

Ricardo HERNÁNDEZ

Avances en la búsqueda de un sistema de calidad para las redacciones de los diarios.

1. Introducción

En los últimos años, la discusión sobre la calidad y su control ha pasado, de ser algo extraño y complicado, propio de ingenieros encargados de complicados procesos industriales a ocuparse también de las empresas de servicios hasta convertirse en algo cotidiano. No resulta extraño hoy en día encontrarse en cualquier establecimiento, ya sea un banco, una estación de tren, un hotel o una agencia de relaciones públicas, con una encuesta de satisfacción del cliente, con una declaración de misión o con la noticia de que cualquier empresa ha obtenido la certificación para la calidad según la normativa internacional ISO 9000.

Sin embargo, con la única excepción de algunas empresas de comunicación empresarial y relaciones públicas, la empresa informativa parece encontrarse muy lejos de este movimiento tan generalizado. A simple vista, da la impresión de que, sobre todo, los medios impresos se encuentran en las antípodas de cualquier reflexión acerca de sus propios procesos, cómo mejorarlos y cómo acercarse al cliente y a sus necesidades. La inercia parece ser la única fuerza motriz que afecta a la mayor parte de la prensa escrita, especialmente a la diaria. A pesar de que los cambios tecnológicos, demográficos y del panorama informativo ponen en entredicho todos los días la organización de los diarios, el inmovilismo parece la única respuesta.

En este trabajo se pretende demostrar que en la mayor parte de las redacciones de los diarios impera un sistema de calidad basado en unos presupuestos anacrónicos, y mostrar los intentos de renovación de algunos diarios norteamericanos de tamaño mediano que con soluciones imaginativas están en mayor sintonía con las tendencias vigentes en otros sectores.

He dejado de lado deliberadamente los aspectos relativos a la calidad material del producto, En lo tocante a los procesos industriales de fabricación, la calidad de la producción en los talleres de impresión de los diarios no tiene nada de peculiar respecto al resto de la industria.

En los aspectos históricos me he referido sobre todo a modelos norteamericanos porque es en este país donde más y más rápidamente se configura la prensa diaria como una organización compleja y donde las redacciones toman una forma más peculiar. En otros países, como España, los diarios no gozan de la pujanza económica de la prensa norteamericana y, por lo tanto, las organizaciones no son tan complejas ni las soluciones tan radicales. En el caso de la inspección, por ejemplo, en España no existen los *copyeditors*; simplemente, la inspección depende de los responsables de las secciones, que también tienen que atender otros menesteres; por lo tanto, en los diarios de nuestro país (excepto en los más solventes), ni siquiera se inspeccionan en la redacción una sola vez todos los originales recibidos.

Para describir estos diarios innovadores y su influencia sobre otras redacciones, me he basado en la bibliografía sobre estos temas, escasa y que se encuentra fundamentalmente en revistas especializadas, y en visitas a los diarios *Orange County Register*, *The Oregonian*, *Detroit News*, *Detroit Free Press*, *London Free Press*, *Providence Journal-Register*, *The New York Times* y *Virginian Pilot-Ledger Star* realizadas en julio de 1995.

2. El desarrollo del control de calidad

La preocupación por el trabajo bien hecho ha sido una constante a lo largo de la historia del hombre de la que se encuentran rastros en textos antiguos [1]. Sin embargo, a pesar de algunos precedentes medievales y modernos [2], no se produce una verdadera sistematización del control de calidad hasta principios del siglo XX. En 1911, Taylor escribe su obra *The Principles of Scientific Management*, en la que pone las bases de lo que posteriormente se denominará "taylorismo", es decir, el estudio y racionalización de los métodos y posturas de trabajo de los obreros no especializados con el objetivo de maximizar la productividad. El taylorismo tuvo una gran extensión, sobre todo en Francia, Inglaterra y Estados Unidos, aunque sufrió muchas críticas, ya que partía de presupuestos humillantes – consideraba que los trabajadores eran vagos por naturaleza y que sólo reaccionaban ante los incentivos económicos [3]– y dejaba de lado los aspectos psicológicos de los trabajadores.

Después del *crash* bursátil de 1929 en Wall Street, el capitalismo toma conciencia de sus propias limitaciones. Queda claro que la aportación de recursos desde los mercados financieros tiene sus limitaciones y que la industria debe preocuparse por buscar la máxima calidad de sus productos como forma de competir en el mercado.

En esta época, el énfasis se pone en la inspección. Se producirán productos de calidad en la medida en que las inspecciones sean estrictas. La preocupación por la calidad se plantea en términos de lucha, que incluso se podría calificar como "lucha de clases". Los directivos y mandos intermedios tienen que luchar contra los trabajadores "de base", empeñados en impedir la conformidad del producto, debido a su ineficiencia.

Durante estos años, la calidad se aborda desde un punto de vista casi exclusivamente estadístico. Las teorías de Taylor habían tenido una gran influencia en la industria. Si las teorías de Taylor se apoyaban en determinar las capacidades de los obreros, el tamaño óptimo de las herramientas y las frecuencias de trabajo y descanso por medio de reglas de cálculo, los ingenieros que dirigían las instalaciones industriales pasaron a preocuparse por la inspección, y por determinar de forma estadística las probabilidades de error y las muestras de inspección necesarias para reducir los defectos al mínimo posible.

W. A. Shewhart, en 1931, es el primer autor que se preocupa de definir el concepto de calidad:

Si vamos a hablar de forma inteligente sobre la calidad de una cosa o de un producto, debemos tener una imagen clara de lo que entendemos por calidad. Se ha dicho lo suficiente para indicar que hay dos aspectos de la calidad, Uno de ellos tiene que ver con la consideración de la calidad de un objeto como una realidad *objetiva* independiente de la existencia del hombre, El otro tiene que ver con lo que pensamos, sentimos o experimentamos como resultado de esa realidad objetiva. En otras palabras, existe un aspecto *subjetivo* de la calidad. Por ejemplo, estamos manejando el concepto subjetivo de la calidad cuando intentamos medir la bondad de un objeto, porque resulta imposible pensar en que una cosa pueda tener bondad independientemente de los deseos de un ser humano, De hecho, este concepto subjetivo de la calidad está estrechamente unido a la utilidad o el valor de las propiedades objetivas del propio objeto [4].

Aunque esta definición plantea la doble dimensión – objetiva y subjetiva – de la calidad que, como se verá más adelante, tiene una gran influencia en los desarrollos posteriores, Shewhart se limita a la inspección estadística de los lotes, sin embargo, sus trabajos tienen una gran importancia, por cuanto constituyen la primera gran sistematización del control estadístico de la calidad.

Durante cuarenta años, la evolución del control de calidad en occidente consiste en el desarrollo de las técnicas estadísticas que permiten una inspección más estrecha de los productos en el menor tiempo posible.

Sin embargo, desde mediados de la década de los setenta el control de calidad en la industria ha evolucionado de forma considerable, y esta disciplina también ha irrumpido con fuerza en el sector servicios, del que estaba ausente. La espectacularidad del ascenso económico e industrial de Japón propició que a partir de los años setenta las empresas occidentales volvieran sus ojos hacia las circunstancias que estaban propiciando este despegue, Entre estas circunstancias destacaba la organización de las empresas japonesas y sus peculiares sistemas de control de calidad.

Hasta entonces, los sistemas de control de calidad de las empresas occidentales eran meramente modelos estadísticos que tenían como objetivo principal la detección de los lotes de productos que no alcanzaban a cumplir unas especificaciones, para que éstos no llegaran al cliente, De esta forma, la calidad era una preocupación que quedaba restringida a las empresas industriales, las únicas que, a causa de la materialidad de su producción podían realizar estas inspecciones a Las empresas de servicios quedaban totalmente al margen de estas cuestiones.

Los sistemas de calidad que se aplicaban en las empresas japonesas se apoyaba fundamentalmente en las tesis de dos ingenieros occidentales, Juran y Deming. Aunque ambos eran ingenieros y tienen su importancia en el desarrollo de los métodos estadísticos de inspección, los desarrollos de sistemas de calidad que llevan a cabo en Japón desde principios de los años 50 restaban protagonismo a las tareas de inspección y se concentran principalmente en la satisfacción del cliente.

La prueba de que nos encontramos ante unos planteamientos nuevos, consecuencia de los anteriores, pero que superan ampliamente el control estadístico de la calidad y abren nuevos horizontes son los llamados "14 puntos de Deming para la gestión". Se trata de una síntesis del pensamiento de este autor, que empezó siendo socio de Shewhart y revolucionó la industria japonesa:

Los 14 puntos son la base para la transformación de la industria americana. No es suficiente con tan sólo resolver los problemas, grandes o pequeños. La adopción y actuación sobre los 14 puntos es una señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio y apunta a proteger a los inversores y los puestos de trabajo. Este sistema forma la base de las lecciones que se dieron a los altos directivos de Japón en 1950 y en los años siguientes.

Los 14 puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación. Sirven para una división de una compañía.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la

inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio, En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad y así reducir los costes continuamente.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión deberá consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.
b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.
12. a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, inter alia, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos (sic) [\[5\]](#).

Deming desmiente con fuerza la oposición entre calidad y cantidad que existe en el lenguaje popular y en la mentalidad de muchos directivos de empresa. Según las tesis de este autor, avaladas por una larga carrera de éxitos en la implantación de programas de calidad, la mejora de la calidad produce una reacción en cadena que tiene como resultado un aumento de la productividad. Según Deming, con la mejora de la calidad aumenta la productividad ya que "decrecen los costes porque hay menos reprocesos, menos equivocaciones, menos retrasos y pegas; se utiliza mejor el tiempo-

máquina y los materiales" [6]. De esta forma, mejora la posición competitiva de la empresa, al producir con más calidad y con un precio más bajo.

Aunque no deja estas cuestiones de lado, Deming pone menos énfasis en el establecimiento de un sistema de inspección y se centra preferentemente en hacerla paulatinamente menos necesaria por medio de la reestructuración de la organización y los procedimientos.

A partir de la popularización de las obras de Deming y Juran, en Occidente empiezan a conocerse los trabajos de otros autores que, aunque tienen como denominador común la preocupación por la calidad, avanzan por caminos diversos [7]. Aparecen conceptos como "cero defectos", calidad de servicio y "calidad total",

En todo caso, a pesar de la multitud y variedad de los enfoques, se observa bastante uniformidad a la hora de formular el concepto de calidad:

El anteproyecto de la norma A3-1987 de la ANSVASQC reconoce que el término calidad tiene múltiples significados. El adoptado en la norma dice que es la totalidad de características de un producto o servicio que conducen con su aptitud a satisfacer necesidades expresas o implícitas.

El Glosario de la Organización Europea para el Control de la Calidad (1981) dice de la calidad que es la totalidad de características de un producto o servicio que, con su aptitud, permiten satisfacer una necesidad dada. N.B. En los productos industriales la calidad queda fundamentalmente determinada por la calidad de diseño y la calidad de fabricación. La Enciclopedia Soviética dice que la calidad de un producto es el conjunto de propiedades que determinan su aptitud para satisfacer las necesidades para las que fue fabricado [8].

De esta forma, a partir de estos años, la definición de calidad queda fijada en una doble dimensión:

-Aspecto objetivo o de los costes: Conformidad del producto con unas especificaciones previamente establecidas.

-Aspecto subjetivo o de los ingresos: Satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente.

Por lo tanto, en virtud de esta doble dimensión del concepto de calidad, es posible realizar un control de calidad de los servicios.

Así pues, tres son los componentes de la calidad que contempla esta definición: el producto o servicio que se presta, las necesidades del cliente, y las especificaciones de este producto o servicio a partir de las cuales se puede hablar de conformidad o de deficiencia. Hay un cuarto componente, que, como se verá, tiene una gran importancia en los procesos de calidad. Este elemento no aparece en la definición de forma explícita, aunque sí implícitamente. Se trata del "quién", el sujeto individual o colectivo que fabrica el producto o presta el servicio.

Así, en principio, la calidad queda establecida como una relación entre cuatro componentes. Dos de ellos son subjetivos (el cliente y quien satisface sus necesidades de productos y servicios) y dos objetivos (el producto o servicio y sus especificaciones).

Resulta clara, por lo tanto, la necesidad de que las especificaciones del producto o servicio objeto de la prestación estén desarrolladas suficientemente y sean mensurables. Sólo de esta forma podrá contestarse con eficacia a la pregunta sobre la correspondencia entre el producto o servicio y las

especificaciones. Cuando la prestación de servicios o provisión de bienes se realiza en el seno de organizaciones (la mayor parte de las veces), unos estándares y procedimientos eficazmente comunicados harán posible que en todos los niveles implicados en la producción o prestación se conozca con claridad lo que se está haciendo y cómo debe hacerse.

También resulta vital la correspondencia de las especificaciones con las necesidades del cliente. Estas pueden ser explícitas o implícitas, según el cliente sea consciente de ellas o no. Si esas especificaciones no responden a las necesidades del cliente, los productos corren el riesgo de encarecerse excesivamente o de no hallar respuesta en el mercado. La calidad en esos casos puede convertirse en un mero perfeccionismo que pierda el contacto con el mundo real.

Actualmente, a pesar de las marcadas diferencias entre los distintos autores que se han ocupado de las cuestiones relativas a la calidad, existe una cierta unanimidad en torno a un sistema ecléctico de calidad que ha sido fijado por el conjunto de normas ISO 9000. La certificación de una empresa, de un producto o de una factoría de acuerdo con estas normas se ha convertido en el marchamo de calidad, en la marca que diferencia ante la opinión pública a las empresas que se preocupan por la calidad. Muchas empresas exigen estas certificaciones a sus proveedores. Para lograr esta certificación se requiere la definición de cómo se realizan los procesos que intervienen directa o indirectamente en la calidad del servicio prestado, de forma que cumplan los objetivos trazados y los requisitos de las normas; la redacción de unos documentos que reflejen esa forma de trabajar (manual de calidad, procedimientos generales, procedimientos específicos), y la ejecución de los procesos según se establece en esos documentos [\[9\]](#).

3. Calidad de la prensa y prensa de calidad

Cuando se habla de calidad de la información, uno de los principales temas a los que se suele hacer referencia es el de la llamada "prensa de calidad", en contraposición a la "prensa popular" o sensacionalista.

Esta distinción entre prensa sensacionalista y prensa de calidad se dio desde muy pronto. A finales del siglo XIX, en la antología *The Making of a Newspaper*, Julius Chambers, *managing editor* del *New York World* comentaba:

Los periódicos norteamericanos de hoy son producto de cincuenta años de experimentos y observación. En todos los casos, los periódicos norteamericanos de éxito se han construido sobre el "sensacionalismo", pero una vez conseguido se han dado cuenta de que las únicas bases del éxito duradero son la verdad y la exactitud absolutas [\[10\]](#).

También en esta antología, Melville Philips, editor literario del *Philadelphia Press* hacía una comparación entre los salarios de los diarios de calidad y los que pagaban a sus reporteros los diarios populares.

En Nueva York, Philadelphia, Boston, Baltimore y Chicago, hay periódicos de penique cuya nómina completa para la cobertura de las noticias locales, incluyendo el salario del jefe de la sección de local, no excede los 135 dólares. Sin embargo, los periódicos más grandes emplean entre veinte y veinticinco reporteros, que tienen un salario medio semanal de veinte dólares, y pagan a sus jefes de local entre cincuenta y setenta y cinco dólares [\[11\]](#).

Por lo tanto, ya en estos años había claras diferencias de plantillas y retribuciones entre los diarios

considerados "de calidad" y los considerados "sensacionalistas".

Casi un siglo después, en 1984, Laura Pérez del Toro [\[12\]](#) realizó un análisis de los 10 periódicos "de élite" (sic) de la Comunidad Económica Europea. En este trabajo consideraba que esos diez periódicos eran los siguientes: *Berlingske Tidende*, *Le Monde*, *Le Figaro*, *La Stampa*, *The Times*, *The Guardian*, *The Daily Telegraph*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Süddeutsche Zeitung* y *Die Welt* y se caracterizaban por:

- Ser leídos por las elites de sus países y las de otros. Sus lectores tienen más educación e interés por los asuntos públicos.
- Tener reputación de estar "bien informado" y de expresar una opinión "seria y bien medida". Es la voz o una de las voces del gobierno público,
- Apariencia física poco atractiva [\[13\]](#).

Sin embargo, cuando analiza esos diarios de elite utiliza las siguientes variables :

- Número de páginas.
- Superficie total.
- Publicidad total (en superficie).
- Porcentaje de información y de publicidad. (En general, la autora considera la proporción 60%-40% como la más adecuada "para la marcha de un periódico". Critica que la publicidad supere este porcentaje; cuando no llega, se muestra sorprendida).
- Porcentaje de información gráfica y de texto. (Se trata de un aspecto al que no se concede especial relevancia crítica, aunque se resalta la parquedad de la mayoría de periódicos en lo que respecta a la información gráfica).
- Porcentaje de la superficie informativa dedicada a los temas de: política, economía, deportes, cultura, espectáculos y otros. La mayoría de estos periódicos priman en la distribución de sus espacios las informaciones políticas y económicas.

Además de esta caracterización, la autora hacía las siguientes distinciones terminológicas, siguiendo a Merrill:

- Calidad: Un periódico bueno, influyente, libre,
- Prestigio: Un periódico bueno, influyente, pero restringido en el sentido liberal de la palabra [\[14\]](#).

También Pilar Concejo y Alberto Miguel Arruti [\[15\]](#) analizan los diarios de calidad y llegan, como conclusión, a las siguientes notas características:

Podemos decir que la primera nota de un "periódico de calidad" consiste en la seriedad de sus informaciones, lo que significa bien que éstas son obtenidas de primera mano, a través de redactores del propio periódico, bien que son confirmadas o contrastadas, Lo que representa para el

público seguridad en la información.

Una segunda característica consiste en que un "periódico de calidad" ha de estar desvinculado de todo grupo de presión, político o económico. Dicho con otras palabras, que pueda vivir por sus propios medios de forma holgada, lo que quiere decir que sus relaciones con el mundo publicitario sean lo más transparentes posible sin encubrir manipulaciones con la información.

Podemos considerar como una tercera característica la jerarquía de los temas objeto de la información. Aquí es muy difícil establecer criterios objetivos. Pero, según la tradición cultural en que hemos sido educados, parecen tener mayor dignidad unos temas que otros. Por ejemplo, la política internacional o nacional estaría por encima de la cultura, y ésta tendría más peso que el mundo de los espectáculos y, a su vez, éstos tendrían mayor relevancia que los deportes o que los toros.

También se pueden clasificar los "periódicos de calidad" en función del receptor, y definirlos como aquellos que son leídos por las elites de la sociedad. En este caso, tropezamos con la dificultad de saber con precisión lo que entendemos por elites . [\[16\]](#)

En general, estas notas de calidad parecen insuficientes y desenfocadas. Situar la calidad en el predominio de la información política o económica, en el uso de las ilustraciones o en la paginación supone negar la posibilidad de la calidad de todo diario que realice una distribución temática diferente (por ejemplo, según estas definiciones no serían diarios de calidad aquellos que priman la información servicio o la local), o aquellos que utilizan muchos elementos gráficos, aunque sus fotografías y gráficos sean excelentes. Consideración aparte merece la nota consistente en la no pertenencia a ningún grupo de presión "político o económico". En la época en que la concentración de medios ha llegado a su máxima expresión y los diarios se convierten en un elemento más de los grandes grupos multimedia (o incluso grandes corporaciones industriales y de servicios con intereses distintos de los informativos), resulta muy difícil hablar de desvinculación de grupos de presión,

Habría que preguntarse dónde quedan esas dos dimensiones de la definición de calidad – fidelidad a las especificaciones y satisfacción de las necesidades del cliente – de la que se ha hablado en el apartado 2 de este trabajo.

Trascendiendo la cuestión de los diarios de calidad, Soria afirma:

La calidad informativa, lo mismo que la técnica informativa, forman parte de las exigencias éticas: las normas de calidad y las normas técnicas son ellas mismas también normas éticas. Trabajar poco, trabajar mal, trabajar sin la técnica y la calidad exigidas por la naturaleza de la información es el primer ataque a la Ética informativa . [\[17\]](#)

Soria, más que hablar de la calidad como de un cierto marchamo de garantía que se aplica a determinados medios para resaltar su excelencia, elitismo o valor como medios de referencia en un país, apuesta por los elementos constitutivos de la información, algo que se sitúa en consonancia con la dimensión objetiva de la definición más aceptada de calidad de la que se ha hablado en la primera parte de este trabajo, es decir, las especificaciones del producto.

Al respecto de esto, afirma:

Los mensajes sólo se pueden llamar informativos si son conformes a la naturaleza propia de cada

tipo de mensaje; poseen todos los elementos constitutivos que los determinan; están coordinados con otros derechos humanos y, finalmente, son mensajes que no impiden ni violan derechos humanos que son prevalentes sobre el derecho a la información [\[18\]](#)

Como constitutivos esenciales de los distintos tipos de mensajes informativos, Soria cita:

- Como constitutivo esencial de la comunicación de hechos, la verdad lógica.
- Como constitutivo esencial de la comunicación de ideas, el bien,
- Como constitutivo esencial de la comunicación del mensaje de opinión, la deducción [\[19\]](#).

Dejando de lado la polémica acerca de la distinción entre hechos, ideas y opiniones, las distinciones de Soria resultan de interés, porque entra a definir los elementos constitutivos esenciales de los mensajes informativos, en lugar de catalogar los medios en función de parámetros más o menos arbitrarios. Debido al enfoque ético-jurídico de este autor no se ahonda demasiado en los factores expresivos, aunque quedarían incluidos en ese dominio de la técnica informativa que forma parte de las exigencias éticas.

4. La creación de un sistema de control de calidad

A) La edición clásica: un sistema basado en la supervisión

Aunque como se ha visto, no existe una definición de calidad informativa suficientemente desarrollada, desde que los diarios se configuran en empresas complejas, con división de funciones y una estructura y un capital que los respalda, se crea en ellos un sistema de control de calidad basado en la supervisión. Este sistema, que se basa en un concepto de calidad que estaría próximo, sobre todo, a la "ausencia de error", se centra en una estructura piramidal de la redacción y en la figura de los supervisores o *copy editors*.

La palabra *editor*, junto con el verbo *to edit* resultan ambiguos cuando se aplican al periodismo. El *editor* es el director del periódico; el *editor-in-chief* sería el equivalente del redactor jefe; el *sports editor*, el jefe de la sección de deportes, como el *city editor*, el de local. Los *copy editors* son una figura de difícil traducción. Se trata de una especie de correctores de pruebas con funciones de mando intermedio. Un corrector de pruebas normalmente trabajaba en los talleres de los periódicos o las editoriales leyendo galeradas y corrigiendo sus errores expresivos. Sin embargo, un *co editor* trabaja en la redacción del periódico, reescribe y titula las informaciones, aunque no las firma, toma decisiones sobre asignación de espacios, extensión de las informaciones, cortes y sustituciones de unas informaciones por otras. Además, el verbo *to edit* también resulta ambiguo. Su significado principal es corregir, reescribir y confeccionar una publicación; sin embargo, desde el momento en que algunos de esos *editors* tienen responsabilidades de gestión de la redacción, el término *editing* se refiere también a tareas como coordinar a los reporteros o gestionar el presupuesto.

El mecanismo de trabajo en los periódicos norteamericanos ha sido el siguiente durante años: por la mañana, el reportero recibe un encargo del jefe de sección o de alguno de sus ayudantes o *assigning editors*. Ese tema ha podido ser tratado, si tiene la suficiente entidad, en la reunión de previsiones que el director, sus ayudantes y los jefes de secciones han tenido hacia las diez de la mañana. Quien le ha encargado el trabajo se interesa, a lo largo del día, por su grado de cumplimiento, por las circunstancias que lo rodean, etcétera. El redactor escribe el tema. A

primera hora de la tarde, hay otro consejo de redacción en el que se decide el tema de portada y cuáles serán los temas de apertura de cada una de las secciones del periódico. Más tarde, normalmente hacia las seis, esos *assigning editors* y a menudo los redactores y los jefes de sección, finalizan su jornada laboral. Es el momento en el que aparecen los *copy editors* en el periódico. Supervisados por el *copy desk chief* se encargan de reescribir el material bruto que les han dejado los redactores, de titularlo y de rellenar con él las páginas del periódico [20].

Este sistema de supervisión aparece a finales del siglo XIX. Debido a la relación existente entre el periodismo y la literatura, podría pensarse que este sistema de trabajo es heredado del mundo editorial; sin embargo, el proceso fue inverso: el mundo editorial de Nueva York vivió una etapa de explosión a partir de la incorporación a las editoriales de algunos editores procedentes del periodismo, que se llevaron con ellos el sistema de trabajo utilizado en los periódicos [21].

En esos momentos, se constata la existencia de la figura de los *copy readers*, asistentes del jefe de sección que realizan las funciones de edición antes de enviar los originales a componer.

Después de que los reporteros hayan preparado los originales, estos pasan al jefe de sección de local, que o bien los edita y los envía a componer él mismo o los pasa a unos ayudantes competentes que hacen ese trabajo por él y escriben los titulares. Esos ayudantes se denominan *copy readers*, y en los periódicos grandes es necesario disponer de un buen número de ellos. Los *copy readers* reescriben los originales frecuentemente para adaptarlos a requisitos de espacio y estilo. Por lo tanto, deben estar bastante familiarizados con el periódico en el que trabajan y por ello suelen proceder de los redactores de la sección de local [22].

Después del proceso de composición, las pruebas eran revisadas de nuevo:

La prueba de impresión y el original se colocaban de nuevo en un cilindro de cuero y se enviaban por un sistema neumático a alguna de las salas de correctores de pruebas (*proof-readers*). El corrector leía en voz alta el contenido de la galerada y el *co-holder* le seguía con el original para asegurarse de su exactitud. El corrector marcaba con un lápiz los errores que habían cometido los componedores mientras leía y la prueba se devolvía a la sala de composición [23].

Esta doble supervisión resultaba lógica, ya que el proceso de elaboración de la información podía introducir errores en el momento de la escritura del periodista y también en el momento de la composición, que se hacía copiando – primero a mano y más tarde con la linotipia – el texto mecanografiado del periodista. Si eran dos las posibles fuentes de errores, eran también dos las supervisiones que se llevaban a cabo.

Sin embargo, pocos años más tarde, en 1933, Garst y Bernstein [24] ya constatan la existencia de tres mesas de *copyeditors* que trabajan a las órdenes de los jefes de noche de local, nacional e internacional, respectivamente. Las funciones del *copyeditor* aumentan, su figura empieza a ocupar secciones completas dentro del organigrama de la redacción y su labor empieza a ganar en importancia y reconocimiento.

Las razones que dan estos autores para la existencia de la figura del *copyeditor* se centran en dos factores: el elevado número de personas por las que pasaban las informaciones hasta su publicación, y la velocidad a la que se trabajaba. De esta forma, era necesaria una persona que asegurara la calidad de los originales que publicaba el periódico.

El copyeditor es prácticamente el último hombre entre su periódico y el público. Los textos deben

haberse leído varias veces antes de llegar a él, pero su forma última, su fraseología y su sintaxis están en sus manos. Los errores o la mala redacción que se le escapen llegarán casi seguro al lector. Es posible que se detecten en el momento de la corrección, pero muchos de estos errores sólo los descubre el lector del periódico [\[25\]](#).

En esta época, la mesa de *copyeditors* o mesa de edición (*copy desk*) tenía forma de herradura. El responsable de la mesa, llamado *copy desk chief* se sentaba en el interior de la ranura de la herradura, por ello, en ocasiones recibía el nombre de *slotman* o *slotty*. Su función era distribuir los originales entre sus subordinados, aunque también solía realizar una primera edición antes de pasar el texto a alguno de sus *copyeditors* y supervisarlos antes de enviarlos a componer. Por lo tanto, en la mesa de edición los textos eran leídos y alterados tres veces. Si añadimos la primera revisión del jefe de sección o de alguno de sus subordinados y la posterior corrección de pruebas en la sala de composición, los textos eran corregidos unas cinco veces a lo largo del proceso.

El puesto de *copyeditor* estaba y aún está mejor pagado que el de redactor en la mayor parte de los periódicos norteamericanos. De hecho, alcanzar este puesto era una forma de ascender para reporteros con experiencia [\[26\]](#).

En estos años, era normal encontrar en la estructura de los periódicos un *copydesk* por sección. Sin embargo, años más tarde, esta forma de organización evoluciona hacia el *universal copy desk*, con el objetivo de evitar los cuellos de botella. Tradicionalmente, la mesa de edición de local era la más ocupada, debido al alto volumen de información de este tipo que manejan los diarios norteamericanos. Con la universalización del *copy desk*, puede haber una mayor fluidez en el manejo de los originales, aunque se pierde la especialización de los *copyeditors*, que se ven obligados a corregir textos de temática muy variada.

Con el gran cambio tecnológico de los videoterminals a punto de producirse, Crowell da cuenta en 1969 de la generalización del *universal copy desk* en los diarios [\[27\]](#). También añade un listado de las operaciones que requería el *New York Times* a sus *copyeditors*:

1. Corrija los errores factuales y de deletreo.
2. Compruebe la gramática.
3. Ajuste el original al estilo del periódico.
4. Busque afirmaciones susceptibles de querrela.
5. Compruebe el valor de noticia.
6. Corte el original, si es necesario.
7. Escriba el titular. [\[28\]](#)

En un momento en que la competencia y la influencia de la televisión son patentes, dentro del trabajo de los *copy editors* se empieza a hacer énfasis en la escritura de titulares y en la maquetación de las páginas. Lo que hasta entonces era un mero encabezamiento y relleno de espacios, se va convirtiendo en una herramienta para atraer al lector. Entre las características que afirmó en 1969 que tendría el periódico de 1974, Otis Chandler incluyó la de "menos énfasis en

crímenes baratos y noticias sensacionalistas y más *packaging* de las noticias" [\[29\]](#).

Con la irrupción de los videoterminals en las redacciones a partir de la década de los setenta, el trabajo de los *copyeditors* sólo cambió en lo instrumental. El flujo de papel se sustituyó por el flujo de archivos informáticos enviados a través de la red local, pero en esencia el trabajo siguió siendo el mismo. El reportero escribía sus textos en el videoterminal y éstos pasaban a su jefe de sección que les echaba un vistazo en su pantalla y los enviaba al jefe de la mesa de edición, que, tras una primera revisión, los enviaba a alguno de sus subordinados, que después se lo devolvía para que lo enviara a la sala de composición. La mesa de edición deja de tener forma de herradura. Además de esto, las únicas diferencias en el proceso se daban a partir de este punto y eran meramente técnicas: las textos no tenían que volverse a teclear en una linotipia, sino que salían directamente por una filmadora, con el ancho de columna adecuado, y el operario de composición cortaba esa columna y la montaba en una plantilla, de acuerdo con la maqueta confeccionada por lo *copyeditors*. Por lo tanto, los correctores de pruebas desaparecieron en la mayoría de los periódicos norteamericanos.

Los copy-editors que trabajan en redacciones tradicionales a menudo culpan a los correctores de pruebas o a los operarios de la imprenta cuando aparecen errores en el periódico. (...) Cuando trabajan con sistemas de edición electrónica, los editores cometen sus propios errores y los "componen".

(...) Algunos editores que han pasado de utilizar el lápiz a la electrónica de alta velocidad afirman que el proceso de edición se ha vuelto considerablemente más lento, aunque la tipografía – actualmente película fotográfica – se compone más rápidamente al utilizar ordenadores y videoterminals". [\[30\]](#)

Cuando en los años ochenta aparecieron los ordenadores Apple Macintosh en las redacciones, el departamento de arte pasa a tener responsabilidades de diseño, y no sólo de ilustración. De esta forma, los *copyeditors* dejan de tener responsabilidades de diseño sobre las primeras páginas de cada cuadernillo, las páginas centrales y los proyectos especiales, que pasan a ser el cometido de un equipo específico de primera página o del departamento de arte.

B) *Primeras señales de alarma*

Como se puede observar, ya a principios de los años ochenta empieza a producirse una quiebra entre los sistemas de trabajo de las redacciones y su realidad tecnológica, es decir, los diarios han incorporado las nuevas tecnologías, pero su organización sigue siendo la misma que se aplicaba en tiempos de la linotipia: un sistema piramidal que posibilite la existencia de varios niveles de supervisión de todos los originales que aparezcan publicados.

Este sistema da una clara muestra de su ineficacia en el caso de Janet Cooke. En 1981, Janet Cooke gana el Premio Pulitzer por un reportaje publicado en *The Washington Post* con el título de "Jimmy's World", en el que narraba las andanzas de un niño heroinómano de ocho años. Poco después, el *Post* devolvía el premio y pedía disculpas. El niño no existía, el reportaje era inventado y el mismo currículum de la autora era una pura invención. El entonces director del *Post*, Ben Bradlee, envió un memorándum al editor, Don Graham, en el que revisaba las debilidades del sistema de trabajo del *Post*:

· Nos excedimos al depositar tanta confianza en Janet Cooke, dada su experiencia, y dada la obvia falta de precisión de sus informaciones. No encuentro la razón por siniestra que sea: sexual, racial o cualquier otra. La responsabilidad de lo ocurrido no tiene ningún misterio, y se traslada

directamente de Coleman a Woodward a Simons a Bradlee,

- Incluso pasamos por alto hacer una comprobación rápida de esa parte de su curriculum que hacía referencia a su educación. Me incomoda el hecho de haber sido incapaz de encontrar un periódico (o empresa de abogados) que realizara esa comprobación.

- No insistimos lo suficiente en que la confianza es una carretera de dos carriles: de los jefes en los periodistas y de los periodistas en los jefes.

- Nos hemos vuelto demasiado descuidados con las fuentes en general, olvidándonos de la indicación del Libro de Estilo que requiere la consecución de la máxima precisión en la identificación de las fuentes, y abandonar la máxima identificación con enorme reticencia.

- Tenemos un problema de comunicación, un extraño problema de comunicación: compartimos mejor la información hacia abajo que hacia arriba. Este punto me molesta más que cualquier otro, y me imagino que se debe a que yo pensaba que mi "presencia" entre la plantilla era tan efectiva que no podría haberseme pasado por alto algo, al parecer tan presente, como las dudas sobre Jimmy.

Las correcciones que debemos hacer me parecen igualmente simples:

- Comprobamos de forma rutinaria toda la información en un currículo, incluyendo de forma específica un grado de verificación.

- Los periodistas deben compartir la identidad de cualquier fuente con su jefe. Las excepciones serán contempladas tan sólo por el director, y no habrá excepciones.

- Hay que recordar una vez más a periodistas y editores la política del periódico sobre fuentes. Quizá una adenda al Libro de Estilo en la línea de lo siguiente:

"Se reconoce, no obstante, la existencia de razones válidas para que haya alguna fuente de información algo menos que específica. En estas circunstancias habrá de realizarse el máximo esfuerzo para precisar la identidad de la fuente en la medida de lo posible. La llamada "atribución geográfica" – Departamento de Estado, Pentágono, etc.– será la identificación mínima que se considere. Y dentro de esas "zonas geográficas" una mayor delimitación es casi siempre posible: Cámara, Senado, plantilla, militares, civiles, joven, anciano, varón, mujer; clase alta, escala media, etc.

Pero es esencial que cualquier intento de no especificar la identidad sea afrontado con reticencia.

- Tenemos que encontrar un modo de asegurar que todo el mundo comparta sus temores y dudas con sus superiores, además de con sus colegas.

- Tenemos que trabajar en todo lo referente a la cuestión de nuestro papel como testigos del delito. Dudo que sea inteligente marcar unas directrices férreas, pero hemos de sentirnos más cómodos cuando tengamos que tomar decisiones instantáneas.

Y no debemos perder la calma como periódico; no debemos refugiarnos en la seguridad de la blandura. No debemos renunciar al papel de un periódico de ejercer un impacto en su comunidad [\[31\]](#).

Los problemas que Bradlee pensaba que habían hecho posible semejante error, así como las soluciones que propone, no se encontraban tanto en el área de la supervisión, sino en la definición de estándares y procedimientos, así como en la comunicación interna.

En el mismo año, el National News Council realizó una reflexión sobre este caso, en la que concluyó que era necesario poner una mayor atención en la edición. Entre las conclusiones, resulta muy significativa la opinión de Richard A. Opper, entonces director de *The Charlotte Observer*:

Editamos cuidadosamente. Los originales del reportero son editados, al menos, por su supervisor y por un *copyeditor*. El subdirector, y a menudo otros editores, leen los originales más delicados, incluyendo casi todos los textos de primera página. No quiero ser complaciente con este caso; casi todos los periódicos están sujetos a vivir una situación tan embarazosa como la del Post. Tenemos editores a los que creemos cuidadosos y concienzudos, pero también procesamos millones de palabras cada semana bajo una gran presión, y alguien suficientemente inteligente puede colar algo a través de nuestro sistema si lo intenta con la suficiente fuerza. Como editor, estoy asustado por eso, y creo que probablemente es saludable [\[32\]](#).

En todo caso, una cosa quedaba clara: un sistema basado casi exclusivamente en la supervisión tenía sus resquicios, que ponían seriamente en entredicho la credibilidad de los medios, tan en auge desde el escándalo del Watergate. El sistema de trabajo ya no reducía la incertidumbre, sino que la creaba.

C) *Revisiones críticas*

A principios de los años noventa se inicia en algunos diarios norteamericanos de pequeña y mediana tirada un movimiento que, con el nombre genérico de "cambio en las redacciones" [\[33\]](#) empieza a modificar los métodos de trabajo en las redacciones de los diarios norteamericanos. Este movimiento de cambio es consecuencia de varios fenómenos que coinciden en el tiempo:

– El cambio tecnológico. Los periódicos son muy diferentes en la actualidad de lo que eran a principios de siglo. El color, los ordenadores, los sistemas de paginación, los sistemas de fotografía digital, etcétera han irrumpido en las redacciones, han introducido nuevas tareas y han suprimido otras. Mientras tanto, el sistema de trabajo de la mayor parte de los diarios sigue siendo el mismo.

Las redacciones todavía funcionan de una manera muy americana, propia de la cadena de montaje de Henry Ford, aunque no tienen por qué seguir funcionando así [\[34\]](#).

Entre estos avances tecnológicos resulta de peculiar importancia la implantación masiva de sistemas de paginación en los últimos años. Estos sistemas acaban con la necesidad del montaje, el último paso manual que quedaba en el sistema de trabajo.

– La competencia de las imágenes en directo de las televisiones locales. Los diarios han perdido la batalla de la "noticia dura" contra las televisiones. Tienen que ofrecer otras cosas, tienen que buscar su ventaja competitiva que no está en el instantaneísmo, sino en el ofrecimiento de un producto más elaborado.

– La disminución del número de lectores. Las generaciones jóvenes han dejado de lado los periódicos. Los índices de lectura y de compra de diarios disminuyen vertiginosamente.

– La progresiva institucionalización de los periodistas, que se encuentran sumidos en un mar

de notas de prensa de gabinetes de instituciones oficiales y empresas y ruedas de prensa, lo que les dificulta encontrar tiempo para buscar información fuera de estas fuentes formales y les limita a unos determinados tipos de temas y tratamientos.

– En un entorno competitivo, en el que los nuevos medios se vislumbran como una amenaza, y casi todos los diarios disminuyen sus tiradas, es necesario reducir costes. Esta amenaza cada vez se percibe como algo más real a causa del auge de Internet.

– El trabajo de varios consultores, como Roy Peter Clark, Buck Ryan o Robert Lockwood y el poder de difusión e intercambio de ideas de instituciones como la Society of Newspaper Design (SND), American Society of Newspaper Editors (ASNE) y el Poynter Institute for Media Studies.

Entre los diarios innovadores, se puede citar, sin ánimo de exhaustividad, el *Orange County Register*, *The Oregonian*, *Virginian Pilot-Ledger Star*, *Providence Journal-Bulletin*, *The Pharos Tribune*, *London Free Press*, *The State*, *Minneapolis Star-Tribune*, *St. Paul Pioneer Press*, *Detroit Free Press*, *Detroit Necus* y *Atlanta Journal-Constitution*.

Aunque las soluciones aplicadas son distintas en cada caso, es posible extrapolar una serie de elementos comunes a la mayor parte de estas redacciones innovadoras [\[35\]](#):

– Se simplifica la jerarquía de la redacción, lo cual clarifica la cadena de mando, posibilita una mayor rapidez en la toma de decisiones y reduce la oposición al cambio.

– Trabajo en equipo, en los cuales se integran redactores, diseñadores, ilustradores y editores. De esta forma, se fomenta la iniciativa y la creatividad, En la mayoría de los casos desaparecen las secciones (*departments*) y se sustituyen por equipos más amplios. Estos equipos suelen elaborar una declaración de misión (*mission statement*), que les sirve como punto de referencia a la hora de realizar su trabajo en el día a día.

– Ruptura con la estructura de secciones (*departments*) ligadas a cuadernillos o porciones fijas del periódico (*sections*). Ahora hay líderes de equipo que no cuentan con espacio y "propietarios del espacio" que no cuentan con personal. En este marco, tienen una especial importancia las reuniones de planificación, ya que en ellas los editores que controlan las páginas del periódico las llenan con los materiales que les ofrecen los coordinadores de los equipos de trabajo. De esta forma, por ejemplo, la apertura del cuadernillo de local puede ocuparla un tema elaborado por el equipo de "espectáculos".

– Redefinición de los procesos y flujos de trabajo. Una de las principales preocupaciones la constituyen los cuellos de botella que se forman en la mesa de edición, La reorganización de las tareas de edición es una constante. La figura del *copy-editor* se engloba en los equipos de trabajo, se convierte en una tarea rotatoria entre los redactores o se recicla. En todo caso, las personas que se encargan de las tareas de presentación están involucradas en el proceso informativo desde el principio.

– Utilización de procedimientos de planificación establecidos. Algunos equipos tienen breves reuniones diarias y la mayoría utilizan el "maestro concept", desarrollado por Buck Ryan [\[36\]](#).

– Preocupación por mejorar la cobertura. Para ello, la mayoría de estos periódicos han realizado encuestas a los lectores para redefinir los temas que hay que tratar. En función de las nuevas áreas de cobertura introducidas, se ha hecho necesaria la creación de nuevos puestos de

reportero y la redefinición de otros existentes. En algunos periódicos, como *The Oregonian*, el personal del periódico ha tenido que solicitar el puesto que quería ocupar en la nueva organización, tanto si quería conservar el que ya tenía, como si deseaba variar.

Los resultados de este extenso movimiento de cambio son positivos. Aunque en algunos casos la complejidad del proceso haya causado perplejidad y malestar en las redacciones, según la opinión mayoritaria de los responsables de estas empresas el clima laboral ha mejorado considerablemente y la cobertura informativa se adapta más adecuadamente a los intereses del público.

Estos cambios, originados en diarios medianos, están influyendo en las redacciones de los grandes diarios metropolitanos. Aunque estas fórmulas no son aplicables a toda la redacción de un gran diario, porque están pensadas para redacciones de tamaño mediano (hasta unos 400 redactores), algunos, como es el caso de *The New York Times*, las están aplicando parcialmente en algunas secciones.

5. Conclusiones

El sistema de trabajo en la mayor parte de las redacciones sigue siendo típicamente industrial, en un momento en que los medios de comunicación están potenciando su carácter de servicio. En una situación de incertidumbre acerca de los cuáles serán los soportes de la información en el futuro, adquiere especial importancia la dimensión de servicio de la información periodística. Por esta razón, el hecho de que las redacciones sigan organizándose mayoritariamente de acuerdo con patrones industriales – y, más bien, industriales primitivos – implica una particular gravedad por cuanto muestra una evidente desconexión entre medios y fines.

Los cambios metodológicos y organizativos que están llevando a cabo algunos diarios norteamericanos contribuyen a racionalizar el sistema de trabajo, adaptándolo a las nuevas circunstancias tecnológicas y del mercado. Asimismo parecen tener como consecuencia una mejora en la cobertura informativa – que aumenta en profundidad y se desmarca de los demás medios de comunicación por la variedad y originalidad de sus temas – y en el clima laboral de las redacciones.

Estos cambios, aunque no constituyen un sistema de calidad acabado, constituyen un buen principio y avanzan en la línea de las tendencias que tienen más fuerza hoy en día en el terreno de la calidad: servicio al cliente, acercamiento a sus necesidades, redefinición de los procesos y, sobre todo, sustitución de la obsesión supervisora por la creación de un marco de trabajo que tenga en cuenta aspectos organizativos, formativos y motivacionales. En este marco, la calidad, más que una lucha ardua debe ser una consecuencia lógica.

Es necesario, sin embargo, seguir avanzando en una definición de unos estándares de calidad para los medios de comunicación. Unos estándares que vayan más allá de la dicotomía entre medios populares y medios de calidad y que permitan seguir profundizando en estas cuestiones y superar planteamientos desfasados.

[1] No resulta difícil encontrar rastros de esta preocupación en textos antiguos. Por ejemplo, véase en la Biblia Génesis II, 15 y Eclesiástico, 38, 24-34, o ARISTÓTELES, *Ética Nicomáquea*,

Gredos, Madrid, 1995, 1094a. Algunos autores que consideran la calidad sobre todo en sus aspectos motivacionales suelen citar el tratado sobre la guerra de Sun Tzu, a Sócrates o a Esopo como precursores. Se pueden encontrar muestras del pensamiento de estos autores, ya recodificadas en jerga empresarial en BROCKA, Bruce y M. SUZANNE, *Quality Management (Gestión de calidad)*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1994.

[2] Desde el siglo XIII, los gremios medievales desarrollan un sistema de especificaciones y controles con el objetivo de autoprotegerse y regular el acceso a la profesión. TORELLA NIUBÓ, F., *Gremios y cofradías (síntesis histórico-social)*, Publicaciones de la Cámara Oficial de Comercio e Industria, Tarrasa, 1961: "Así, se determinaba el tamaño y peso de las piezas de pan, para los panaderos, las graduaciones y categorías del vino puesto a la venta en las tabernas, la clase de cera y las mechas que debían usar los cereros, el número de peines e hilos del telar y las clases y medidas de las telas para los tejedores, las mezclas y composiciones previstas para los tintes, los tipos de encuadernación para los libros, las clases de forja y grado de resistencia del metal trabajado, los tipos de sederías, curtidos y algodones, los materiales empleados para la confección de velas y toldos, las maderas y sus usos según las clases de manufacturas, los quilates del oro y plata que precisaban los joyeros para sus creaciones, el tamaño, dureza, cocido y uso de los diversos tipos de ladrillos y vasijas elaborados por los alfareros, el trabajado de las pieles, la confección de colchones, las artes de pescar, etcétera". Véase también CARANDELL, Luis, *Huellas de la vida gremial de España*, Trabajo inédito, Biblioteca de la Universidad de Navarra, 1947.

[3] TAYLOR, Frederick Winslow, *Management científico*, Oikos Tau, Vilassar de Mar (Barcelona), 1970, p 27: "Cuando un trabajador americano juega al béisbol o un trabajador inglés juega al cricket, puede afirmarse con seguridad que está poniendo en juego cada músculo para obtener la victoria de su equipo. Hace realmente todo lo que puede para marcar el mayor número de puntos. Hay en este sentido un sentimiento general tan arraigado, que 'cualquier hombre que no dé lo mejor de sí mismo' en el deporte es despreciado por los que le rodean. Pero cuando el mismo trabajador vuelve al día siguiente al trabajo, lo que se propone deliberadamente, en la mayoría de los casos, es hacer lo menos posible – producir mucho menos de lo que es capaz – en lugar de esforzarse en trabajar al máximo de su capacidad; en muchos casos, no produce más allá de la tercera parte o de la mitad de lo que corresponde a un día normal de trabajo. De hecho, si se esforzara en rendir al máximo, se vería insultado por sus propios compañeros, más aún que si no se hubiera empleado 'a fondo' en el deporte. Trabajar con deliberada lentitud para no hacer el trabajo normal de un día – 'hacer el soldado', como se llama en EE. UU.– es una actitud generalizada en las industrias y es también muy frecuente en las empresas de la construcción. El autor cree poder afirmar, sin miedo a equivocarse, que en este hecho radica el mayor mal que aqueja a los trabajadores de Gran Bretaña y de EE. UU".

[4] SHEWHART, W.A., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, D. Van Nostrand Company, Nueva York, 1931.

[5] DEMING, W. Edward, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989, pp. 19-20.

[6] DEMING, W. Edward, *op cit.*, p. 3.

[7] Entre ellos habría que citar a Genichi Taguchi, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Masaaki Imai, Tom Peters, Peter Drucker y Philip B. Crosby.

- [8] JURAN, J.M y GRYNA, Frank M., *Manual de control de calidad*, McGraw-Hill, Aravaca (Madrid), 1993, p, 2.4.
- [9] SENLLE, Andres, VILLAR, Joan, *ISO 9000 en empresas de servicios*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1996, p. 58.
- [10] SENLLE, Andres, VILLAR, Joan, *ISO 9000 en empresas de servicios*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1996, p. 58.
- [11] PHILIPS, Melville, "'Getting out' the paper", en PHILtPS, Melville (ed.), op. cit., pp. 16-17.
- [12] PEREZ DEL TORO, Laura, *La prensa de prestigio en la Comunidad Económica Europea*, Editorial Mitre, Barcelona, 1984.
- [13] Ibid., p. 13-15.
- [14] Ibid., p. 15.
- [15] CONCEJO, Pilar y ARRUTI, Alberto Miguel, "Posibles criterios para valorar la calidad de un medio de comunicación", en *Calidad por y para el Hombre. Actas del VI Congreso Nacional de la Calidad*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1995.
- [16] Ibid., pp 230-231.
- [17] SORIA, Carlos, *La hora de la ética informativa*, Editorial Mitre, Barcelona, 1991, p. 98.
- [18] SORIA, Carlos, *La crisis de identidad del periodista*, Editorial Mitre, Barcelona, 1989, p. 19.
- [19] SORIA, Carlos, *La hora de la ética...*, pp. 60-63.
- [20] ARONSON, Mark, "The Evolution of the American Editor", en GROSS, Gerald (ed.), *Editms on Editing*, Grove Press, Nueva York, 1993, p. 12.
- [21] Una buena explicacion de la organización redaccional clasica en los diarios norteamericanos, de los flujos de trabajo que genera y del funcionamiento del copy desk se puede encontrar en CROWELL, Alfred, *Creative News Editing*, WM. C. Brown Company Publishers, Dubuque (Iowa), 1969, pp. 3-17.
- [22] OLIN, Charles Henry, *Journalism*, The Penn Publishing Company, Philadelphia, 1906, pp. 29-30.
- [23] MERRILL, Samuel, "The History of a News Dispatch", en PHILIPS, Melville (ed.), op. cit., p. 104.
- [24] GARST, Robert E. Y BERNSTEIN, Theodore M., *Headlines and Deadlines. A Manual for Copy Editors*, Columbia University Press, Nueva York, 1933, p. 15.
- [25] Ibid., p. 22.

[26] Ibid, pp. 23-27.

[27] CROWELL, Alfred A., *Creative News Editing*, WM. C. Brown Company Publications, Dubuque (Iowa), 1969, pp. 8-9.

[28] Ibid., pp. 18-19.

[29] CHANDLER, Otis, citado por CROWELL, Alfred A., *op.cit.*, p. 5.

[30] STONECIPHER, Harry W., *Electronic age news editing*, Nelson-Hall Inc. Chicago, 1981, p. 17.

[31] BRADLEE, Ben, *La vida de un periodista*, El País/ Aguilar, Madrid, 1996, pp. 531-532.

[32] THE NATIONAL NEWS COUNCIL, After *Jimmy's World. Tightening up in Editing*, The National News Council, Nueva York, 1981, p. 140.

[33] Para la descripción del “cambio en las redacciones”, me baso en visitas personales a los diarios *The Orange County Register*, *The Oregonian*, *Detroit Free Press*, *Detroit News*, *Minneapolis Star - Tribune*, *St. Paul Pioneer Press*, *London Free Press*, *The Atlanta Journal-Constitution*, *Providence Journal-Bulletin* y *The New York Times*, realizadas en julio de 1995.

[34] RYAN, Leland “Buck”, “editing takes an a new look”, en *Quill*, marzo de 1993, p. 19.

[35] Carl Sessions Stepp hace un elenco bastante acertado de estas características. Véase STEPP, Carl Sessions, “Reinventing the Newsroom”, en *American Journalism Review*, abril de 1995, pp. 28-33. Véase también: AMERICAN SOCIETY OF NEWSPAPER EDITORS, *Change in the Newsrooms* (documento distribuido en formato electrónico), Washington, 1995.

[36] Se puede encontrar una descripción detallada del “maestro concept” en los siguientes artículos: RYAN, Leland “Buck”, *The Maestro Concept. A New Approach to Writing and Editing for the News-paper of the Future*, informe presentado a la Convención Anual de la American Society of Newspa-per Editors, Baltimore (Maryland), 1993. RYAN, Leland “Buck”, “Editing takes on a new look”, en *Quill*, marzo de 1993, pp. 18-24. RYAN, Leland “Buck”, “Goodbye, Copy Desk. Hello, Display Desk”, en *ASNE Bulletin*, abril de 1991, pp. 7-12. RYAN, Leland “Buck”, *The Logansport Project*, informe presentado al comité de pequeños periódicos de la American Society of Newspaper Editors, 1992.