

Regionalización de las Comunicaciones: una Perspectiva Organizacional

Gabriel G. Molina

El propósito de esta intervención es muy simple: proponer un análisis de las organizaciones culturales en las diversas regiones del país para explicitar el grado —mayor o menor— en que sus propias dinámicas internas permiten el cumplimiento oportuno de los objetivos de este fenómeno al que hemos decidido llamar “la regionalización de las comunicaciones” en la sociedad mexicana.

Primero pasaré revista a los objetivos más frecuentemente ligados a este fenómeno. En segundo lugar, me referiré a las dimensiones que controlan la vida de las organizaciones de la cultura industrial en este país y para terminar simplemente habré de proponer un inventario inicial de preguntas en torno al tema.

LA REGIONALIZACION DE LAS COMUNICACIONES: DIVERSIDAD CULTURAL Y APOYO A PLANES DE DESARROLLO

En un primer momento, la regionalización se manifiesta a nuestros ojos como un fenómeno empírico: el establecimiento de un importante número de centros productores de comunicaciones en la provincia del país, a cargo de organismos tanto privados como estatales.

El caso de la televisión representa un buen ejemplo de este mo-

vimiento. A principios de 1984, según documentos de Televisa, la cadena que transportaba su señal en la provincia estaba compuesta mayoritariamente por repetidoras: 36 del canal 2; 1 del canal 4; 12 del canal 5 y 1 del canal 8; en total, 52 repetidoras. Por el contrario, el número de estaciones propiamente dichas estaba compuesto de 17 independientes y de 12 propias.

Esto no quiere decir que en esos días sólo existiesen 29 estaciones capaces de producir programas. Una observación más detallada indica que en algunos casos, como en el canal 3 de Puebla, existía una infraestructura que si bien no se podía comparar a la de los canales "nacionales", sí podía permitir que se produjesen materiales televisivos si así se hubiese querido. Sin embargo, este canal era utilizado únicamente como repetidor de la señal de México; y como el canal 3 de Puebla, muchas otras estaciones experimentaban una situación similar. Al parecer, la producción de televisión en la provincia era un valor secundario al establecimiento de una red sólida para la señal de los canales "nacionales", y del 2 en particular. Este criterio probablemente era consecuencia de una estrategia de la principal productora comercial hacia la maximización de sus espacios publicitarios, como ha quedado apuntado en otro trabajo¹, pero, regresando al tema, la tendencia general en este renglón de la producción televisiva consistía en producir desde el centro y repetir la señal en la provincia.

En la televisión estatal encontrábamos una situación muy parecida. Apoyados grandemente por la red TRM, los programas producidos en el centro, tanto por el canal 13 como por PRONARTE, encontraban una gran audiencia a lo largo y a lo ancho del territorio nacional. Pero como en el caso anterior, muy pocos programas se producían en la provincia y la gran mayoría veía la luz del día en un número muy reducido de centros de producción en la capital del país.

En los últimos años, sin embargo, se ha producido un fenómeno contrario: tanto en el lado privado como en el estatal, hemos podido presenciar toda una tendencia hacia "la producción en provincia para las audiencias de la provincia", es decir, el objeto cuya discusión nos reúne hoy día. La voluntad institucional de establecer centros de producción en la periferia descansa sobre la suposición de que una vez asegurada la cobertura "nacional" a través de las transmisiones de los canales 2, 7 y 13, el sistema televisivo se puede dar la opción de crear y promover señales locales o regionales que complementen a la señal central.

Sin embargo, a dos años de iniciado este movimiento, los objetivos más frecuentemente citados de esta regionalización, sobre todo del lado de la televisión estatal, apuntan en dos direcciones: a) hacia la diversidad cultural, y b) hacia el apoyo de planes regionales de desarrollo. Veamos brevemente sus características.

El primer grupo quedó sintetizado en los objetivos del Primer Encuentro Nacional de Televisión Regional, realizado en Morelia a inicios de diciembre del año pasado. Ahí se dijo que la televisión regional es para “estimular la búsqueda de una televisión auténticamente regional, sustento de la comunicación nacional” y para “avanzar en la definición sobre la naturaleza y la dirección de la comunicación . . . atendiendo a la diversidad social, política y cultural”. Esto se sintetiza en la promoción de la diversidad cultural.

El segundo grupo de objetivos ha sido definido en particular por el Instituto Mexicano de la Televisión, a cargo de Pablo Marentes, su titular. Según esta definición, la televisión regional tiene entre sus objetivos principales los de auxiliar y apoyar a la educación popular y participar en la difusión de la cultura “con base en nuestra idiosincrasia” (según su participación en el mencionado congreso el día 5 de diciembre). Y en síntesis, funcionar como “un mejor apoyo de las dependencias gubernamentales” (ibid), es decir, como promotores de los planes regionales y nacionales de desarrollo.

La regionalización de las comunicaciones, tanto como fenómeno empírico, que como norma política y estrategia, es naturalmente noble: expresa los ideales de una sociedad en búsqueda de la mayor participación de la sociedad civil, y, de la misma forma, aspira a una colaboración más cercana de los medios en los planes de desarrollo de nuestras sociedades regionales. Es en verdad un plan encomiable.

Sin embargo, el fenómeno ha estado, está y seguirá en manos de las propias organizaciones de medios. Ha surgido, de hecho, de su propia inspiración. Y es por esto que me atrevo a repetir una observación que ha quedado plasmada en mi humilde estudio de una compañía televisora mexicana: decía ahí que para comprender la especificidad del inmenso flujo de comunicaciones de nuestra sociedad —característica fundamental de la Cultura Contemporánea— es necesario conocer a las organizaciones que lo producen. Quisiera ahora recordar que ese inmenso flujo de comunicaciones, que conforman lo que podríamos llamar la “Cultura Industrial”, está producido en su totalidad por organizaciones complejas, las cuales tienen vida propia y una forma particular de trabajar. Y la aplicación de esta advertencia

sobre el tema que nos ocupa es que para entender el proceso de la regionalización —obra y creación de las organizaciones de medios— y el flujo de comunicaciones que le acompañan, es necesario comprender precisamente la naturaleza misma de la vida institucional interna de las organizaciones “críticas” del fenómeno.

Si aceptamos que las organizaciones tienen su vida y dinámicas propias, y que éstas tienen mucho que ver en la selección, el procesamiento y la presentación de programaciones, entonces las preguntas centrales de tal análisis son:

1. ¿Cuál es la naturaleza de las dinámicas internas de las organizaciones en vías de regionalización?

2. ¿En qué medida la vida organizacional interna, en relación con su ambiente externo, permite la promoción y el cumplimiento de los dos objetivos antes mencionados? ¿Cuáles son las coincidencias y cuáles las contradicciones entre organización y diversidad cultural; entre organización y desarrollo regional?

3. ¿Cuáles son, en este año crítico, las alternativas abiertas a las organizaciones para hacer de la regionalización no sólo una promesa sino un objetivo cumplido?

Con el objeto de explicitar un poco más la idea de la “vida o dinámicas internas de las organizaciones” es necesario romper con el modelo institucional unidimensional a través del cual las organizaciones de medios se le representan como unidades armónicas y coherentes internamente, y, por consiguiente, como meros instrumentos de objetivos estatales o de grupos sociales específicos. Por el contrario, es indispensable otorgarles su relativa autonomía pero desde una perspectiva que se asome en su interior para observar sus puntos motrices, sus puntos de conflicto, tanto en niveles burocráticos como profesionales y políticos, y, muy importante, sus órdenes internos de negociación. Por consiguiente, trataré de ampliar lo que dejé simplemente apuntado como “dinámicas internas” y me referiré a las tres dimensiones mínimas de análisis: a) la dimensión burocrática de la producción industrial de comunicaciones; b) la dimensión propiamente institucional, y, c) la dimensión profesional. Los ejemplos que habré de proporcionar llevan implícito el sesgo de referirse, casi exclusivamente, a la producción noticiosa televisiva. Espero que la especialidad del género no ofusque la perspectiva global de trabajo.

a) La dimensión burocrática

La primera característica de la producción cultural industrial es

que ella comprende una labor necesariamente de equipo. Lejos han quedado los días del reportero-editor-director-mecanógrafo-vendedor. En la actualidad, la totalidad de la producción en las grandes organizaciones de medios supone una estructura operativa con mayores o menores grados de eficiencia.

Esta estructura incorpora rutinas y expectativas cotidianas de trabajo, mismas que representan a la vez el cuerpo óseo y el corazón de la producción cotidiana. En este nivel se fija la periodicidad del ciclo de producción, con duraciones de 24 horas (si hablamos de noticieros), de siete días (si hablamos de programas semanales), o de semanas (si nos referimos a documentales). Esta peculiaridad, por simple que parezca, tiene ya repercusiones serias en el tipo y rango de contenidos que es posible capturar, procesar, editar y presentar.

En este nivel, también, se distribuyen los recursos técnicos —grandes o pequeños— y el personal creativo de los programas. En el caso de la producción de noticieros en una compañía comercial de México, pude encontrar que las rutinas y las expectativas de trabajo cotidianas habían conducido a una distribución muy peculiar de los recursos: la mayoría de editores y procesadores de imagen trabajaban de 11 a 14 horas, y de 5 a 8 p.m. por la noche. Esto obedecía a que el ciclo noticioso en su totalidad estaba diseñado para cubrir predominantemente aquellos eventos que tuviesen un desenvolvimiento de acuerdo a esa temporalidad. Esto, por otra parte, suponía que la capacidad noticiosa de la empresa era considerablemente mayor a ciertas horas del día y muy pobre en ciertas otras.

Existen algunas implicaciones, desde luego, para el tipo de notas que se cubren: la red noticiosa sólo se echaba dos veces al día y sólo podía atrapar, lógicamente, a cierto número y tipo de peces. Las criaturas nocturnas, aquellas que aparecen en ciclos y tiempos diferentes, estaban destinadas a escapar permanentemente de las redes.

En el caso de noticieros televisivos, la complejidad de los procesos operativos también lleva a una gran anticipación por parte de los periodistas y particularmente por parte de los jefes de información. Debido a que se requiere comisionar reporteros, camarógrafos, y otros recursos, la capacidad de saber y planear con anterioridad las notas del siguiente día, semana, mes, es desde luego una virtud reconocida por la estructura burocrática.

Y esto implica que los periodistas lleven a cabo una búsqueda en los mismos lugares, un "chequeo" de las mismas fuentes, y valoren cierto tipo de notas, no tanto por su valor intrínseco o semántico, sino simplemente por la facilidad y comodidad de su acceso.

En pocas palabras, el análisis de esta dimensión nos muestra el grado en el cual la selección y presentación de contenidos depende de la propia estructura operativa de una organización, de la serie de métodos que las instituciones introducen para controlar lo inesperado.

Al analizar la dimensión burocrática de los recientemente creados centros de producción regional y al encontrar similitudes o diferencias en las formas mismas de producir programas, estaremos en condición de saber la medida en la cual ellas cargan con las determinaciones operativas similares sobre el género y el rango de temas y objetos a ser incluidos en las programaciones.

b) La dimensión institucional

La cultura industrial moderna también se caracteriza porque sus productores en la mayoría de los casos son grandes corporaciones u organizaciones, con intereses institucionales definidos y específicos. Al igual que con el reportero-editor-procesador-redactor-vendedor de periódicos, ha desaparecido casi por completo la organización que no posee vínculos e intereses con otras organizaciones tanto de los sectores privados como con el Estado. Esto es particularmente cierto en el caso de los medios electrónicos, los cuales están regulados por una legislación específica en la mayoría de los países de Occidente.

Las organizaciones poseen un ambiente externo, el cual les define su rango de autonomía, pero a la vez poseen criterios o lógicas generales que permean la producción cultural global. Este es el caso, por ejemplo, de la "lógica económica" de las compañías comerciales de televisión, las cuales organizan la totalidad de su actividad en torno a la maximización de sus ganancias mayoritariamente financieras. En un estudio reciente me he ocupado a exponer las implicaciones de esta lógica para la selección y presentación de noticias en el conglomerado televisivo más importante de México.

Las lógicas o criterios institucionales también vienen a ser lo que en las palabras del sociólogo inglés Tom Burns equivale al "sistema formal" de las organizaciones: es decir, el conjunto de objetivos y valores a los cuales una institución aspira y las estrategias que ésta diseña, promueve y actualiza para alcanzarlos.

En este nivel, analizar la dimensión institucional de los centros de producción recientemente formados, sería explicitar el grado en el cual los criterios o lógicas corporativas de sus instituciones nodrizas se ven reflejados o ampliados en la periferia, ocasionando que los

productos ahí producidos o seleccionados para su transmisión sean muy parecidos a los que se producen y se seleccionan en el centro.

Las cuestiones de los tipos y géneros de programas a ser promovidos, la menor o mayor canalización de recursos hacia una independencia con respecto al centro o inclusive al extranjero y la amplitud relativa de la diversidad cultural son consecuencias directas de las lógicas y criterios institucionales de las organizaciones de medios.

De nuevo, en materia de noticieros, aquí yace en potencia la posible democratización de la distribución del acceso y espacios periodísticos, de la inclusión de investigadores, universitarios, especialistas, etc., en el reparto de las "fuentes acreditadas".

Pero es aquí, en la dimensión institucional, precisamente donde se han generado las contradicciones más importantes del fenómeno regionalización entre los propios objetivos de las compañías productoras de comunicaciones y los objetivos de diversidad cultural y de desarrollo regional, descritos anteriormente. ¿Qué sucede cuando el objetivo de la diversidad cultural se enfrenta al objetivo de maximización de las ganancias a través de la utilización de lo ya familiar, los programas ya populares: "Dallas", "Dynasty". "Pura Sangre"? ¿Qué pasa cuando es más barato enlazarse con la señal central y así "heredar" grandes audiencias, que producir programas originales, todavía no probados, con la incertidumbre de los ratings que puedan alcanzar? ¿Cómo explicar que la mayoría de los canales regionales comerciales prefieran adquirir y emitir una telenovela ya rancia, a producir programas seriados en la región?: El predominio de los objetivos organizacionales. En fin, estas y otras preguntas yacen en el centro del análisis de la dimensión institucional que aquí se propone.

Sin embargo, antes de concluir el punto, debo aclarar que la regionalización desde el punto de vista de los intereses organizacionales no ha sido incluida en la definición pública, lo cual deja a un lado análisis de su posibilidad. En el debate público de los objetivos por ningún lado aparece "el desarrollo de la compañía regional", sin importar su filosofía, entre las metas principales. Esto se debe en gran medida a que en el fenómeno regionalización hemos pensado casi exclusivamente en necesidades nacionales o regionales, pero nos hemos olvidado de las organizacionales.

Todos sabemos que existen prejuicios muy convencionales según los cuales hablar de un interés puramente organizacional de las productoras de medios, ya sea IMEVISION o TELEVISA, equivale a proponer el avance de un sector en detrimento del avance nacional. Este prejuicio, como muchos otros, nos impide ubicar el problema

en su correcta dimensión. Las demandas institucionales de los medios, les son enteramente legítimas si nos damos cuenta de que todas, absolutamente todas, las organizaciones tienen vida propia, algunas con un rango más amplio que otras, pero al fin y al cabo un espacio en el cual pueden definir retos y estrategias. Y ésta, me parece, es una dimensión que ha estado ausente en el debate que nos reúne el día de hoy.

c) La dimensión profesional.

Por último trataré de referirme a la cuestión del conocimiento y la cultura ocupacional de los comunicadores tanto en el centro como en la periferia del país. Este tema es importante porque las formas de producir programas, de internalizar las necesidades informativas de las audiencias y de seleccionar los contenidos correspondientes para satisfacerlas están ligadas a ciertas nociones e ideologías que pertenecen al propio campo profesional de los comunicadores o productores.

No es nada nuevo afirmar que en el medio profesional existen formas “convencionales”, “legítimas” o “exitosas” de producir programas. Quizá lo innovador sea el preguntarnos por las implicaciones, grandes o débiles, según sea el caso, de este tipo de nociones en los procesos de producción de contenidos y de programas. Un análisis del profesionalismo en las organizaciones de medios revela, por un lado, que se trata de un fenómeno enraizado en la cultura organizacional diferenciada de los medios. Pero también nos indica que en cierta medida, las nociones de los profesionales construyen en su campo un espacio de mediación, un espacio que lejos de ser armónico y cerrado, se presta para la construcción de alternativas.

Analizar la cultura ocupacional de las organizaciones de medios recientemente creadas nos podrá revelar si los modelos y valores preponderantes en la capital se ven reflejados, por simple extensión, en la periferia. Este objeto también nos podrá dar indicadores acerca de espacios aún sin llenar, de valores que pueden ser moldeados y reestructurados desde la periferia y no en función del centro.

ALGUNAS NOTAS SOBRE ESTRATEGIAS ACTUALES Y ALTERNATIVAS

Estas líneas han pretendido apuntar hacia un análisis que nos permita evaluar, desde una perspectiva comparativa y empírica, el

grado en el cual los objetivos de la regionalización de las comunicaciones pueden ser incorporados y promovidos por las organizaciones productoras en la provincia. En lo personal, considero que la relación entre regionalización y vida organizacional es compleja y sin duda alimenta serias contradicciones. Pero veamos ahora aunque con brevedad, algunos ejemplos del estado actual de estas tres dimensiones en algunos centros de producción regionales. Pongamos por caso la televisión.

Dependencia en la Programación.

Aunque ahora reciben el nombre de estaciones regionales, la gran mayoría no posee una infraestructura adecuada para producir más del 50 por ciento de sus programas. Las horas promedio producidas en provincia van de 10 a 20 por semana. Más del 50 por ciento de la programación regional se deriva del centro del país. En algunos casos, esta dependencia está aún agudizada por algo que pareciera síndrome de la impotencia.

Un retroceso temeroso.

Algunas estaciones tienen como objetivo principal la maximización de ganancias, y en su búsqueda han adoptado el modelo de patrocinio de los primeros años de la televisión mexicana, a través de la venta de espacios relativamente largos a patrocinadores individuales. El caso extremo, en el cual se encontraba hasta hace muy poco una estación en Colima, es "vender" horas o medias horas a productores independientes. En estos casos parecería que retrocedemos inclusive más allá de la época de "Sonrisas Colgate", "Noticiero Excélsior" o "Su Diario Nescafé", en los cuales las cadenas simplemente aseguraban ciertas entradas regulares y estables dejando la imaginación al personal creativo de los productores.

Este es un ejemplo del conflicto entre "lógicas" de producción. Por una parte, los criterios que guían hacia una rápida recuperación de la inversión, por otra, aquellos que jalan hacia una mayor diversidad en la programación.

Estas estaciones podrían muy bien adoptar una estrategia diferente: asumir la responsabilidad sobre los contenidos e invertir y experimentar con géneros provincianos, los cuales son prohibitivos en las grandes ciudades debido a su temática local. Hay campo, por

ejemplo, para una televisión etnográfica, para narrativa popular, para la imaginación.

Las estaciones "ejemplo".

Sin embargo, existen también algunas estaciones regionales con una infraestructura técnica y humana en expansión. Son éstas también las que producen el número más elevado de programas. En mente tengo a TELEVER, de Veracruz y al canal 4 de Guadalajara. Estos canales en gran medida están fijando el rumbo, están avanzando. Sin embargo, en gran parte, su expansión se justifica por los lazos que aún mantienen con sus compañías nodrizas en la capital. TELEVER, por ejemplo, utiliza en la manufactura de sus noticieros, imágenes de TELEVISIA. Esto le permite incluir notas internacionales y nacionales sin tener que realizar el acopio, procesamiento y edición con sus propios recursos.

El problema potencial en estos centros de producción regional, sobre todo pensando en el cumplimiento de los objetivos del fenómeno de la regionalización, es que en forma disfrazada, los vínculos con las nodrizas sirvan también la función de "escuela" para sus propios profesionales, al mismo tiempo de implicar una fuerte dependencia "heredada" de los criterios que TELEVISIA o IMEVISION seleccionaron, editaron y presentaron.

¿Es posible fomentar la diversidad cultural?

Ya he hablado bastante en esta participación y lo que he tratado de expresar en un contexto con interrogantes más que respuestas a preguntas. Sin embargo no quisiera terminar sin apuntar que en la sociedad mexicana actual se están gestando innovaciones importantes en el mercado de las comunicaciones. Se acaba de crear, por ejemplo, la Asociación Mexicana para la Producción Audiovisual Universitaria (AMPAU), la cual tiene como uno de sus objetivos centrales promover la inserción de programas producidos por universitarios en la programación de cadenas tanto privadas como estatales.

Menciono este caso porque lo veo muy relacionado con el objetivo de una mayor diversidad cultural. Los programas universitarios podrán favorecer a las "lógicas institucionales" de ambos modelos, el comercial y el cultural. Los costos de programación para las cadenas probablemente serán más bajos que los de su propia producción. Pero, por otra parte, también favorecerán una mayor participación

de algunos sectores de la población que hasta ahora se encuentran marginados en cuanto toca a la representación de sus conocimientos y culturas. Este es un espacio que debe ser aprovechado si se quiere caminar en el sentido de la racionalidad regionalizadora, como ésta ha sido definida hasta ahora.

Ya para terminar, quisiera añadir simplemente que el análisis de la regionalización de las comunicaciones en México implica, por naturaleza, un análisis organizacional de los centros de producción en la provincia. Demanda un esclarecimiento de la relación entre los valores contenidos en las dimensiones burocrática, institucional y profesional y los valores expresados en los objetivos de diversidad cultural y apoyo a programas de desarrollo. Estoy seguro que hay coincidencias, pero estoy más seguro de que puede haber contradicciones.

- 1 Gabriel G. Molina. "Mexican Television News: the Imperatives of Corporate Rationale; de próxima aparición en *Media, Culture and Society*. Sage publications.