

---

# GESTIÓN PARA LA EXCELENCIA

Herramientas de medición para  
un periodismo de alta calidad

---

Una Guía de Recursos Para Los Directores

Por  
**MICHAEL P. SMITH**  
Director  
Media Management Center

	página
Mediciones para la excelencia	1
Inventario de excelencia editorial	3
Cómo utilizar el inventario	10
Benchmarking en el Press-Enterprise	12
Clavas para una capacitación de primera categoría	17
Como utilizar la información para tomar decisiones	25

# Mediciones para la excelencia

## Introducción

Hay pocos temas que ponen los editores a la defensiva como lo hacen las discusiones sobre la medición del desempeño de la sala de redacción.

No es sorprendente. Con frecuencia las conversaciones sobre cómo medir la sala de redacción se convierten en discusiones improductivas sobre el número de historias y fotografías. Requerir que en otros abordajes más valiosos para medir el desempeño de la sala de redacción que puede medio de los directores a gerencia para lograr la excelencia.

Los directores siempre se están preguntando: "¿Qué tan bien estamos atendiendo a nuestros lectores? ¿Cómo podemos mejorar? Y a medida que los periódicos luchan por atraer y conservar a los lectores, los editores cada día piden más a los que directores que cuantifiquen la contribución que hace la sala de redacción a las actividades dirigidas a los lectores.

La investigación del Media Management Center indica que la calidad es la característica distintiva que atrae y conserva al público. El marco que utiliza el Centro para pensar respecto a la calidad gira alrededor de cinco ideas telescópicas.

La primera dominar lo fundamental

La segunda es desarrollar coherencia

La tercera es aprender de los errores

La cuarta es desarrollar medidas que se corrijan a si mismas

La quinta idea es desarrollada una proposición de valor, lo que el Centro denomina *valor único y relevante*

Para saber si su sala de redacción completa con estas metas, para saber si debe mejorar el desempeño, se necesita información y retroalimentación. En otras palabras, se necesita medir cómo se desempeña su sala de redacción.

Esta clase de medición implica establecer normas de precisión, fuentes, conocimiento de los lectores, contratación, capacitación y otros factores de la excelencia, y medir su desempeño frente a estas normas.

Significa establecer normas de credibilidad y medir su desempeño respecto a ellas.

En esta guía de recursos encontrará algunas herramientas para ayudarle a hacer todas esas cosas.

El Media Management Center ha desarrollado dos herramientas para ayudar a fijar y medir normas de excelencia, y ambas se incluyen aquí. La primera es el Inventario de

Excelencia Editorial el cual estudia 14 características universales de la calidad editorial y describe lo que es bajo, mediano y alto rendimiento en cada una de ellas.

Varias salas de redacción han puesto a prueba el Inventario. Terry Greenberg, director administrativo del Truth, de Elkhart (Indiana), y George Rodrigue, director ejecutivo del Press-Enterprise de Riverside (California), escriben sobre sus experiencias con el uso del inventario. Rodrigue también escribe respecto a otras ideas que ha puesto en práctica para establecer niveles de comparación del desempeño propio y el de su periódico. Sus conceptos cuestan poco y son fáciles de adaptar a salas de redacción de cualquier tamaño.

El Centro también ha creado el Inventario de Credibilidad como respuesta al estudio de credibilidad de la ASNE de 1999, una mirada bastante completa a las actitudes de público donde se identificaron seis razones fundamentales que explican por qué la percepción que tiene el público de la credibilidad de los medios de comunicación es tan baja. Se incluye aquí el resumen ejecutivo del estudio de la ASNE. El inventario completo se puede obtener en el sitio de la ASNE en Internet, cuya dirección es [www.asne.org](http://www.asne.org).

El Inventario de Credibilidad es una herramienta para autoevaluación cuya utilidad es mayor cuando la preparan tanto los lectores como los empleados de la sala de redacción y se comparan las percepciones de ambos. A nosotros nos interesa conocer los resultados de los directores que ensayen el Inventario de Credibilidad.

El director administrativo del Centro, Michael P. Smith, escribe sobre las sofisticadas herramientas para medir a los lectores que utiliza *diariamente* el periódico O Globo, del Brasil, algo que podrían considerar los periódicos de los Estados Unidos.

También encontrarán en esta guía de recursos la política de errores del departamento editorial del Chicago Tribune y un informe sobre el progreso que logró el periódico en 1998 en el tema de mejorar la precisión. No todos los periódicos tiene los recursos de este gran diario metropolitano; sin embargo, la política de errores representa una manera sofisticada de mirar la calidad en un área que se puede adaptar a las salas de redacción individuales.

Para iniciar esta discusión sobre la medición de las salas de redacción, Tracy A. Thompson echa un vistazo a las razones por las cuales las organizaciones de todo tipo miden el desempeño, y cuál debe ser el papel de las mediciones en la sala de redacción. Ella ofrece algunas ideas sobre cuáles mediciones son apropiadas para los periodistas y explora la conexión entre la medición y las metas estratégicas.

No lea simplemente esta guía de recursos; utilícela. Copie los inventarios, úselos, cámbielos y ayúdenos a mejorarlos dejándonos saber lo que usted aprendió.

# Cómo Utilizar El Inventario

Por Terry Greenberg

*Director ejecutivo, The Elkhart Truth*

El Inventario de Excelencia Editorial es una excelente herramienta para medir dónde se está y adonde se quiere llegar. Pero yo he encontrado un beneficio adicional y espero ampliar ese tema en el futuro.

Cuando llegué al Elkhart en 1996, recibí una sala de redacción que se encontraba lista para el cambio. Muchos de los empleados se sentían asfixiados. Cambiamos las secciones, anclamos las páginas, alteramos el diseño, nos cambiamos a las mañanas 7 días a la semana — y esos fueron únicamente los cambios mayores.

Al utilizar el inventario se despersonaliza la crítica. No se siente como una amenaza. Es una fuente desapasionada independiente que le dice a la sala de redacción hacia adónde necesita ir.

Aproximadamente en la época en que disminuyó nuestro ritmo después de todo eso, me sentí ansioso por atacar nuevos problemas. El periódico estaba mejor, pero aún le quedaba mucho camino por recorrer.

Sin embargo, percibí que muchas de las personas de la sala de redacción estaban preocupadas por lo que sería otra ronda de cambios. Hicimos una pequeña encuesta y descubrimos que la gente creía que ya habíamos hecho suficiente — necesitaban un descanso. No estaban en contra de las ideas tanto como de la cantidad de ellas. Habíamos hecho más cambios en poco más de un año de los que se habían efectuado en una década o quizá más.

De tal manera que me contuve el durante algunos meses. Sin embargo, durante ese tiempo se hizo aparente que el problema era más profundo. Una de nuestras directoras se me acercó y me dijo: "¿Soy lo suficientemente buena para permanecer aquí?" Me sorprendió la pregunta porque ella era una buena integrante de la sala de redacción. De modo que le pregunté por qué me lo preguntaba. Me dijo que si habíamos tenido que hacer tantos cambios ella comenzaba a creer que el periódico no era tan bueno como había pensado inicialmente el staff y, además, que ella no era buena en su trabajo. Le pregunté si había otras personas que pensarán igual y ella respondió que sí.

De tal manera que mientras más fomentaba yo el cambio, algunas personas recibían el mensaje de que yo no las creía tan valiosas. ¡Quién diablos es este tipo para venir a decirnos todo esto! Esa no era mi intención.

Sí. El periódico sí tenía un trecho por recorrer y algunas personas podían mejorar, pero casi todo el mundo en nuestra sala de redacción era o bueno o muy bueno lo que hacía.

Entretanto, yo aún tenía la necesidad de seguir adelante.

Más o menos por esa época vi el inventario, lo preparé, y nuestras calificaciones fueron casi todas C y B. Obtendríamos mejores calificaciones si pudiéramos implantar más cambios. Entonces les di un trabajo a varios directores clave. ¡Lotería! Se encendieron las luces. No se sintieron amenazados por el formulario y encontraron una fuente independiente y desapasionada que les decía lo que yo les había venido diciendo: que todavía teníamos mucho camino por recorrer.

Pero era más fácil leerlo en el inventario que oír a alguien decirlo. No era personal. No importaba la forma como yo lo expresara, seguía viniendo de una persona.

La mayoría de los directores estuvieron de acuerdo en que nuestro puntaje era de B y C. Eso abrió nuestras mentes y comenzamos a avanzar nuevamente. Después de eso nos metimos en la planeación estratégica pero, cuando terminemos, quiero utilizar el inventario en la mayor parte de la sala de redacción para impulsar nuestros esfuerzos en el futuro.

# Benchmarking En El Press-Enterprise

Por George Odrigue

*Director ejecutivo, The Press-Enterprise*

Un director nuevo puede llenar rápidamente un cuaderno con preguntas. ¿Cuán bien estamos atendiendo a nuestros lectores? ¿Cómo estamos construyendo y modelando a nuestro staff? ¿Cómo me estoy desempeñando?

Muy probablemente el nuevo director también se dará cuenta rápidamente de lo poco que sabe. Eso fue, al menos, lo que me sucedió a mí. Fue bastante inquietante.

Después de soñar durante años con manejar mi propia sala de redacción, por fin se me dio esa oportunidad en el Press Enterprise. Y a veces sentía que no sabía ni dónde estaba parado.

Era nuevo en mi trabajo y no sabía cómo me estaba comunicando con mis subalternos. Tampoco podía determinar cómo estaban ellos estableciendo comunicación con los reporteros y editores que trabajaban para ellos.

También era yo nuevo en el área y me preguntaba cómo estaríamos atendiendo a nuestros lectores.

Desafortunadamente, nuestro staff tampoco siempre lo sabía. Hacíamos encuestas de la lectoría cada varios años pero no hacíamos un seguimiento periódico de cómo estábamos atendiendo las necesidades de nuestros lectores. Cuando discutíamos ideas nuevas, con frecuencia el tema era lo que nosotros queríamos escribir y no lo que el lector quería leer.

De este mar de confusión surgió un plan. Decidimos llevar a cabo una serie de ejercicios para determinar unos niveles de comparación (benchmarking).

También resolvimos otros problemas pequeños. Por ejemplo, algunos directores se quejaban de que yo les estaba dando demasiado trabajo. Me di cuenta que yo no tenía idea de todo el trabajo que tenían y me ofrecí a ayudarles a equilibrar o redistribuir las cargas.

Además de mejorar las relaciones, el benchmarking me permitió establecer tres metas claras para el desarrollo personal: comunicaciones, planeación y desarrollo de mis subalternos (y ellos de los suyos).

El próximo año mediremos el progreso.

Pretendíamos orientarnos, educar a nuestro staff y convencerlos de que aceptaran el concepto de una mejoría constante y consciente

## Benchmarking de las actitudes del staff

Para establecer un benchmarking de las actitudes de nuestro staff distribuimos un "Inventario de Excelencia Editorial" inspirado por el en NMC de la universidad Northwestern. Adjuntamos una copia del inventario como Apéndice B. Distribuimos aproximadamente 50 encuestas y recibimos 39 respuestas. Los resultados indicaron que nuestro propio staff consideraba que el periódico era, a lo sumo, mediocre.

Nuestro staff es joven y carece de experiencia. Tenemos un competidor de alta calidad (*The Los Angeles Times*) y muchos adversarios de baja calidad. La orientación hacia los clientes parecía ser nuestra mejor estrategia y la retroalimentación de los lectores indicaba que necesitábamos concentrarnos primero en lo fundamental: precisión, fuentes apropiadas, conocimiento de nuestra comunidad y capacitación de los nuevos reporteros y directores. Tristemente, nos dimos una B como máxima nota en estas tres áreas clave. A continuación se muestran los resultados en forma de tabla.

Ítem	Calificación	Prioridad de la gerencia
Precisión	2,9	1
Fuentes	2,9	2
Conocimiento del lector	2,9	3
Enfoque en la comunidad	3,0	4
Capacitación	2,8	5
Gestión del desempeño	2,9	6
Empresa	3,3	7
Innovación	2,9	8
Diversidad	3,5	9
Oportunidad	3,2	10
Planeación estratégica	2,5	11
Evaluación de la calidad	3,3	12
Colegaje	3,3	13
Conocimientos técnicos	2,6	14

Decidimos llevar a cabo varios ejercicios de benchmarking. Pretendíamos orientarnos, educar a nuestro staff y lograr que aceptaran el concepto de la mejora continua y consciente.

## Benchmarking del liderazgo

Tras seis meses como Director Administrativo del periódico, les di a las doce personas con quienes trabajo más estrechamente una copia de una evaluación estándar de desempeño. (Se adjunta copia.) No era muy elegante pero pretendía descubrir los problemas que mis colegas, por benevolencia o por temor, quizá no habrían discutido.

Eso llevó a algunas reformas instantáneas y relativamente sencillas.

Por ejemplo, algunos jefes de departamento expresaron su complacencia porque se les había dado más responsabilidad y autonomía, lo cual era una necesidad teniendo en cuenta mi falta de experiencia en el trabajo, en el periódico y en el mercado. "Una de las cosas buenas es que usted parece saber siempre cuándo tiene una idea realmente mala," escribió uno de ellos. Pero otros directores se mostraron preocupados. "Usted siempre parece tener ya una idea para la solución cuando viene discutir un problema," dijo un integrante de ese bando.

Solución: el grupo gerencial y yo repasamos juntos los comentarios (anónimos) y, por ejemplo, yo confesé que usualmente sí tenía una idea para la solución, pero me daba cuenta de que generalmente esa idea era muy cruda. Básicamente, le pedía mi staff que discutiera conmigo. Respondieron con un gratificante rugido.

Nuestra meta es elevar cada uno de estos factores críticos a la categoría de la "A", y arrastrar al mismo tiempo varias otras categorías (innovación y empresa, por ejemplo). Varios comités ad hoc de integrantes del staff nos habían ayudado a redactar planes para esa actividad. Algunos ejemplos del plan para mejorar incluyen:

Área clave	Pasos para mejorar
Precisión	<p>Crear una base de datos de errores computarizada para ayudarnos a encontrar los errores recurrentes y las áreas con problemas.</p> <p>Crear un "comité de dificultades" para recomendar mejoras al proceso. Por ejemplo, todos los reporteros y incluyen ya su número telefónico nocturno y el número de su busca-personas en la parte superior de sus historias con el fin de ayudar a los correctores a ubicarlos rápidamente.</p> <p>Hacer clínicas de emergencia respecto a aquellas áreas identificadas por la base de datos o por el comité de dificultades como especialmente molestas. Por ejemplo, hace poco hicimos una sesión especial para los correctores sobre las complejas leyes del código penal de California.</p> <p>Dar a los reporteros herramientas para revisar las versiones editadas de sus historias, a través de la computadora y desde sus casas.</p> <p>Mejorar la corrección de los tipos de los desplegados en las mesas de armado.</p>

Fuentes	<p>Hacer una "auditoría de diversidad" de las fuentes para ver dónde podríamos estar cayendo en la rutina.</p> <p>Ofrecer a los reporteros "tiempo de la empresa" para desarrollar historias fuera de la oficina y lejos de las presiones cotidianas de la hora de cierre.</p> <p>Utilizar todos los medios de comunicación interna posibles para hacer énfasis en la necesidad de conseguir fuentes más amplias y escribir historias no tradicionales.</p>
Conocimiento de los lectores	<p>Compartir con los directores y reporteros detalles sobre los datos de las encuestas de lectoría.</p> <p>Comenzar a hacer benchmarking de la cantidad y el porcentaje de las cancelaciones relacionadas con el contenido en cada una de nuestras zonas de circulación.</p> <p>Pedir a un director o un reportero que llame a cualquier persona que cancele su suscripción con causa justa para discutir el periódico y cómo podríamos mejorarlo.</p> <p>Exigir a los reporteros y directores que hagan una gira a pie por nuestra zona de cubrimiento.</p> <p>Aumentar los esfuerzos por contratar y promover reporteros y directores latinos y afroamericanos.</p>
Enfoque en la comunidad	<p>Crear una nueva página de 'conexión con la comunidad' en los periódicos de la semana para hacer énfasis en las noticias puramente locales y en los eventos comunitarios.</p> <p>Trabajar más estrechamente con los grupos comunitarios para comprender mejor las necesidades, problemas y logros de la gente local.</p> <p>Desarrollar nuevos informes (seguridad pública, educación) para conectar mejor con los lectores en los temas que más les interesan.</p> <p>Poner en marcha varias iniciativas adicionales para hacer más profunda nuestra presencia en toda la zona de circulación.</p>

Capacitación	<p>Iniciar una crítica diaria del periódico (<i>The Daily Enterprise</i>, del cual se adjunta un ejemplar) para alabar los mejores aspectos de nuestro trabajo y mejorar el resto.</p> <p>Iniciar talleres quincenales para escritores que quieren discutir el oficio y presentar a los reporteros entre sí.</p> <p>Invitar a escritores, directores, investigadores y asesores con talento para que lleven a cabo capacitación en el sitio sobre las habilidades periodísticas.</p> <p>Contratar con la universidad intermedia local para mejorar las habilidades gerenciales y técnicas.</p> <p>Enviar a unos pocos miembros del staff, con talento y que se puedan dejar ir, a capacitarse fuera de la empresa con el entendimiento de que regresarán para enseñarnos al resto de nosotros.</p>
--------------	--

Está por verse en sí alcanzamos nuestras metas, pero no queda duda de que nuestro staff comprende cuáles son las metas y por qué nos importan tanto. Muchos de sus comentarios escritos indican que están ansiosos por llegar más alto. Ese podría ser el resultado más importante de nuestro primer ejercicio de benchmarking basado en el staff.

## Conclusión

Apenas estamos comenzando nuestros esfuerzos de benchmarking, de modo que las conclusiones son prematuras.

Hasta el momento, los costos son relativamente bajos. Las encuestas del staff y el liderazgo sólo se llevaron algunos minutos para completar. El trabajo con la cancelación de suscripciones se basa el papeleo existente, complementado con aquellos directores y reporteros que logran grandes percepciones al llamar directamente a los lectores. Solamente la auditoría de contenido ha ocupado una gran cantidad del tiempo el staff. La mini encuesta diaria la llevarán a cabo en parte nuestros directores y en parte por el personal de servicio telefónico al cliente.

Vemos muchos resultados positivos a corto plazo. La totalidad del staff sabe qué es lo que nos importa, sabe que lo medimos y sabe cuáles son nuestros estándares. De hecho, algunos se sorprenden por lo *altos* que son nuestros estándares. Los directores y los reporteros por igual expresan su gratitud por la claridad que nos han traído las encuestas y las discusiones. En la encuesta de excelencia editorial, varias personas expresaron su pesar por no podernos calificar con una nota más alta ya que se sienten orgullosos del periódico. Consideramos que eso es un buen síntoma.

# Claves Para Una Capacitación De Primera Categoría

Por Steven S. Duke  
*Media Management Center*

Las descripciones del desempeño de primera categoría que aparece en Inventario de Excelencia Editorial se han escrito en términos muy generales pero, ¿cuáles son los detalles? ¿Cómo se crea un programa de primera categoría? Tomemos una categoría —capacitación— para echar un vistazo más detenido a la forma como se podría hacer.

La capacitación no tiene que ser clara para ser eficaz, pero tiene que ser parte de la cultura de la sala de redacción.

El inventario describe así la capacitación de primera categoría:

*El presupuesto para capacitación es adecuado; la capacitación se considera como una oportunidad de crecimiento para mejorar el desempeño de todos los empleados y se ofrece no sólo para mejorar el desempeño actual sino para preparar a los empleados para trabajos o responsabilidades futuras; se lleva a cabo capacitación periódica en las instalaciones y se complementa con oportunidades fuera de éstas; constantemente se están evaluando las necesidades de capacitación y los programas, contenidos y métodos se adaptan a esas necesidades; los intercambios de trabajo y las reasignaciones se utilizan rutinariamente como oportunidades para acrecentar las destrezas.*

Para diseñar un programa, la primera pregunta tiene que ser: ¿Qué habilidades se van a enseñar? La investigación y la experiencia han llevado al Media Management Center a creer que existen cuatro áreas donde los periódicos pueden ofrecer capacitación; para todas las demás, es necesario contratar por fuera. Se puede enseñar:

Habilidades técnicas  
Habilidades gerenciales básicas  
Conocimiento del producto y  
Conocimiento del mercado

Es necesario contratar por fuera creatividad, flexibilidad, capacidad analítica, motivación, ambición y otros atributos. Si se centra la atención en lo que se puede enseñar, las recompensas serán mayores

No deje que la cláusula inicial de la descripción del inventario le desconcierte. La capacitación de primera categoría no tiene que ser costosa ni tampoco es algo a lo que sólo pueden aspirar los periódicos grandes. El Centro ha investigado la capacitación en salas de redacción grandes y pequeñas y ha encontrado que los periódicos pequeños a veces hacen un mejor trabajo que los grandes, y lo hacen con un presupuesto reducido. Para tener éxito, la capacitación tiene que ser consistente, necesita el apoyo de la alta gerencia y debe ser una parte fija del presupuesto (no una opción que se recorta en tiempos difíciles). En otras palabras, tiene que ser parte de la cultura del periódico.

Los programas de primera categoría hacen énfasis en "capacitación periódica llevada a cabo en las instalaciones." No se trata de gastar mucho dinero en matrículas y viáticos para enviara a un puñado selecto a una capacitación afuera de las instalaciones. Los mejores programas para capacitación que están muy inclinados hacia las clases internas, programadas regularmente, complementadas selectivamente con oportunidades fuera de las instalaciones. También están disponibles para todos, no sólo para algunas estrellas o personas con potencial elevado.

Echemos un vistazo a los programas de capacitación y de dos periódicos, uno mediano y uno grande, para ver cómo se ajustan los programas a la descripción que hace el inventario de lo que es un desempeño de primera categoría.

### **Ledger-Enquirer De Columbus (Georgia)**

El *Columbus Ledger Enquirer* es un periódico con una circulación de 48.000 ejemplares (65.000 en domingo) en la zona centro occidente de Georgia. Obtiene algunos beneficios por ser parte de la cadena Knight-Ridder, pero buena parte del programa de capacitación del periódico puede ser adoptada por periódicos de tamaño similar, aun que no pertenezcan a una cadena.

En el *Ledger-Enquirer*, "la capacitación es un estilo de vida," dijo la directora ejecutiva Susan Catron, y va más allá de la sala de redacción. Todo el periódico está comprometido a que *todos los empleados* reciban 40 horas de capacitación cada año. El periódico ya sobrepasó las 40 horas de ese compromiso en 1998 y parece que va a

### **CUATRO REQUISITOS PARA PROGRAMAS EXITOSOS:**

Los programas exitosos tienen cuatro requisitos básicos, según la Newspaper Training Editor's Guide, (Guía para Directores sobre Capacitación en los Periódicos) publicada por el Centro de la Costa pacífica del Freedom Forum)

- **Objetivo:** Adelantan la misión y las metas del periódico.
- **Apoyo:** Tienen el apoyo de los altos directores y tienen presupuestos. Son parte de estructura y la cultura de la sala de redacción.
- **Transacciones:** Se dedican a crear nuevas acciones de capacitación (como persona a persona, asesoría, talleres, boletines, etcétera)
- **Éxito:** Mejoran las personas, el proceso y el producto. Un buen programa al igual que un buen periodista crece y aprende constantemente.

exceder también las 40 horas a finales de 1999, dijo Catron.

Y el compromiso es profundo. "Cuando es necesario recortar presupuestos, la capacitación es el último rubro que se recorta." Dijo Catron.

La capacitación en el *Ledger-Enquirer* tiene diferentes formas; en conjunto abarcan las cuatro áreas que, según el Media Management Center, se pueden entrenar: habilidades técnicas, habilidades gerenciales básicas, conocimiento del producto y conocimiento del mercado. El programa incluye:

- Academia de Aprendizaje Knight-Ridder
- Actualizaciones de Estrategia presentadas por el editor
- Entrenadores y críticas internas
- Capacitación cruzada interna y en otros periódicos
- Banco de el Talento de Knight-Ridder
- Entrenadores externos
- Talleres de la Asociación de Prensa de Georgia
- Uso ocasional de clases en los institutos Poynter y el API.

### **Capacitación en administración básica**

La Academia de Aprendizaje Knight-Ridder es manejada por el departamento de Recursos Humanos del periódico y se concentra en la capacitación básica sobre gerencia utilizando el programa "Liderazgo de primera línea" de Zenger-Miller. El departamento distribuye un pénsum trimestral de clases sobre temas como la gerencia, el liderazgo, los roles y la responsabilidades en los equipos, cómo hacer críticas constructivas y cómo dar reconocimiento a los resultados positivos.

### **Conocimiento del producto y del mercado**

Una o dos veces al año el editor John Greenman presenta su "Actualización sobre estrategia." Es un uniforme de 90 minutos sobre el estado del periódico, para dónde va y cuáles son los planes para el siguiente año. Todo el edificio asiste, desde la sala de correos para arriba. Después de la actualización, Greenman divide la sesión en grupos multifuncionales pequeños y asigna a cada uno un proyecto de negocios para que generen ideas.

"De estas reuniones salen buenas ideas y vemos los resultados durante el año siguiente," dice Catron. "Una idea reciente, por ejemplo: se nos pidió que reexamináramos nuestras

### **CÓMO ENCONTRAR ENTRENADORES CON UN PRESUPUESTO REDUCIDO**

Presentamos aquí un orden de prioridades para encontrar entrenadores para periódicos que tienen presupuestos reducidos. Es tomado de la Newspaper Training Editor's Guide, (Guía para Directores sobre Capacitación en los Periódicos) publicada por el Centro de la Costa pacífica del Freedom Forum:

- Personajes nacionales que están en la ciudad por casualidad
- Expertos regionales de fuera del periódico
- Grandes personajes ya jubilados
- Profesores que han trabajado hace poco en salas de redacción
- Expertos internos

No se debe menospreciar esta última categoría. Existe mucha sabiduría acumulada incluso en la sala de redacción más pequeña. No sienta vergüenza por hacer que sus propios expertos asuman un papel de capacitación formal.

ediciones por zonas para ver si eran efectivas. Terminamos cancelándolas todas menos una," dijo Catron.

Estas actualizaciones de estrategia, junto con el trabajo del grupo sobre los proyectos comerciales, enseñan a los empleados sobre el mercado del periódico y sobre el periódico como producto dentro de ese mercado.

La sala de redacción obtiene valiosos conocimientos sobre el mercado y se conecta con la comunidad en un programa innovador diseñado por el Director Ejecutivo Mike Burbach. El señor Burbach alquila periódicamente una van y lleva durante una tarde al personal de la sala de redacción a visitar alguna parte de la comunidad y aprender sobre ella.

En una de las visitas, Burbach no utilizó el vehículo y encabezó una gira a pie desde la oficina del *Ledger-Enquirer*. Columbus fue diseñada con las iglesias en una zona central," dijo Catron. De modo que caminamos desde nuestra oficina hasta las iglesias, y fuimos sacando los curas de las iglesias y los llevamos con nosotros. Es una excelente manera de enterarse de la historia y la cultura de la comunidad. Ayuda a crear y conservar conocimiento institucional respecto a una comunidad," algo especialmente importante en un periódico relativamente pequeño donde el staff es joven y la rotación es la norma.

### **Habilidades técnicas**

El *Ledger-Enquirer* enseña habilidades técnicas a través de varios programas, algunos de ellos muy sencillos y poco costosos.

Catron dice que el gerente de la sección de noticias con frecuencia envía a todo el staff por medio del correo electrónico críticas constructivas de los periódicos de la semana. También exige que los correctores de texto critiquen al *Ledger-Enquirer* y a otros periódicos como parte de su evaluación anual del rendimiento. "Quiero que busquen ideas novedosas, quiero que estudien otros periódicos. Después de este ensayo, la sección de corrección, lo voy ampliar a las otras secciones."

"Hacemos internamente todo lo que podemos," dice Catron. "Por ejemplo, tenemos una correctora que sólo tiene año y medio de haber salido de la universidad. No tiene mucha capacitación en el diseño de manera que la programamos con nuestro artista para establecer un horario formal de entrenamiento."

Catron también busca oportunidades para hacer una capacitación cruzada en la sala de redacción. "Tenemos uno de nuestros correctores de texto recibiendo entrenamiento cruzado en la sección de noticias de la ciudad en este momento." Ella aprovecha el hecho de que el periódico está afiliado a la cadena Knight-Ridder para intercambiar staff con otros periódicos y profundizar así sus habilidades. "Por ejemplo, Bradenton necesitaba ayuda en su sección de la ciudad de modo que enviamos a uno de nuestros directores asistentes a Bradenton durante algunas semanas. Eso ayudará a Bradenton, ayudará al [director asistente de la ciudad] y nos ayudará a nosotros."

## **Banco de talento Knight-Ridder**

Existe un programa de capacitación que se encuentra disponible para el *Ledger-Enquirer* por ser sus dueños quienes son: el Banco de Talento Knight-Ridder. Este programa pone la pericia de toda la cadena a disposición de cada uno de los periódicos y ofrece dinero del presupuesto para ayudarlo a funcionar.

El programa opera de la siguiente manera, según Marty Claus, vicepresidente de noticias de Knight-Ridder.

El director del programa hace una encuesta entre todos los directores del periódico preguntando cuáles son sus principales necesidades de capacitación y cuáles de los empleados podrían enseñar esas habilidades. Se definen prioridades, se recopila una lista de maestros y se coloca en la red interna (intranet) de la cadena. Estos expertos están disponibles para viajar a cualquier periódico de Knight-Ridder que desee tenerlos como profesores.

El periódico que invita al entrenador paga sus gastos de viaje pero Knight-Ridder da a cada periódico \$2,000 anuales para cubrir estos gastos, dice Claus. "Si es necesario traer a alguien del otro lado del país, se hace," dijo Claus, "pero la mayoría es inteligente y aprovecha al máximo su dinero. Por ejemplo, Columbus y Macon pueden compartir el costo de traer alguien de Detroit para trabajar con ambas salas de redacción.

"La idea es impartir el entrenamiento a todo el staff, no enviar a una sola persona a recibir la capacitación para que luego regrese hablando un idioma que los demás no entienden," dijo Claus.

"Hemos traído diseñadores, editores de fotografías y otros," dijo Catron.

El *Ledger-Enquirer* también trae entrenadores que no pertenecen a Knight-Ridder, usualmente cuando están en la ciudad por alguna otra razón, dijo Catron.

El periódico acude a la capacitación fuera de su sede cuando el valor es alto." La Asociación de Prensa de Georgia tiene buenas clases y son baratas. Atlanta está a sólo 90 millas de distancia de manera que no es necesario pernoctar, y las clases solamente cuestan \$35," dijo Catron.

Toda la sección de redacción se inscribió para el curso en línea sobre corrección de textos, del API y sirvió como conejillo de Indias para ver si Knight-Ridder debería utilizar la capacitación en línea que ofrece el API.

## **The Atlanta Journal-Constitution**

La principal diferencia entre los periódicos grandes y los más chicos que tienen capacitación de primera categoría es que los periódicos grandes a menudo pueden pagar

un director de capacitación de tiempo completo para coordinar los programas. Mike Schwartz ocupa ese cargo en el *Atlanta Journal-Constitution* (409.000 en semana, 669.000 los domingos).

Schwartz es responsable de toda la capacitación de la sala de redacción, incluyendo desarrollar dos semestres de clases cada año, conseguir los profesores internos y externos del periódico, producir un pénsum ingenioso y atractivo cada semestre y editar un boletín interno. También lleva el programa fuera del periódico, a la oficina de Washington, a las oficinas suburbanas y a otros periódicos del grupo Cox.

### **Habilidades gerenciales básicas**

Al igual que el *Ledger-Enquirer*, el *Atlanta Journal-Constitution* tiene un programa de capacitación básica en gerencia, llamado Navigator y orientado hacia los gerentes nuevos. El objetivo es llevar los empleados al programa de capacitación dentro de los 6 meses siguientes a su nombramiento como gerentes, dijo Schwartz.

En siete unidades de una semana de duración cada una, cubre habilidades gerenciales básicas como gestión del desempeño, motivación, entrevistas de trabajo, recursos humanos, y asuntos de la legislación laboral, dijo Schwartz. La capacitación está diseñada específicamente para gerentes de periódico y el componente clave de cada unidad es un caso de estudio sobre un departamento de un periódico.

El *Atlanta Journal-Constitution* también lleva a cabo una sesión de tres días sobre el manejo de la diversidad. Esta es una clase de base amplia que va más allá de los beneficios que aporta la diversidad y cubre la legislación contra la discriminación, la historia de la fuerza laboral, los efectos de los estereotipos, el manejo de los conflictos interculturales y los desafíos que afrontan los gerentes.

En la sala de redacción, el director Ron Martin creó un programa de Líderes de la Sala de redacción del *Atlanta Journal-Constitution* para identificar, desarrollar y hacer el seguimiento del personal con alto potencial. "Al capacitar y desarrollar a las personas, éstas se convierten en mejores contribuyentes cuando los necesitamos," dijo Schwartz.

Este nuevo programa se basa en proyectos. Además de capacitación específica sobre asuntos de gerencia, material de lectura y asesoría personalizada, se pide el grupo que estudie un problema comercial y presente recomendaciones al respecto. Esto último ayuda a desarrollar conocimiento de producto y del mercado.

### **Habilidades técnicas, conocimiento del mercado y conocimiento del producto**

El *Atlanta Journal-Constitution* ofrece capacitación en las otras tres áreas a través de una operación interna llamada Academia Cox. La Academia ofrece dos semestres de clases cada año. El pénsum típico ofrece 16 cursos, incluyendo habilidades técnicas como redacción, edición, y técnicas de investigación a través de la Internet, así como capacitación sobre mercados y productos. En la primavera de el 2000 el *Atlanta Journal-*

Constitution tiene planes de iniciar la capacitación enfocada en los departamentos. La prueba se hará en el departamento comercial, donde se capacitará a todo el staff mediante un programa ajustado a sus necesidades.

Las clases las imparten expertos internos y conferencistas externos de la Cox, periódicos que no pertenecen a la Cox, y el Instituto Poynter, entre otros. El departamento de mercadeo del Atlanta Journal-Constitution ha impartido seminarios sobre quienes son los lectores, y el departamento de publicidad ha dictado "Publicidad 101" para personal que no trabaja en publicidad.

Un integrante de la Oficina de Investigación de Georgia dictó un seminario sobre armas de fuego para familiarizar a los reporteros, directores, fotógrafos y diseñadores gráficos con las armas y la terminología. (Otros periódicos han invitado a oficiales de la Oficina de Alcohol, Tabaco y Armas de Fuego para hacer presentaciones similares.)

"Muchos de los integrantes de nuestro staff se han convertido en presentadores populares y exitosos," dijo Schwartz. El personal ha asistido a talleres sobre la organización de las historias, el arte de la redacción, las historias principales, cómo eliminar de una historia la jerga periodística, cómo eliminar los adjetivos y los adverbios innecesarios, etcétera.

El personal de la sección de textos ha recibido seminarios sobre edición para reporteros y directores. Un respetado corrector de textos sénior presenta una sesión sobre precisión y equidad.

El Atlanta Journal-Constitution publica un boletín interno, *Inside Scoop*, que el periódico utiliza para "prolongar la vida y el alcance de las sesiones de capacitación de las Academias Cox, pidiendo al personal que escriba respecto a las clases," dijo Schwartz.

Al igual que muchos periódicos grandes, el Atlanta Journal-Constitution tiene un presupuesto amplio para enviar al personal a capacitarse fuera de las instalaciones, pero el núcleo del programa de capacitación es interno.

### **Medidas del éxito**

La primera pregunta que plantean muchos directores y editores es: ¿Cómo medimos el éxito de las actividades de capacitación? Incluso los programas más frugales implican un costo en tiempo y en dinero.

Algunas medidas son básicas. Cada año, preguntar a las personas de qué manera han utilizado la información de los seminarios del año anterior. Estar consciente de los cambios sutiles en la calidad, la moral, el liderazgo y la autoconfianza. Utilizar un abordaje activo: informar personal de qué manera los seminarios les han ayudado a alcanzar el éxito. Mirar el periódico: ¿Se pueden ver en el periódico los resultados de la capacitación?

El Atlanta Journal-Constitution utiliza algunas de estas técnicas. Todos los participantes de las clases llenan un formulario de retroalimentación que incluye una pregunta termómetro: ¿Qué aprendió usted que vaya a aplicar en el trabajo? Los gerentes también están atentos a las mejoras en el desempeño. "Por ejemplo, el foco de la clase de redacción es escribir con claridad, utilizar entradas más cortas y frases más cortas y más claras," dice Schwartz. "Podemos ver la transformación en la forma como escriben las personas."

El periódico también percibe los efectos de su programa en la conservación de los empleados. Es más difícil para los periódicos grandes robarse al personal talentoso porque la capacitación continua es un imán, dice Schwartz. Susan Catron, directora administrativa del *Ledger-Enquirer* ve el éxito en su capacidad para reclutar. "Sabemos que es difícil atraer gente buena," dice Catron. "No podemos pagar tanto como los periódicos grandes y yo sé que no todo el mundo quiere vivir en el centro oeste de Georgia. De tal manera que me siento feliz cuando puedo decidirle a alguien: 'si se une a los otros, recibirá capacitación' y lo puedo comprobar. Es una excelente herramienta para reclutar."

Si desea evidencia más firme del valor que se obtiene con el dinero y el tiempo que se invierten en la capacitación, Marty Claus, de Knight-Ridder, la tiene. Knight-Ridder contrata una firma externa para hacer encuestas bienales sobre cada uno de sus periódicos. Cuando se terminó la última, "Columbus aumentó muchísimo en todas las categorías, no solamente en satisfacción del cliente y sino en la media docena más o menos de medidas que nosotros estudiamos," dijo ella. "Transcurrieron dos años entre las encuestas a los clientes... Una en 1996 y otra en 1998. Hubo una mejora pasmosa entre una encuesta y otra."

¿Cuáles fueron los cambios en el periódico durante ese tiempo? En 1996 Greenman se vinculó como editor y Burbach como director ejecutivo y ambos se comprometieron con la capacitación como estilo de vida en el periódico. Claus señala la que no fue solamente la capacitación en la sala de depredación sino un compromiso de toda la empresa con la capacitación y el trabajo en equipo lo que contribuyó a este cambio, pero sigue subrayando la importancia de la capacitación. "Todo el mundo recibió una capacitación excelente. Todas las divisiones conocen las cosas apropiadas. Fueron reclutados para que trabajen en equipo y recibieron capacitación sobre mercado, participación en el campo, participación en la mente (share of mind) y ese tipo de cosas" dijo.

### **INFORMACIÓN SOBRE CAPACITACIÓN EN LA INTERNET**

La Internet ofrece diversos sitios que proporcionan información sobre capacitación. Aquí presentamos algunos y otros más aparecen en la Newspaper Training Editor's Guide, (Guía para Directores sobre Capacitación en los Periódicos) publicada por el Centro de la Costa pacífica del Freedom Forum:

[www.freep.com/jobspage/academy/hart/htm](http://www.freep.com/jobspage/academy/hart/htm)

<http://copydesk.org>

<http://www.theslot.com>

<http://owl.english.purdue.edu/owls/writing-labs.html>

## **Como iniciar**

Si se desea mejorar la capacitación en el periódico, la mejor manera es robar ideas, como las que se citan aquí. La Newspaper Training Editor's Guide, (Guía para Directores sobre Capacitación en los Periódicos) publicada por el Centro de la Costa pacífica del Freedom Forum) está llena de ideas de programas de capacitación exitosos de todo el país. Beverly Kees, directora de programas del centro de la costa pacífica celebra una reunión anual durante la cual los directores de capacitación intercambien sus mejores ideas.

Por encima de todo, consulte con su staff para averiguar cuáles son sus intereses en términos de capacitación. Se consigue más compromiso cuando los empleados están aprendiendo lo que perciben como importante.

# Como Utilizar La Información Para Tomar Decisiones

Por Michael P. Smith

*Director Administrativo, Media Management Center*

*"Todo periodista está ansioso por averiguar la reacción de los lectores a lo que él escribe; ¿Fue bueno? ¿Fue acertado? ¿Quedó satisfecho lector? Al carecer de instrumentos precisos para la medición, el periodista tiene muy pocos medios para averiguar cómo se evaluó la historia. El percibe la reacción de sus pares: directores y reporteros, tanto colegas como rivales. También puede medir las repercusiones de su trabajo según la impresión que causa en los medios de comunicación: si otros periódicos y las emisoras de radio televisión hacen seguimientos y comentarios en sus programas de noticias, es un síntoma seguro de que su historia fue leída y se encontró relevante. Pero, ¿qué opinó el usuario final de la información —el lector del periódico— la sobre la historia? ¿Le gustó? Al no tener instrumentos apropiados de medición, la pregunta nunca se podrá responder."*

Con estos antecedentes, el director administrativo Merval Pereira explicó a un grupo de directores estadounidenses cómo se había dedicado su periódico, *O Globo*, a utilizar métodos de investigación para mejorar el contenido.

Los resultados fueron impresionantes. Cuando Pereira se dirigió a los directores en 1996, *O Globo* era el diario con la segunda circulación más grande en Rio de Janeiro, Brasil. Luego su circulación pasó a 287.000 en semana y 575.000 durante los fines de semana. En 1999, el periódico había llegado a 325.000 en semana y 615.000 ejemplares los fines de semana, y esto en un mercado con otros 17 diarios haciéndole competencia. Más impresionante aún fue el lanzamiento que hizo *O Globo* en 1999 de un tabloide llamado *Extra*. Originalmente, *Extra* fue concebido como un periódico para circular en semana, con 60.000 ejemplares pero 6 meses después de su lanzamiento había alcanzado una circulación de 200.000 ejemplares diarios —sin disminuir su producto básico, *O Globo*.

No es tanto el éxito como el proceso que utilizó *O Globo* lo que lo convierte en un periódico de alto rendimiento en los campos de conocimiento del lector e integración de la información. La mayoría de los periódicos son agujeros negros para la información. Existe un influjo constante de datos pero no llegan siempre a las manos correctas; o la información no siempre es útil para quienes toman las decisiones.

Una descripción de lo que es un excelente conocimiento del lector es la siguiente:

*“El conocimiento de los lectores se actualiza con frecuencia utilizando la investigación propia y las proyecciones, tanto del periódico como de terceros, para mantenerse al tanto de los cambios en la población local, la lectoría y el estado de ánimo del país; las historias se escriben para satisfacer lo que se sabe del nivel educativo de los robos*

*lectores; la sala de redacción sostiene reuniones periódicas formales con grupos de foco para preguntar a los lectores sobre sí mismos, sobre lo que se está cubriendo y lo que los lectores desean que se cubra."*

La descripción de la integración de primera categoría dice:

*"Todos los departamentos están comprometidos a recoger las opiniones de otros departamentos antes de tomar una decisión final, y a informar a toda la organización cuando se ha tomado cualquier decisión; la existencia de una red formal para transportar información ha tenido como resultado el que todos los niveles de la organización estén informados sobre los problemas, las iniciativas y las decisiones de la compañía; todos los empleados están comprometidos a recibir y transmitir información de los lectores y los clientes, y existen canales formales para hacerlo."*

El proceso que llevó a *O Globo* a tener un conocimiento de primera categoría sobre los lectores había sido rechazado originalmente por ser demasiado costoso pero, debido que el periódico utilizó un equipo multifuncional, los integrantes del grupo comenzaron a refinar la idea y a desarrollarla para que no solamente fuera efectiva en función del costo, sino rentable.

*O Globo* decidió que quería reacciones instantáneas —medidas científicamente— al periódico de cada día. Pereira dijo que el periódico quería un instrumento que "informara a los directores, con la mayor precisión posible, las reacciones de los lectores y si les había gustado el periódico de ese día." Buscaban información que sirviera de brújula más que de mapa; querían conocer la dirección, pero los directores deseaban seleccionar la ruta.

El grupo multidepartamental incluía representantes de editorial, mercadeo, publicidad, circulación, recursos humanos y finanzas. Pereira cree que el éxito de las actividades se encuentra en el hecho de que cada departamento representado percibía un beneficio personal que se podía derivar de las encuestas diarias entre los lectores. Cuando la idea de las encuestas diarias fue rechazada como algo demasiado costoso, el representante de circulación sugirió que hicieran la encuesta interna enseñando a los representantes de servicio al cliente a utilizar las líneas de telemercadeo que se encontraban libres durante las horas de la mañana. Otras personas sugirieron un sistema de computadoras integrado que permitiera a los usuarios de las computadoras en un departamento comunicarse con los usuarios de otro departamento. El departamento de mercadeo sugirió que las preguntas sobre anuncios, colocación de anuncios y hábitos de los consumidores beneficiarían a los anunciantes y éstos estarían dispuestos a pagar sumas adicionales por obtener información propietaria. En poco tiempo en el grupo multifuncional había concebido un negocio nuevo, el cual se llegaría a llamar a InfoGlobo. Todos los departamentos utilizan InfoGlobo.

El primer paso para InfoGlobo fue clasificar los lectores existentes de acuerdo con la demografía, el nivel socioeconómico y educativo y su ubicación geográfica. Con base en

esos elementos de juicio, *O Globo* inscribió a los lectores que habían sido invitados a participar en la encuesta diaria, ofreciendo sus sugerencias gratuitamente.

El método de investigación seleccionado se llama investigación de paneles. Este método está logrando una mayor aceptación entre los investigadores de productos de consumo y estilos de vida en los Estados Unidos. El método del panel utiliza un grupo fijo de personas, estadísticamente válido, a quienes se encuesta respecto a un conjunto de variables a través del tiempo. En el caso de *O Globo* se registraron 5000 lectores para el panel. Los 5000 lectores se dividieron en grupos de 1000 para cada día de la semana. De los 1000 de cada día, se llama a una muestra de 200. "Así, cada panel de 200 lectores representa estadísticamente el universo de nuestros lectores... es estadísticamente improbable que el mismo grupo de 200 lectores se repita algún día." Cada seis meses se convoca un nuevo panel.

A los lectores encuestados se les hacen 18 preguntas sobre el periódico de cada día; ocho preguntas son de naturaleza general (ver recuadro), mientras otras diez investigan asuntos específicos relacionadas con las secciones y los suplementos. Las diez preguntas especiales son propuestas cada mes por los distintos departamentos. Publicidad quiere conocer, por ejemplo, qué opinan los lectores sobre el espaciado y la distribución de los anuncios, o si el comprador utilizara el periódico para tomar decisiones de compra. Quizá mercadeo desee conocer la eficacia de una promoción.

Todos los días se ingresa información en la computadora para que, cuando los directores comiencen a tomar decisiones sobre el contenido del periódico del día siguiente, tengan ante sus ojos las evaluaciones de los lectores. Pereira dice: "Se calculan y se ponen a disposición de los directores antes de la una de la tarde, con tiempo suficiente para que ejerzan una fuerte influencia en la diagramación y el contenido." Los resultados diarios se envían a todos los reporteros y directores a través del correo electrónico. Además, reciben un análisis mensual impreso con base en esos datos.

El resultado ha sido impresionante: crecimiento continuo en circulación. La introducción de paneles de lectores tuvo otros efectos positivos:

Los lectores se sintieron honrados y halagados por haber sido escogidos; tuvieron una voz en la formación de su periódico. La lealtad hacia el periódico se disparó.

*O Globo* trató de concebir otras formas para involucrar a los lectores en la creación de un periódico. Se agregó una encuesta instantánea *vox populi* al sitio de Internet <http://www.oglobo.com.br>

Muchos periódicos han copiado y, dicen algunos, perfeccionado InfoGlobo, aunque ninguno en los Estados Unidos ha intentado hacer una encuesta diaria. Los que lo están haciendo incluyen los competidores de *O Globo* en Brasil, y periódicos de España y África.

Y, ¿qué pasa con los lectores a quienes no se consulta? *O Globo* reconoció que se recibían muchas llamadas todos los días en la sala de redacción indicando el interés y los hábitos (u opiniones) respecto a las historias. En 1998, *O Globo* inició un centro de asistencia telefónica llamado Sistema de Respuesta al Lector (SAL, en portugués). Todas las llamadas que entran a la sala de redacción son grabadas. Se rastrean los datos y cuando se indican tendencias o problemas, la sala de redacción pueden reaccionar.

Los directores utilizar la información para orientar las decisiones, no para tomar decisiones. Entonces habían algunas cosas por las cuales parecían interesarse los lectores y que nunca hubieran recibido un cubrimiento amplio por parte *O Globo*, descrito por Pereira como "el New York Times del Brasil." Eso y la investigación de InfoGlobo que indicaba una clase media emergente, hicieron que el periódico creara el *Extra*. Este periódico nació como un tabloide para clase media baja, muy orientado hacia el entretenimiento, la cultura popular y los deportes. El plan de negocios original establecía un periódico con una circulación de 60.000 ejemplares, pero al finalizar el verano estaba vendiendo más de 200.000 en semana y 300.000 los domingos.

Pereira dijo: "La información que nuestros lectores nos habían dado indicaba que era el momento oportuno para iniciar un periódico nuevo. Lo hicimos con el personal existente y no le ha hecho daño a la circulación de nuestro producto básico." Añadió que el éxito de InfoGlobo eliminó a muchos de los incrédulos. *Extra* se promueve con comerciales y de televisión ostentosos y llenos de colorido. Pereira cree que la campaña de promoción del *Extra* fue una parte esencial de las relaciones multifuncionales y los éxitos obtenidos con la fundación de InfoGlobo.

# Las Preguntas Que Los Directores Americanos Hacen Primero

(Tomado de una entrevista por correo electrónico con Merval Pereira)

**Pregunta:** ¿Quiere decir que Ud. deja que los lectores le digan lo que debe incluir en el periódico?

**Respuesta:** El panel de lectores nunca cambia nuestra línea editorial. Somos un periódico con obligaciones serias con los intereses de nuestro país. No vamos a halagar a nuestros lectores a cualquier costo. Repito que nunca vamos a sacar en primera plana los problemas maritales de dos actores.

Por otra parte, el panel nos dice que las historias relacionadas con la política y economía no son bien recibidas por nuestros lectores... esto no impide que nosotros demos el máximo de exposición, incluyendo los titulares, a temas que son importantes para nuestro país.

El propio panel apoya esta idea. Si cruzamos las referencias de dos preguntas diarias: a) Teniendo en cuenta la importancia relativa del sujeto, ¿cómo calificaría usted (de 1 a 5) El titular de la primera página (historia principal), y b) Teniendo en cuenta la totalidad del periódico, ¿cuál historia o tema realmente capturó su atención?

Cuando los titulares se refieren a política o economía, se calificaban con cuatro o más, aunque no fueran seleccionados como el tema más interesante. Es como si el lector estuviera diciendo: "Yo sé que el tema del titular es importante, pero yo prefiero tales y tales temas."

Eso es exactamente lo que el panel nos permite hacer: mantener nuestra línea editorial a la vez que ofrecemos una mezcla más amplia de temas para la primera página, lo cual significa una lectura más interesante.

## LAS 8 PREGUNTAS PRINCIPALES DE O GLOBO

Ocho preguntas que se hacen a todos los panelistas (traducidas al castellano):

1. Teniendo en cuenta la importancia relativa del tema, ¿cómo calificaría (entre 1 y 5) el titular de la primera página (historia principal)?
2. ¿Le indujo el abrebocas de la primera página a leer más sobre el tema, buscando las páginas señaladas?
3. ¿Exageró la noticia de la primera página la historia detallada que se presentó en páginas interiores? ¿De qué manera?

4. ¿Cree usted que determinado tema merecía el abrebocas en la primera página y no lo recibió? ¿Cuál tema?
5. Por favor, califique de 1 a 5 la caricatura de la primera página.
6. ¿Considera usted que alguna historia, fotografía o caricatura es incorrecta de acuerdo con sus principios, o de mal gusto? ¿Cuáles?
7. ¿Cuál fue la foto que más le gustó de todas las que aparecieron en el periódico?
8. Teniendo en cuenta la totalidad del periódico, ¿cuál historia o tema realmente captó su atención?.