciones exigen del técnico una cualificación y una atención particular que no puede ser la del periodista, cuya principal preocupación debe residir en la calidad de sus informaciones y de su redacción. Querer mezclar estas responsabilidades conducirá inevitablemente a una degradación de la presentación gráfica y de la legibilidad en perjuicio del lector”⁹¹. Ahora bien, también existen textos⁹² que denuncian la injustificada desconfianza inicial de los periodistas hacia los sistemas de redacción, una actitud que acostumbraba a transformarse posteriormente en “adicción” irrefrenable e irreversible. Es más, en esos tiempos de incertidumbre incluso se daba el caso paradójico de responsables de diarios que, por un lado, defendían firmemente la potestad del periodista para indicar el estilo y cuerpo de textos y titulares, corregir los errores o determinar el emplazamiento del artículo en la página -ya que un redactor “no es un simple chupatintas” y su tarea es “producir un artículo listo para ser impreso”-, y que, sin embargo, se oponían a la utilización de pantallas de maquetación^{NOTA 6bis} por considerarlas “un paso atrás” en la soberanía de la redacción sobre la forma del diario⁹³. Eso sí, también hay que subrayar que en aquellos diarios en los que, desde el principio, se involucró a periodistas en la definición y elección de nuevos sistemas tecnológicos, el resultado fue muy positivo⁹⁴.

Sin embargo, los propios patrones abordaron también el proceso (al menos en Europa y en lo referido a la informatización de las redacciones) con cautela, y ello no tanto por la presión

⁹¹ Citado por Xavier Batalla en el prólogo de *Good Bye Gutenberg*, Anthony Smith, pag.13.

⁹² F.W.Burkhardt, presidente de la tercera jornada del congreso de la IFRA celebrado en 1976 en Montreux (*Techniques de presse*, enero de 1977, pag.4), definía los sistemas de redacción “como una droga. En primera instancia son aceptados a contra corriente y sin entusiasmo por los periodistas -incluso aunque acaben por entender que estos sistemas son necesarios. Ahora bien, una vez que han aprendido a conocerlos, no pueden pasar sin ellos. Hoy día, todavía, estos sistemas chocan con la desconfianza, porque tienen su origen en el dominio técnico y porque los periodistas creen que se verán sobrecargados de funciones técnicas. Sin embargo, cada vez más ha quedado claro que los sistemas de redacción constituyen una verdadera ayuda para el redactor”.

⁹³ *Techniques de Presse*, marzo de 1983, página 16.

⁹⁴ El diario sueco “Nya Wermlands Tidningen” refleja una experiencia de reconversión en la que, desde el principio, se involucró a periodistas en la definición y elección de nuevos sistemas tecnológicos, con un resultado muy positivo. En 1975, el “Nya Wermlands Tidningen” -que, con una difusión de 82.000 ejemplares y un régimen de aparición de seis días por semana, todos laborables, había sido uno de los pioneros en Suecia en la informatización de la composición- decidió renovar el sistema de fotocomposición, después de que en 1969 instalara un ordenador de composición IBM 1130 -con vistas al pase a la impresión en offset- que no cumplió con las expectativas previstas. Sin embargo, para la elección de la nueva maquinaria la empresa envió a América a dos personas con puntos de vista muy diferentes: uno de los redactores de noche y un ingeniero informático. La combinación se reveló muy positiva, ya que la lógica resultante de combinar ambas perspectivas conducía a un punto de equilibrio con vistas a la elección tecnológica y a las prestaciones exigibles (desde el punto de vista productivo y redaccional). (*Techniques de presse*, enero de 1977, pag.4). De hecho, un grupo de trabajo de la IFRA que operó durante un simposio sobre redacciones electrónicas celebrado el 11 de marzo de 1980, en Berlín (*Techniques de Presse*, mayo de 1980, pag.32), expresaba las siguientes conclusiones:

-Todos los redactores (y no sólo los responsables) deberían participar en la planificación y la introducción de un sistema de redacción .

-La sección en la que trabaja cada redactor no juega ningún papel en la comprensión de la nueva tecnología. La clave se centra en familiarizar a los periodistas con la informática.

-La pretensión de controlar los rendimientos de trabajo a través del sistema es absurda.

-No hay redactores demasiado veteranos para comprender las nuevas fórmulas de trabajo adaptadas a los sistemas de redacción, sino más bien sistemas que no responden a las necesidades redaccionales.

-Es aconsejable la mayor franqueza en relación con las modificaciones de personal que supone la implantación de la nueva tecnología.

sindical -y la existencia ya mencionada de acuerdos muy restrictivos con los sindicatos que entorpecieron especialmente la optimización de los nuevos sistemas en las empresas pioneras-, como por el hecho de que los útiles informáticos no presentaban al principio un manejo cómodo -especialmente para los periodistas, que debían concentrar su atención en la confección intelectual de un documento en un contexto tecnológicamente hostil⁹⁵- ni un lenguaje fácilmente comprensible, además de resultar muy costosos. Por ello, ya en 1975, el órgano de los editores alemanes “Zv+Zv” indicaba que la utilización de sistemas informáticos en diarios sólo estaría justificada “si se vincula con una reorganización del sistema y hábitos laborales. La informática combinada con los métodos laborales tradicionales no es otra cosa que un caro divertimento injustificable”⁹⁶. De ahí, que muchos empresarios esperaran a que la aparición de instrumentos especialmente adaptados a las necesidades productivas de una redacción promoviera inexorablemente el cambio y permitiera “una optimización del trabajo en las redacciones”⁹⁷. Sin embargo, también es cierto que esas expectativas de “optimización” tenían bastante de irreales, ya que, por ejemplo, a finales de la década de los ochenta, muchos diarios alemanes “habían introducido sistemas electrónicos, pero seguían sin trabajar sobre la base de estructuras de organización totalmente nuevas”⁹⁸.

Ahora bien, incluso cuando la informatización era ya una realidad en los talleres de composición, las reticencias de la “tecnoestructura” de la empresa a involucrar a la redacción en un sistema integrado persistían. Lars Ander, un directivo de la empresa editora del diario sueco “Nya Wermlands-Tidningen”, ponía en duda en 1979⁹⁹ que “la introducción (en el sistema) de las noticias por los periodistas aporte ventajas económicas. A mi juicio, resulta más ventajoso hacer introducir los textos en el sistema por una secretaria de redacción”. La afirmación resulta significativa porque este directivo admitía dos años antes¹⁰⁰ que “estos instrumentos [los vídeoterminals] facilitan enormemente tanto la escritura como la redacción”. Y en el mismo foro -un simposio de la IFRA celebrado en enero de 1979-, Christopher Dicks, representante del diario británico “Examiner”, afirmaba que “en lo que respecta a la utilización del sistema [de tratamiento de textos] por la redacción, si esa aplicación se revela posible, será no tanto para la escritura como para la corrección, la actualización y la adaptación de noticias”¹⁰¹. A ese tipo de argumentos se añadían consideraciones económicas, que vale la pena reiterar. Así, por ejemplo, un responsable del grupo danés Dagbladet explicaba que “por los dos millones de coronas danesas invertidas en diez lectores ópticos y 200

⁹⁶ Siegfried Weichenberg, “RFA: Las nuevas tecnologías en las redacciones de periódicos”, 1987, pag. 21.

⁹⁷ Weichenberg, *ob.cit.*, pag.21.

⁹⁸ Weichenberg, *ob.cit.*, pag.29.

⁹⁹ *Techniques de Presse*, marzo de 1979, pag.16.

¹⁰⁰ *Techniques de Presse*, enero de 1977, pag.4.

¹⁰¹ *Techniques de Presse*, marzo de 1979, pags.16 y 17.

máquinas de escribir, nosotros habríamos podido comprar un sistema con vídeoterminals que no ofrecía más que una parte de las capacidades necesarias”¹⁰².

Lo significativo de este conjunto de afirmaciones es que datan todas ella de 1979, cuando ya numerosos diarios norteamericanos y alguno europeo habían comprobado fehacientemente las ventajas de los sistemas integrados. Se trataba, por lo tanto, de conclusiones derivadas de una visión reduccionista de las posibilidades -no únicamente económicas- que han venido ofreciendo los sistemas *on line*. Ahora bien, para los editores con mayor visión de futuro, las reticencias de los empresarios a embarcarse en la modernización tecnológica se explicaban exclusivamente por los altos costes que ésta implicaba. Así, Kenneth Roy Thomson -propietario del londinense “The Times” desde 1966- consideraba¹⁰³ ya a comienzos de los setenta que el escenario depresivo que vivía la prensa -agudizado por la coincidencia con la crisis económica- hacía que la reconversión tuviese un carácter inaplazable. Es más, Thomson dibujaba ya en ese momento las soluciones clave que ofrecían las nuevas tecnologías (descentralización en la impresión -lo que resolvería los problemas de producción “contra reloj” y de distribución- e impresión “rápida en colores de alta calidad) y señalaba que el inmovilismo tecnológico era consecuencia del “retraimiento de los empresarios ante las grandes inversiones necesarias y la resistencia sindical”.

Ahora bien, el miedo a las consecuencias de un conflicto de larga duración por causa de la renovación técnica -que en algún caso acabó convirtiéndose en un mal menor- estaba justificado sólo a medias. Es evidente que cualquier huelga, prolongada o no, tenía efectos inmediatos sobre los ingresos del diario (en publicidad y ventas, irrecuperables por tratarse de una actividad sin *stocks*), pero las precoces experiencias americanas demostraron que, por lo general, un largo conflicto no tenía consecuencias sobre la implantación del diario. Así, por ejemplo, la huelga de la prensa neoyorquina, en 1978, y que duró tres meses, no impidió al principal rotativo, “The New York Times”, recuperar la totalidad de su circulación, mientras que las pérdidas en los restantes diarios no fueron más allá de un 10 o un 15%. Aun así, lo cierto es que los editores de la Europa continental eludieron las reconversiones abruptas en favor de estrategias graduales que conducían al mismo objetivo y prefirieron los beneficios de la paz social a los inmediatos “dividendos” generados por los eventuales ahorros en mano de obra que prometían los nuevos sistemas. La filosofía de muchas empresas, basada en una actuación “progresiva” y en la instalación de componentes modulares - más que en un cambio radical de los sistemas-, se fundaba en la apreciación de que “una evolución

¹⁰² *Techniques de Presse*, marzo de 1979, pag.22.

¹⁰³ Díaz Nosty, *ob.cit.*, pag.23.

es más fácil de controlar y financiar que una revolución”¹⁰⁴, un planteamiento que, por razones diversas, fue de aplicación en el caso objeto de este estudio.

Dicho en otras palabras –y a partir de las cautelas, justificadas o no , de los responsables empresariales e industriales de los periódicos-: numerosos diarios europeos -aunque también, pese a su anticipación, algunos rotativos norteamericanos- vivieron estrategias de incorporación lenta y gradual de la nueva tecnología (entre otras razones añadidas, por el imponderable de fabricar un producto de aparición diaria que no permitía “vacíos” en la maquinaria industrial). Y esas estrategias comportaron la convivencia en un mismo taller de varios sistemas -del pasado y del presente-, representados por componentes limitados y aplicados a segmentos distintos del producto (por ejemplo, la composición en frío para una parte de la publicidad, pero el mantenimiento del plomo para los textos redaccionales). Ello dio pie a una momentánea situación de mestizaje tecnológico que, a la vez, sirvió para probar las virtualidades del nuevo instrumental, sin entregarse totalmente a lo desconocido.

Conclusiones:

El papel que jugaron en la reconversión tecnológica los distintos agentes implicados en la elaboración de un periódico –y especialmente los propietarios y directivos frente a periodistas y trabajadores de la imprenta- presenta los siguientes rasgos:

- * **Los propietarios y los directores han promovido la reconversión técnica** en la mayoría de las empresas, por delante de los periodistas.
- * **Los representantes de la redacción jugaron al principio un papel subalterno**, ya que las decisiones básicas sobre la arquitectura general del nuevo sistema habían sido tomadas a priori, presididas por las imperiosas necesidades de mejorar la productividad y reducir los costos, que impusieron su lógica, de modo que los sistemas se orientaron inicialmente a incidir sobre la fabricación.
- * **El director técnico y su equipo jugaron un papel esencial** en el impulso y orientación del proceso de cambio técnico en la mayoría de diarios de gran envergadura.

¹⁰⁴ *Techniques de Presse*, marzo de 1979, pag.11.

* **El responsable técnico se enfrentó a un proceso de reconversión casi siempre sinuoso** y que culminó sólo cuando pudo convencer al editor sobre la exacta envergadura y características del proyecto, lo que incluía también las respuestas concretas a los distintos dilemas tecnológicos que se fueron presentando en el día a día.

* **La existencia de un “responsable del proyecto” resultó esencial para su ejecución** en muchas empresas, ya que garantizaba un proceso ordenado, ágil y eficiente. Este agente se encargaba de dirigir el grupo de planificación, fijar las tareas de los diferentes equipos y comisiones, supervisar los costes y los plazos, e informar a la dirección de la empresa y al personal¹⁰⁵.

* **Una de las claves del éxito en la introducción de la informática** en el seno de la empresas pasaba por el diseño de verdaderos proyectos, desligados de la rutina cotidiana, con recursos propios y un jefe de proyecto con plena dedicación que asegurara “un contacto permanente con la dirección de la empresa, los cuadros y el personal, así como con los proveedores y los ingenieros”¹⁰⁶.

* **Los resultados fueron más positivos**, incluso desde el punto de vista financiero, allí donde el director técnico pudo o supo asumir antes que en otras partes un papel de “agitador de ideas”, asesorado por personal especializado y receptivo a las nuevas tecnologías, lo que normalmente sucedió en el marco de empresas de nuevo cuño, siempre más abiertas a la innovación.

* **Uno de los principales obstáculos** lo constituyó el hecho de que, en muchos casos, el equipo técnico –o, al menos, una parte sustancial de quienes lo componían- pertenecía cultural y generacionalmente a la civilización del plomo y la tipografía; es decir, no eran necesariamente los mejor informados sobre la tecnología de los periódicos del futuro (y no en vano la acertada elección del sistema técnico aparecía, a ojos de los responsables españoles de prensa, como uno de los principales obstáculos para la reconversión. Además,

¹⁰⁵ En el Anexo II figuran diversas experiencias que confirman el papel fundamental que jugó esta figura. En concreto, en la pag.122 y ss. aparece el caso del grupo finlandés YTR, que dispuso de un coordinador a tiempo completo para todos los planes de colaboración técnica entre los distintos rotativos mancomunados en el proyecto. Además, el equipo de coordinación incluía un redactor y un responsable técnico para la comisión del grupo encargada de proyectar la reconversión, que a partir de 1976 añadió periodistas, técnicos y miembros de los comités de empresa de cada uno de los periódicos.

¹⁰⁶ *Techniques de Presse*, enero de 1977, pag.16.

“las nuevas tecnologías han fomentado, por su propio carácter, el trabajo en equipo”, “¹⁰⁷la resolución de los problemas en un entorno participativo y de comunicación abierta” y, por supuesto, “niveles medios de aptitud más elevada”¹⁰⁸, lo que, en definitiva, suponía “liquidar la cultura de las jerarquías cerradas”, propia de la base tecnológica de partida (la composición en caliente) y de finales del siglo XIX.

* **Numerosos equipos técnicos de las empresas estuvieron apoyados desde el exterior por sociedades de servicio y/o fabricantes**, a fin de llevar a término correctamente y en un tiempo razonable los procesos de informatización y renovación tecnológica. Sin embargo, no hay que olvidar al respecto que los proveedores tradicionales eran los fabricantes de linotipias y rotativas, mientras que la nueva tecnología surgía de las computadoras y la electrónica. Y de ahí se desprende la siguiente conclusión.

* **Los fabricantes no jugaron un papel esencial para iniciar el proceso de informatización**, a diferencia de lo ocurrido en otros sectores, y ello a causa de la fuerte especificidad de las empresas de prensa. Muchos responsables técnicos admitían a principios de los ochenta que “la industria de la prensa se encuentra retrasada en lo que concierne a la utilización de las técnicas electrónicas”¹⁰⁹. Ello lleva a concluir que los fabricantes, al menos en los prolegómenos de la primera fase de la reconversión, no operaron con estrategias particulares ni ofrecieron productos especialmente sofisticados; aunque algunos estudiosos sostienen lo contrario y aseguran que el “acoso de la oferta comercial de equipos” pudo incluso desvirtuar la definición concreta de necesidades reales y expectativas a medio plazo de algunas empresas¹¹⁰.

* **Las dificultades para conseguir el equipamiento tecnológico más adecuado** durante la década de los setenta jugaron un importante papel, más que las propias restricciones sindicales, a la hora de disuadir a los empresarios de acometer la modernización. Es decir, los patrones abordaron el proceso (al menos en Europa y en lo referido a la informatización de las redacciones) con cautela, y ello no tanto por la presión sindical -y la existencia ya mencionada de acuerdos muy restrictivos con los sindicatos que entorpecieron la optimización de los nuevos sistemas en las empresas pioneras-, como por

¹⁰⁷ C. Alonso Garrán, *ob. Cit.*, pag.81.

¹⁰⁸ Walton, *art.cit.* en *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre de 1987.

¹⁰⁹ *Techniques de Presse*, abril de 1981, pag.18.

¹¹⁰ Díaz-Nosty, *ob.cit.*, pag.43.

el hecho de que los útiles informáticos no presentaban al principio un manejo cómodo. Al respecto, no hay que olvidar que la industria periodística constituía en el momento en que se planteó la reconversión uno de los sectores subdesarrollados desde el punto de vista de la informática y que buena parte de los sistemas eran el resultado marginal de otros desarrollos y no habían sido concebidos especialmente para la redacción.

* **Muchas empresas optaron por aplicar estrategias de incorporación lenta y gradual de la nueva tecnología**, lo que dio pie a situaciones momentáneas de mestizaje tecnológico que, a la vez, sirvió para probar las virtualidades del nuevo instrumental, sin entregarse totalmente a lo desconocido. Eso sí, para muchas empresas escoger un solo proveedor para el conjunto del equipamiento fue una gran ventaja, dadas las dificultades que ha venido planteando la relación con los vendedores de equipos

* **Algunas empresas protagonizaron experiencias negativas desde el punto de vista de la elección estratégica**, ya que la modernización técnica defraudó buena parte de las expectativas depositadas en ella o creó problemas del mismo calado que los que pretendía resolver. (como fue el caso, por ejemplo, de los lectores ópticos). Esa elección errónea en la compra de equipamientos modernos condujo a un deterioro, a veces fatal, de la rentabilidad o a situaciones en las que la falta de rigor de la planificación se traducían en contraórdenes constantes.

1.1.4.2.2. Obreros y periodistas ante el reto de la reconversión

La informatización puso fin a una larga etapa de relaciones sociales extraordinariamente “contractualizadas” en la empresa de prensa¹¹¹. Es decir, unas relaciones laborales condicionadas por una mano de obra poco abundante y especialmente cualificada -como era el caso de tipógrafos, correctores, etc.-, circunstancia a la que se añadía la existencia de numerosas cabeceras y un nivel muy elevado de sindicación (al menos allí donde el régimen político lo permitía, aunque cuando no era así, como en el caso de España, algunos de esos rasgos -unas condiciones laborales privilegiadas y una elevada capacidad reivindicativa de facto, fronteriza con el corporativismo- existían igualmente). Es más, en determinados países (Estados Unidos o Francia, por ejemplo) la contratación estaba sometida al control del sindicato. Por contra, frente a la facultad de los obreros gráficos de impedir la salida del diario (un producto no almacenable que no permite una reserva de existencias), la situación de los periodistas dentro de la empresa era subalterna y sin capacidad de interlocución.

En el momento en que se planteó la reconversión técnica, esta situación ya se había modificado o, al menos, comenzaba a modificarse. Así, por ejemplo, la capacidad de los sindicatos se vio reducida por el descenso de la afiliación y por las divisiones corporativas (no hay más que ver lo ocurrido durante la guerra que libraron en Gran Bretaña Rupert Murdoch y la Unión Nacional de Tipógrafos)¹¹². En cambio, los patronos habían fortalecido su posición a través de los procesos de concentración de la prensa que en muchos casos les habían proporcionado incluso el monopolio sobre su territorio de difusión. En consecuencia, y a diferencia de lo que había venido ocurriendo entre 1945 y 1970, a mediados de la década siguiente (e incluso antes de 1970), los empresarios de prensa estaban ya en condiciones de imponer una nueva organización y división del trabajo, e incluso de reducir el empleo, sobre la base de las posibilidades que ofrecía la informática en relación con la administración, gestión, composición e impresión.

Eso sí, las consecuencias sociales de esta nueva situación no eran, sin embargo, las mismas para todos. Los periodistas se habían visto perjudicados por la concentración y se habían opuesto débilmente a ella en solitario, sin el apoyo de los obreros. Sin embargo, las víctimas más directas de la informatización -en tanto que provocaba la desaparición de oficios enteros- eran los operarios. Es decir, para los periodistas, la redacción electrónica (una realidad que en 1978, el menos en Europa, aparecía como final de trayecto del proceso) no suponía perjuicio en términos de empleo -ni siquiera en razón de la llegada de los despachos de agencia sobre soporte electrónico- y únicamente

¹¹¹ Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pag.132.

¹¹² Ver Anexo II, pags. 33 y ss.

planteaba una inquietud difusa por lo que suponía de cambio en la manera de trabajar y, concretamente, en el acto de escribir.

Las reticencias de los periodistas (al menos en Europa Occidental) se situaban en el ámbito del ejercicio práctico de su trabajo, a partir de las modificaciones organizativas que suponía la incorporación de la informática. Así, por ejemplo, su rechazo se fundaba en hechos como la dificultad para retrasar la hora de cierre que comportaba inicialmente –al menos en algunos periódicos- la implantación de la informática y la fotocomposición (que, por el contrario, exigían incluso un adelanto y una cadencia en la entrega de las páginas para evitar atascos en las fotocomponedoras). En suma, se trataba de las reservas lógicas frente a unos sistemas concebidos esencialmente para resolver los inconvenientes del plomo, pero escasamente pensados para la lógica de las redacciones.

Así las cosas, frente a las nuevas tecnologías, el principal elemento de separación entre periodistas y tipógrafos –amén de las desconfianzas históricas derivadas de procedencias socioculturales distintas y de actitudes también diferentes frente a la empresa- estribaba precisamente en la “conurrencia objetiva” sobre unas tareas que, desprovistas de cualquier complejidad técnica y absorbidas en su ejecución por la nueva maquinaria, podían ser asumidas perfectamente por la Redacción. Ciertamente, y tras un pasado en el que había imperado la negociación por separado, a finales de los setenta periodistas y tipógrafos firmaron en algunos países de Europa Occidental acuerdos para impedir que los redactores pudieran asumir tareas técnicas¹¹³ y para preservar en manos del taller la introducción de los textos en el sistema de composición. Unos acuerdos, todos ellos, que se inspiraban en una resolución aprobada en Berlín el 15 de noviembre de 1978 durante una conferencia europea sobre nuevas tecnologías en la prensa (cuyo contenido se detalla en el apéndice final^{NOTA 7}, que incluye, asimismo, una mención de los pactos más emblemáticos entre obreros gráficos y periodistas, en distintos países, encaminados a preservar la existencia profesional de los primeros).

En su momento, esos acuerdos fueron asumidos como un marco definitivo por los sindicatos de tipógrafos y contemplados como un punto de partida por los periodistas, pero, en cualquier caso, invocados como un factor que retrasó el desplazamiento del poder interno de los operarios de impresión a los redactores. Sin embargo, los pactos se convirtieron más pronto que tarde en papel mojado, sobrepasados por los hechos y por su propia vana pretensión de que los periodistas no pudieran manejar los vídeoterminals ni los teclados, en nombre de un monopolio y de una división del trabajo que nada tenían que ver con la nueva tecnología. Máxime, cuando en Estados Unidos las redacciones electrónicas habían impuesto ya una dinámica en la que eran los

¹¹³ Como la especificación informática de la propia codificación tipográfica, tradicionalmente a cargo de los tipógrafos

periodistas quienes introducían en el sistema sus textos, ajustados y codificados. Es más, incluso en Dinamarca (1977) y Alemania Federal (1978) se habían firmado ya acuerdos tripartitos¹¹⁴ que reconocían a los periodistas, en determinadas condiciones, el derecho a introducir ellos mismos en el sistema sus propios textos.

En el caso estadounidense, la paradoja surgía del hecho de que, por lo general, los periodistas -a través de la Newspaper Guild, una organización que agrupaba a mediados de los 70 a un 20% de los 60.000 profesionales de la redacción, junto a empleados de administración y publicidad- no sólo se solidarizaron con los trabajadores de la imprenta para evitar que la reconversión tuviese consecuencias dramáticas en el terreno de las personas (una actitud que se tradujo, por ejemplo, en las violentas huelgas de Nueva York en 1978¹¹⁵), sino que incluso llegaron a plantearse (algo impensable en Europa) la unificación con los sindicatos de tipógrafos e impresores para formar una única organización que agrupara a todos los trabajadores de la empresa de prensa. La paradoja, sin embargo, se halla en el hecho de que, a diferencia de sus homólogos europeos, los periodistas norteamericanos tenían una actitud muy abierta y favorable, sin ningún tipo de reticencia, hacia las nuevas tecnologías, postura que se vio confirmada tras las primeras experiencias.

Es decir, en Estados Unidos los periodistas se sintieron muy pronto (hacia 1980) los grandes beneficiarios del cambio técnico¹¹⁶, aunque ya en el arranque (cuatro o cinco años antes, a partir de 1975) no mostraron ninguna reserva a asumir las tareas técnicas que pudieran suponer los programas de tratamiento de textos. De hecho, el esfuerzo suplementario que suponía para algunos de ellos el manejo de determinados códigos o incluso la autocorrección de sus originales, se vio compensado por “el placer de trabajar con un instrumento moderno y propio”, una “supermáquina” de escribir “más rápida, silenciosa y agradable”¹¹⁷ que, además, ampliaba el control de los periodistas sobre sus textos y su puesta en página. “Ningún periodista que haya trabajado ya con un buen sistema de redacción querrá volver a hacerlo con su máquina de escribir”, afirmaba tajantemente un responsable de la redacción del “Minneapolis Star”¹¹⁸.

¹¹⁴ Los detalles se encuentran en la NOTA 7 del apéndice final.

¹¹⁵ La huelga de 1978 en la prensa de Nueva York permitió visualizar la solidaridad de los periodistas con los tipógrafos e impresores amenazados (a diferencia de la experiencia del “Washington Post”, en 1975), pero también las muestras de apoyo de otros sectores, circunstancia que tuvo a la ciudad sin periódicos durante dos meses. El arranque del conflicto -deliberadamente abierto por la dirección, que lo concebía como una prueba de fuerza con los poderosos sindicatos de obreros y periodistas de la ciudad (según Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pag.182)- se produjo a raíz de una renegociación de contratos que suponía una reducción de empleos en el área de impresión, como consecuencia de la introducción de nuevos materiales. Sin embargo, la solidaridad arrastró, por ejemplo, a los sindicatos de camioneros, lo que dejó al periódico sin posibilidad de difusión. A continuación, se sumaron los periodistas y obreros de los otros diarios, con lo que la huelga se extendió a todo el sector. El conflicto acabó tras la firma de un nuevo plazo de tiempo para la aplicación del plan de reducción de empleos.

¹¹⁶ Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pag. 183.

¹¹⁷ *Ibidem*, pag.180.

¹¹⁸ *Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.20.

Esta sensación se extendió algo más tarde en Europa -en paralelo a su propio calendario reconversor-, aunque después de vencer una mayor desconfianza inicial. Así, por ejemplo, en 1982, la experiencia del trabajo con sistemas de redacción en el grupo holandés Audet¹¹⁹ produjo en los periodistas “la impresión de entrar en un mundo enteramente nuevo, pese a que muchos de ellos desconfiaban inicialmente del nuevo equipamiento”. La estrategia de la empresa en este caso consistió en dejar que los periodistas “jugaran” con las pantallas antes de que el sistema comenzase a funcionar en serio. Sin embargo, todavía en la segunda mitad de los ochenta (1987) un tribunal laboral alemán reiteraba “que no es procedente exigir más a los redactores que sus propios artículos o la lectura y repaso de artículos ante la pantalla”, por lo que “especialmente la realización de la compaginación total no es asunto de periodistas”¹²⁰ (una idea que, no obstante, fue enmendada a comienzos de 1988 por un tribunal de rango federal). De hecho, en 1983 el responsable de un diario alemán de tamaño medio (el “Emder Zeitung”, con una tirada máxima de 60.000 ejemplares) admitía¹²¹ que existían periódicos donde “los redactores se han negado, tras la introducción de la nueva tecnología, a ajustar los textos (como venían haciendo durante años) con la absurda excusa de que se trataba de una tarea técnica” o donde los redactores trabajaban “como si la electrónica no existiese, mientras unos metros más allá funcionaban enormes salas de teclistas [encargados de introducir los textos en el sistema informático]”.

Eso sí, del mismo modo que en el ámbito del taller, la reconversión -ya en su fase inicial de sustitución del plomo por la fotocomposición- suprimió determinados oficios históricos y los reemplazó por actividades de menor enjundia (como el relevo de los linotipistas por los teclistas, encargados de introducir los textos en los nuevos sistemas informáticos *off line*), en el caso de la redacción la experiencia tecnológica hizo necesarias nuevas figuras. Por ejemplo, la creación -y son palabras del director del “Emder”¹²²- de “una nueva categoría de redactor, junto al redactor tradicional: el redactor técnico, distinto del tradicional secretario de redacción [una figura, no obstante, poco extendida en la prensa española], que ayudará constantemente a la redacción sobre el plano técnico, y que, además, asumirá el montaje final e intervendrá, con su sentido periodístico, en la fase de producción”. De ese modo, esa figura haría suyas, en cierto modo, “las aptitudes de los veteranos montadores”.

El desenlace final, según esta óptica, debía suponer la supresión de los oficios tradicionales en el plano productivo y su sustitución por técnicos altamente cualificados en el manejo de los sistemas electrónicos, aunque sin un conocimiento real y concreto de las tareas específicas de

¹¹⁹ *Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.8, y ver detalles en pag. 174, NOTA 4 del apéndice final.

¹²⁰ Siegfried Weichenberg, Universidad de Munster, “Las Nuevas Tecnologías en las Redacciones de los Periódicos”, página 20 y siguientes.

¹²¹ *Techniques de Presse*, número de marzo de 1983, página 18.

¹²² *Techniques de Presse*, número de marzo de 1983, página 18.

creación y producción del diario. Paralelamente, el traslado del centro de gravedad desde los talleres a la redacción que implicaban los nuevos sistemas, supuso que figuras como la del “jefe de producción” -tradicionalmente en manos del taller- fueran usurpadas por un periodista, encargado de controlar el proceso de elaboración de las páginas.

En la fase inicial de la reconversión, y sabiéndose aún fuertes, los sindicatos de obreros gráficos impusieron acuerdos que, sobre el papel, amortiguaban seriamente el impacto potencial de la nueva tecnología¹²³ y que, por lo general impedían que la desaparición de oficios y la reducción del número de empleos se tradujeran en despidos masivos. Sin embargo, en el momento en que la nueva tecnología -y la consiguiente reclasificación y división del trabajo, cuyas dimensiones y consecuencias sobre las rutinas productivas¹²⁴ se apuntan en el apéndice final^{NOTA 8}-, irrumpía en la empresa, se abría un inexorable proceso de decadencia sindical. Una decadencia que se explica, entre otras razones, por la propia disminución en términos absolutos y relativos del peso del taller en el conjunto de la empresa, lo que anulaba gradualmente la resistencia obrera a la lógica de la reasignación del trabajo que promovía la informática. De ahí que en muchos países la negociación presentase dos fases, una relativa a la llegada de las nuevas tecnologías y su impacto directo sobre el empleo (lo que planteaba los acuerdos en términos de garantías frente a los despidos), y otra, a continuación, relativa a las nuevas funciones (que suponía pactar la calificación profesional de los nuevos puestos de trabajo, una negociación que no estuvo exenta de conflictos, como puede se señala en la nota 8 del apéndice final).

Ahora bien, y pese a la existencia de unos acuerdos iniciales muy restrictivos en muchos casos, el resultado en términos prácticos ha sido que -salvo allí donde el proceso fue radical y traumático, como ocurrió en la prensa londinense y en buena parte de la norteamericana- los periodistas han asumido gradualmente no sólo la introducción de los textos en el ordenador sino también la puesta en página e incluso la corrección (esta última a pesar de que, a través del reciclaje, muchos correctores del taller pasaron a realizar su trabajo mediante vídeoterminals). Por ello, al final, la única parte relativamente permanente de los acuerdos firmados ha sido la relativa a las condiciones de trabajo en relación con la salud de los empleados, ya que el empleo de vídeoterminals provoca una serie de fatigas oculares y psíquicas que exigían una regulación de las condiciones y tiempos de trabajo^{NOTA 9}, que en el caso de Estados Unidos llegó incluso a zanjarse ante los tribunales.

¹²³ Ver NOTA 7 del apéndice final.

¹²⁴ Y que se resumen en la dificultad de adaptarse a un proceso de trabajo totalmente inmaterial, en la consiguiente descalificación profesional que se desprende de la reducción y simplificación del número de operaciones, y en la impresión de desarrollar un trabajo mucho más monótono y menos rico y creativo.

Pese al desenlace descrito, la evidencia de la liquidación de los viejos oficios -incluso allí donde las empresas garantizaban los puestos de trabajo- suscitó iniciales reacciones de rechazo que, en muchos casos, adoptaron la forma de violentos conflictos. Estas experiencias -de las que, al margen de lo ya apuntado en los capítulos anteriores, se ofrece una síntesis sistematizada en el punto siguiente- resultaron una útil referencia para aquellos países (como el que alberga el caso objeto de estudio) que iniciaron la reconversión con retraso (lo que, al menos a esos efectos, resultó una clara ventaja).

Conclusiones:

La nueva tecnología tuvo unas consecuencias muy directas sobre el conjunto de las profesiones históricas encargadas de producir industrialmente el periódico, aunque también sobre los periodistas y sobre las relaciones entre ambos grupos. La desaparición de oficios enteros y la modificación sustancial de determinadas rutinas de trabajo –o su transferencia del taller a la redacción- generaron, asimismo, diversos tipos de respuestas.

* **La informatización puso fin a una larga etapa de relaciones sociales extraordinariamente “contractualizadas”** en la empresa de prensa; unas relaciones condicionadas por una mano de obra poco abundante y especialmente cualificada. Eso había generado –incluso en el caso español- unas condiciones laborales privilegiadas y una elevada capacidad reivindicativa de facto, fronteriza con el corporativismo. De hecho, en el mundo anglosajón, la contratación estaba sometida al control del sindicato.

* **Mientras duró el imperio de la tipografía, la situación de los periodistas dentro de la empresa de prensa era subalterna y sin capacidad de interlocución,** en contraste con la facultad de los obreros gráficos de impedir la salida del diario.

* **La reconversión se planteó, no obstante, con una correlación de fuerzas en proceso de cambio a favor de los empresarios.** Así, la capacidad de los sindicatos se había visto reducida por el descenso de la afiliación y por las divisiones corporativas (como las que se vivieron en Gran Bretaña a raíz de la ofensiva de Rupert Murdoch contra la Unión Nacional de Tipógrafos), mientras que los patronos habían fortalecido su posición a través de los procesos de concentración de la prensa. Por ello, a principios de los ochenta, los empresarios de prensa estaban ya en condiciones de imponer una nueva organización y

división del trabajo, e incluso de reducir el empleo, sobre la base de las posibilidades que ofrecía la informática.

* **Las únicas víctimas directas de la informatización** -en tanto que provocaba la desaparición de oficios enteros- **fueron los obreros del taller**. En cambio, para los periodistas la redacción electrónica no suponía perjuicio en términos de empleo y únicamente planteaba una inquietud difusa por lo que suponía de cambio en la manera de trabajar y, concretamente, en el acto de escribir.

* **El principal elemento de separación entre periodistas y tipógrafos estribaba precisamente en la “conurrencia objetiva” sobre unas tareas** que, desprovistas de cualquier complejidad técnica y absorbidas en su ejecución por la nueva maquinaria, podían ser asumidas perfectamente por la Redacción

* **Tipógrafos y periodistas firmaron pactos** para evitar que la desaparición de oficios y la reducción del número de empleos se tradujeran en despidos masivos Sin embargo, los pactos se convirtieron más pronto que tarde en papel mojado, sobrepasados por los hechos y por su imposible pretensión de que los periodistas no pudieran manejar los vídeo-terminales. En el caso Europeo, esa pretensión chocaba con el hecho de que en Estados Unidos los periodistas ya introducían en el sistema electrónico de redacción sus textos, ajustados y codificados.

* **Los periodistas norteamericanos mostraron una actitud mucho más abierta y favorable**, sin ningún tipo de reticencia, **hacia las nuevas tecnologías**, a diferencia de sus homólogos europeos. Eso sí, la predisposición favorable hacia los nuevos equipos se vio siempre reforzada tras las primeras experiencias. “Ningún periodista que haya trabajado ya con un buen sistema de redacción querrá volver a hacerlo con su máquina de escribir”, afirmaba tajantemente un responsable de la redacción de un periódico de EE.UU. en 1982¹²⁵.

***Los tipógrafos reconvertidos sufrieron un empeoramiento en su cualificación profesional** –aunque no en sus condiciones de trabajo y salubridad- y experimentaron dificultades para adaptarse a un proceso de trabajo totalmente inmaterial. Además,

¹²⁵ El “Minneapolis Star ; en *Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.20.

padecieron la consiguiente descalificación derivada de la reducción y simplificación del número de operaciones de las nuevas tareas, así como la impresión de desarrollar un trabajo mucho más monótono y menos rico y creativo.

* **La formación necesaria para el manejo de los nuevos equipos** –muy elemental en el caso de los tipógrafos reconvertidos en teclistas o en montadores y más compleja en el caso de los impresores que sustituían la tipografía por el offset- acostumbraba a contar con la ayuda del propio fabricante (bien en la propia empresa, bien en centros específicos), además de incluir visitas a otros talleres ya renovados con el mismo equipamiento. Los periodistas se sometieron también a cursos de formación que les permitieran familiarizarse con el ordenador, aunque, por lo general, el aprendizaje se realizó en la propia Redacción y con los equipos ya instalados. Los periodos de formación –que oscilaban entre unas pocas horas y varias semanas, según la complejidad de los nuevos equipos- no fueron casi nunca más allá de un par de meses¹²⁶.

* **Las consecuencias de la reconversión provocaron en muchos países una negociación en dos fases:** una primera, relativa a la llegada de las nuevas tecnologías y su impacto directo sobre el empleo (lo que se traducía en garantías frente a los despidos), y otra, a continuación, relativa a las nuevas funciones (que suponía pactar la calificación profesional de los nuevos puestos de trabajo).

* **La única parte relativamente permanente de los acuerdos firmados ente sindicatos y empresarios ha sido la relativa a las condiciones de trabajo en relación con la salud de los empleados**, ya que el empleo de vídeoterminals provoca una serie de fatigas oculares y psíquicas que exigían una regulación de las condiciones y tiempos de trabajo. En general, el reconocimiento de la existencia de una fatiga visual específica se tradujo en el

¹²⁶ El Anexo II -pags. 3, 23, 24, 54 a 58, 60, 78 a 81, 122 y 135- incluye un buen número de casos que resumen la diversidad de experiencias en lo que respecta a los procedimientos de formación desarrollados. Asimismo, el tratamiento de este aspecto vuelve a ser abordado en el punto 1.1.4.2.1. y a lo largo del punto 1.1.4.2.2. En cualquier caso, la encuesta realizada por Concepción Alonso Garrán, para su trabajo sobre *La revolución tecnológica en la empresa informativa española*, coincidía con los parámetros manejados hasta ahora, ya que establecía –para los diarios del Estado- un periodo máximo de formación de 60 días. Eso sí, el citado estudio matizaba el grado de complejidad que suponía la formación específica de cada grupo. Así, los teclistas podían exigir más de 30 días de formación, frente a los 15 que por lo general precisaban los montadores y los diez que necesitaban los impresores que sustituían la tipografía por el offset (aun cuando no hay que olvidar que en la etapa en que se planteaba esa reconversión –1982-, la sofisticación e informatización de las máquinas rotativas aún no había alcanzado los niveles que se iban a registrar en la segunda mitad de esa misma década).

establecimiento de controles médicos anuales, así como de un ritmo de trabajo y de pausas que evitasen la fatiga¹²⁷.

1.1.4.3. Las experiencias paradigmáticas en la dinámica social de la reconversión: una recapitulación de los procedimientos y conflictos de referencia

La dinámica social de las reconversiones más precoces resultó un espejo muy instructivo para patronos y empleados, sobre todo en relación con aquellos ejemplos a no imitar. En este sentido, las experiencias británica (con “The Times” como supuesto paradigmático de un violento conflicto) y estadounidense (con huelgas de larga duración en “The New York Times” y “The Washington Post”) componían unos escenarios de pesadilla que, sin embargo -y como puede apreciarse a partir de su estudio en detalle¹²⁸-, respondían en parte a la precocidad del planteamiento (sin que la existencia de experiencias anteriores, como los más de cien días de huelga en los periódicos de Nueva York en 1962 y 1966, sirvieran de “escarmiento” frente a las posiciones maximalistas). Ahora bien, esos conflictos respondían también a factores y motivaciones de carácter muy específico.

Así, en el caso británico convergían dos vertientes necesariamente conflictivas: una reconversión en un contexto de dura crisis social y unos sindicatos obreros muy poderosos e intransigentes -especialmente la National Graphical Association (NGA)-, apoyados en un principio por el no menos numeroso sindicato de periodistas, ya que se trataba del mayor del mundo, la National Union of Journalist (NUJ)¹²⁹.

El caso británico resultaba, además, doblemente paradójico, ya que entre 1974 y 1977 -es decir, antes de que el proceso se pusiera en marcha- el Parlamento encargó un minucioso informe sobre la reconversión técnica, algo que muy pocos países realizaron. Sin embargo, y pese a ese sentido de la anticipación, en 1978 los intentos de modernizar tecnológicamente los diarios -en base a la introducción de la fotocomposición e incluso con garantías de mantenimiento del empleo- generaron una oleada de huelgas salvajes que en los cuatro primeros meses de 1978 provocaron una

¹²⁷ Por ejemplo, en el “International Herald Tribune” los temores de los redactores a un eventual deterioro de la visión a causa de la fatiga visual, fueron respondidos con el compromiso de intercalar una pausa de 15 minutos cada dos horas de trabajo ante la pantalla y con el respeto a la semana de 35 horas. Asimismo, la empresa pagó una revisión oftalmológica y financió las modificaciones necesarias en los vidrios de las lentes (*Techniques de Presse*, mayo de 1980, pags.11 a 13).

¹²⁸ Ver Anexo II, pags.5 a 8 (“Washington Post”), y 33 a 35 (“The Times”).

¹²⁹ Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pag.167.

reducción de las tiradas cifrada en 55 millones de ejemplares¹³⁰. De hecho, y tal como se relata en el Anexo II, el único diario británico con una redacción electrónica en la segunda mitad de los setenta era el “Evening Post”, de Nottingham, y ello -según la explicación de los sindicatos- a partir de un golpe de mano de la empresa que aprovechó la débil presencia sindical entre la plantilla.

Así las cosas, la negativa tajante de la NGA a negociar la introducción de una tecnología que, a su juicio, reducía los efectivos de la imprenta a un 30% y relevaba a los tipógrafos de sus responsabilidades históricas sobre la introducción, corrección y puesta en página de los textos, decidió a algunos editores a someter a los sindicatos a una prueba de fuerza. El momento elegido, el año 1978 -cuando “The Times” rompe tímidamente una secuencia de pérdidas continuadas al lograr los primeros beneficios -, hacía pensar que la prensa podía ser rentable a partir de su reconversión.

Sin embargo, una característica muy específica de Gran Bretaña fue la solidaridad -al menos formal y sobre todo en un principio- de los periodistas con los obreros de la imprenta, hasta el extremo de que los comités locales de la NUJ tenían prohibido firmar acuerdos en tanto los restantes sindicatos afectados no firmaran uno de ámbito nacional. Esa solidaridad tenía mucho de sorprendente -pese a su carácter no generalizable-, máxime cuando lo que proponían los editores mediante las redacciones electrónicas suponía un reparto de las tareas más favorable para los periodistas y una revalorización de su papel, poco reconocido -también salarialmente- en la prensa británica.

Frente a esos “cantos de sirena”, la NUJ había elaborado en 1977 su propio informe sobre la reconversión, en el que, no obstante, ponía en duda la idea de que la redacción electrónica fuese a mejorar la calidad de los textos, ya que suponía la incorporación al trabajo periodístico de tareas técnicas. En cualquier caso, esa posición -aunque sujeta a la existencia de acuerdos intersindicales- fue matizándose hasta aceptar que si los trabajadores de la imprenta aceptaban “abandonar este campo particular de actividad”, los periodistas podrían utilizar vídeoterminalas “aunque únicamente para su propio trabajo”¹³¹.

El conflicto de “The Times” a finales de los setenta fue un ejemplo tanto de la ya señalada actitud intransigente de la NGA, como de la solidaridad maximalista de los periodistas, pese a que, más allá de la “solidaridad de clase”, el problema central estribaba justamente en el reparto de tareas entre unos y otros. Es más, la intransigencia de los tipógrafos llegó al extremo de rechazar, cuando la huelga llevaba ya seis meses en marcha y había producido unas pérdidas de 12 millones de libras, un acuerdo que consagraba que el uso de vídeoterminalas sería exclusivo de los tipógrafos a

¹³⁰ *Ibidem*, pag.168.

¹³¹ Lepigeon, Wolton, *ob.cit.*, pag.169.

condición de que la utilización parcial por los periodistas quedara abierta a una negociación posterior.

De hecho, en el caso británico, la resistencia sindical no se quebró definitivamente hasta que Rupert Murdoch no intervino en “The Times” de forma ejemplarizante y con el beneplácito del gobierno conservador de Margaret Thatcher. En este sentido, la guerra de Murdoch supuso la ruptura de la unidad sindical -hasta el extremo de que el sindicato de electricistas que proporcionó los efectivos que permitieron al magnate australiano sustituir a los tipógrafos en huelga fue expulsado de la Trade Union Congress- mientras que la Unión Nacional de Periodistas -que llegó incluso sancionar a los redactores que rompieron la disciplina sindical a cambio de las sustanciosas ventajas salariales y contractuales que les ofreció el editor¹³²- sufrió una sensible pérdida de afiliación¹³³. El objetivo final de patronos como el propio Murdoch o Robert Maxwell no ofrecía muchas dudas: acabar con el poder “omnímodo” de los sindicatos “que desde hace generaciones han controlado las actividades generales de la prensa, la contratación de todos los obreros, las condiciones de trabajo y los salarios”¹³⁴.

Eso sí, los costos del conflicto tampoco pasaron desapercibidos para otros editores, máxime cuando en muchos países de Europa occidental se habían dado ya pasos sigilosos y graduales en la dirección en que Murdoch pretendía situar a sus nuevos talleres. Así, la guerra de Murdoch supuso más de 1.000 millones de libras en gastos policiales, con más de 1.200 detenidos, más de 1.000 procesados y más de 400 policías heridos. El proceso resultó traumático, aunque fue la única forma de hacer competitivo un viejo diario como “The Times”, lastrado por una tecnología obsoleta y una plantilla elefantiásica. No hay que olvidar que el veterano rotativo londinense se enfrentaba tanto a diarios populares como “serios”. Entre los primeros figuraba “Today”, un producto sin los lastres del pasado y con una concepción revolucionaria de la nueva tecnología; y entre los segundos, “The Independent”, un diario de nueva planta, sin taller propio, aunque con una tecnología punta para la confección y composición de las noticias.

Este contexto podría muy bien extrapolarse a Barcelona o Madrid, donde “La Vanguardia o el “ABC”, diarios con lastres e inercias similares al “Times”, se enfrentaron a la aparición de

¹³² La actitud de los periodistas en el conflicto desatado en 1986, a raíz del traslado de la fabricación de los diarios de Murdoch a la “fortaleza” de Wapping, no fue precisamente heroica. Mientras 6.000 obreros impresores en huelga intentaban impedir que el magnate australiano lograra fabricar sus periódicos mediante personal del sindicato de electricistas, los periodistas votaron por mayoría aplastante incorporarse a la planta de Wapping y utilizar las nuevas tecnologías, a cambio de un aumento salarial de 2.000 libras anuales. Eso sí, la violencia del conflicto comenzó a hacer mella en los periodistas que, en el caso de la redacción del “Sun”, votaron en junio de 1986 en contra de seguir trabajando en las condiciones impuestas por la huelga, que les obligaba cada día a “franquear los piquetes de los trabajadores de imprenta situados ante los locales bordeados por alambradas y protegidos por la policía”. Sin embargo, un aumento salarial del 10% y la reducción de la semana laboral a cuatro días liquidó súbitamente los escrúpulos de conciencia de los redactores (Fuente: Giordano y Zeller, *Europa en el juego de la comunicación global*, pag.31).

¹³³ Díaz Nosty, *La nueva identidad de la prensa*, pag.118.

nuevos diarios con plantillas superreducidas y tecnología punta, y que, además, abrieron espacios propios en el alicaído mercado de la prensa. Las razones de que ambos “dinosaurios” sobrevivieran sin recurrir a una guerra como la de Murdoch (y lo hicieran, en cambio, a través de procesos graduales), se comprenden de antemano si se tiene en cuenta que, a excepción de “La Vanguardia” o del “ABC”, los restantes diarios de su entorno procedentes del “ancien regime” cayeron uno tras otro. En cambio, en el caso británico, la envergadura de las industrias que sostenían a cada cabecera, en un contexto de competencia muy intensa por espacios fronterizos o incluso comunes de mercado, hacía inevitable recuperar drásticamente, y sin transiciones graduales, el tiempo y la competitividad perdidos. De ahí que hubiese grupos (como la United Provincial Newspapers) que llegaron a invertir 13.000 millones en indemnizaciones por reducción de plantilla (que podían ir desde un tercio hasta más de la mitad de los efectivos humanos de la empresa). Eso sí, muchas de estas operaciones se pagaron con parte del dinero obtenido tras el abandono del centro de la ciudad, un proceso que se produjo también en otros países aunque no de forma tan generalizada como en el caso de la prensa londinense.

En cualquier caso, la “disciplina inglesa” aplicada por Murdoch (que supuso el despido de 5.500 empleados, sustituidos por 300 “esquirols” del Sindicato Nacional de Electricistas)¹³⁵ cambió de forma definitiva la actitud de los sindicatos gráficos. Es más, poco después de la debacle sufrida en “The Times”, los mismos sindicatos se avinieron a pactar con el otro magnate británico, Robert Maxwell, una reconversión en el grupo Mirror que supuso el despido de más de 2.000 trabajadores. A partir de ahí, y pese a las elevadas inversiones de los traslados a nuevas factorías, los beneficios de los editores británicos se multiplicaron por 4,6 entre 1982 y 1986, y por cuatro entre 1985 y 1988. El conjunto de proyectos que renovaron la prensa londinense supuso un coste global de unos 2.000 millones y el despido de 13.000 trabajadores¹³⁶.

Con algunos años de adelanto (entre 1970 y 1976), el precoz proceso de renovación técnica que se produjo al otro lado del Atlántico también ofreció experiencias inquietantes, en particular porque, pese a tratarse de una reconversión aceptada de manera natural por todos los sectores, no dejó de provocar violentos conflictos que, eso sí, igual que en Gran Bretaña, concluyeron con un debilitamiento de los sindicatos de imprenta.

Hasta entonces, las centrales habían ostentado un poder sustantivo sobre las condiciones de trabajo y, en este sentido, uno de los objetivos declarados de los editores al introducir la fotocomposición fue suprimir el poder sindical sobre las condiciones contractuales y de trabajo (lo

¹³⁴ La afirmación es de Robert Maxwell, citado por Giordano y Zeller en *Europa en el juego de la comunicación global*, pag.30.

¹³⁵ Ver Anexo II, págs. 33 y ss.

¹³⁶ Díaz Nosty, *La nueva identidad de la prensa*, pag. 116.

que en muchos casos se acompañó de una “caza” sistemática de representantes sindicales, especialmente en el ámbito de los periodistas¹³⁷. Los conflictos del “Washington Post”¹³⁸ y de la prensa de Nueva York, a mediados de 1978 -en los que la solidaridad de periodistas y otros sectores con los empleados gráficos supuso que la ciudad permaneciera dos meses sin periódicos¹³⁹- marcaron precisamente el principio del fin de la hegemonía de los sindicatos. Y ello pese a que la introducción, con anterioridad, de máquinas modernas -como ocurrió con los equipos de TTS o con fotocomponedoras más sofisticadas- ya habían obligado a las centrales sindicales a complejas negociaciones (y a no menos virulentos conflictos), décadas atrás, para conseguir, al menos, que - pese a los espectaculares incrementos de velocidad que suponía la cinta perforada frente a las linotipias convencionales- el control de las distintas etapas de producción siguiera en manos de los obreros de la imprenta.

Lo significativo de la situación, tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos, es que la existencia de violentos conflictos no necesariamente iba vinculada a una pérdida de empleos que se tradujera en despidos, sino más bien a la desaparición de una “organización y una cultura del trabajo”¹⁴⁰ que había garantizado un monopolio especialmente rentable para los trabajadores de la imprenta, tanto salarialmente como contractualmente. Esa rentabilidad iba incluso más allá y se adentraba en una vertiente de índole casi biológica, a través de las expectativas de relevo generacional¹⁴¹. “De hecho -explica Anthony Smith¹⁴²-, se ha advertido que buena parte de la oposición al nuevo equipo computerizado proviene de aquellos padres que están intentando ‘hacer algo por sus hijos’, para garantizarles una carrera digna y bien pagada”. Y de ahí que el propio Smith pusiera la siguiente reflexión en labios de los responsables sindicales¹⁴³: “¿Debían continuar con su política normal de cooperar con la nueva tecnología, a condición de que se les otorgara un control total sobre la forma de su introducción, o debían seguir procurando que fuera más lenta? ¿Qué

¹³⁷ Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pag. 181

¹³⁸ Ver Anexo II, pag. 5

¹³⁹ La huelga de 1978 en la prensa de Nueva York permitió visualizar la solidaridad de los periodistas con los tipógrafos e impresores amenazados (a diferencia de la experiencia del “Washington Post”, en 1975), pero también las muestras de apoyo de otros sectores, circunstancia que tuvo a la ciudad sin periódicos durante dos meses. El arranque del conflicto -deliberadamente abierto por la dirección, que lo concebía como una prueba de fuerza con los poderosos sindicatos de obreros y periodistas de la ciudad (según afirman Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pag.182)- se produjo a raíz de una renegociación de contratos que suponía una reducción de empleos en el área de impresión, como consecuencia de la introducción de nuevos materiales. Sin embargo, la solidaridad arrastró, por ejemplo, a los sindicatos de camioneros, lo que dejó al periódico sin posibilidad de difusión. A continuación, se sumaron los periodistas y obreros de los otros diarios, con lo que la huelga se extendió a todo el sector. El conflicto acabó tras la firma de un nuevo plazo de tiempo para la aplicación del plan de reducción de empleos.

¹⁴⁰ Lepigeon, Volton, *ob.cit.*, pag.179.

¹⁴¹ “Tradicionalmente los obreros gráficos han procurado limitar la cantidad de personas admitidas al aprendizaje, buscando la seguridad de conservar el ‘misterio’ de su oficio y rodeándolo con una antigua terminología, con palabras extrañas y con títulos”. Con la reconversión, los trabajadores de la imprenta “comenzaron a advertir que cualquiera que supiera empuñar un pincel y manejar un pote de goma podía aprender a pegar tirillas de texto sobre una maqueta y fotografiar el resultado” (Anthony Smith, en *Goodbye Gutenberg*, pags. 260 y siguientes).

¹⁴² Anthony Smith en *Goodbye Gutenberg* pag. 262.

otras medidas podían adoptarse para salvaguardar los puestos de trabajo de sus asociados?”. Una reflexión que se veía azuzada por los efectos de la tecnología sobre la productividad. Cuanto quedó claro que se estaba produciendo un “cambio fundamental” y que el reconocimiento de la “jurisdicción obrera” sobre las nuevas técnicas no evitaría la reducción del número de empleos, la reticencia sindical se incrementó.

De ahí que en otros países con una gran tradición de paz social, la reconversión tampoco se produjera sin fricciones, aun cuando “en Europa Occidental, la nueva tecnología llegó paso a paso, y no presentó el mismo espectro de cambio social cataclísmico”¹⁴⁴. En el caso de los estados nórdicos, el paradigma de la paradoja fue Suecia. Allí, el único diario que a mediados de los setenta contaba con una redacción electrónica y un sistema operativo similar al de los periódicos norteamericanos, era el de los sindicatos, el “Arbetet”. Sin embargo, por lo que se refiere a las restantes cabeceras suecas, la situación era muy problemática. Ciertamente, la reconversión del taller se llevó a cabo sin obstáculos insalvables a través de acuerdos, la mayoría de los cuales se habían firmado antes de 1977. Sin embargo, el escollo principal apareció a la hora de informatizar las redacciones. Ahí, y en tanto que ningún acuerdo tenía fuerza de ley, las posiciones eran irreconciliables (incluso entre periodistas y tipógrafos) pese a la gran tradición negociadora.

Así, mientras los periodistas -cuyos representantes sindicales habían viajado con frecuencia a Estados Unidos desde 1974 para conocer de cerca las soluciones adoptadas en la implantación de las nuevas tecnologías- coincidían con los editores en la conveniencia del trabajo con videoterminals (al menos con las limitaciones pactadas en Dinamarca, que circunscribían el uso de pantallas únicamente a la elaboración de los propios textos), los tipógrafos defendían acuerdos similares a los firmados en 1977 en Noruega y Finlandia -confirmados por un tribunal laboral en el primero de esos países y aceptado por el sindicato de periodistas en el caso finés- que reconocían únicamente a los trabajadores cualificados de la imprenta el derecho a manejar las pantallas y el monopolio sobre la introducción de textos en el sistema para su vertido sobre fotocomponedora u otros aparatos (si bien en el caso finés se firmó posteriormente un contrato que establecía que -a cambio del compromiso de mantener los puestos de trabajo- “será eliminada la duplicidad innecesaria del trabajo”¹⁴⁵).

En el caso sueco, y teniendo en cuenta que las negociaciones habían comenzado en 1974, el bloqueo que persistía en 1978 evidenciaba lo irreconciliable de unas posiciones amparadas en la equilibrada correlación de fuerzas. Y ello pese a la presión activa de los periodistas, favorables a la explotación intensiva de las posibilidades de la nueva tecnología, no únicamente por razones de

¹⁴³ Smith, *ob.cit.*, pag.272.

¹⁴⁴ Smith, *ob.cit.*, pag.282.

¹⁴⁵ Smith, *ob.cit.*, pag.285.

racionalidad operativa sino por temor a que la obsolescencia técnica pudiese incidir en la buena salud financiera de la prensa sueca. Finalmente, y aunque la existencia del “Arbetet” actuaba como un estimulante espejo anticipado del futuro, la informatización de las redacciones se fue abriendo paso muy lentamente.

Un caso muy distinto, sin embargo, del que protagonizó Dinamarca, donde tras un rosario inicial de huelgas de varias semanas -que estallaron en 1977, provocadas por las diferencias que comportaban las nuevas tecnologías sobre el reparto de tareas entre los tipógrafos y los periodistas-, editores y redactores (y posteriormente tipógrafos, aunque para introducir algunas reservas) firmaron el primer acuerdo europeo de utilización de vídeoterminals en las redacciones. El acuerdo preservaba los intereses de periodistas y trabajadores de la imprenta, sobre la base de que la informatización se produjera en dos etapas, marcadas, respectivamente, por la introducción de lectores ópticos (OCR), primero¹⁴⁶, y de las pantallas, después. De ese modo, fue un sistema mixto -compuesto por OCR's y vídeoterminals- el que se impuso en la mayoría de diarios, en base a unos criterios de distribución de tareas que permitían a los periodistas introducir sus propios textos a través de vídeoterminals, así como reescribir y modificar tipográficamente -también sobre pantalla- los textos ya introducidos en el sistema (entre los que figuraban en el caso danés los teletipos de agencia o las crónicas de colaboradores externos), o incluso diseñar la arquitectura de la página. En cambio, la codificación técnica, las correcciones y la utilización de pantallas de puesta en página eran misiones atribuidas a los obreros de la imprenta. De ese modo, la concepción formal de la página correspondía a los periodistas, pero su ejecución y el montaje incumbía a los tipógrafos, que se ocupaban también de introducir los anuncios en el sistema y de alimentar, en su caso, los OCR's con textos mecanografiados sobre papel pautado. Lo cierto es que, tal como se observará en el capítulo 2, este reparto fue muy similar al que, casi cinco años después -a partir de 1982-, comenzó a negociarse en “La Vanguardia”, por lo que constituye una referencia útil en base a su anticipación.

Asimismo, y dentro del amplio catálogo de soluciones dialogadas que ofrece el denominado “modelo nórdico”, vale la pena destacar la experiencia del “Helsingin Sanomat” (el más importante diario finlandés) para resolver los conflictos derivados “de la inseguridad en el trabajo, la rígida actitud de los sindicatos o las demandas de democracia industrial”¹⁴⁷ que se asocian a todo proceso reconversor. En concreto, el “Sanomat” hizo “frente al problema manteniendo unas buenas relaciones confidenciales con los diversos grupos de personal”¹⁴⁸. En este sentido, el buen

¹⁴⁶ Ver la página 112 del Anexo II: el caso del diario “Politiken”, en 1974.

¹⁴⁷ Jaakko Rauramo, *Revista de la AEDE*, número de julio de 1981, pags.41 a 47.

¹⁴⁸ *Ibidem*.

funcionamiento de la empresa, expresado en “un sistema de gestión y planificación que [permitía] establecer planes a largo plazo”, hacia posible “informar cuidadosamente al personal sobre estos planes así como sobre los resultados del desarrollo anterior”¹⁴⁹. Este modus operandi se correspondía con el modelo de la “denominada cooperación dentro de las empresas, de acuerdo con los convenios colectivos”, y que “es un tipo de aplicación de la democracia industrial”. La participación se vertebraba a través de un “consejo formado por representantes de diversos grupos de personal” a los que se les informaba “de todas las cuestiones vitales” que afectaban al periódico, y especialmente del “plan de personal”, que establecía detalladas previsiones de plantilla en función del conjunto de parámetros (empresariales, tecnológicos, comerciales, etc.) que determinaban el futuro de la compañía¹⁵⁰. El procedimiento giraba en torno a objetivos como la constitución de plantillas reducidas, pero compuestas de “personal bien pagado y capacitado que trabaje eficientemente y con motivación”, y a metodologías como la del “desplazamiento del centro de atención”¹⁵¹, que establecía la posibilidad de trasvases de personal entre secciones obsoletas y aquellas de nueva creación o con mayores perspectivas de crecimiento.

A medio camino entre la “apertura” danesa y las situaciones más restrictivas acordadas en otros países -como Noruega, Finlandia o la propia Francia-, el acuerdo firmado en Alemania en 1978 -tras un cúmulo de huelgas esporádicas que fueron replicadas por la patronal con un *lockout* masivo¹⁵²- abría una tímida puerta a la utilización de vídeoterminals por las redacciones. Concretamente, el pacto germano establecía que los periodistas podían introducir sus propios textos en el sistema en la medida en que ellos mismos ya los mecanografiaran anteriormente, ya que

¹⁴⁹ *Ibidem*.

¹⁵⁰ El punto de partida del plan de personal del “Helsingin Sanomat” durante un determinado periodo (según su vicepresidente ejecutivo, Jaakko Rauramo, *Revista de la AEDE*, número de julio de 1981, pags.41 a 47) se fundaba en la previsión de las actividades al término de la etapa que cubría. Es decir: técnicas disponibles (por ejemplo, vídeoterminals en la redacción y su impacto orgánico y funcional), desarrollo estimado de los productos, nuevas actividades previstas y grandes cifras de la previsible evolución empresarial. Como se ve, se trataba de cifras “muy confidenciales”. En el caso de las magnitudes relativas a la plantilla, el plan establecía previsiones máximas y mínimas, según la categoría de los puestos de trabajo, e incluía las variables a contemplar (entre ellas, la relación entre grupos de edad y edad de jubilación, lo que, además, obligaba a una revisión anual del plan). El resultado final pretendía establecer la cifra de personas que habría que “contratar o reasignar” hasta el final del periodo planificado. La previsión a medio plazo propiciaba, por ejemplo, que pudiera arbitrarse sin dificultad la capacitación previa de aquellas personas que se encontraban en grupos donde se apreciaba un exceso de personal. El consejo de representantes del personal conocía y discutía ese plan (del que se excluían aquellos detalles que pudiesen afectar a la intimidad de las personas), así como “los principios que se aplicarían en la política de personal” y de entre los que destacaba la tendencia “hacia un número relativamente reducido de personal pero bien pagado y capacitado que trabaje eficientemente y con motivación”. Otro principio ya apuntado era el del “desplazamiento del centro de atención”, que establecía la posibilidad de trasvases de personal entre secciones obsoletas y aquellas de nueva creación o con mayores perspectivas de crecimiento. Las ventajas añadidas de este sistema de consultas se cifraban en “que puede darse más responsabilidad que antes a un personal perfectamente informado y motivado, disminuyendo el número de capataces y administrativos”. Eso sí, la medición de los resultados resultaba “fácil en los departamentos operativos”, pero no en la redacción, donde la motivación aparecía como un factor clave, tanto como la “cooperación entre la dirección de la empresa y la dirección del periódico”.

¹⁵¹ Jaakko Rauramo, *Revista de la AEDE*, número de julio de 1981, pags.41 a 47.

¹⁵² Smith, *ob.cit.*, pag.287.

los textos exteriores -lo mismo que la publicidad- debían ser introducidos por los trabajadores de la imprenta. Eso sí, esta solución rebuscada -con elementos similares a los que se pactaron formalmente en “La Vanguardia”- ofreció las garantías necesarias a los tipógrafos reciclados como teclistas, para preservar la paz social y evitar los conflictos. De hecho, la escasez de linotipistas y su elevada edad media facilitaban la absorción a plazo fijo de determinadas funciones, bien por las máquinas, bien por la redacción. De ahí que el acuerdo estableciese un periodo de ocho años, pasado el cual sería la empresa quien decidiría qué operarios utilizarían cada máquina.

En cualquier caso, la experiencia internacional permite deducir que los procesos de reconversión -con independencia de que se hayan producido con mayor o menor retraso- han generado en todos los países conflictos sociales o al menos resistencias significativas, que no tenían como única motivación la defensa de “derechos adquiridos” o de intereses salariales¹⁵³, sino también el rechazo a la desaparición de un universo y una cultura del trabajo: es decir, de una identidad derivada de una profesión cualificada. De ahí que, en muchas ocasiones, las huelgas y conflictos más violentos no tuvieran como telón de fondo un plan de despidos, sino simplemente el hecho de que el entorno profesional experimentaba una brutal mutación (evidenciada no sólo en la liquidación de oficios sino también en la radical simplificación de las clasificaciones de los puestos de trabajo, marcados por una concepción más amplia de cometidos). Tal vez por ello, en la Europa continental se ensayaron fórmulas de implantación que -además de no incluir despidos y responder en cierto modo a las circunstancias sociales y económicas de las empresas- se inclinaban por una exquisita gradualidad, como método para amortiguar el impacto de la nueva tecnología sobre sus potenciales víctimas. Y quizás eso explique que en España -que se apuntó al proceso cuando éste ya había cubierto algunas etapas en otros países- no se produjeran grandes conflictos por la reconversión, probablemente enmascarados por los que se suscitaron a causa del cierre de diarios que no disponían de los medios para competir en el mercado y que, por lo tanto, ni siquiera pudieron acometer de forma significativa la reconversión tecnológica.

Ahora bien, más allá de aquellas situaciones puntuales de antagonismo irreconciliable (propiciado por una situación irreversible, una actitud sindical cerril o los propósitos “vengativos” de un determinado tipo de empresario), la tónica general de la reconversión ha venido empujando cada vez más hacia las soluciones negociadas. En este sentido, una publicación tan poco sospechosa de “tradeunionismo” como la *Harvard-Deusto Business Review*¹⁵⁴ consideraba a esas alturas de la década de los ochenta -1987- que la introducción de las nuevas tecnologías no podría “tener éxito

¹⁵³ Lepigeon, Wolton, *ob.cit.*, pags. 182-183.

¹⁵⁴ Artículo de Richard. E. Walton, catedrático de Harvard, publicado en el número del 4º trimestre de 1987 de la “Harvard-Deusto Business Review”.

sin el apoyo de los trabajadores y sus sindicatos”. De ahí que, a juicio del autor del artículo –el catedrático de Harvard, Richard E. Walton- resultase imperioso empezar, con carácter previo -como de hecho ocurrió en el caso objeto de estudio-, por la política de apoyos y de buenas relaciones con las centrales, y por dar la máxima prioridad a las medidas para garantizar la continuidad en el empleo. Dicho en otras palabras, se consideraba fundamental una política de “integración laboral”, que implicara a los trabajadores, “manteniéndoles puntualmente informados”, y a los sindicatos, para lograr una actitud favorable.

Esa implicación sindical iba, no obstante, más allá de la paz social, ya que se hacía extensiva a un capítulo tan esencial para la instalación y funcionamiento de la nueva tecnología como la formación y la selección del personal; especialmente, porque en el contexto tecnológico del momento los tiempos de formación se vislumbraban mucho más largos (mientras que se habían acortado los relativos a la vigencia de los conocimientos de los trabajadores) y los gastos que suponía el aprendizaje serían “impensables en tiempos pretéritos”¹⁵⁵. Pese a ello, los procesos de reciclaje –si se exceptúan aquellos puestos muy especializados en relación con el mantenimiento y la gestión de la nueva y compleja tecnología informática- no se extendieron demasiado en el tiempo. Eso sí, las fórmulas adoptadas contaron por lo general con el beneplácito de los sindicatos, aunque respondieron a una gran variedad de modelos “ad hoc” que tenían poco que ver con la formación tradicional. De hecho, el reciclaje de la mayoría de los empleados del taller -que podía realizarse dentro o fuera de la empresa- consistió esencialmente en un curso de mecanografía o de montaje de páginas¹⁵⁶, mientras que la formación de los redactores¹⁵⁷ en el manejo del sistema no fue más allá de tres semanas en muchos casos¹⁵⁸ (aun cuando presentó visibles oscilaciones en función de la responsabilidad y la complejidad de cada tarea o del sistema elegido)¹⁵⁹.

¹⁵⁵ Walton, *art.cit.*

¹⁵⁶ El caso de dos pequeños diarios daneses, el “Amtsavisen” y el “Djursland”, resume ejemplarmente las diversas opciones que planteaba la formación encaminada a reconvertir y reciclar el personal afectado por el cambio tecnológico. En concreto, todos los trabajadores del taller de composición recibieron formación para, al menos, dos de estas tres actividades: introducción de los textos en el sistema, trabajo con las fotocomponedoras o montaje de páginas por el sistema de pegado. Por su parte, los empleados de la sección de estereotipias fueron reciclados para operar en el servicio de portabobinas semiautomáticos, mientras que los trabajadores de las rotativas tipográficas recibieron formación específica para manejar las nuevas rotativas offset. La duración máxima de esos cursillos no superó en ningún caso las cuatro semanas.

¹⁵⁷ En muchos casos, la formación de los periodistas se realizó de forma encadenada. Por ejemplo, en el holding holandés “Sijthoff Pers”, la formación en grupo de una serie de redactores –que, a su vez, debían formar a sus colegas-, permitió que en apenas tres meses todos los periodistas se integraran en el sistema.

¹⁵⁸ En el caso del diario alemán “Hellweger Anzeiger”, el reciclaje de los colaboradores -que debía realizarse necesariamente en el interior de la empresa- consistió esencialmente en un curso de mecanografía, montaje de páginas y formación de los redactores en el manejo del sistema. Por lo que respecta al periodo de formación previsto para la redacción no fue más allá de tres semanas. De hecho, los periodistas comenzaron ya la producción independiente en apenas cuatro días y en un plazo muy corto de tiempo lograron desarrollos inesperados. Igualmente, el reciclaje en la sección de anuncios y en el taller se realizó rápidamente. En cambio, la formación de los operadores del sistema y de los diseñadores de anuncios se reveló más difícil, aunque no hay que olvidar que se trataba de la primera instalación de ese tipo en la RFA. Eso sí, la falta de conocimientos informáticos del personal de

Al mismo tiempo, y según el mencionado artículo de Richard. E. Walton, los procesos de selección del personal que debía manejar la nueva tecnología iban a experimentar también una modificación sustancial con respecto a los sistemas tradicionales de méritos subjetivos y antigüedad. En concreto, la experiencia debía pasar a un segundo plano como mérito y debía valorarse especialmente la capacidad de aprender. Esta aptitud prioritaria enlazaba precisamente con un aspecto esencial (ya apuntado en las páginas 102 y 103) para la rentabilización de las nuevas tecnologías: la racionalización organizativa para “sustanciar todo el potencial de la tecnología” (lo que afectaba a hábitos, normas de trabajo e incluso prerrogativas).

Y es que Walton, en contra de ciertos criterios economicistas centrados en los aspectos cuantitativos del funcionamiento de una empresa, advertía que “la nueva maquinaria asistida por ordenador no hace perder importancia al personal sino al contrario”, ya que exige “más integración, coordinación y flexibilidad”¹⁶⁰. De hecho, las nuevas tecnologías suponían talleres con más interdependencia y mayor vulnerabilidad al mal uso, de modo que las producciones, tanto en calidad como en cantidad, se presentaban altamente dependientes de las actitudes y aptitudes del personal. Así, la motivación -entendida también como el “sentido de satisfacción por el trabajo”- debía ser considerada esencial para operar con una tecnología que suponía “tareas operativas interrelacionadas”, mayor “complejidad en los cometidos” y, sobre todo, “más atención y capacidad de respuesta de los trabajadores ante los problemas imprevistos”¹⁶¹. Y de ahí, el énfasis de Walton en poner la antigüedad y la experiencia en un segundo plano, frente a la capacidad de aprendizaje y de adaptación, unos valores que –aplicados a los procesos de selección- fueron aceptados a regañadientes por los representantes de los trabajadores.

Como se verá en el detalle del caso objeto de estudio, algunos de estos criterios -aunque fuese de forma involuntaria o intuitiva- fueron tenidos en cuenta en la reconversión de “La Vanguardia”, mientras que otros fueron ignorados, bajo el peso de inercias casi centenarias. Todo ello no hace sino confirmar los problemas de partida que han entorpecido la optimización y la rentabilización de la nueva tecnología, especialmente en los llamados diarios “estáticos”.

la empresa planteó algunos problemas que pudieron resolverse mediante asesoramiento exterior. (Ver Anexo II, pags.50 y 51).

¹⁵⁹ En el caso del International Herald Tribune, por ejemplo, la formación de los periodistas se desarrolló en dos fases. La primera duraba entre dos y tres horas y consistía en una explicación de las bases y partes del sistema que se consideraban indispensables para el dominio del trabajo. Esta explicación no excluía siquiera a aquellos periodistas que ya se servían de un vídeoterminal. La segunda fase se centraba en la práctica directa con los equipos y duraba de dos a tres meses hasta que los conocimientos y la destreza de los redactores alcanzaba un nivel aceptable. En cambio, en “Los Angeles Times”, los periodistas recibían doce horas de formación específica en el manejo básico de los teclados. Y en el diario suizo “Le Nouvelliste”, con un sistema Harris de redacción electrónica, la formación necesaria para que los periodistas pudieran manejar los terminales (redacción y codificación) no ocupaba más de dos horas (y una más para los procedimientos de memorización y transmisión del texto).

¹⁶⁰ Walton, *art.cit.*.

Conclusiones:

En resumen, las experiencias paradigmáticas de la dinámica social de la reconversión técnica en el mundo de la prensa arrojan las siguientes conclusiones:

* **La reconversión se ha traducido en la desaparición de oficios enteros**, lo que dejó sin margen reivindicativo a los trabajadores. Estos procedían de un contexto histórico en el que disfrutaban del control de las funciones de impresión y composición del texto, con avanzadas y minuciosas normativas laborales, y acotaciones muy rígidas y pormenorizadas de las categorías profesionales. A estas prerrogativas había que sumar una tradición de “traspaso” familiar del trabajo -de padres a hijos-, que la nueva tecnología puso en crisis, lo mismo que el control de la formación profesional por los sindicatos (especialmente en el mundo anglosajón, ya que en otros lugares no se había generalizado esa situación).

* **La reducción de personal se llevó a cabo mediante jubilaciones anticipadas, bajas voluntarias y pactadas o despidos**. Sin embargo, la puesta en escena fue muy diversa. Hubo empresas donde el conflicto fue muy duro (como en los casos ya mencionados de “The Times” o de los diarios del grupo Murdoch, en los que se produjo una coincidencia de actitudes intransigentes por parte de sindicatos y patronal), y otras donde se optó, para evitar un reducción traumática y conflictiva de los puestos de trabajo, por la gradualidad o incluso por mantener de forma transitoria un doble sistema de producción (como en el caso de “Il Corriere della Sera”)¹⁶².

* **La existencia de violentos conflictos**, tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos, **no necesariamente estuvo vinculada a una pérdida de empleos** que se tradujera en despidos, sino más bien a la desaparición de una “organización y una cultura del trabajo”. Y de ahí la siguiente conclusión:

* **La experiencia internacional permite deducir que los procesos de reconversión generaron en todos los países conflictos sociales o al menos resistencias significativas**, que no tenían como única motivación la defensa de “derechos adquiridos” o de intereses salariales Por esa razón, en la Europa continental se ensayaron fórmulas de

¹⁶¹ Walton, *art.cit.*.

¹⁶² Jesús Timoteo Álvarez, *ob.cit.*, pag.329, aunque un relato más pormenorizado se encuentra en *Techniques de Presse*, enero de 1977, pags. 4 a 6, y marzo de 1979, pags. 15 y 16.

implantación que -además de no incluir despidos y responder en cierto modo a las circunstancias sociales y económicas de las empresas- se inclinaban por una exquisita gradualidad, como método para amortiguar el impacto de la nueva tecnología sobre sus potenciales víctimas. Y quizás eso explique que en España -que se apuntó al proceso cuando éste ya había cubierto algunas etapas en otros países- no se produjeran grandes conflictos por la reconversión en sentido estricto.

* **Entre los factores que propiciaron el estallido de conflictos** figuran la combinación de una aguda crisis social y económica , junto a unos sindicatos obreros muy poderosos e inmovilistas y una patronal intransigente que quería aumentar la rentabilidad y acabar con el poder “omnímodo” de las centrales (que en el caso anglosajón controlaban la contratación y formación de todos los obreros, las condiciones de trabajo y los salarios).

* **La precocidad favoreció por lo general el conflicto**, ya que las reconversiones posteriores (especialmente en Europa) se produjeron cuando la experiencia americana había demostrado que el proceso era inexorable e irreversible. Aun así, en lugares con gran tradición negociadora, como Suecia, las posiciones eran irreconciliables (incluso entre periodistas y tipógrafos), y en la ejemplar Dinamarca el primer acuerdo europeo de utilización de vídeoterminal en las redacciones llegó tras un rosario inicial de huelgas de varias semanas, en 1977, a causa del reparto de tareas entre los tipógrafos y los periodistas. Finalmente, en Alemania-, la firma de acuerdos se produjo en 1978, después de un cúmulo de huelgas esporádicas que fueron replicadas por la patronal con un *lockout* masivo.

* **Algunos patronos** –especialmente en la Europa del Sur- **aprendieron de los violentos conflictos sufridos por la prensa anglosajona**, con objeto de evitar cuantiosas pérdidas y situaciones de conflictividad incompatibles con la imagen y las técnicas de producción de un diario. **Una de las claves para afrontar en una atmósfera de paz social el proceso de cambio pasó por facilitar una información exhaustiva a los trabajadores**, así como por incorporar a sus representantes a las distintas comisiones que supervisaban y debatían el proceso (desde la elección tecnológica a los métodos de reciclaje profesional)¹⁶³.

¹⁶³ Ver en el Anexo II, y especialmente los casos que aparecen en las páginas: 54 (“Frankenpost”), 58 (“Leeuwarder Courant”), 62 (“Kieler Nachrichten”), 68 (“Die Rheinpfalz”), 87 (“Le Monde”)o 115 (“Jydske Tidende”).

* **La fórmula de pacto más común** pasó por unos criterios de distribución de tareas que permitían a los periodistas introducir sus propios textos a través de vídeoterminals, así como reescribir y modificar tipográficamente los textos ya introducidos en el sistema (como los teletipos o las crónicas de colaboradores externos). En cambio, la codificación técnica, las correcciones y la utilización de pantallas de puesta en página eran misiones atribuidas a los obreros de la imprenta. Por lo tanto:

* **Los pactos que preservaron la paz social** y evitaron los conflictos fueron aquellos que ofrecieron las garantías necesarias a los tipógrafos reciclados como teclistas. La ventaja de estos acuerdos para la propia empresa es que, dada la elevada edad media de estos profesionales, ese tipo de pactos facilitaban la absorción a plazo fijo de determinadas funciones, bien por las máquinas, bien por la redacción.

* **La solidaridad de los periodistas con los tipógrafos fue puntual y en muchos casos retórica.** De hecho, los pactos que impedían el uso de vídeoterminals por los redactores y establecían el monopolio del taller sobre la introducción de textos en el sistema para su vertido sobre fotocomponedoras u otros aparatos acabaron por incumplirse en la práctica.

* **El reciclaje del personal sobrante** provocado por las nueva tecnología –y su absorción en el seno de la empresa- se vio facilitado por el denominado “desplazamiento del centro de atención”, que establecía la posibilidad de trasvases de personal entre secciones obsoletas y aquellas de nueva creación o con mayores perspectivas de crecimiento.

* **El reciclaje profesional de la mayoría del personal reconvertido** -que podía realizarse dentro o fuera de la empresa- consistió esencialmente en breves cursos de mecanografía o de montaje de páginas en el caso de los trabajadores del taller (es decir, introducción de los textos en el sistema, trabajo con las fotocomponedoras o montaje de páginas por el sistema de pegado), mientras que la formación de los redactores en el manejo del sistema no fue más allá de tres semanas en muchos casos (salvo en algunas tareas de especial complejidad y responsabilidad).

* **Las características de la nueva tecnología** comportaron que la experiencia como mérito pasara a un segundo plano y se valorase especialmente la capacidad de aprender y de adaptarse. Todo ello en razón de que esa tecnología planteaba mayor interrelación operativa, mayor complejidad y más capacidad de respuesta de los trabajadores.

* **La nueva maquinaria asistida por ordenador** suponía, asimismo, talleres con más interdependencia y mayor vulnerabilidad al mal uso, lo que **hizo imprescindibles los acuerdos en el seno de la empresa y convirtió la motivación del personal en un agente fundamental.**

1.1.4.4. El papel del Estado: las ayudas a la reconversión

Una panorámica sobre los actores implicados en la reconversión tecnológica de la prensa no resultaría completa si no incluyera una breve mención al papel del Estado -a través de sus eventuales ayudas- a lo largo del proceso. Un papel que, sin ser decisivo, pudo facilitar los recambios allí donde la base empresarial los hacía viables. El periodista Victor de la Serna situaba la importancia de ese impulso en un texto de 1980¹⁶⁴, en el que explicaba que la prensa es una “industria excesivamente sensible a los encarecimientos de sus materias primas (...) o a los altibajos de la situación económica general”. Por ello, y dados sus “escasos márgenes de rentabilidad, sus posibilidades de autofinanciación no suelen ser notables, y cuando las inversiones [en tecnología] se vuelven imprescindibles (...), a menudo le es imposible acometer por sí sola la aventura”.

Las fórmulas de apoyo estatal han sido diversas, ya que algunos países (como Gran Bretaña) se resistieron durante mucho tiempo a la vía del subsidio directo¹⁶⁵, mientras que otros estados admitieron su inevitabilidad ya antes de 1980. En el caso británico, sin embargo, se constituyeron bajo el impulso institucional hasta tres “comisiones reales” para estudiar la situación de la prensa, mientras que la preocupación a nivel continental llevó al Consejo Europeo a propiciar una investigación¹⁶⁶ que, por un lado, delimitara qué aspectos de la producción y distribución de los periódicos precisaban del apoyo de los poderes públicos y, por otro, qué tipo de ayudas concretas ofrecían los principales países europeos. El balance, en cualquier caso, se cerraba con la consideración de que la ayuda pública era “amplia”¹⁶⁷.

Por lo que se refiere al primer punto del mencionado estudio de ámbito europeo, el orden propuesto para las medidas de apoyo era el siguiente: 1) ayuda al funcionamiento de las empresas de prensa; 2) ayuda a las inversiones; 3) ayuda a ciertas categorías de diarios; 4) ayuda a la distribución, y 5) ayudas fiscales y normativas¹⁶⁸. Y por lo que respecta al segundo punto, la situación global era la siguiente: un total de 45 medidas de ayuda a la edición (como actividad empresarial), en doce países; hasta 17 medidas específicas de ayuda a la distribución, en diez países, y nueve medidas de ayuda a la venta, en cinco países. Es decir, una preponderancia de medidas de ayuda a la edición (existentes en casi todos los Estados), frente a una menor cuantía de ayudas a la distribución y la venta.

Entre las ayudas a la edición (o más propiamente a la prensa como “empresa de edición” con dificultades para equilibrar ingresos y gastos en la cuenta de explotación), la situación europea

¹⁶⁴ *Revista AEDE*, número 3, julio de 1980, pags. 35 y siguientes.

¹⁶⁵ *Ibidem*, pag.37.

¹⁶⁶ A través del Consejo de Cooperación Cultural: proyecto número 11, *Medidas de los poderes públicos*.

¹⁶⁷ Consejo de Cooperación Cultural: proyecto número 11, *Medidas de los poderes públicos*, pag.160.

¹⁶⁸ *Ibidem*, pag. 14.

registraba tres opciones: ayuda financiera de tipo automático; ayuda financiera eventual, y reducción del coste de ciertos servicios (teléfono, transporte, etc.)¹⁶⁹. Durante la primera mitad de los ochenta, las ayudas automáticas existían en siete países europeos (Austria, Bélgica, Chipre, Francia, Italia, Noruega y Suecia) y consistían por lo general en una subvención anual y regular, sometida a criterios generales de cálculo (como el nivel de difusión, la superficie redaccional o la presencia publicitaria) y destinada a “cubrir todos los gastos, particularmente pesados pero indispensables, de los diarios”¹⁷⁰.

La ayuda selectiva y eventual ofrecía ejemplos especialmente efectivos en Suecia y los Países Bajos (con subvenciones sometidas a objetivos de reorganización), o en Italia (mediante préstamos). Y en cuanto a la tercera fórmula de apoyo, la reducción del coste de ciertos servicios (telefonía, telegrafía, tarifas postales o incluso desplazamiento de los periodistas, además de los derivados de la distribución del periódico), podía alcanzar hasta un 80% del valor de las tasas y resultaba significativa (para los servicios telefónicos y telegráficos) en Francia, Noruega, Bélgica e Italia, mientras que en el ámbito postal también operaba en Alemania, Dinamarca y Finlandia. En cambio, sólo Austria, Alemania y Francia ofrecían una reducción de las tarifas ferroviarias.

Por lo que respecta a las medidas de apoyo a la inversión -claves en un contexto de reconversión tecnológica-, operaban de forma destacada en Bélgica, Dinamarca, Alemania, Francia, Italia, Noruega y Suecia, con el objetivo de no hacer depender la modernización técnica exclusivamente de la “autofinanciación”. Sin embargo, por lo general se centraban más en facilitar préstamos a bajo interés -o con el aval del Estado-, que en ofrecer verdaderas subvenciones directas. Por último, dentro del capítulo de ayudas a la distribución y a la venta cabe destacar la subvención de los ejemplares vendidos en el extranjero, la inserción de publicidad institucional, los apoyos “regionales” (por razones, culturales, étnicas o lingüísticas) y, finalmente, los apoyos fiscales a través de un IVA superreducido o incluso exento (como ocurría en Dinamarca, Italia, Noruega y Suecia).

El apéndice final^{NOTA 10} ofrece un resumen detallado, por países, del tipo y cuantía de las ayudas¹⁷¹, mientras que a efectos de situar el papel de estas en el contexto físico y temporal en el que se produjo la reconversión de “La Vanguardia”, basta con establecer las principales conclusiones que se derivan de la experiencia comparada¹⁷². La primera de ellas, sin embargo, es

¹⁶⁹ *Ibidem*, pags. 54 y siguientes.

¹⁷⁰ *Ibidem*, pags. 54 y siguientes.

¹⁷¹ Consejo europeo de Cooperación Cultural (proyecto número 11, *Medidas de los poderes públicos*) y Anthony Smith, *Subsidios y prensa en Europa*, Londres, 1977.

¹⁷² A efectos de sintetizar brevemente el contexto europeo, vale la pena destacar el caso alemán -y en concreto su sistema de ayudas directas-, ya que el Fondo de Inversión -que facilitaba préstamos a muy bajo interés para inversiones- o los fondos ERP -que ofrecían también préstamos a muy bajo interés para acometer reformas técnicas, como la informatización- no encontraban destinatarios, puesto que los periódicos que podían hacer uso preferente

que la diversidad de situaciones que ha venido ofreciendo el panorama europeo confería un valor muy relativo a cualquier ejercicio de comparación. Sin ir más lejos, las circunstancias del caso finlandés (muy centrado en la prensa de partido) resultaban inexportables al español (donde los periódicos partidistas ocupaban un papel marginal), lo mismo, por ejemplo, que la situación de la prensa sueca (con un envidiable índice de difusión). Sin embargo, la conveniencia de los distintos tipos de ayuda sí partía de una consideración común y compartida: los elevados costes estructurales que suponía la confección de un diario a mediados de los setenta y la conveniencia de impulsar su modernización desde la Administración, si quería evitarse que el mercado perpetrara un proceso de selección traumático desde todos los puntos de vista (incluido el de la necesaria pluralidad), e innecesariamente irreversible para muchas cabeceras con posibilidades reales de supervivencia.

La realidad española en 1979¹⁷³ se resumía en los siguientes capítulos: concesiones postales (un tipo de apoyo generalizable, aunque aquí en menor cuantía, a la mayoría de los países europeos), subsidios directos (como en Italia, Alemania u Holanda), créditos a bajo interés (un recurso que existía en los tres países citados, además de los Estados nórdicos) y, finalmente, subsidios al equipamiento (un tipo de ayuda que sólo existía en Francia). Es decir -y siempre desde la aceptación de que las ayudas no podrían salvar a las cabeceras empresarialmente inviables- el marco español de apoyo no era -al menos cualitativamente- muy distinto del europeo, aunque sí lo fuese el nivel de obsolescencia de la prensa española (ya que, por ejemplo, en 1983 sólo una decena

de esos fondos -los más pequeños y en situación más precaria- eran precisamente los menos dispuestos a hacer proyectos e inversiones a largo plazo. Un tercer fondo ofrecía créditos para mantener en las plantillas a los trabajadores sobrantes tras la adopción de la nueva tecnología. En el ámbito de las ayudas indirectas, los Países Bajos ofrecían reducciones de hasta un 25% en las tarifas telefónicas y postales, mientras que el IVA reducido implicaba un ahorro de 4000 millones de francos anuales. En cuanto a las ayudas directas, un 75% del total se destinaba a todos los periódicos con una tirada mínima de 7.500 ejemplares diarios, y el 25% restante se dedicaba a campañas gubernamentales que adquirirían el mismo espacio en cada periódico. Ahora bien, las ayudas directas se fueron imponiendo, al menos coyunturalmente, ante la insudiciencia de los apoyos indirectos. El país pionero fue Francia, que impulsó muy pronto el establecimiento de un sistema de subsidios que tomó cuerpo antes que en el resto de Europa (y a partir de criterios que incluían límites en los porcentajes de publicidad). En el caso francés, las ayudas indirectas -también muy tempranas- se expresaban en sustanciales rebajas en las tarifas postales y servicios telegráficos -así como en algunas comunicaciones telefónicas, de hasta el 50%- , y en la exención (o reducción sustancial) del IVA, una medida que también operaba en Gran Bretaña. Por lo que respecta al caso italiano, se registraban numerosas ayudas directas , pero sólo cubrían una parte de las pérdidas y se limitaban a paliar situaciones desfavorables (como la obligación de comprar un determinado papel prensa -subvencionado pero más caro- o la existencia de precios preestablecidos para los periódicos. En el supuesto de un diario italiano con una tirada media similar a la de "La Vanguardia" (y con un 35% de superficie publicitaria), la ayuda anual se elevaba a 260 millones de pesetas. En cuanto a la financiación de las inversiones para la reestructuración (entendida no sólo como equipos técnicos o inmuebles, sino también como los gastos de reciclaje, software, etc.), el Estado cubría la mitad del coste del dinero (intereses devengados), sobre un máximo de 950 millones de pesetas por operación. Finalmente, los países nórdicos presentaban por lo general las políticas más elaboradas para preservar la supervivencia de las pequeñas publicaciones y garantizar un auténtico pluralismo. Así, Suecia ofrecía ayudas directas a la distribución, créditos preferenciales a la inversión y exenciones fiscales; Noruega, programas de ayuda desde 1969 que se nutrían directamente de los presupuestos generales del Estado, y no de un impuesto sobre la publicidad; Dinamarca, subvenciones directas o avales para la obtención de créditos, y, por último, Finlandia destinaba la mitad de la ayuda a la prensa de partido. (Fuente: Consejo europeo de Cooperación Cultural -proyecto número 11, *Medidas de los poderes públicos-*, Anthony Smith, *Subsidios y prensa en Europa*, Londres, 1977, y *Revista AEDE*, número 3, julio de 1980, pags. 35 y siguientes).

de empresas imprimían en offset, sólo dos disponían de terminales con pantalla en sus redacciones y sólo una tercera parte había automatizado la sala de expedición).

Así las cosas, algunos editores españoles planteaban en 1980¹⁷⁴ las condiciones en que debía concretarse ese apoyo institucional para afrontar una etapa decisiva de la modernización como la que -a la vista de la situación tecnológica y empresarial de la mayoría de los periódicos en España- se preveía que iba a resultar la década de los ochenta. En este sentido se exigía:

*Una “adaptación del servicio de Correos a las necesidades de la prensa, para una distribución rápida y extensa”, y mediante tarifas “especiales” (un handicap que, finalmente, la satelización de las ediciones ha contribuido a paliar);

*La supresión de toda competencia desleal del Estado; un problema resuelto parcialmente con la venta de las cabeceras de la antigua prensa del Movimiento (aunque este factor apenas pesaba en el mercado de la prensa de Barcelona). Eso sí, el problema reapareció a través de la competencia por el pastel publicitario que supusieron las nuevas televisiones autonómicas.

*Un replanteamiento de la política de protección del papel-prensa de fabricación nacional, de modo que no supusiera un encarecimiento del producto impreso (como, por ejemplo, ya no lo era desde 20 años atrás en Portugal¹⁷⁵, cuando se dio entrada en el mercado luso a fabricantes escandinavos)

*Y, finalmente, ayuda a la reconversión tecnológica con subvenciones y créditos suficientes y con tipos de intereses módicos.

De hecho, la necesidad de una ayuda institucional se expresaba abiertamente por miembros significados de la Asociación de Editores: “¿Es posible -se preguntaba Luis Paz Souto, gerente de “La Voz de Galicia”¹⁷⁶- que la prensa diaria española supere su crítica situación (...) dentro de un contexto económico general de inflación-depresión? Difícilmente si las empresas lo intentan solas. Es precisa -añadía- la solidaridad de toda la sociedad si queremos buenos diarios a precios que posibiliten el rápido incremento de sus índices de compra y lectura, y para ello es preciso invertir en su renovación tecnológica”. Cierto, los editores admitían que el gobierno de UCD había iniciado desde 1977 “el fomento a la inversión privada en la renovación tecnológica”, había activado “medidas de fomento de su difusión” y había “paliado los agujeros negros provocados por el obligado consumo de la producción nacional de papel prensa”, todo ello a través de ayudas directas (ya que en lo relativo a las indirectas -de tipo fiscal, postal, etc.- el balance era muy

¹⁷³ Revista de la AEDE, número 3, julio de 1980, pag. 60.

¹⁷⁴ *Ibidem*, pag. 77.

¹⁷⁵ Revista de la AEDE, número extraordinario de 1987, pag. 243.

negativo). Pero, aun así, la cuantía de las ayudas se consideraba insuficiente, ya que en 1982 se habían destinado un total de 2.980 millones (de los que se ejecutaron 2.780) para todos los conceptos (papel, inversión tecnológica, ayudas a la difusión y apoyo a la reestructuración) y a repartir entre más de un centenar de empresas. Ello suponía una ayuda de tres pesetas por ejemplar (frente a las 29 por unidad que se destinaba a la prensa estatal).

Por esa razón, la opinión de la AEDE era que esas ayudas no podían, “tanto por su estructura como por su montante, ser estimadas como un sistema de fomento de la edición de diarios, similar y homologable al que existe en las otras Europas”¹⁷⁷. Es más, en 1980 -primer año en que se incluye en los Presupuestos las ayudas a la reestructuración- la controversia entre editores y Gobiernos en relación con la cuantía de las subvenciones fue de tal magnitud que mientras para los primeros estas sumaban 2.895 millones de pesetas, para la Administración fueron 6.636: 1.500 para subvencionar el papel-prensa, 1.080 en subvenciones directas y 720 para la reconversión tecnológica¹⁷⁸.

Finalmente, el Gobierno del PSOE aprobó en 1984 un sistema de ayudas -reguladas y mediante convocatoria oficial y pública-, diseñadas a partir de la experiencia comparada y que operaban mediante subvenciones directas y apoyos indirectos¹⁷⁹. Las primeras englobaban las tres de tipo clásico:

- * Ayudas a la difusión (limitadas por un eventual alto porcentaje de publicidad, proporcionales al tamaño de cada rotativo y que el Gobierno condicionó a la existencia de deudas con las entidades públicas, por lo que en muchos casos supusieron una liquidación de estas, ya que la deuda embargable afectaba en 1983 al 50% de los periódicos y sumaba un montante total de 5.000 millones de pesetas)
- * Subvención por consumo de papel-prensa nacional
- * Ayuda por reconversión tecnológica (retroactiva y que debía contar con el beneplácito de los representantes de los trabajadores, de modo que garantizase el mantenimiento de los puestos de trabajo).

Eso sí, este tipo de ayudas presentaban algún grado de incompatibilidad entre ellas. En cuanto a las indirectas, casi todas de nueva creación, incluían: rebaja “muy considerable de las tarifas postales, telegráficas y telefónicas”, líneas de crédito oficial y desgravaciones fiscales por la compra de nueva tecnología. Todo ello establecido por ley y recurrible ante los tribunales cuando un particular considerase que se había obrado incorrectamente al denegar sus peticiones.

¹⁷⁶ Revista de la AEDE, segundo semestre de 1983, número 7, pags.101 y ss.

¹⁷⁷ Revista AEDE, segundo semestre de 1983, número 7, pag.105.

¹⁷⁸ Jesús Timoteo, *La nueva identidad de la prensa*, pag.310.

Sin embargo, aunque fundamental para facilitar la modernización de los periódicos españoles, ese conjunto de ayudas (cuya cuantía en el caso de “La Vanguardia”, por ejemplo, se elevó entre 1983 y 1984 a 64 millones de pesetas en concepto de ayudas a la difusión -más 111 en concepto de consumo de papel nacional, ya que ese año no hubo ayudas a la reconversión¹⁸⁰-, sobre unos gastos totales en torno a los 7.000 millones de pesetas) no distorsionó de manera decisiva el implacable papel del mercado en relación con la viabilidad empresarial de las cabeceras¹⁸¹. Y la mejor prueba de ello es [tal como se relata en 1.3.] que entre 1977 y 1985, sólo en Barcelona desaparecieron 13 cabeceras (entre ellas, varias de las que recibieron ayudas). De hecho, el peso del impacto de las ayudas del Estado sobre la viabilidad de los periódicos ocupaba el sexto lugar entre los factores enumerados por los empresarios de prensa españoles (que señalaban como elementos más influyentes: la audiencia, los costos, la estructura empresarial, las plantillas y las dificultades de distribución)¹⁸².

En conjunto, las ayudas específicas a la reestructuración y mejora de instalaciones ascendieron entre 1980 y 1987 -etapa en la que se desenvuelve el grueso de la reconversión de “La Vanguardia” - a unos 5.000 millones de pesetas, sobre cantidades anuales que se acercaban a los 1.000 millones hasta 1983 y que no superaron los 500 a partir de 1984¹⁸³. Si se compara esas cifras, por ejemplo, con los ingresos por venta (más de 26.000 millones) y publicidad (36.000 millones) en 1987¹⁸⁴, o con las inversiones destinadas a la reconversión de la maquinaria (un capítulo en el que, por ejemplo, en 1985 los diez primeros diarios gastaron casi 2.000 millones de pesetas, “una cantidad que [superó] en mucho toda la cifra de la ayuda estatal”¹⁸⁵, en nuevos equipos) se apreciará su valor relativo (por debajo del 5% de los ingresos globales).

¹⁷⁹ *Revista AEDE*, segundo semestre de 1983, pag.105, y número 10, primer semestre de 1985, pags.41 a 56.

¹⁸⁰ “El País”, 1 de mayo de 1985.

¹⁸¹ “El País” publicaba el uno de mayo de 1985 una relación pormenorizada de las subvenciones del Estado a la prensa, que sumaban 1.260 millones de pesetas por ayudas a la difusión y 1.320 por ayudas al consumo de papel prensa. Sobre una cifra superior a los 110 periódicos, en 1984 solicitaron ayudas por difusión 96 empresas. El Estado concedió finalmente subvenciones a 71 empresas editoras de 75 periódicos, aunque lo hizo aplicando un criterio de “progresividad”; es decir, primando a los diarios de menor difusión, al abonarles por cada ejemplar una cantidad hasta cinco veces superior a la que recibieron los grandes periódicos. En cambio, las ediciones internacionales de los grandes diarios recibieron una ayuda de 12 pesetas por ejemplar. De entre las ayudas más relevantes vale la pena destacar: “El Periódico de Cataluña” (41 millones); Editorial Católica (75 millones a repartir entre “YA”, “Hoy” -de Badajoz-, “Ideal” -de Granada- y “La Verdad” -de Murcia); “Noticiero Universal” (14); Prensa Canaria (24 millones para “Diario de Las Palmas” y “La Provincia”); “El Correo Catalán” (16); “Egin” (19); “Avui” (17); “ABC” (72); “El País” (120); “La Región”, de Orense (61); “La Voz de Galicia” (27); “Diario 16” (42), y “El Correo”, de Bilbao, y “El Diario Vasco”, de San Sebastián (56 en total). En cuanto a las ayudas por consumo de papel nacional -considerada por los editores una subvención proteccionista al sector papelero, aunque camuflada de subsidio a la prensa-, y sobre la base de una subvención de 12,60 pesetas por kilogramo consumido, las cifras más relevantes fueron: “El País” (181 millones); “ABC” (143); “La Vanguardia” (111); “El Periódico” (73); “YA” (53), y “El Correo” (47).

¹⁸² Concepción Alonso, *La revolución tecnológica en la empresa informativa española*, pags. 157 a 177.

¹⁸³ Jesús Timoteo, *La nueva identidad de la prensa*, pag. 311.

¹⁸⁴ Díaz Nosty, *La nueva identidad de la prensa*, pag.201.

¹⁸⁵ Jesús Timoteo, *La nueva identidad de la prensa*, pag.335.

Sin embargo, contempladas en conjunto -ya que la cifra del total de ayudas entre 1983 y 1987, momento en que desaparecieron, ascendió a 14.200 millones de pesetas¹⁸⁶-, las ayudas estatales permitieron a muchos diarios eludir los números rojos en sus balances. Incluso los grandes rotativos, como “El País”, dependían de la ayuda de la Administración para ofrecer unas cuentas saneadas. Así, en 1985, sin los 500 millones de ayudas del estado, los beneficios de Prisa (editora de “El País”) habrían pasado de casi 1200 millones a algo más de 600; y “muchas empresas que [aparecían] con resultados positivos en sus balances oficiales, entrarían en números rojos sin esa aportación estatal”¹⁸⁷. Sin olvidar que, en conjunto, las empresas de prensa debían en 1985 2.000 millones a la Seguridad Social y 3.000 millones a Hacienda, deudas que quedaron absorbidas a través de las subvenciones¹⁸⁸. De hecho, la mejor confirmación de que las ayudas jugaron un papel positivo lo ofrece el hecho de que - pese a las quejas reiteradas de los empresarios- un 70,96% de los periódicos españoles consideraban en 1982 que el sistema de ayudas vigente favorecía la reconversión tecnológica¹⁸⁹ (porcentaje que se elevaba al 88,88% con relación a la idoneidad de las ayudas indirectas).

Conclusiones:

El papel y las características de la ayuda estatal a la reconversión tecnológica de la prensa puede resumirse en los siguientes términos:

* **Los escasos márgenes de rentabilidad de la prensa** -especialmente en países de difusión limitada, como España- reducían sus posibilidades de autofinanciación para afrontar las elevadas inversiones en tecnología, por lo que, muchas veces, las ayudas institucionales eran imprescindibles.

***La ayuda al funcionamiento de las empresas de prensa en Europa** se expresaba en los siguientes términos: ayuda a las inversiones; ayuda a ciertas categorías de diarios; ayuda a la distribución (lo que suponía en algún caso una reducción de hasta el 80% en el coste de ciertos servicios: teléfono, transporte, etc.); ayudas fiscales (como, por ejemplo, la imposición de un IVA superreducido o su exención) y ayudas normativas.

¹⁸⁶ Martín Aguado, *Tecnologías de la información impresa*, pag.93.

¹⁸⁷ Díaz Nosty, *ob.cit.*, pag. 196. En este sentido, y a efectos comparativos, las ayudas recibidas por el diario “ABC” entre 1984 y 1987 en concepto de consumo de papel, difusión y reconversión tecnológica se elevaron a casi 800 millones de pesetas.

¹⁸⁸ Martín Aguado *Tecnologías de la información impresa*, pag.93.

¹⁸⁹ C. Alonso, *ob.cit.*, pags.161 y ss.

* **Las medidas preponderantes fueron las de ayuda a la edición** (o al funcionamiento de la prensa); un tipo de ayudas que consistían por lo general en una subvención anual y regular, sometida a criterios generales de cálculo (como el nivel de difusión, la superficie redaccional o la presencia publicitaria).

* **Las ayudas directas se fueron imponiendo**, al menos coyunturalmente, ante la insuficiencia de los apoyos indirectos. De hecho, las medidas de apoyo a la inversión fueron claves en el proceso de reconversión, aunque no operaron en todos los países del ámbito europeo.

* **La realidad española en 1979 se resumía en los siguientes capítulos:** concesiones postales, subsidios directos, créditos a bajo interés y, finalmente, subsidios al equipamiento.

* **El marco español de apoyo** -siempre desde la aceptación de que las ayudas no podrían salvar a las cabeceras empresarialmente inviables- **no era** cualitativamente **muy distinto del europeo**, aunque sí lo fuese el nivel de obsolescencia de la prensa española. Por ello:

* **Los empresarios de prensa consideraban las ayudas** (que en su conjunto suponían tres pesetas por ejemplar en 1982) insuficientes, ya que no podían ser estimadas como un sistema de fomento de la edición de diarios, similar y homologable al del resto de Europa. A partir de ahí:

* **Los editores españoles exigían** una adaptación del servicio de Correos a las necesidades y tarifas de la prensa; la supresión de toda competencia desleal del Estado (ya que la competencia en el mercado publicitario de las cabeceras de la antigua prensa del Movimiento fue sustituida por la de las nuevas televisiones autonómicas); un replanteamiento de la política de protección del papel-prensa de fabricación nacional (que encarecía el producto, ya que era de obligado consumo), y, finalmente, ayuda a la reconversión tecnológica con subvenciones y créditos suficientes y de bajo interés.

* **El Gobierno del PSOE aprobó en 1984 un sistema de ayudas** reguladas (en función, por ejemplo, de la difusión y los porcentajes de publicidad de cada diario), que englobaban apoyos a la difusión (que en la práctica supusieron una liquidación de las deudas de los periódicos con las entidades públicas), subvenciones por consumo de papel-prensa nacional y ayudas por reconversión tecnológica (siempre que ésta garantizase el mantenimiento de los puestos de trabajo).

Asimismo, ese paquete de medidas incluía una rebaja de las tarifas postales, telegráficas y telefónicas, líneas de crédito oficial y desgravaciones fiscales por la compra de nueva tecnología

*** En el caso español, la existencia de ayudas no distorsionó de manera decisiva el implacable papel del mercado** en relación con la viabilidad empresarial de las cabeceras (algo reconocido por los propios empresarios)¹⁹⁰, ya que, por ejemplo, las subvenciones a la reconversión representaron menos del 5% de los ingresos globales de la prensa¹⁹¹. Sin embargo, en conjunto, las ayudas estatales permitieron a muchos diarios eludir los números rojos en sus balances.

¹⁹⁰ Concepción Alonso, *ob.cit.*, pags.157 a 177.

¹⁹¹ Por ejemplo, según Rosario de Mateo (*Els ajuts de l'Estat a la premsa a l'Europa Occidental*, pags.155 y 156), el diario "ABC" recibió 83 millones de pesetas de ayuda estatal entre 1985 y 1987. mientras que "El País" sumó 127.

NOTAS:

NOTA 1

En el caso concreto del “Darmstädter Echo”, la comparación entre la realidad posterior a la reconversión y la anterior arrojaba ejemplos muy concretos en ganancias de tiempo. Así, por ejemplo, en la época de la composición en plomo, el periódico necesitaba 35 minutos para transformar dos columnas de longitud media (el equivalente a un original de una página y media) en una galerada lista para el montaje. Paralelamente, el título debía ser compuesto a mano, mientras que los subtítulos y restantes elementos de la titulación en cuerpos pequeños eran confeccionadas por las máquinas de composición de plomo. A continuación, un empleado juntaba títulos y texto en una galerada, lo entintaba y tiraba dos pruebas, una para los correctores y otra para el redactor. Así las cosas, y desde un punto de vista retrospectivo, la llegada de las bandas perforadas y las componedoras de plomo semiautomáticas no tuvo ninguna influencia reseñable sobre el tiempo necesario para componer dos columnas de texto. Ni siquiera la implantación de la fotocomposición con introducción del texto kilométrico mediante bandas magnéticas permitió ganar un tiempo sustancial en la fase de composición. Y es que la banda magnética elaborada a partir de los originales debía ser leída por un ordenador que efectuase la justificación y la partición de palabras. Sólo tras ese paso, la banda era introducida en la fotocomponedora. Por ello, hacía falta al menos media hora para que el redactor contara con sus dos columnas listas para su puesta en página.

En cambio, si se ganaba esa media hora con un sistema redaccional que permitiera a los redactores escribir sus artículos y editar y ajustar los despachos de agencia antes de librarlos a la composición. Ese tiempo no era mucho, pero, bien administrado, permitía un ensanchamiento decisivo y considerable de los márgenes de actualidad. Y en un diario local como el “Darmstadt”, el hecho de que las delegaciones fuesen equipadas con videoterminales y líneas de transmisión a distancia, permitía mejorar extraordinariamente la actualidad de sus informaciones sobre los eventos locales. Esta mejora se incrementó aún más con el uso de videoterminales portátiles.

En estas circunstancias, el diario no sólo estaba en condiciones de recibir hasta el último minuto noticias ya compuestas y prácticamente ajustadas, sino también de retrasar el arranque de las rotativas. Entre otras cosas, porque, por ejemplo, gracias al sistema de tratamiento electrónico, las noticias de agencia -que entraban directamente en el sistema y quedaban almacenadas sobre soporte electrónico- estaban disponibles en forma de textos compuestos y ajustados a la maqueta de página, inmediatamente después de ser editadas por cualquier redactor.

La disposición de cualquier texto sobre soporte electrónico ampliaba, en consecuencia, la posibilidad de realizar ajustes y cambios hasta el último minuto. Eso sí, en 1982 la perspectiva que ofrecían los nuevos equipamientos llevaba a pensar en la necesidad de proceder a algunas modificaciones en la organización de las redacciones y del trabajo de los periodistas. Entre otras, se apuntaba una prolongación de las horas de presencia por la tarde y noche, aunque esta eventualidad no era extrapolable a todos los casos: máxime cuando en la prensa española, y en concreto en “La Vanguardia”, los horarios de cierre en la era del plomo - para el bloque de tipografía- se prolongaban hasta la madrugada. En cualquier caso, y con independencia de la ampliación o no de la hora de cierre, lo que sí parecía indiscutible es que en la confección de las páginas a través de los sistemas electrónicos de redacción los contenidos de actualidad -a través de los cambios oportunos- gozaban de avances que podían cifrarse en mucho más de media hora.

Por ejemplo, el artículo de tribuna ya compuesto para la página uno podía ser fácilmente recuperado y puesto al día con los últimos datos -y modificando incluso el título- con el objetivo de que el lector encontrase al día siguiente en su periódico elementos que ni siquiera los medios audiovisuales le habían ofrecido la noche anterior. Naturalmente estas posibilidades dependían de la capacidad del sistema y de la adecuada organización de la redacción, pero, en cualquier caso, antes de la introducción de la electrónica ningún sistema tipográfico habría podido satisfacer esas exigencias de actualización en el último minuto.

En definitiva, los diarios en los que la hora de cierre podía ser retrasada gracias al sistema redaccional se encontrarían en condiciones de dar las respuestas más actuales en todos los dominios (regional pero también suprarregional) a la cuestión básica para los lectores: “¿Qué hay de nuevo?”, incluso en relación con las noticias difundidas por televisión la noche antes.

NOTA 2

Al margen de la rentabilidad económica, la introducción de vídeoterminals en las redacciones del grupo holandés Audet (y concretamente en el diario “De Gelderlander” de Nimega) representó una innovación copernicana para los periodistas, según reconoció el propio redactor jefe del diario, Theo Weening (*Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.8). Eso sí, para disolver los recelos con que los redactores afrontaban la llegada de la nueva tecnología, la empresa dejó que estos se familiarizaran sin prisas con los nuevos útiles, de modo que la utilización de la maquinaria se fuese produciendo de forma natural a medida que se apreciaban sus ventajas.

Aun así, los problemas iniciales con el material y los programas fueron frecuentes. Luego, una vez adaptados los teclados a la lengua holandesa, el manejo se vio facilitado. Además, el diseño de los vídeoterminals satisfacía plenamente las exigencias de comodidad de los usuarios, ya que respondía a las especificaciones del manual sobre vídeoterminals publicado por la IFRA en 1979.

“De Gelderlander” contaba en 1982 con seis delegaciones, en cada una de las cuales trabajaban entre tres y nueve redactores. Esos redactores escribían sus propios artículos y editaban los textos introducidos por los teclistas, para ocho de las diez ediciones locales del diario. Las otras dos se confeccionaban en la redacción central de Nimega.

En 1978, cuando se decidió introducir un sistema de tratamiento de textos, se procedió también a concentrar el ajuste de los artículos de todas las páginas redaccionales en la sede central. Este procedimiento se consumó del todo en 1981. Algunos meses más tarde, “cuando el sistema instalado era plenamente operativo, la reorganización se reveló rentable”. En esa circunstancia, la puesta en página se convirtió en una actividad clave, aunque sólo los periodistas especializados podían combinar la creatividad y la rapidez necesarias para ajustar los textos con la ayuda de un vídeoterminal.

Inicialmente, no obstante, el tiempo de ajuste de una página cayó de una media de 35 minutos a alrededor de 95. Posteriormente, ese tiempo se redujo a una hora. En 1982, se situó en 40, lo que, en apariencia, aún suponía una pérdida de cinco minutos con relación a la situación anterior. Sin embargo, esa pérdida se convertía en una ganancia de al menos diez minutos en la sala de composición como consecuencia de trabajar con una maqueta y unos textos muy precisos gracias las indicaciones que sobre su dimensión y formato proporcionaba el sistema. El resultado era que no había ninguna necesidad de proceder a ajustes durante el montaje en el taller.

Paralelamente al funcionamiento a pleno rendimiento del sistema, los periodistas fueron aleccionados a escribir correctamente desde el principio en lo relativo a ortografía, semántica y estilo interno del diario. Y lo cierto es que con la nueva situación se producían menos errores que anteriormente, pese a la supresión de las lecturas tradicionales de corrección, (de hecho, el recorrido de los textos por la redacción aseguraba un mínimo de entre tres y cinco relecturas de cada documento).

Otro de los cambios paralelos a la introducción del nuevo sistema se centró en los horarios de impresión, de manera que en 1982 todas las ediciones pasaron a imprimirse de madrugada (entre la una y las 5,30), en un contexto de mayor número de páginas locales. Como consecuencia de esa estrategia (más información local y mayor actualidad), en 1982, “De Gelderlander” se convirtió en uno de los pocos diarios holandeses cuyo número de suscriptores aumentó con respecto al año anterior, con un incremento medio de 2.000 ejemplares diarios de venta en los quioscos. Así las cosas, los directivos pensaban en 1982 que estos resultados no habrían sido posibles sin la ayuda de un sistema de redacción electrónica. Por supuesto, los nuevos tiempos se vieron acompañados de la contratación de un mayor número de periodistas, pero el conjunto de los gastos de mano de obra disminuyó.

Al final del proceso de reconversión, los seis diarios independientes del grupo Audet intercambiaban libremente sus artículos, de un banco de datos a otro. Cuando un artículo entraba en el sistema de uno de los diarios, se encontraba disponible en pocos segundos para su transmisión a cualquiera de los otros diarios, que tenían plena capacidad y autonomía para decidir si lo incluían o lo suprimían.

En conjunto, el juicio que merecía en 1982 la instalación del sistema al responsable de la redacción del “De Gelderlander” no podía ser más positivo. En su opinión, los métodos de producción electrónica habían “ayudado a confeccionar un buen diario”, cuya vigencia cifraba al menos en diez años. (*Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.8).

NOTA 3

El grupo Gannet ofrecía en 1983 (*Techniques de Presse*, número de marzo, pag.12) un ejemplo del impacto laboral y financiero que suponía un sistema de puesta en página, con una fase final -proyectada para finales de ese mismo año- que comprendería la filmación directa de la plancha. A principios de 1983, cumplida la primera etapa de la puesta en marcha del sistema, la plantilla se había reducido en 12 tipógrafos (y estaban previstos 14 más en la segunda etapa). Por supuesto, el sistema lo utilizaban predominantemente los periodistas y el personal de publicidad encargado de introducir los anuncios, bajo la coordinación y el control de un responsable, conectado con un “teléfono rojo” con el proveedor. La nueva mecánica del trabajo permitía, por tanto, un control total de los redactores sobre el contenido y disposición de sus textos, aunque eso no supuso ningún aumento de personal en ese ámbito. Es más: con el nuevo sistema, la redacción ganó 52 minutos suplementarios en el cierre de las primeras páginas (mientras que el tratamiento de las planchas y su colocación apenas ocupaba ocho minutos).

En cuanto a los costes concretos, el sistema costó algo menos de dos millones de dólares. Sin embargo, para ser aceptado por Gannet debía presentar una rentabilidad mínima del 15% por año. Así las cosas, cuando se puso en marcha el proyecto, la composición contaba con 26 personas, que se redujeron (a través de jubilaciones anticipadas, despidos pactados o traslados internos) a 14 al culminar la primera fase del proyecto. Y por lo que respecta al material, con el nuevo sistema el ahorro giraba en torno a los 170.000 dólares/año. En conjunto, la tasa anual de rentabilidad se situó ligeramente por debajo del 30% y el equipamiento fue pagado en tres años.

El británico “Daily Mirror” es otro ejemplo de ahorros cuantificados a partir de la introducción de los nuevos sistemas automatizados. En este caso, el hecho de que la mayor parte de las cabeceras en formato tabloide incluyeran poco texto pero muchas ilustraciones llevó a la empresa a adquirir un sistema de fotocomposición (el sistema 5 de Linotype, con dos unidades centrales independientes pero interconectadas para suplirse mutuamente en caso de avería) que ofreciera un gran número de estilos de letra y una gran diversidad de cuerpos, y que permitiera, asimismo, la puesta en página electrónica. Estructurado de forma que pudiese atender a una producción de un máximo de 900 páginas por semana, ese sistema reemplazó en los talleres de Londres a más de 90 linotipias encargadas de fabricar los bloques y líneas de texto, así como a un número indeterminado de fundidoras para los titulares de gran cuerpo, lo que supuso reducir el espacio industrial de 3250 a 115 metros cuadrados. Asimismo, y pese a las dificultades iniciales, las pruebas realizadas confirmaban la plena operatividad y las ventajas de la puesta en página electrónica, de modo que las previsiones apuntaban -para el momento en que todos los equipos estuviesen conectados, de forma que todo el material de la página se encontrase disponible e identificado- un ahorro de tiempo de hasta el 50% en la confección de cada página (ya que se pasaría de una hora a entre 30 y 40 minutos) (Fuente: *Techniques de Presse*, marzo de 1979, pags. 27 a 30).

“En el caso del Washington Post se sabe que la nueva sala de redacción electrónica con planta de composición cuesta alrededor de 7.5 millones de dólares (de 1979) aunque esa cifra puede aumentar considerablemente con una gran cantidad de costos accesorios y de desarrollos. La administración del periódico estima que la economía en personal habrá de permitir que esta suma en capital sea recuperada en poco más de dos años” (*Good Bye Gutenberg*, Anthony Smith, pag.169)

En Gran Bretaña, la nueva tecnología de “Today” –un flamante imitador de su homólogo americano y cuyo equipamiento contrastaba con el que imperaba en la primera mitad de los ochenta en la mayoría de los fosilizados diarios londinenses- suponía cerrar a la 1.30 de la madrugada (casi cinco horas más tarde que el resto de rotativos) o poder modificar sobre la marcha la distribución, en función de las incidencias (climatológicas o de otra índole).

Otro ejemplo británico de importantes ahorros derivados de la automatización –aunque en este caso en el ámbito de la prensa regional- es el del “Birmingham Post and Mail”. En concreto, la puesta en página automática de los anuncios clasificados permitió a partir de 1977 una disminución del espacio ocupado por ese tipo de publicidad de entre un 3 y un 7% con respecto a la composición en plomo (con la consiguiente economía de papel prensa). Y es más: dos años después de adoptar la decisión de instalarlo, el sistema no sólo ofreció una mayor capacidad de composición -objetivo básico inicial- sino también reducciones en los gastos de personal del taller y, especialmente, de la administración, así como una disminución de las

deducciones por errores en los anuncios (más de 100.000 libras al año) y economías en papel impreso (un 1%) cifradas en 45.000 libras anuales. (Fuente: *Techniques de Presse*, enero de 1977, pags. 4 a 19).

En el caso del “Examiner”, el número total de empleados -comprendidos los 50 periodistas, aunque no la administración- se redujo de 236, en 1976, a 213, en 1978 (es decir, una disminución del 12%, que en el sector técnico se elevó al 16%: de 88 a 74).

Otra experiencia relevante desde el punto de vista del ahorro derivado de las nuevas tecnologías la protagonizó el “Hellweger Anzeiger”. Así, si se tiene en cuenta que los trabajadores empleados anteriormente de forma exclusiva para elaborar el periódico proporcionaban, tras la reconversión, al menos un 50% de su rendimiento para el área de trabajos exteriores, se puede afirmar que la empresa realizó una economía del 40% en relación con la antigua plantilla en el sector de la composición del diario.

En la prensa francesa, la tecnología aportó también reducciones sustantivas. Así, en el caso de la prensa regional, la supresión de tareas repetitivas que ofrecía la informatización comportó, por ejemplo, que un cuadro bursátil que representaba cuatro horas de trabajo en plomo, exigiera sólo tres cuartos de hora en fotocomposición, mientras que en el caso de los cuadros electorales la reducción de tiempos suponía pasar de 18 horas de trabajo en tipografía a hora y media en fotocomposición. (Fuente: Jean-Louis Lépegeon y Dominique Wolton, *L'information demain*, pags 21 a 28). Y por lo que respecta a la prensa parisina, su experiencia ofrece también algunos datos indicativos. Así, se calcula que entre 1974 y 1980 la reducción de empleos en la capital francesa se situó entre 1.200 y 1.500, de modo que los trabajadores de la imprenta pasaron de aproximadamente 6.000, a mediados de los setenta, a entre 4.000 y 4.500 en 1980.

En el ámbito de la prensa escandinava, se registraron, asimismo, un número significativo de casos en los que la nueva tecnología comportó ahorros sustanciales. Así, el conjunto de las inversiones de la empresa editora de “Arbetet” (una cabecera propiedad de los sindicatos suecos que entonces componía también las páginas locales, no transmitidas por facsimil, de otros diarios como “Aftonbladet” y “Expressen”) se elevó entre 1969 -cuando se inicia el tránsito a la fotocomposición y el offset- y 1977 a 50 millones de coronas suecas. Sin embargo, en 1976 la empresa contaba con ahorrar casi medio millón de dólares/año en mano de obra (esencialmente en el ámbito de la composición por teclado y en una magnitud de unos 20 operarios), sin olvidar que la explotación de la instalación por los encargos exteriores proporcionaba a la empresa unos beneficios anuales de un millón y medio de dólares. (Fuente: Jean Louis Lepigeon y Dominique Wolton, *L'information demain*, pags.48-49).

Y en el caso del “Nya Wermlands-Tidningen”, en 1968 el taller de composición producía diariamente 24 páginas de formato normal, con una jornada laboral de 42,5 horas a la semana y cuatro de vacaciones. En cambio, en 1978 la producción diaria incluía 25 páginas de formato normal, más 16 páginas en formato tabloide por semana para un diario semanal, y 46 diarios de formato tabloide con 24 páginas de media, a lo largo del año, todo ello con una jornada laboral semanal de 40 horas, y cinco de vacaciones. Pues bien, mientras en 1968 las horas de trabajo anuales se elevaban a 95.334 (con una plantilla de taller de 54 personas), en 1978 se habían reducido a 53.602 (con una plantilla de 43). (Fuente: *Techniques de Presse*, enero de 1977, pags. 4 a 6, y marzo de 1979, pags. 15 y 16).

Además de los ahorros en dinero, innovaciones tecnológicas como la puesta en página electrónica aportaron importantes dosis de eficiencia procedimental. En este sentido, las conclusiones que en su momento se desprendían de la experiencia del rotativo finlandés “Turun Sanomat” eran las siguientes (pese a que aprender a servirse eficazmente del sistema exigió tiempo):

- *El terminal resultaba más cómodo de utilizar que el lápiz; y con la pantalla, el ajuste y distribución de los artículos era más fácil y más rápido.
- *Las correcciones de última hora eran rápidas y exactas.
- *La maqueta de una página exigía entre diez y veinte minutos, aunque las perspectivas de familiarización con el sistema llevaban a pensar en una reducción de ese tiempo.
- *Comenzar la puesta en página a partir de una propuesta del sistema era más fácil que tener que disponer todos los elementos a la vez en la página.
- *En el momento de la puesta en página no era necesario ver otra cosa que los títulos compuestos en la pantalla, aunque se consideraba preciso disponer de una cierta noción de las distintas dimensiones

de los artículos. En cualquier caso, la puesta en página era exacta, lo que resultaba fundamental atendiendo a la distancia entre la redacción y el taller.

Paralelamente –aunque en el ámbito de la impresión–, otros diarios suecos (el “Dagens Nyheter” y el “Expressen”) comprobaron como las inversiones de la primera imprenta satélite se amortizaron en apenas dos años. (Fuente: *Techniques de Presse*, número de enero de 1977, pags.12 y 13).

En Dinamarca, dos cabeceras: “Politiken” y “Ekstra Bladet” ofrecen una experiencia significativa. Así, por lo que se refiere al impacto de la nueva tecnología sobre la plantilla, cabe decir que en la época de las linotipias manejadas manualmente, 39 empleados se ocupaban de la composición estricta (sin puesta en página) de uno de los diarios de la empresa. En cambio, con la introducción del ordenador de composición y de los lectores ópticos, su número se redujo a 21, mientras que en 1979 no eran ya más que siete u ocho. Y si se analiza el impacto de la reconversión sobre los tiempos de producción, hay que señalar que para una página de anuncios clasificados con 1840 líneas de seis puntos por columna, se necesitaban 18.5 horas de trabajo con las linotipias. La puesta en marcha de teclados de cinta perforada, del ordenador de composición y de fundidoras teledirigidas redujo el tiempo a 13 horas, que pasaron a 3.5 con el uso de lectores ópticos para introducir los textos. Finalmente, la sustitución de fundidoras por fotocomponedoras redujo el trabajo del taller de composición a 15 o 20 minutos. (Fuente: *Techniques de Presse*, marzo de 1979, pag.20).

Por lo que respecta a rotativos de menor envergadura que el caso objeto de estudio, las experiencias abundan en la misma dirección por lo que respecta a los ahorros. Así, “si se toma la experiencia de un periódico pequeño, el Allentown Morning Call, las reducciones parecen ser apreciables. En 1974 había 150 empleados y en 1979 sólo 103. Las horas trabajadas para la producción bajaron al 64 por ciento mientras que “la cantidad total de páginas aumentó en un 12 por ciento en los días hábiles y en un 18 los domingos (...) Los ahorros en costos fueron de 800.000 dólares al cabo del primer año, tras una inversión de capital que llegó a los 770.000 (entre computadoras, fotocomposición, videoterminals -para redacción y publicidad- y planchas fotopolímeras”. (Fuente: *Good Bye Gutenberg*, Anthony Smith, pag 167).

Dos pequeños diarios daneses (el “Amtsavisen” y el “Djursland”) ofrecen también cifras indicativas, fruto de la mayor precisión que es posible obtener sobre el impacto de la nueva tecnología en instalaciones de magnitud reducida. En concreto, estos periódicos locales (de 26.000 y 9.000 ejemplares de difusión, respectivamente, y con carácter vespertino de lunes a viernes, y matinal los sábados) presentaban una media de 26 páginas (de los que un promedio de 6,7 eran reemplazadas por unas páginas especiales que aparecían en el “Djursland”). Además, la empresa imprimía dos hojas publicitarias que aparecían con carácter semanal y un formato tabloide: el “Randers-Posten” (54.000 ejemplares y una paginación media de 64) y el “Djurslandposten” (entre 14.000 y 23.000, con una paginación media de 32). A partir de abril de 1975, la impresión se efectuó con una rotativa de offset (con cinco portabobinas y un máximo de 40 páginas en formato normal). Esta parte de la reconversión era inevitable a causa del envejecimiento del parque de rotativas tipográficas. Eso sí, la nueva máquina exigió dos equipos a partir de octubre de 1977, ya que la empresa realizaba otros trabajos de impresión, al margen de sus propias cabeceras. El número de empleados en el taller, en 1975, antes del paso a la fotocomposición y el offset se elevaba a 76 personas, mientras que en 1979 eran 77. Sin embargo, ese último número incluía ocho personas para el segundo equipo de la rotativa, por lo que la reducción global de personal se cifró en un 8%, y la productividad creció entre un 25 y un 30%. (*Techniques de presse*, marzo de 1979, pag.10).

Finalmente, son también elocuentes las cifras de una empresa norteamericana que, aun cuando editaba rotativos de menor difusión que “La Vanguardia”, imprimía varias cabeceras. Es el caso de Madison Newspapers Inc. (en Wisconsin, EE.UU.), que evidenció que un sistema de redacción electrónica “puede contribuir a realizar economías importantes”. Al menos así lo aseguraba un informe publicado por *Techniques de Presse* en 1982 (número de mayo, pags.22 y sig.). Esta compañía producía, distribuía, comercializaba y administraba en 1982 los periódicos “Capital Times” (diario de tarde, con una tirada de 33.000 ejemplares), el matinal “Wisconsin State Journal” (73.000 ejemplares) y el dominical del mismo nombre (123.000 ejemplares).

Diez años antes, en 1971, la MNI empleaba en la sala de composición 103 personas a tiempo completo y siete a tiempo parcial para producir los tres periódicos. En esa época, la composición se realizaba

en plomo y la impresión en tipografía. Hacia 1973, las jubilaciones, bajas incentivadas y defunciones habían reducido esos efectivos a 85 a tiempo completo y tres a tiempo parcial.

Ese mismo año de 1973, la MNI se reconvirtió a la fotocomposición, y dos años más tarde, entre 1975 y 1976, construyó un nuevo taller. En esa etapa, el equipo de fotocomposición pertenecía a la primera generación y, paralelamente, nuevas reducciones de personal habían dejado la plantilla de la sala de composición en 68 empleados. Un año más tarde, en abril de 1977, la empresa automatizó totalmente el taller de composición al adquirir un sistema de composición electrónica Harris, e invirtió casi dos millones de dólares en equipos y programas para la redacción y el departamento de anuncios.

El resultado cinco años después, en enero de 1982, era el siguiente: 26 personas se ocupaban del montaje de los dos diarios y del dominical, y preparaban todas las páginas de anuncios clasificados y generales. Asimismo, el repicado de los textos redaccionales y publicitarios había desaparecido totalmente. La empresa estimó en 600.000 dólares por año las economías en personal realizadas en la sala de composición.

Ahora bien, el cálculo de los gastos debía incluir muchos otros factores. Uno de ellos fue el costo -humano y monetario- de una huelga que tuvo lugar en la empresa seis meses después de instalar el sistema ECPS (de composición electrónica). Así, en octubre de 1977, el personal había sido convocado a la huelga por el sindicato internacional de tipógrafos y por un sindicato independiente que agrupaba al personal de la redacción del “Wisconsin”. Sin embargo, ninguno de los tres diarios dejó de salir un solo día durante el conflicto y ello, según el entonces director del “Wisconsin”, fue gracias al sistema electrónico: “¿Cómo se puede hablar de precio cuando se trata de salvar un diario en peligro?”.

Otro aspecto de la experiencia reconversora de la compañía MNI afectó a las creencias establecidas sobre los efectos globales de la nueva tecnología en el ámbito de la plantilla. Así, en su momento se pensaba que la reducción de puestos de trabajo en la sala de composición permitía reducir el número total de empleos en el periódico. Sin embargo, en el caso de la MNI, esto no fue así. De hecho, los dos primeros años tras la puesta en marcha de los nuevos sistemas, el número total de empleos siguió siendo el mismo. ¿Qué ocurrió entonces con los 81 empleos suprimidos en la sala de composición?

La respuesta -al igual que en otros periódicos, incluido el objeto principal de este estudio- es que fueron transferidos a otros departamentos, en lo que representó un cambio fundamental del equilibrio interno tradicional de las plantillas de los diarios. Por ejemplo, cada redacción recibió más redactores y reporteros. Al mismo tiempo, la compañía destinó más personal a la venta de anuncios, al marketing y a la promoción de ventas (justo uno de los ámbitos que en “La Vanguardia” también absorbió personal reciclado de la imprenta, lo que quizás fue posible por el nivel cultural de los trabajadores de las artes gráficas).

Estos cambios permitieron a los periódicos afectados atender mejor a sus lectores y anunciantes. Al mismo tiempo, el grupo MNI pudo situarse en una posición más cómoda para afrontar la fuerte competencia de otros rotativos en el ámbito de las ventas y los lectores, así como para afrontar las consecuencias de la crisis económica de los años 70.

El equipamiento tecnológico sobre el que, en 1982, se había basado esa transformación era el siguiente: 60 vídeoterminals al servicio de reporteros y redactores, así como para el departamento de anuncios; seis portátiles para los enviados especiales, y seis vídeoterminals de pantalla partida para los redactores responsables de la edición de noticias y despachos de agencia. El instrumental incluía dos fotocomponedoras de última generación, tres ordenadores al servicio, respectivamente, de cada redacción y del departamento de anuncios pero intercambiables en caso de emergencia o avería. Esa misma permutabilidad se extendía a los vídeoterminals de las redacciones: 14 eran fijos, mientras que otros 16 pasaban de una redacción a otra de acuerdo con las necesidades que se planteaban a lo largo del día y de la noche. En este sentido, la distribución del trabajo ofrecía unas peculiaridades interesantes. Por ejemplo, los periodistas deportivos llegaban a las cinco de la mañana y utilizaban cuatro vídeoterminals. Cuando, dos horas más tarde, llegaban los periodistas de información general, esos vídeoterminals ya se encontraban a su disposición. Y los reporteros que llegaban hacia las 7,30 tenían hasta 12 pantallas libres, ya que los restantes se encontraban trabajando sobre el terreno, de modo que algunos de ellos enviaban sus crónicas mediante los portátiles mientras que el resto acudía a la redacción poco antes del cierre a escribir sus textos. Por último, en 1981 se decidió que, para explotar a fondo las ventajas del sistema, todos los redactores trabajarían como una unidad, escribiendo o reescribiendo los artículos y ajustando los títulos de los textos proporcionados por todos los departamentos del diario.

La conclusión final que ofrecía Elliot Maraniss, director del vespertino “Capital Times” (*Techniques de Presse*, número de mayo de 1982, página 24), en relación con el impacto de la nueva tecnología, se cifraba en

tres afirmaciones: la primera, que la reconversión había devuelto a la redacción su lugar primordial en la empresa de prensa; la segunda, que su puesta en práctica llevaba aparejada tal cantidad de obstáculos que suponía un desafío para cualquier diario, y la tercera, que las economías que comportaba la reconversión debían ser empleadas en lograr un diario de mayor calidad y para “mimar” al personal que lo confecciona.

NOTA 4

La experiencia del grupo holandés Audet (*Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.8 y ss.) resume las dificultades -aunque también las ventajas y, sobre todo, los retos procedimentales- que plantea la reconversión de una empresa de nueva creación. Este grupo de prensa es una empresa radicada en Nimega (Holanda), fundada en 1967 cuando tres diarios de un mismo ámbito territorial (“De Limburger” -Maastricht-, “De Stem” -Breda- y “De Gelderlander” -Nimega-) decidieron asociarse, aunque manteniéndose independientes desde el punto de vista redaccional. La agencia de prensa Audet-Nieuwsdienst es la propietaria del grupo (que absorbió otros tres diarios, de pequeño tamaño, en 1971) y presta sus servicios a todos los periódicos del consorcio. En 1982, los seis rotativos compartían una oficina común en La Haya y otras delegaciones, hasta un total de 20. La cifra de negocios en 1981 se elevó a 130 millones de dólares y la plantilla a 1.900 personas.

La decisión de reconvertirse técnicamente fue adoptada por la empresa en 1977, y el primer paso consistió en invertir ocho millones de dólares -una pequeña parte de la inversión global- para adquirir e instalar un sistema redaccional. Cuando, un año más tarde fue necesario escoger el sistema definitivo (seis sistemas Harris), la empresa consideró como un elemento esencial que el equipo pudiera tratar los datos a distancia, con objeto de poder enlazar las distintas delegaciones.

La complejidad del proyecto se puso de manifiesto a la hora de establecer los distintos aspectos a abordar: Cómo organizar todo el proyecto teniendo en cuenta las exigencias redaccionales y técnicas, los criterios suplementarios para seleccionar al proveedor y la relación contractual con los empleados; cómo tratar con los sindicatos y el comité de empresa; cómo abordar la integración de las tareas redaccionales y técnicas, y qué cabecera elegir para introducir la nueva tecnología.

La determinación de la respuesta a todos estos aspectos fue encomendada a un grupo de organización dividido en subgrupos especializados que deberían estudiar los aspectos redaccionales, técnicos, sociales y de ejecución práctica. Estos grupos congregaron a un total de 50 personas, de forma que cada taller o cabecera del grupo participó en el proyecto desde el principio.

Las primeras exigencias básicas establecidas por los grupos de trabajo fueron las siguientes:

- 1) Preferencia por un sistema standard, con una experiencia operativa cercana y accesible.
- 2) El proveedor potencial debería contar con una organización, una agencia o un representante en Holanda.
- 3) El equipo debía permitir la transmisión de datos.

Finalmente, tras visitar las factorías de los diversos proveedores y de contemplar los pros y contras de cada sistema, la empresa decidió adquirir seis configuraciones Harris, dotadas de ordenadores PDP 11/70 y PDP 11/34. Para impulsar el proceso, el grupo empresarial nombró un responsable técnico del sistema para cada instalación, así como un responsable del sistema redaccional en los diarios más importantes. El grupo impulsor -o núcleo duro- estaba compuesto de 10 personas coordinadas por el jefe de proyecto. Cada diario del grupo era responsable de su sistema y de la formación de su personal.

Una de las misiones iniciales -de manual, tal como se apreció en la experiencia de “La Vanguardia” - consistió en motivar al personal y convencerlo de que no existía ningún razón para desconfiar del sistema ni ningún peligro de que los operadores sobre pantalla se convirtieran en robots. Es más, la empresa utilizó material audiovisual para ayudar a los empleados a iniciarse en los nuevos métodos de trabajo.

Harris proporcionó un diseño completo de la red de comunicación de datos. El grupo, por su parte, adquirió 64 modems IBM mediante la fórmula de leasing. La red -con una capacidad de transmisión de 2400 bits por segundo- era flexible y podía adaptarse a la red de conmutación por paquete de la empresa estatal de telecomunicaciones holandesa. Los datos podían ser transmitidos a través de 37 líneas telefónicas fijas, dúplex, con conmutación punto por punto y derivaciones múltiples, y mediante 14 líneas con selección del número de llamada. De ese modo, la transmisión simultánea de datos de un sistema a cualquiera de los otros cinco era perfectamente posible, mientras que las veinte delegaciones exteriores disponían de una comunicación bidireccional con sus respectivos sistemas.

El equipamiento adquirido presentaba la ventaja de que los ordenadores, fotocomponedoras y vídeoterminals fuesen todos del mismo proveedor. Las especificaciones técnicas del diseño definitivo eran las siguientes (para la suma de los tres diarios): 300 vídeoterminals (65 de ellas destinadas a las delegaciones exteriores), tres sistemas 2565 M y otros tres 2560 M, 12 impresoras de alta velocidad (y otras 29 de diversos tipos), 10 fotocomponedoras 7400, 18 vídeoterminals para la composición de anuncios y dos unidades de banda magnética.

El grupo invirtió una fortuna para convertir 16 ingenieros de mantenimiento en ingenieros de sistema y adquirió piezas de recambio por un valor de medio millón de dólares. De hecho, todas las posibilidades que ofrecía el sistema eran explotadas íntegramente: redacción, anuncios clasificados, procesamiento de los despachos de agencia, tratamiento a distancia, composición de anuncios, comunicación entre los sistemas. En junio de 1982 se agregaron 43 vídeoterminals suplementarios y una versión más acabada del programa informático (logiciel 5.1). Eso sí, vale la pena destacar que, a mediados de 1982, la empresa propietaria de Audet no se planteaba como tarea inmediata la introducción de la puesta en página sino la instalación de archivos electrónicos.

NOTA 5

Los casos de desarrollos autárquicos (es decir, que se dotaron con equipos de “fabricación casera”) a partir de estrategias gradualistas (*Techniques de Presse*, mayo de 1982, pags.12 y 14) encuentran como pionero de esa fórmula al diario británico “Express & Star” (una cabecera editada en Wolverhampton, en el centro de Inglaterra, y basada en noticias locales y nacionales), que registraba una difusión diaria -en 1982- de 250.000 ejemplares y 12 ediciones (con hasta 14 cambios de páginas para alguna de las más importantes). Este rotativo contaba con 13 delegaciones exteriores (cada una con su propio equipo de reporteros) y empleaba a un total de 160 periodistas.

El “Express & Star” componía a principios de los años ochenta más de 90 páginas redaccionales diarias (tamaño tabloide), de manera que el taller asumía más de 750 páginas por semana. De hecho, en las horas punta, el taller cerraba una página cada tres minutos. En cambio, cinco años antes (hacia 1977), cuando el diario aún era compuesto en plomo, el taller producía sólo 430 páginas a la semana, y además empleaba mucho más personal. Asimismo, el diario incluía semanalmente 560 columnas de anuncios clasificados.

Antes de decidir implantar su propio sistema, el diario examinó, eso sí, los grandes sistemas operativos en aquel momento en Estados Unidos. Sin embargo, llegó a la conclusión de que ningún proveedor podría facilitarle un sistema que atendiese a sus necesidades. Por tanto, tras decidir contruir un sistema propio, la empresa abordó el asunto con el personal y los sindicatos y estableció un calendario de introducción por etapas.

La primera fase -relativa a la introducción de los textos- se consumó a principios de 1981, cuando los teclistas y los reporteros vieron sustituidas sus máquinas de escribir por vídeoterminals. Así, en las delegaciones del diario, los reporteros fueron equipados con 35 vídeoterminals portátiles que les permitían escribir sus artículos *off line* y -mediante una línea telefónica convencional- enviar una copia en papel a través de un ordenador central a la sede de Wolverhampton, a una velocidad de 250 líneas por minuto. El uso de esos terminales -en lugar de los telefaxes- para enviar los textos permitió ganar más de diez minutos por artículo en la fase de introducción, ya que en la sede central, los periodistas y los teclistas trabajaban también sobre vídeoterminals (que a su vez permitían obtener una copia impresa para su relectura).

A mediados de 1982, un equipo de programadores de una compañía asociada (Press Computer Systems) trabajaba contra reloj para elaborar el *software* de la segunda fase de desarrollo del sistema, relativa a la gestión de los artículos. En esa fase, los teclistas, los maquetistas, los redactores de información y los periodistas vinculados a la producción utilizarían también vídeoterminals. Las necesidades del diario eran -según sus directivos- las mismas que las de la mayoría de diarios británicos de provincias: tratamiento rápido de las informaciones, correcciones y combinaciones fáciles de los artículos y entrada directa de los textos procedentes de las delegaciones exteriores. La explicación de que esas necesidades no podían ser cubiertas por los sistemas en el mercado se basaba en el hecho de que “los diarios británicos no son confeccionados de la misma forma que los diarios de Estados Unidos o de Europa”.

Otro de los problemas que empujaban hacia las soluciones propias lo planteaban los despachos de agencia, ya que a comienzos de los ochenta su estructura no era aún la adecuada para su entrada directa en un ordenador local. Ahora bien, parecía poco operativo que todos los artículos de la redacción fuesen procesados por un sistema electrónico excepto, justamente, los despachos de agencia. De ahí que la

compañía decidiera diseñar su propio sistema para adaptar las señales de los despachos de agencia a la recepción electrónica.

En la práctica, los redactores corregían los textos sobre una copia en papel, después de que los redactores encargados de valorar y situar el artículo sobre la página y de que los secretarios de redacción introdujeran sus anotaciones sobre pantalla. Así las cosas, la siguiente etapa prevista (dentro de un calendario no mucho más adelantado del que se estaba produciendo, por ejemplo, en la prensa barcelonesa) consistía en desarrollar los procedimientos que permitieran corregir directamente sobre pantalla, lo que, paralelamente, suponía iniciar conversaciones detalladas con los sindicatos y el personal afectado.

En esta perspectiva, y para satisfacer las necesidades del diario, se procedió a modificar las funciones y los teclados de unos vídeoterminals estandar Delta Data 7303, así como a ampliar sus posibilidades de conexión. En paralelo a la introducción del sistema redaccional, el diario suprimió, poco a poco, las barreras tradicionales entre los periodistas y el taller de composición (una barrera que tardó alrededor de diez años en caer en “La Vanguardia”), a fin de crear una “atmósfera de trabajo más integrado” (La propia redacción se estructuró de forma que los periodistas pudiesen tener un estrecho contacto ente ellos durante el trabajo, en lugar de tener la impresión de encontrarse en un contexto de cadena de montaje).

Asimismo, para garantizar que el sistema redaccional respondería bien a las necesidades de los periodistas, un redactor veterano ocupó una plaza permanente en el comité de proyecto. En el diseño previsto, el sistema debía ser pilotado por miniordenadores DEC (después de una experiencia favorable con dos procesadores similares ya en activo en el sistema de producción del diario).

NOTA 5bis

En general, “el nombramiento de un jefe de proyecto viene seguido de la puesta en marcha de un grupo de planificación, que constituye a su alrededor una comisión de información y unos equipos especializados para todos los sectores del proyecto. Normalmente, el responsable de proyecto depende de la dirección general de la empresa. En el caso de que un jefe de departamento sea nombrado responsable del proyecto, lo habitual es liberarlo de cualquiera de sus anteriores tareas. Una de las condiciones básicas para un trabajo eficaz de la dirección del proyecto consiste en la definición precisa de los deberes y derechos de cada uno de los miembros de la comisión y de los equipos, ya que la experiencia ha venido demostrando que una de las razones por las cuales el trabajo en equipo fracasa muchas veces es por no observar esa norma”. Al mismo tiempo, “la fijación de las competencias da una idea bastante precisa del nivel de cooperación existente dentro de la empresa”.

En cuanto a las funciones de la “comisión de información”, su principal cometido es “establecer una relación entre los diversos equipos y la dirección de la empresa, por un lado, e informar a los restantes asalariados sobre el progreso del proyecto, por otro. El grupo de planificación comprende, por ejemplo, el jefe de proyecto, los jefes de los departamentos de finanzas, organización e informática, así como un consultor exterior”. La experiencia demostró, no obstante, que el grupo, los equipos y las comisiones debían configurar conjuntos poco numerosos para resultar operativos y reunirse, al menos, con una periodicidad mensual. Por lo general, todos ellos establecían un calendario de sesiones (con la lista de participantes, los puntos a discutir o las decisiones a adoptar) que proporcionaban de forma sistemática una relación sobre el avance de los trabajos, la evolución de los gastos o el cumplimiento de los objetivos.

En cualquier caso, sin embargo, el éxito del proyecto dependía de la elección de su responsable máximo. En el citado artículo de *Techniques de Presse* (enero de 1977, pags.16, 18 y 20) se resume su papel en los siguientes términos: “Dirige el grupo de planificación, fija las tareas de los diferentes equipos y comisiones, supervisa los costes y los plazos, e informa a la dirección de la empresa y al personal”. Esas funciones debían contemplarse a la luz de los condicionantes específicos de la industria de prensa, donde es necesario asegurar “una coordinación entre los deseos de la dirección de la empresa (costos reducidos), del área de producción (soluciones rápidas), del departamento de informática (integración total) y del proveedor (colocar el mayor sistema posible)” (*Ibidem*, pag.18).

Por lo que se refiere a la continuidad de los procesos de reconversión y al papel del responsable de proyectos una vez cumplida su misión específica, el mencionado artículo apunta unas líneas de conducta, a partir, sobre todo, de la experiencia americana: “Si se admite que la misión de la gestión de proyectos es -en

primer lugar- lograr una utilización óptima de los sistemas existentes y -en segundo lugar- comenzar una evolución racional hacia los sistemas futuros, se acepta que esa figura constituye una institución permanente. Si, por el contrario, la empresa considera la gestión de proyectos como una tarea limitada en el tiempo, es posible que el jefe de proyecto (según ciertos ejemplos norteamericanos) vuelva a ocupar más tarde la función de jefe de producción”.

NOTA 6

En la segunda mitad de la década de los setenta los proveedores vislumbraron la interconexión entre los procedimientos tradicionales de difusión y los nuevos medios (Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pag.163) y, en consecuencia, variaron su política de proporcionar material no específico a todo tipo de empresas, sin tener en cuenta su peculiaridad. Así, por ejemplo, IBM comenzó a fabricar unos terminales específicos capaces de afrontar el tratamiento de textos y de transmitir documentos a distancia por línea telefónica. Y en esta línea, la casa Honeywell Bull tenía previsto sacar al mercado entre 1980 y 1982 un sistema específico para la prensa capaz de responder a cualquier configuración: producción, expedición, redacción electrónica, banco de datos y teletexto.

Esa modificación de la estrategia de los fabricantes se debió, obviamente, a que la perspectiva telemática abría al mismo tiempo un importante mercado potencial. Sólo en Europa occidental, entre 1978 y 1982, las previsiones apuntaban que la inversión en equipos de fotocomposición se doblaría y el número de ordenadores y de vídeoterminals se multiplicaría por siete (*ibidem*, pag.163).

Paralelamente, el *software* necesario para que el manejo de estos equipos se adaptara plenamente a las necesidades de la prensa también experimentó una evolución significativa en la segunda mitad de los setenta y comienzos de los ochenta, ya que cubría tanto la recepción y clasificación de los textos procedentes de las agencias o de las redacciones descentralizadas, como el tratamiento de textos y la preparación de maquetas sobre pantalla. Asimismo, el *soft* atendía a la introducción y organización de la documentación en las memorias de los bancos de datos -un territorio no específico de la prensa, cuyo desarrollo incentivó el perfeccionamiento de nuevos soportes, así como al envío de los textos a las fotocoponedoras o a cualquier otra clase de terminal.

NOTA 6bis

La actitud de las redacciones frente a la perspectiva de la puesta en página electrónica encuentra un buen ejemplo en la experiencia de Rodger Adams, uno de los responsables de la redacción del diario estadounidense “Minneapolis Star” (*Techniques de Presse*, mayo de 1982, pag.20), quien señalaba como principio filosófico: “Un ordenador es un instrumento que si está bien concebido y empleado puede ser útil incluso para los periodistas”. Por supuesto, Adams era el primero en reconocer que los sistemas de redacción electrónica eran adquiridos generalmente por las empresas con el objetivo de economizar dinero, pero sin olvidar que ofrecían otras importantes ventajas, ya que permitían recibir y tratar los textos más rápidamente y -lo que era más importante- aumentar la calidad de la redacción de las noticias. De hecho, ningún periodista que hubiese trabajado sobre un buen sistema desearía volver a la máquina de escribir.

Sin embargo, para Adams esas constataciones ya estaban fuera de discusión, y el reto a mediados de 1982 se centraba en la producción de páginas enteras. El problema estribaba, no obstante, en que los fabricantes de sistemas tenían una idea bastante estrecha del desarrollo de la producción de una página y estaban más centrados en la parte del proceso que se desarrollaba en el taller de composición que en las tareas que se efectuaban en la redacción. En este contexto, Rodgers Adams subrayaba que los sistemas de maquetación electrónica deberían ayudar a los redactores a controlar el desarrollo del trabajo dentro de la redacción, ya que la organización de esas tareas “es asunto de los periodistas, no de los ordenadores” (*art.cit.*, pag.22). Eso sí, según este responsable del “Minneapolis Star”, los sistemas deben ser útiles de trabajo y no imponer un método rígido. Así, por ejemplo, los procedimientos mencionados no excluían -a través de acuerdos internos- confiar al taller de composición copias en papel de las maquetas y de los artículos terminados para que los componedores montaran las páginas y comprobaran un perfecto ajuste de todos los elementos. De hecho, este esquema de trabajo era perfectamente fiel a la tradición de la redacción que ha elaborado siempre las maquetas, calculado las cargas, realizado los ajustes necesarios para resolver los problemas tipográficos y dirigido el recorrido de los textos dentro de la redacción.

Ahora bien, Adams subrayaba que ya no era necesario quedarse ahí. Con el sistema concebido en su periódico no había ninguna necesidad de montar, ni manualmente ni electrónicamente. La maqueta indicaba con precisión donde debía figurar cada elemento en la página, mientras que la codificación automática permitía a los periodistas confeccionar artículos perfectamente ajustados. A partir de ahí, la página al completo podía ser enviada a una lista de espera con salida a través de una fotocomponedora. Por todo ello, el periodista del “Minneapolis Star” advertía que “es peligroso para los periodistas permanecer indiferentes cuando su empresa busca un nuevo sistema, ya que lo que conviene al director de producción no necesariamente satisface a los redactores. Y no es lo mismo que el sistema sea instalado en la redacción que en el taller”.

NOTA 7

La conferencia europea sobre la situación de la prensa, convocada en Berlín por periodistas y obreros gráficos (la Federación Internacional de Periodistas y la Federación Gráfica Internacional, y que reunió por primera vez a 115 delegados de distintos sindicatos de 16 países de Europa Occidental) constituyó un hito. Hasta aquel momento, las relaciones sindicales entre obreros gráficos y periodistas nunca habían sido modélicas y se asentaban en un divorcio histórico en cuanto a los elementos de reivindicación. Así, por lo general, los periodistas únicamente planteaban en términos colectivos reivindicaciones de tipo profesional o ideológico -por ejemplo la lucha contra la concentración-, batallas en las que se quedaban solos, ya que los obreros gráficos se limitaban a negociar por su cuenta mejores condiciones contractuales aprovechando su extraordinario poder en la cadena productiva del periódico. Así las cosas, la pretensión de esa conferencia europea se centraba en definir posiciones comunes frente a la informatización de las empresas, y en este sentido se aprobó una resolución que condenaba la obligación de que los periodistas introdujeran “ellos mismos los textos en las instalaciones de composición y los corrigieran, ya que ello equivaldría a sobrecargarlos de tareas técnicas suplementarias y de responsabilidades de esa naturaleza”. Sin embargo, el texto aprobado iba más allá y señalaba en otro apartado: “Todos los utillajes para la introducción y disposición de textos deben ser manejados por trabajadores cualificados de la industria gráfica” (Fuente: Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pag.265) .

En esta línea, se inscribía, por ejemplo, un acuerdo -paradigmático de la resistencia al impacto de la nueva tecnología- firmado entre sindicatos de periodistas y de obreros gráficos en Francia, en marzo de 1978, que afirmaba textualmente que “la introducción de los textos debe seguir reservada a los obreros gráficos” (*ibidem*, pag.264) y que los periodistas “deben siempre disponer de una copia sobre papel del texto que han redactado”. Y por si no quedara claro, añadía que el nuevo método de trabajo “debe garantizar” a los obreros gráficos “las prerrogativas habituales de su profesión”

Sin embargo, un año antes, en enero de 1977, los periodistas y los editores daneses había firmado un acuerdo que desautorizaba parcialmente la anterior pretensión. Así, aunque ese texto establecía que “las pantallas gráficas de ayuda a la puesta en página no deben ser utilizados más que por tipógrafos”, admitía que “los terminales instalados en la redacción deben ser utilizados por los periodistas que redactan textos directamente relacionados con el trabajo creativo y original” (Es decir, se consideraba el nuevo útil un sustituto de la máquina de escribir, al margen de que sirviera para componer el texto y anulara el repicado que en el anterior sistema realizaban los obreros gráficos). Naturalmente, el acuerdo amortiguaba el impacto de la nueva tecnología en la medida que preservaba en manos de los obreros gráficos tareas que, por ejemplo en Estados Unidos, podían ir a manos de la redacción. Así, se especificaba que “las correcciones en lo que concierne a la corrección de pruebas (...), el trabajo técnico y la puesta en página, que no tienen relación directa con el trabajo original y creativo, deben ser realizadas por tipógrafos”.

Este pacto, sin embargo, añadía un artículo relativo a la introducción de la publicidad que, como se verá más adelante, resultó ser una anticipación del modelo que adoptaron diarios como “La Vanguardia”. Al respecto, el acuerdo señalaba: “Los terminales utilizados para los pequeños anuncios que no se redactan a partir de un verdadero manuscrito deben ser utilizados por el personal de publicidad que ya antes recibía y concebía los anuncios”, mientras que quedaba en manos de los tipógrafos la introducción de los anuncios cuando estos partían de un manuscrito o suponían un trabajo más elaborado de composición gráfica. (*ibidem*, pag.269)

Y en una longitud de onda parecida se situaba el acuerdo alemán de 1978, que consagraba incluso la desaparición de determinados oficios a partir de “la introducción del sistema de tratamiento de textos por ordenador”, aunque, eso sí, establecía el reciclaje de los trabajadores afectados a cargo de la empresa. El

acuerdo acotaba, no obstante, la irrupción de los periodistas en el terreno de la composición de textos merced a la nueva tecnología: “Únicamente los trabajos de lectura y de ajuste pueden ser realizados sobre pantalla por los redactores. Los periodistas no podrán introducir sus propios textos más que en la medida que ellos ya los mecanografiaban antes” (una forma rebuscada de impedir algo tan improbable como que redactores que no escribían a máquina y entregaban sus manuscritos al taller se apuntasen ahora a la nueva tecnología). Sin embargo, el reconocimiento implícito de que las nuevas tecnologías suponían la muerte definitiva de los oficios tradicionales se encontraba en otros artículo que intentaba garantizar a los obreros gráficos la continuidad en el empleo durante su tiempo de vida útil, evitando el intrusismo a que podía dar lugar la existencia de una maquinaria de más fácil manejo. Así, el artículo segundo establecía que en el sistema de tratamiento de texto por ordenador “la concepción de la publicidad no estandarizada, la puesta en página de la publicidad, la corrección final de la publicidad, la corrección sobre pantalla (a excepción de los procesos de corrección ligados a la redacción) y la puesta en página del texto, serán competencia durante un periodo de ocho años tras la reconversión de obreros cualificados de la industria de la impresión y preferentemente de tipógrafos reciclados” (Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pags.270 a 275).

En cambio, los acuerdos adoptados por el congreso anual de 1978 de los periodistas británicos (y al margen de que luego amplios colectivos no lo respetaran) establecía que los periodistas no negociarían la introducción del texto en los sistemas de composición informatizada (“una tarea tradicionalmente realizada por los obreros gráficos”), salvo que los afectados aceptaran abandonar ese campo particular de actividades. Sin embargo, adelantándose a la eventualidad de que las nuevas realidades tecnológicas acabarían imponiéndose, la resolución indicaba que los periodistas “no utilizarán el videoterminal y el lector óptico más que para introducir su trabajo original, que comprende la preparación de la copia, de la maqueta y la maqueta en sí misma” (*ibídem*, pags.276 a 278).

NOTA 8

La reorganización y redefinición de las tareas provocó un impacto y unas reacciones muy similares en todas partes. Según Lepigeon y Wolton (*ob.cit.*, pag.145), el impacto sobre los obreros gráficos puede situarse en tres órdenes:

-La dificultad de adaptarse a un proceso de trabajo totalmente inmaterial, ya que se produce a través de videoterminal para la composición (introducción y corrección), y provoca una fatiga nerviosa y visual (ver nota 9 de este mismo apéndice). Además, se trata de un trabajo que -por ejemplo en el caso del montaje, consistente en “pegar” sobre la página los diferentes textos fotocompuestos- requiere una menor iniciativa (mientras que las maquetas tipográficas eran, por regla general, mucho menos precisas).

-La consiguiente descalificación profesional que se desprende de la reducción y simplificación del número de operaciones. La informatización suponía la desaparición de las fronteras entre linotipistas, tipógrafos o correctores, al establecer tres fases de gestión del proceso (introducción de los textos, corrección -sobre papel o sobre pantalla- y montaje). La propia introducción de los textos suponía con el nuevo sistema algo menos que un mero ejercicio mecanográfico, ya que el ordenador se ocupaba de resolver los problemas de justificación, corte de palabras, etc., de manera que, mientras para convertirse en linotipista hacían falta cinco años de aprendizaje, su sustituto, el teclista, podía aprender el manejo del videoterminal en pocas horas.

-Por último, y como corolario de lo anterior, la impresión de desarrollar un trabajo mucho más monótono y menos rico y creativo, que en los tiempos en que la iniciativa de ajustar textos, títulos e ilustraciones -a partir de unas determinadas instrucciones de la redacción- corría a cargo del taller. La presencia del ordenador como ejecutor venía a convertir al obrero tipográfico en una pieza (con funciones muy delimitadas) dentro de un engranaje que funcionaba por sí mismo.

Por otra parte, y aunque la reducción de puestos de trabajo vinculada a la informática no produjo en paralelo, al menos en muchos países, un número significativo de despidos, la transformación de funciones y la creación de nuevas tareas que supuso la modernización técnica provocó algunos conflictos, como el relativo a la categoría profesional de los teclistas. Así, sobre esa tarea concreta convergían dos intentos contrapuestos: muchas empresas argumentaban que se trataba de un trabajo de estricta mecanografía, lo que implicaba menor salario y calificación profesional que los tipógrafos, mientras que los trabajadores -tanto los nuevos como, precisamente, los tipógrafos reciclados- exigían su integración en la categoría de obreros gráficos y una equiparación salarial. Asimismo, conflictos similares se produjeron a raíz del intento de numerosas empresas de modificar las cadencias productivas y recurrir a las horas extraordinarias para atender

con una menor mano de obra una producción muy desigual y con puntas horarias que han venido elevando - pero sólo en tramos concretos- las necesidades de personal.

En el trasfondo de este tipo de conflictos -como en el de aquellos derivados de la concentración productiva en un sólo taller de varios títulos- se encontraba, claro está, la noción de rentabilidad, fundamento básico cuando la concurrencia exigía productos competitivos, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo.

En el caso concreto de la prensa francesa -y específicamente la parisina-, el último acuerdo para definir “las condiciones de reducción de efectivos” y la garantías “de empleo del personal obrero” lo firmó “Le Monde” en 1979. A partir de ahí, se iniciaba la negociación de la redefinición de los puestos de trabajo, sobre la base, sin embargo, de una realidad fáctica: los diarios informatizados operaban sobre cuatro sectores de actividad diferenciados; fotocomposición y montaje, fotografía (antiguo fotograbado), rotativas y electromecánica.

NOTA 9

El impacto del trabajo con vídeoterminals sobre la salud de teclistas y periodistas fue uno de los elementos más significativos -y permanentes- que formaron parte de los acuerdos entre sindicatos y patronales a raíz de la reconversión tecnológica. De hecho, la principal controversia que podría plantearse se centra en qué grupo tomó la iniciativa al respecto, ya que mientras en algunos países fueron los tipógrafos reciclados los que insistieron en introducir cláusulas al respecto en los acuerdos de reconversión, en otros fueron los periodistas. En el caso de Estados Unidos, por ejemplo, los estudios (ergonómicos y psicológicos) fueron realizados tanto por los sindicatos como por las direcciones de las empresas y la patronal ANPA (muy frecuentemente con resultados distintos), aunque la consecuencia final fue, por un lado, una mejora de las condiciones del trabajo ante vídeoterminals y, por otro, una menor reserva por parte de los trabajadores con respecto a los riesgos que entrañaba el uso de pantallas.

En Francia, la agencia France Press firmó en 1977 unos acuerdos relativos a la instalación de vídeoterminals que incluían -además de garantías sobre el empleo- un conjunto de prescripciones en el ámbito de la salud. Por ejemplo, una prueba médica de aptitud para establecer si las personas podían manejar vídeoterminals, y, posteriormente, un control médico anual, así como un ritmo de trabajo y de pausas que evitasen la fatiga o la pérdida de calidad en los textos de los redactores (además de verificaciones técnicas sistemáticas de las pantallas o garantías específicas de empleo para aquellos periodistas que por motivos de salud no pudiesen manejar vídeoterminals).

En cualquier caso, y con independencia de que los primeros acuerdos se establecieran a finales de los setenta o comienzos de los ochenta, los problemas generales de ergonomía del trabajo ante pantallas fueron delimitados con cierta precocidad, ya que eran estudiados desde 1970. De esos estudios se desprendieron algunas recomendaciones básicas, derivadas de una noción indiscutible: la existencia de una fatiga visual específica relacionada con el medio ambiente lumínico, con el diseño del puesto de trabajo o con la naturaleza intelectual del trabajo, que provoca unos trastornos en la visión que, no obstante, cesan al poco tiempo. Los estudios dejaron claro también que a la hora de determinar la mayor o menor nocividad de los efectos del trabajo ante pantallas había que manejar varios parámetros (empezando por el propio hábitat laboral -en cuanto a luminosidad, ruidos y ventilación- o por la propia organización del trabajo). Así por ejemplo, la carga mental era muy diferente si el trabajo ante pantalla consistía en la introducción de texto kilométrico y sin corrección o si, por el contrario, consistía exclusivamente en la corrección sobre pantalla o en la redacción de un texto. Sin embargo, al margen de la incidencia de los factores ambientales u organizativos -que, a través de una determinada división del trabajo y de unas relaciones laborales concretas, pueden inducir unas reacciones psicósomáticas de difícil prescripción-, los expertos coincidían en fijar como tiempo límite de trabajo continuado ante una pantalla entre 90 minutos y dos horas, momento en que recomendaban la realización de pausas, de forma que el trabajo real ante pantalla durante una jornada laboral no sobrepasase las seis horas (Fuente: Lepigeon y Wolton, *ob.cit.*, pags.154 y 180-181).

Aun así, muchos dirigentes empresariales insistieron en quitar hierro al impacto de la nueva tecnología sobre la salud de los usuarios. Es el caso de F.W. Burkhardt, un miembro de la IFRA, que en un simposio de esa organización celebrado el 11 de marzo de 1980 en Berlín, afirmó en relación con los estudios realizados: “Los resultados nos muestran que no existe ningún tipo de riesgos causados por el trabajo ante vídeoterminals: es decir, los perjuicios no van más allá de los que provoca el trabajo con máquinas de escribir. Eso sí, el estudio ha demostrado que es necesario dedicar más atención al diseño de los vídeoterminals y a la concepción de los puestos de trabajo”. (*Techniques de Presse*, mayo de 1980, pag.28).

NOTA 10

La mayoría de los datos que figuran a continuación -y que permiten contrastar la situación en la que operaba el caso objeto de estudio, con la del resto de Europa a comienzos de los ochenta- se apoyan en la encuesta ya mencionada del Consejo europeo de Cooperación Cultural (proyecto número 11, *Medidas de los poderes públicos*) y en un trabajo de Anthony Smith (*Subsidios y prensa en Europa*, Londres, 1977), de acuerdo con el resumen publicado por la *Revista AEDE* en el mencionado número de julio de 1980). La síntesis que se ofrece a continuación recoge en primer lugar la experiencia genérica de los países con mayor peso en la Europa comunitaria, mientras que en el tramo final se incluye un resumen más amplio, sistemático y detallado.

Según estos datos, en la entonces **Alemania Federal** existían básicamente dos fondos de ayuda -en un contexto de media docena de medidas de apoyo-, aunque ninguno de los dos parecía adecuado para los rotativos importantes, inscritos, por lo general, dentro de grandes grupos monopolistas. Así, el denominado Fondo de Inversión, que facilitaba préstamos a muy bajo interés para inversiones (e incluso para financiar la compra de papel-prensa), no encontraba destinatarios, ya que los periódicos que podían hacer uso preferente de esos fondos -los más pequeños y en situación más precaria- eran precisamente los menos dispuestos a hacer proyectos e inversiones a largo plazo. El otro fondo de ayuda -los fondos ERP- ofrecían también préstamos a muy bajo interés para acometer reformas técnicas (como la informatización o la fotocomposición), aunque para los diarios de pequeña y mediana importancia. Un tercer fondo ofrecía créditos para mantener en las plantillas a los trabajadores sobrantes tras la adopción de la nueva tecnología, en un contexto en el que la reconversión de las secciones de composición de los periódicos (que desde 1978 ya no operaban en ningún caso con tipografía) y de rotativas había reducido en un 40% sus plantillas.

Otra experiencia significativa, la de los países del **Benelux**, estuvo marcada por un contexto de concentración acelerada de cabeceras, con la consiguiente desaparición de las “inviabiles” (más de la mitad de las existentes en 1945), lo que provocó que a mediados de los setenta, y concretamente en Bélgica, se planteara con energía el recurso a las ayudas directas. Otro factor que indujo a arbitrar ayudas fue el declive de la difusión per capita (con especial incidencia en el ámbito de las suscripciones, que, al encarecerse significativamente, cayeron en picado). Ahora bien, las ayudas indirectas (reducciones de hasta un 25% en las tarifas telefónicas y postales) ya existían en 1973 y suponían un ahorro de mil millones de francos belgas para la prensa (mientras que el IVA reducido implicaba un ahorro de 4000 millones). Sin embargo, a la vista de su insuficiencia, el Gobierno se planteó en 1973 un sistema de subsidios “similar al del resto de Europa”, que cristalizó -tras una larga negociación con los editores que, sin embargo, no ha evitado la polémica posterior- en una ley aprobada en enero de 1975. En síntesis, la ayuda se distribuía del siguiente modo: un 75% del total -que el primer año se elevó a 200 millones de francos belgas- se destinaba a todos los periódicos con una tirada mínima de 7.500 ejemplares diarios durante 250 días al año, y el 25% restante se dedicaba a campañas gubernamentales que adquirirían el mismo espacio en cada periódico.

El caso de **Holanda** -con una situación de competencia televisiva similar a la española, es decir, mediante subvención pública y publicidad- reflejó también una evolución favorable a las ayudas directas -que no se denominaron “subvenciones” sino “reparaciones” o “compensaciones” a causa de la “competencia desleal” de la televisión-, a partir de una actitud inicial reticente. Eso sí, un intento de reintroducir un IVA reducido, que revertiría después en los periódicos más necesitados, fracasó ante el rechazo de los editores. De ahí que a comienzos de los ochenta el debate siguiera abierto (aun cuando parecía imponerse un modelo de ayudas genéricas orientadas hacia los diarios más débiles -en forma de préstamos o de ayudas suplementarias que sumaron 15 millones de florines en 1981-, mientras que los sindicatos exigían ayudas directas a la reconversión tecnológica).

Por contra, el caso francés refleja una experiencia adelantada en el arbitraje de las ayudas. El hecho de que en **Francia** la crisis llegara primero (de modo que ya en los años cincuenta desaparecieron grandes diarios populares editados en París, mientras que en 1970 el número de cabeceras existentes en 1945 se había reducido a menos de la mitad), impulsó muy pronto el establecimiento de un sistema de subsidios que tomó cuerpo antes que en el resto de Europa (y antes también de que aparecieran fenómenos de concentración, como el protagonizado por Robert Hersant). Las ayudas indirectas -también muy tempranas- se expresaban en sustanciales rebajas en las tarifas postales y servicios telegráficos -así como en algunas comunicaciones telefónicas, de hasta el 50%-, en la exención (o reducción sustancial) del IVA de los principales materiales y

actividades relacionadas con la confección del periódico, y en una reducción impositiva sobre los beneficios reinvertidos en la empresa. Ese conjunto de ayudas indirectas sumó en 1976 más de 1.600 millones de francos.

En cuanto a las ayudas directas, se decidían en función de unos criterios (que incluían límites en los porcentajes de publicidad o acotaban los temas de publicación), que establecía una comisión mixta Estado-editores. Estos subsidios abarcaban varios capítulos, desde ayudas a la distribución del diario, al arbitraje de subsidios especiales para cubrir los aumentos en el precio del papel. En 1976, las ayudas directas supusieron 60 millones de francos; sin embargo, seis años después el conjunto de los subsidios había empezado a sufrir recortes, entre otras razones porque el sistema favorecía claramente a los grandes diarios. Un ejemplo concreto del impacto de las ayudas estatales sobre la marcha de un grupo de prensa regional lo ofrece el caso de “Le Provençal”, que guarda algunos paralelismos con “La Vanguardia”.

Las ayudas a las inversiones permitieron a “Le Provençal” una amplia renovación tecnológica desde comienzos de los sesenta. En concreto, la exención de impuestos sobre los beneficios que se reinvirtieran en equipamiento propició la autofinanciación (por un valor de 80 millones de francos) de la sustitución del sistema de composición, el tipográfico en primer lugar y luego -por dos veces- el de fotocomposición. Esas ayudas no cubrieron, sin embargo, la sustitución de las rotativas (la última para imprimir en offset) ni la ampliación de las instalaciones comerciales e industriales del diario (que supusieron alrededor de cien millones más). En cuanto a las ayudas a la explotación, la principal fue la exención del impuesto que pagan comercios e industrias, que en 1982 hubiese representado para “Le Provençal” cinco millones de francos. En cuanto al IVA reducido, más que favorecer directamente a la empresa, beneficiaba al lector, que obtenía el periódico a un precio razonable.

Dentro del capítulo de ayudas a la explotación, las de índole industrial se centraban en las tarifas preferenciales en telecomunicaciones (con una reducción del 50% para la utilización de líneas especializadas), que se cifraban en unos 300.000 francos anuales. En cambio, la elevación de las tarifas postales -a causa del aumento del peso y volumen de los diarios- no afectó de forma decisiva a “Le Provençal”, por cuanto venía utilizando un servicio de distribución independiente, aunque sí lo hizo a diarios regionales como “Ouest-France”, que empleaba el correo para la distribución del 50% del producto.

Por su parte, el caso británico reflejaba a comienzos de los ochenta una situación peculiar. Por ejemplo, menor número de subsidios indirectos, pero, eso sí, en base a cantidades muy elevadas. Así, los diarios del **Reino Unido** no disfrutaban de reducciones en las tarifas telefónicas y telegráficas, aunque sí en las postales (en una cuantía anual de tres millones de libras), pese a que la distribución por correo ocupaba un lugar secundario. Por lo que se refiere a las ayudas fiscales, la venta y la publicidad de los diarios estaban exentos del IVA (lo que suponía unos cien millones de libras anuales a principios de los ochenta). La situación aún era más peculiar en lo relativo a los subsidios directos, ya que, pese a admitirse finalmente su conveniencia, el país vivía en 1980 una situación de parálisis. Sobre la mesa se amontonaban varios proyectos de ayudas (generalmente uniformes o incluso marcados por una cierta progresividad que beneficiase a aquellos diarios con menos ingresos publicitarios como consecuencia de la condición socioeconómica de sus lectores), pero que no pasaban de la fase de propuesta. En 1976, y a la vista de que el problema fundamental de la prensa eran los costes (como lo reflejó traumáticamente la experiencia de “The Times”), se consideró la posibilidad de establecer ayudas directas a la reconversión y modernización técnica (e incluso a las jubilaciones derivadas de los sobrantes de plantilla), en cantidades que superaban los 50 millones de libras (que se verían rápidamente compensadas por un ahorro anual previsto de 35), pero, al final (y pese a contar con la anuencia de sindicatos y editores) no se puso en práctica. El acceso, además, de los conservadores al poder en 1979 dificultaba aún más la implementación de un programa de ayudas directas.

El interés del **caso italiano** estribaba en el hecho de que la prensa de ese país disfrutaba de un sistema de ayudas similar al español, lo que no evitaba unas enormes pérdidas anuales (cifradas en 300.000 millones de liras). Sin embargo, la dificultad decisiva que pesaba sobre la prensa italiana -pese a operar en un contexto de competencia publicitaria más favorable que la que se registraba en el caso español- se concretaba en el bajo índice de lectores (por debajo incluso del de España). Junto a ello, el país sufría unas “limitaciones heredadas” que guardaban gran similitud con las que existían en España a finales de los setenta: promoción de la industria papelera autóctona (restricción que luego se amplió al ámbito comunitario, donde el papel seguía siendo más caro que en Escandinavia o Canadá), distribución en exclusiva a través de quioscos, etc.).

Así las cosas, las ayudas directas a mediados de los 70 suponían un tercio de las pérdidas, mientras que las indirectas se valoraban en torno a unos 60.000 millones de liras. En 1981, el Parlamento aprobó una Ley sobre la Edición, que además de establecer garantías para asegurar la transparencia de la propiedad de los medios y combatir la concentración, fijaba (durante un plazo de cinco años) un sistema de ayudas (inversamente proporcional a la tirada), una tasa bonificada para inversiones, y una reducción de tarifas, así como medidas de carácter social (en concreto, financiación estatal de jubilaciones anticipadas con relación a las normas generales). Eso sí, la contrapartida era el control de los precios del periódico por el Estado hasta 1985. En el caso de un diario con una tirada media similar a la de “La Vanguardia” (y con un 35% de superficie publicitaria), la ayuda anual se elevaba a 260 millones de pesetas. En cuanto a la financiación de las inversiones para la reestructuración (entendida no sólo como equipos técnicos o inmuebles, sino también como los gastos de reciclaje, software, etc.), el Estado cubría la mitad del coste del dinero (intereses devengados), sobre un máximo de 950 millones de pesetas por operación.

En el extremo opuesto, la experiencia de los países nórdicos reflejaba la existencia de “sistemas complicados, ambiciosos y muy desarrollados de ayuda a la prensa”, de tal modo que se presentaba a **Suecia** como el país que había puesto en práctica, desde 1963, “la política de prensa más elaborada y extensa de Europa” (con ayudas directas a la distribución, créditos preferenciales a la inversión y exenciones fiscales) (Fuente: *Revista AEDE*, número 3, julio de 1980, pag. 55, y Consejo de Cooperación Cultural: proyecto número 11, *Medidas de los poderes públicos*, pags.117 y 118). Y todo ello sin descuidar la necesidad de que los procedimientos adoptados alentaran la pluralidad y la diversidad (poniendo coto a los procesos naturales de concentración). Ahora bien, tampoco hay que olvidar que la prensa sueca se movía en un contexto óptimo, de elevadísimos índices de lectura. De ahí que fuese posible establecer sistemas tan controvertidos como la existencia de subsidios directos para ayudar a los segundos periódicos de cada mercado a partir de fondos alimentados por un impuesto del 6% sobre la publicidad. Otras ayudas (que exigían, no obstante, cumplir algunos requisitos relativos a la cifra de suscriptores o a las proporciones de información en el conjunto del diario) se expresaban a través de subsidios directos a la producción, a la distribución conjunta de varios diarios o a la cooperación técnica. El resultado de esa política -a la vista de los inquietantes costes humanos y materiales que se registraban a principios de los setenta- fue la supervivencia (al menos durante la segunda mitad de esa década) de los “segundos periódicos”.

El **caso noruego** ofrecía como distinción básica el hecho de que los programas de ayuda (que se habían iniciado ya en 1969) se nutrían directamente de los presupuestos generales del Estado, y no de un impuesto sobre la publicidad (mientras que los criterios de reparto abundaban en la “discriminación positiva” en favor de los pequeños periódicos). Finalmente, la peculiaridad específica de las ayudas a la prensa que ofrecía otro de los países nórdicos, **Finlandia**, se basaba en el carácter de destinatario privilegiado que asumía la prensa de partido (que disfrutaba incluso de subsidios selectivos).

El resumen detallado de las ayudas por países ofrecía el siguiente panorama:

Austria. En el caso de la prensa austriaca, además de los subsidios indirectos (a través, por ejemplo, de la reducción de tarifas postales), los subsidios directos a diarios y semanarios empezaron a aplicarse desde 1972, tanto por parte del Gobierno central como de los estados federados (en cantidades, sin embargo, muy desiguales: desde 80 millones de chelines en la ciudad de Viena, a dos en el estado de Carintia). Las ayudas directas del Gobierno federal -aprobadas en 1972- comenzaron a aplicarse en la práctica en 1975, sobre una suma anual de 75 millones de chelines (una cifra que no se había incrementado en 1981, cuando sólo 18 diarios recibieron 60 millones de chelines). La condiciones para optar a esa ayuda suponían que la cabecera se vendiese en más de un estado, tuviese una difusión mínima de 10.000 ejemplares y empleara al menos a tres periodistas. El límite por cabecera eran cuatro millones de chelines anuales, y si un mismo editor controlaba más de un periódico de los que habían solicitado subvenciones, la ley establecía un baremo que las reducía en esos casos. El contexto en el que operaba este sistema de ayudas no podía ser más elocuente: menos de la mitad de la prensa austriaca arrojaba un saldo de explotación favorable.

Por lo que se refiere a las ayudas a la distribución, operaban tarifas postales reducidas (hasta un 20%, lo que suponía de 800 a 1700 millones de chelines para las PTT), que en el caso de los ferrocarriles suponían rebajas de hasta el 80%. Finalmente, dentro de las ayudas indirectas, el IVA aplicado se situaba en el 50% (un 10%) de la tasa general (que se elevaba al 20%).

Bélgica. En este país existían media docena de medidas que cubrían el conjunto de las etapas de la producción del periódico (sobre la base de 26 diarios en 1979, con una tirada conjunta por encima de los dos millones de ejemplares y una difusión de 228 por cada 1.000 habitantes). Las ayudas al funcionamiento beneficiaban a todos los diarios y eran dos: reducción de un 25% sobre el coste de las comunicaciones telefónicas de las redacciones, y reducción de un 75% para los periodistas en los ferrocarriles.

La ayuda a las inversiones se expresaba en forma de créditos de bajo interés establecidos para la modernización de las empresas. Existían además ayudas selectivas a los diarios de opinión y automáticas al conjunto de los periódicos con derecho a percibir las ayudas y que formulaban la petición. La cifra destinada a ambos capítulos se elevó a 211 millones de francos belgas en 1981. La ayuda a la distribución se concretaba a través de tarifas postales preferenciales, y un trato ventajoso en la aplicación del IVA y de los derechos de aduanas (especialmente en la compra de papel prensa).

Suiza ofrecía en 1980 un panorama interesante a partir del hecho de que la reconversión tecnológica ya había concluido, en un contexto de prosperidad y escasos costos de distribución. De ahí que los subsidios (establecidos en 1973, con una cuantía de 56 millones de francos anuales) se orientaran inicialmente a favorecer a los diarios más pequeños y dedicados a reflejar opiniones. Sin embargo, la ayuda del Estado se centró finalmente en la modernización tecnológica de los periódicos rezagados en ese capítulo.

Dinamarca. La ayuda a la inversión se realizaba, bien a través de una subvención directa a las empresas de prensa, bien a través de la concesión de un aval para la obtención de créditos (que otorgaba el Instituto de Financiación de la Prensa Diaria y que iba destinado forzosamente a la modernización). El montante total de esas ayudas se cifraba anualmente en 4 millones de coronas danesas, sobre un máximo del 15% de los gastos. El mencionado Instituto había sido creado en 1970 y sus recursos procedían de una contribución anual del Estado y de la cotización de los diarios miembros (34 sobre 41). La ayuda a la distribución consistía en una reducción de las tarifas postales que, en 1983, benefició a 3.000 publicaciones y supuso un montante de 200 millones de coronas. Finalmente, la exención del IVA suponía una cifra estimada de 330 millones de coronas en 1980.

Alemania. Las medidas de apoyo alcanzaban la media docena y afectaban esencialmente a las inversiones y a la distribución. Estas medidas podían, en teoría, beneficiar a cualquier empresa de prensa (ya que no existían ayudas selectivas) aunque eran aplicadas sobre la base de criterios económicos. En concreto, la ayuda a la inversión (cifrada en 15 millones de marcos anuales) se aplicaba a través de una subvención federal a pequeñas y medianas publicaciones. En cuanto a la ayuda a la distribución, consistía en reducciones de las tarifas postales y ferroviarias. Asimismo, el IVA aplicado era del 7%, es decir, la mitad del que gravaba al resto de productos. El número de títulos diarios en 1980 se elevaba a 329.

Finlandia. La ayuda a las empresas de prensa beneficiaba a cualquier diario que apareciera más de tres veces por semana, con subvenciones que podían cubrir desde un 10 a un 80% de los gastos. La mitad de la ayuda, sin embargo, iba destinada a la prensa de partido. La ayuda a la distribución se concretaba en una reducción de las tarifas postales cuyo valor se cifraba en torno a los 340 millones de marcos finlandeses en 1983. Finalmente, los ejemplares distribuidos a través de suscripción (la mayor parte) estaban exentos del IVA, que se aplicaba íntegro (un 16%) en la venta al detalle en kioscos y librerías. El número de cabeceras diarias sumaba 62 títulos en 1979, con una tirada conjunta superior a los dos millones de ejemplares, lo que suponía 480 por cada mil habitantes.

Francia. Existían una decena de ayudas, que cubrían tanto la producción como la distribución. Las subvenciones al funcionamiento de las empresas se concretaban en el reembolso del 50% del coste de las comunicaciones telefónicas entre los corresponsales y sus redacciones (así como de las comunicaciones de las oficinas de los corresponsales), por un montante superior a los 23 millones de francos en 1983, además de tarifas reducidas para telegramas de prensa y líneas telegráficas especializadas (lo que supuso más de dos millones de francos). Asimismo, existían ayudas automáticas (otorgadas directamente por el Gobierno y cifradas en 11 millones de francos procedentes de una tasa sobre la publicidad en radio y televisión), para los diarios con una tirada inferior a los 250.000 ejemplares.

En cuanto a la ayuda a la inversión, se realizaba a través de deducciones fiscales sobre los beneficios, lo que en términos de ahorro fiscal supuso un máximo de 400 millones de francos. Las ayudas a la

distribución se concretaban en reducciones de las tarifas ferroviarias (por un total de 102 millones de francos) y postales, además de una subvención a la difusión de la prensa francesa en el extranjero. Finalmente, las medidas fiscales se expresaban en la exención del impuesto de actividades locales abonado por las empresas periodísticas a los municipios (por un valor total de 428 millones de francos) y un IVA superreducido (2,1%). El panorama de la prensa francesa abarcaba en 1983 102 cabeceras diarias.

Italia. Las ayudas respondían a la ley de prensa de 1981, administrada por el jefe del Gobierno y que establecía una serie de condiciones, como la transparencia en la propiedad o una difusión de los eventuales periódicos beneficiarios por debajo del 20% del conjunto de la tirada nacional. La aplicación de la ley supuso 200 millardos de liras en 1984, sin incluir las reducciones fiscales y tarifarias. Las principales medidas consistían en una subvención al papel prensa (proporcional al número de páginas, aunque inversamente a la tirada y a los porcentajes de publicidad y con la condición de que un 60%, por lo menos, del papel consumido fuese adquirido en la Comunidad Europea), que benefició a 63 de los 88 diarios existentes en 1983; tarifas telefónicas reducidas; bonificaciones en los intereses de capitales invertidos (hasta un 70%) en la modernización o ampliación tecnológica, y el proyecto de que las empresas y administraciones públicas insertasen al menos el 70% de sus anuncios publicitarios en diarios y revistas. Asimismo, existían ayudas a la difusión de la prensa italiana en el extranjero, reducción en un 50% de las tarifas postales y de transporte y exención del IVA.

El panorama de la prensa italiana venía marcado por el hecho de que hasta 1986 los precios eran determinados por una comisión interministerial. En 1981 se editaban 82 cabeceras diarias.

Holanda. El funcionamiento de las empresas de prensa gozaba de diversas ayudas en un país con 78 rotativos diarios en 1979, que sumaban más de cuatro millones y medio de ejemplares y una difusión de 325 por cada 1.000 habitantes. Así, las empresas en dificultades financieras podían acceder a préstamos subvencionados por una fundación dependiente del Ministerio de Cultura (capítulo al que se habían dedicado 14 millones de florines hasta 1981). Este fondo adjudicaba también ayudas suplementarias para compensar las pérdidas o afrontar la reorganización interna (en 1981, nueve diarios se beneficiaron de 15 millones de florines con ese objetivo). Por último, los diarios disfrutaban de un IVA reducido (5%).

Suecia. La más importante de la decena de medidas de apoyo que operaban en Suecia a comienzos de los ochenta afectaba al funcionamiento de las empresas de prensa y se orientaba especialmente a los periódicos con débiles recursos publicitarios. La subvención, otorgada por un organismo independiente, se calculaba en función de la superficie destinada a la información y estaba limitada a ocho millones de coronas para los diarios regionales y a 39 para los nacionales. En total, 88 diarios -sobre un total de 160 de información general- se beneficiaron de estas ayudas en 1983, por un montante total de 363 millones de coronas. Los diarios en dificultades pasajeras podían beneficiarse, además, de una ayuda máxima de 2,4 millones de coronas en forma de créditos.

Paralelamente, existía una ayuda específica a la inversión en forma de préstamos -a bajo interés, con un plazo de cinco años para reembolsar el capital- a los diarios que renovaran sus equipos tecnológicos (especialmente a los que lo hicieran a través de fórmulas de cooperación, que gozaban, además, de ayudas específicas de un máximo de 2,5 millones de coronas).

La ayuda a la distribución se plasmaba en una subvención directa a todos los diarios de mañana por cada ejemplar difundido por suscripción y mediante un sistema de distribución mancomunado (el montante global de esta ayuda supuso 58 millones de coronas en 1983). Por último, la exención del IVA a los diarios suponía un ahorro fiscal global de 686 millones de coronas en 1983.