

20424
81



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"

LA JORNADA, UN DIARIO DESEADO.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y
COMUNICACIÓN DE LA REDACCIÓN DEL DIARIO LA
JORNADA, DE OCTUBRE DEL AÑO 2002 A MAYO DEL
2003, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS
TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

SEMINARIO – TALLER
EXTRACURRICULAR
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA
P R E S E N T A :
JOSÉ ANTONIO ROMÁN VALENCIA

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ.

ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO. SEPTIEMBRE DE 2003

6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

HOY MIÉRCOLES 19 DE SEPTIEMBRE DE 1984

El sueño americano, desplazado: Jackson. José Jackson, el propietario de una de las 100 más grandes de Eritrea Unibor por el Partido Democrático. A su lado, el ministro de Comercio Exterior. El hecho de que el sueño americano se haya desplazado por el comercio exterior y la industria... El sueño americano se desplazó por el comercio exterior y la industria...

REVERENDOS El Flaqueo



El sueño americano, desplazado: Jackson

José Jackson, el propietario de una de las 100 más grandes de Eritrea Unibor por el Partido Democrático. A su lado, el ministro de Comercio Exterior. El hecho de que el sueño americano se haya desplazado por el comercio exterior y la industria...

Plaza pública

Miguel Angel Granados Chapa

Duarte está en favor de la paz: Carlos Andrés

OPINION

- Francisco Martínez de la Vega 5
Juan María Alpoig 7
Carlos Martínez Mireno 11
Sergio Aguayo Ojeda 17
Osca Fuentes Mota 17
Luis Miguel Aguilá 23
Javier Flores 23
Eliel Torres 1 Palomo 33

Trainte y cinco pesos

La Jirafina

DIRECTOR GENERAL, CARLOS PAYAN VELVER
MIÉRCOLES 19 DE SEPTIEMBRE DE 1984

LOS TITULARES DE TRABAJO Y SALUBRIDAD EN LA CÁMARA

Durante 1984, "mayor flexibilidad en la política salarial": Farrell

Más emplacements que en 83, Se igualan los niveles de salud o no pero menos huelgas, informó hay democracia, dijo Sberón

Juho Hernández López ■ El secretario de Trabajo y Previsión Social, Antonio Farrell Cuello, informó ayer al Congreso de la Unión que durante 1984 ha habido "mayor flexibilidad en la política salarial", pues el Ministerio de Salud informó que se registró un 80 por ciento de cumplimiento de los planes que se registraron durante el período de 1983.

Juho Hernández López ■ El secretario de Salubridad y Asistencia Médica, Sberón Arce, informó que los funcionarios del Congreso de la Unión que "se acordó a través de una expresión de su voluntad de no hacer huelga en la medida de lo posible y, en consecuencia, se garantiza el funcionamiento de los servicios de salud y de la industria."



Antonio Farrell Cuello



Sberón Arce

CONVOCAN 7 SINDICATOS NACIONALES

Ante el hostigamiento a los telefonistas, reunión del CT

Sara Lorena y Andrés Becerra ■ Los dirigentes de siete sindicatos nacionales de Eritrea Unibor se reunieron ayer en el Congreso del Trabajo (CT) para tratar el hostigamiento que se les está haciendo y el hostigamiento que se les está haciendo...

Los dirigentes de siete sindicatos nacionales de Eritrea Unibor se reunieron ayer en el Congreso del Trabajo (CT) para tratar el hostigamiento que se les está haciendo y el hostigamiento que se les está haciendo...

El deber y la vocación

La patria que nos hace cultura es el patrimonio. Ejercerla es el mayor deber que tenemos y deber, gratificante y noble, es el deber político y social que nos exige...

Este día es un día, es un día, pero no es un día cualquiera. Es un día que nos recuerda que tenemos un deber y una vocación...

Este día es un día, es un día, pero no es un día cualquiera. Es un día que nos recuerda que tenemos un deber y una vocación...

Este día es un día, es un día, pero no es un día cualquiera. Es un día que nos recuerda que tenemos un deber y una vocación...

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A Bety,
por su comprensión, extraordinario apoyo y gran amor.
Porque este trabajo es el resultado de un esfuerzo compartido, suyo y mío.

A mis hijos Angélica y David,
las bendiciones más grandes que Dios me ha dado.
Por sus sonrisas, besos y muchos cariños, invaluable regalo de la vida,
que siempre reconfortan.

A mis hermanos Salvador y Adriana,
porque su perseverancia y tenacidad en el estudio, aún en momentos
adversos y difíciles, fueron ejemplo y gran impulso
para dar este último paso.

Gracias a todos ellos, pero sobre todo a
Dios y a mi mamá Ofelia, por darme la vida y todo lo que soy.
A mi papá Felipe (+), a quien sin duda este esfuerzo le habría dado gusto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A la UNAM,
joya invaluable de todos los mexicanos, los de antes, los de hoy, y
seguramente los de mañana. Generosa y ejemplar institución pública, máxima obra
cultural del Estado mexicano.

A la ENEP Acatlán,
por todas las experiencias, recuerdos y amigos entrañables que ahí encontré.
Por haberme recibido igual que hace 18 años, con las puertas abiertas.

A los profesores Humberto Ramos,
Fernando Martínez, Xavier Ávila, Martín Camacho y Jorge Pérez,
ejemplo todos ellos de entrega y compromiso con la grandeza
de la Universidad Nacional

En especial a mi Maestro y Amigo Jorge Pérez Gómez,
por su invaluable apoyo, asesoría, tiempo y dedicación,
por compartir generosamente sus conocimientos.

No podía faltar un reconocimiento a mis compañeros de viaje en este Seminario.
A todos ellos, felicitaciones, no fue nada fácil, pero valió la pena
A los que se quedaron involuntariamente en el camino, ojalá lo retomen.

A La Jornada,
por ser durante muchos años no sólo mi casa, sino también mi permanente escuela y,
con frecuencia, también mi familia. Por gozarla y sufrirla al mismo tiempo, pero sobre
todo por vivirla.

A mis Amigos de La Jornada,
A los que están y a los que ya no están.

A todos ellos mil gracias por este sueño cumplido, aunque en la vida hay cosas que
nunca se acaban de agradecer lo suficiente.

Índice

Introducción.....	13
Capítulo 1 : Análisis del Entorno Organizacional de La Jornada.....	17
1.1. Descripción histórica	19
1.1.1. Origen.....	19
1.1.2. Breve cronología de los primeros tres primeros años.....	21
1.1.3. Etapas de crecimiento y consolidación	23
1.1.4. Actualidad.....	23
1.2. Análisis Sistémico	24
1.2.1. Ambiente relevante	25
1.2.2. Ciclo de eventos	26
1.2.3. Fronteras	30
1.2.4. Grados de interrelación	30
1.3. Análisis Contingente	31
1.3.1. Caracterización del Ambiente	32
1.3.2. Fuentes de incertidumbre	33
1.3.3. Mecanismos	35
1.3.4. Toma de decisiones	35
Conclusiones	36
Capítulo 2 : Teoría y Práctica en la Organización de La Jornada	39
2.1. La organización concreta, pertinencia e interpretación teórica. El marco teórico.....	41
2.2. Diagnóstico formal, exploración y descripción de la organización objeto de estudio. Investigación documental y de campo	42
2.2.1. Tipología de organización	43
2.2.2. Filosofía	45
2.2.3. Objetivos	46
2.2.4. Estructura	50
2.2.5. Desde la dimensión formal: áreas de atención urgente y detección de problemas generales	69
2.2.6. Definición básica de la cultura organizacional: formalmente ¿ante qué tipo de Organización nos enfrentamos? Entre el deber ser y el ser organizacional	70
2.2.7. Balance y reflexión sobre los problemas diagnosticados	70
2.2.8. Escenarios probables de la organización: el desastre, el esplendor o la conservación sin apuros	71
Conclusiones.....	72
Capítulo 3 : Funcionamiento, Grupos y Actores en la Organización	75
3.1. Proceso, Problema y Diagnóstico	78
3.1.1. Diferencia entre lo formal y el funcionamiento real	78
3.1.2. La teoría de sistemas como métodos de selección del problema	78
3.1.3. Diagramas de flujo	81
3.1.4. Construcción de la hoja de inspección	87
3.1.5. Diagnóstico del funcionamiento con relación al costo-beneficio para la organización	95
3.2. Los Actores	98

3.2.1.	La importancia del actor en el funcionamiento de los procesos en la Organización.....	98
3.2.2.	Clima Organizacional.....	98
3.3.	El Poder y el Actor.....	113
3.3.1.	El actor, parte central de la organización.....	113
3.3.2.	El planteamiento estratégico. Estrategia y poder.....	116
3.3.3.	Caracterización del poder. Fuentes y recursos.....	119
3.3.4.	Poder y Organización.....	120
3.3.5.	Tipos de poder, fuentes de poder e incertidumbre.....	121
	Conclusiones.....	123

Capítulo 4 : La Comunicación en la Organización de *La Jornada*125

4.1.	El costo generalizado de la acción.....	128
4.1.1.	El costo del problema investigado.....	129
4.1.2.	Tipología de las causas del problema. Infraestructura, Estructura y Superestructura.....	132
4.1.3.	Costos de las causas.....	132
4.1.4.	Causas comunicativas e informativas.....	133
4.1.5.	Costos de una inadecuada comunicación.....	135
4.2.	Problemas Informativos.....	136
4.2.1.	La información como insumo para el trabajo.....	136
4.2.2.	Flujos informativos.....	137
4.2.3.	"Cuellos de botella" y retroalimentación.....	138
4.2.4.	El modelo de la información como poder.....	139
4.2.5.	El libre flujo de la información.....	140
4.3.	Los Conflictos Comunicativos.....	141
4.3.1.	Conflicto y problema.....	141
4.3.2.	Interacciones conflictivas.....	142
4.3.3.	Negociaciones, coincidencias y acuerdos.....	143
4.4.	Los Actores y sus diferencias.....	144
4.4.1.	Métodos y técnica de la entrevista.....	145
4.4.2.	Interpretación de las entrevistas.....	148
4.4.2.1.	Actor Uno / Jefe de Área.....	148
4.4.2.2.	Actor Dos / Editor.....	153
4.4.2.3.	Actor Tres / Directivo.....	158
4.4.2.4.	Diferencias y Similitudes.....	162
	Conclusiones.....	167

Capítulo 5 : La Cultura de las Organizaciones. Análisis y Propuesta de Intervención para el diario *La Jornada*171

5.1.	Debate acerca de la problemática de la Cultura Organizacional.....	174
5.1.1.	Campo de acción de la Cultura Organizacional.....	175
5.1.2.	Orígenes del estudio de la Cultura Organizacional.....	177
5.1.3.	Sentido e importancia de considerar y tomar en cuenta a la Cultura Organizacional.....	178
5.2	Ámbito, elementos y beneficios de la Cultura Organizacional en <i>La Jornada</i>	180
5.2.1.	Misión / Propósito.....	181
5.2.2.	Comportamiento, actitudes y valores.....	182

5.2.3.	Conocimiento.....	182
5.2.4.	Claridad Organizacional	184
5.2.5.	Liderazgo	185
5.2.6.	Comunicación	186
5.2.7.	Imagen interna y externa.....	186
5.2.8.	Ritos organizacionales.....	187
5.2.9.	Tótem.....	189
5.2.10.	La Cultura en <i>La Jornada</i>	190
5.3.	Sistematización de los diagnósticos	191
5.3.1	Del Entorno	191
5.3.2.	De la Estructura Formal	193
5.3.3.	Del Funcionamiento Grupos y Actores	195
5.3.4.	De la Comunicación	196
5.3.5.	De la Cultura	197
5.4.	Propuesta de Intervención Comunicativa	198
5.4.1	Plataforma Estratégica	200
5.4.1.1.	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de <i>La Jornada</i>	201
5.4.1.2.	Elementos de fragmentan vs. Factores que integran	201
5.4.1.3.	Proyecto organizacional para <i>La Jornada</i>	203
5.4.2.	Oficina de Comunicación Organizacional. eje coordinador de la Estrategia de Comunicación	203
5.4.3.	Plan de Comunicación / Presentación	206
5.4.3.1.	Objetivos	209
5.4.3.2.	Políticas de comunicación	209
5.4.3.3.	Vocabulario rector	210
5.4.3.4.	Programas específicos de comunicación	211
Conclusiones		213
Anexo 1.....		221
Anexo 2.....		237
Anexo 3.....		243
Anexo 4.....		265
Bibliografía.....		269

Introducción

Como en ninguna otra época en la historia de la humanidad, en la sociedad contemporánea el hombre está inmerso en un sinnúmero de organizaciones que marcan su existencia: escuela, iglesia, partidos políticos, empresas, comercios, asociaciones de profesionales, sindicatos, bancos, clubes sociales, corporaciones policíacas y castrenses y organismos civiles de los más variados intereses. No pocos investigadores en Ciencias Sociales, como Richard H. Hall y Gerald Goldhaber, señalan que debido al sentido de pertenencia a estos grupos, a sus actividades y al tiempo que el individuo pasa en ellas, se puede concluir que en la actualidad todos los hombres somos "seres organización".

Desde su origen el hombre ha pertenecido a diferentes organizaciones de diversas características, de tal modo que sin esta premisa sería inexplicable entender la evolución de la sociedad. La Revolución Industrial, iniciada en el último cuarto del siglo XVIII, en Gran Bretaña, y que originó un cambio en los métodos de producción y en la aceleración del desarrollo económico, con base en la industria manufacturera, es el parteaguas de la última parte de la historia de la humanidad. Este es el movimiento que ha cambiado de manera determinante al mundo, dándole la ruta, la organización y las características principales, tal como se conoce en la actualidad. Es aquí donde tiene su origen la sociedad cada vez más globalizada que vivimos y enfrentamos en la actualidad.

Hoy, las organizaciones, ya sean pequeñas o grandes, han invadido a la sociedad entera, forman parte imprescindible de ella, y con ello afectan de múltiples formas la existencia diaria del individuo, pues no existe ningún aspecto de la vida social, política, económica, cultural, educativa, o de cualquier otro tipo, que escape a su influencia. De esta forma, el punto de partida es aceptar que la sociedad moderna se vuelve cada vez más diferenciada, y que sus tareas se efectúan gracias a las organizaciones.

Por todo lo que implica en el desarrollo de la sociedad moderna, es necesario analizar profundamente a las organizaciones e identificar metodológicamente sus características. De hecho, este proceso de estudio se inició desde el surgimiento de la Revolución Industrial. Los países que en este campo han avanzado de manera importante son las naciones desarrolladas.

En México, por su devenir histórico y su llegada muy tardía al proceso de industrialización, esta disciplina se encuentra realmente en una etapa incipiente, donde poco se ha hecho e investigado en esta materia. Ni siquiera ahora, iniciado el siglo XXI, los líderes de las organizaciones han comprendido plenamente la enorme trascendencia y gran utilidad que tendría el conocerse a sí mismas. Sin embargo, y pese a este obstáculo, ya se ha empezado a trabajar en el análisis de las organizaciones mexicanas.

Por ello resulta oportuno contribuir con el análisis de casos específicos de organizaciones mexicanas, que permitan, en primera instancia, aportar propuestas de solución a los problemas que enfrentan, a fin de alcanzar logros conjuntos entre la organización y sus miembros, pero también, para empezar a delinear de manera global, con mayores elementos de juicio, las principales características que tienen las organizaciones mexicanas, conforme a la cultura y la forma de ser. Y es que las organizaciones no pueden ser de una manera distinta a como son sus integrantes.

Dentro de estas organizaciones se encuentra La Jornada, que desde su fundación -19 de septiembre de 1984- es editada por el Corporativo Demos, Desarrollo de Medios SA de CV, y que para el presente trabajo de investigación será nuestro objeto de estudio. El diario está conformado por un grupo de individuos interrelacionados con el todo y su medio ambiente, de una manera ordenada y coordinada por un superior, con el propósito de alcanzar un objetivo común

El objetivo del presente análisis es proponer una Estrategia de Intervención Comunicativa para la solución de los problemas descubiertos a lo largo de los diagnósticos el entorno, la estructura formal, el funcionamiento real, la comunicación y la cultura de la organización. Lo anterior, con el propósito de contribuir al mejoramiento de las condiciones actuales en las que se realiza el trabajo que hace posible la edición diaria de La Jornada y mejorar el ambiente de coexistencia entre la comunidad jornalera

De manera específica el trabajo se centra en el área editorial del periódico, donde se analiza la comunicación organizacional en el área de Redacción para diagnosticar, detectar y resolver los problemas que pudieran presentarse para lograr su buen funcionamiento y la terminación de la edición del diario a las 24 horas, tiempo considerado óptimo por los directivos para lograr una mejor distribución del producto en el área metropolitana y en 220 plazas del interior del país, con el consecuente beneficio económico para la empresa.

El estudio de La Jornada se llevó a cabo durante el Seminario-Taller Extracurricular "Comunicación, Organización y Cultura", impartido por la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Acatlán, el cual se desarrolló del mes de septiembre de 2002 a mayo de 2003, y cuyo trabajo final fue sustentado para la obtención del título de la Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva

Resulta necesario explicar que la lógica del Seminario-Taller que se encuentra en su octava edición en 10 años de existencia, se basa en un planteamiento metodológico que va de lo general a lo particular y de lo particular a lo general. Está diseñado para que en cinco grandes apartados se muestre a la organización tal cual es en su conjunto. Así, el presente reporte de investigación tiene cinco capítulos pero todos forman parte de una unidad, que es el estudio y análisis global de La Jornada

En el primer capítulo se encuentra el diagnóstico del entorno donde se desenvuelve la organización, para detectar cuáles son los obstáculos, oportunidades y expectativas que tiene La Jornada en el futuro. Se presenta también una breve reseña histórica del origen del diario y su paulatina transformación, así como las características actuales que tiene y que le dan la capacidad necesaria para iniciar un periodo de crecimiento y consolidación, incluso, mucho más rápido del que ha tenido hasta hoy, en el cual se le identifica como el diario de mayor éxito en los últimos 20 años tanto en lo periodístico como en lo financiero

Mediante la introducción y definición de algunos conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas se identificaron las principales características de La Jornada, como los elementos del ambiente donde se desenvuelve, la elaboración de un diagnóstico de las formas y capacidades que tiene para responder a su entorno, el grado de interrelación

con otros sistemas y de apertura al medio ambiente.

En el segundo capítulo se desarrolla la teoría y práctica de la dimensión formal de La Jornada. Se hace un acercamiento desde el discurso institucional, por lo que se incluye la descripción del funcionamiento: estructura y comunicación interna. De igual forma se presentan la filosofía y los objetivos que la organización dice tener oficialmente y que la sustentan en su quehacer cotidiano. En resumen, se escudriña al diario desde su interior.

El tercer capítulo presenta a la empresa desde la perspectiva de su funcionamiento real, se confronta lo que dice que es y la forma en cómo opera oficialmente, con la manera en que lo hace realidad, es decir, se descubren las diferencias existentes entre las palabras y los hechos, y una vez analizadas se determina si son o no la causa que generan los problemas que repercuten en la productividad de la organización. Esto tras la aplicación de diversas técnicas cuantitativas de investigación, tales como las hojas de inspección y la encuesta de clima organizacional.

En la tarea de identificar el funcionamiento real de la organización es imprescindible analizar a los actores que la integran y abordar sus relaciones comunicativas, de grupo, de liderazgo y de poder que se establecen en su trato diario, al convivir dentro de la estructura y operación de La Jornada.

En el cuarto capítulo se analiza a La Jornada desde sus procesos comunicativos formales e informales; se hace un acercamiento a la acción comunicativa, con el objetivo de identificar la relación que se da entre los actores, su actividad dentro de la organización y la incidencia que tiene la comunicación en el logro de los objetivos. Aquí se aplicó la técnica cualitativa de la entrevista semidirigida para conocer las representaciones de los actores en relación con la problemática identificada y medida en el apartado anterior. La intención de hacer esto fue diagnosticar la estructura de comunicación que se ha formado en el diario.

Ante la diversidad cultural que se vive en las organizaciones, el reto que tienen sus dirigentes es lograr que los actores puedan convivir sin generar conflictos que impidan el funcionamiento organizacional, por lo que es conveniente crear espacios necesarios de comunicación. Finalmente, por su función mediadora de las diferencias, la comunicación es una constructora de acuerdos. Esta es la trascendencia del análisis del cuarto capítulo.

En el quinto apartado se recapitulan los diagnósticos obtenidos a lo largo del trabajo y su relación con la conformación de la cultura organizacional. Con todos los diagnósticos y el bagaje cultural de la organización se presenta la Propuesta de Intervención, la cual tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento y desarrollo de La Jornada, siempre desde un enfoque comunicativo y con la sugerencia de realizar acciones que optimicen las fortalezas e inhiban las debilidades de la empresa.

Para la lectura del trabajo de investigación es necesario aclarar que el autor es un trabajador fundador del diario, que inició su labor periodística en 1986 y que tiene un sentimiento de pertenencia hacia el periódico, lo que involuntariamente hubiera impedido observar de manera objetiva lo que ocurre dentro de La Jornada. Por este mismo hecho podría representar para otros una ventaja, pues se conoce a la empresa desde su gestación. Lo que se desea subrayar, con toda la honestidad de la que se puede ser

capaz, es que el autor trató de guardar distancia y ser objetivo en el análisis y desarrollo de la investigación. Además se aplicó escrupulosamente la metodología diseñada para el trabajo.

Vale decir, que se contó con todas las facilidades y colaboración de los directivos y personal del diario para la realización del reporte situación que se debe reconocer puesto esto no se da fácilmente en cualquier otra organización

El trabajo, aunque representó esfuerzo y dedicación durante varios meses, no deja de tener limitaciones. Es reconocida la importancia que tiene la experiencia en la mayoría de los oficios y actividades del ser humano. En este caso particular, donde el objetivo final es plantear una Propuesta de Intervención Comunicativa bajo los conceptos teóricos de la comunicación organizacional, para el autor es la primera experiencia que tiene en esta disciplina específica de la comunicación

Aún así se diseñó una propuesta que busca contar con un ambiente comunicativo que propicie un clima laboral agradable, que permita generar y poner en marcha los cambios que sean necesarios para responder con eficacia y eficiencia las exigencias a las que se enfrenta La Jornada

Este es un trabajo que observa y analiza a una de las organizaciones periodísticas más importantes de las últimas dos décadas en nuestro país, desde el entorno donde se desenvuelve, hasta sus rasgos característicos, su cultura y la de sus miembros. Debido al movimiento y la transformación constante que viven las organizaciones, se podría decir que se trata de una fotografía que le ha sido tomada a La Jornada en un momento específico, casi un año de que cumpla su vigésimo aniversario. Esto es lo que el lector encontrará en el presente trabajo y de esta forma, la invitación a la lectura del trabajo está formulada

Capítulo 1

Análisis
del Entorno
Organizacional
de *La Jornada*

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

Desde el inicio de la Revolución Industrial emerge la necesidad de estudiar metodológicamente a las organizaciones, pues es en esta etapa de la historia que el fenómeno organizacional surge como nunca antes en la vida del hombre, al grado tal que hoy marca el destino y evolución de la sociedad. Así, en las postrimerías del siglo XIX, apareció una corriente de pensamiento denominada "Clásica", mientras que en las primeras décadas del siglo XX surgió la llamada "Humanista". Ambas con una visión común: buscaban dentro de las organizaciones explicaciones al comportamiento de los miembros. La primera, con una excesiva valoración a los aspectos estructurales de la organización, la segunda, por el contrario, una visión casi exclusivista en el aspecto humano. Pero las dos, con una deficiencia: ignoraban el entorno donde se desarrollaba la organización, elemento que la experiencia lo ha comprobado, afecta su desempeño y funcionamiento.

Resultado de la evolución y el perfeccionamiento de las técnicas y de la metodología aplicadas para el estudio de las organizaciones, en los años cincuentas del siglo XX surgieron varias teorías como la "Contingente" y la de "Sistemas", las cuales, a diferencia de las dos primeras, consideraban al ambiente como la principal unidad de estudio.

Actualmente, tras un largo desarrollo de la metodología aplicable al estudio de las organizaciones, los sociólogos y especialistas en las Ciencias Sociales han encontrado en la Teoría General de Sistemas (TGS) una forma sistemática y científica para aproximarse y representar a la realidad. Esta escuela –tal vez una de las más completas hasta este momento, aunque no la única– considera tanto al ambiente de la organización como aquellos subsistemas que la integran, desde la perspectiva de un todo, y cómo éstas se encuentran relacionadas entre sí y con el entorno que las rodea.

El objetivo central de este capítulo es determinar, mediante la introducción y definición de los conceptos básicos de la TGS, tanto las características principales de la organización objeto de estudio, como elementos del ambiente donde se desenvuelve; además de elaborar un diagnóstico de las formas y capacidades que tiene para responder a su entorno, su grado de interrelación con otros sistemas y su apertura al medio ambiente.

Como organización La Jornada, diario editado por la empresa Desarrollo de Medios SA de CV (Demos), reúne las características de un conjunto de individuos que se interrelacionan, con el todo y con su medio ambiente, de una manera ordenada y coordinada por un superior, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Se aclara que cuando se observa a la organización en su conjunto, el estudio se centra en el funcionamiento y estructura de las áreas de redacción del diario.

Para empezar a conocer lo que es La Jornada es necesario hacer un recuento de su origen, antecedentes y periodos de transformación que ha sufrido desde su fundación el 19 de septiembre de 1984, pero también determinar en qué condiciones se encuentra actualmente. Este es el apartado que se verá a continuación.

1.1 Descripción histórica

1.1.1 Origen

Fue la noche del 29 de febrero de 1984, cuando don Carlos Payán, en el antiguo Hotel

de México –hoy World Trade Center- lanzó la convocatoria pública para la creación de un diario matutino tamaño tabloide llamado La Jornada. Atrás habían quedado las serias y crecientes diferencias con la Dirección General del periódico Unomásuno, tanto por su política editorial, como por la poca transparencia en el manejo financiero, lo que orillo a cinco directivos a presentar su renuncia e iniciar la búsqueda de una nueva etapa periodística

Carlos Payán Vélver, Héctor Aguilar Camín, Miguel Ángel Granados Chapa, Carmen Lira Saade y Humberto Musacchio aglutinaron a un reconocido grupo de periodistas, escritores e intelectuales. En la naciente Jornada, el primero de ellos sería elegido director general, mientras que los cuatro restantes serían nombrados subdirectores. El viernes 9 de marzo de 1984, 19 trabajadores entre ellos reporteros, redactores y varios auxiliares de redacción –entre ellos quien realiza y presenta este reporte de investigación-, también renunciarían a Unomásuno, para iniciar todos juntos el camino de una nueva jornada.

En aquella noche del 29 de febrero, en un salón que resultó insuficiente para dar cabida a unas cinco mil personas interesadas en el nuevo proyecto periodístico, Pablo González Casanova, Carlos Payán y Héctor Aguilar Camín, en representación de más de 70 periodistas y escritores, explicaron las razones de esta iniciativa, las características y principios del nuevo diario y la estructura de la sociedad que lo editaría

De acuerdo con el "Número Bajo Cero", ejemplar de cuatro páginas que reseñó la convocatoria pública en el Salón Centro de Convenciones del Hotel de México, el director Carlos Payán caracterizó el momento político que vivía el país, ligado a la profunda crisis económica de dos años antes. Señaló que atados a intereses particulares, de orden político, mercantil o patrimonial, los medios informativos habían perdido credibilidad y eficacia, o bien aprovechaban su penetración para ejercer su prepotencia y una distorsión intencional. También hay sus excepciones, decía

"El rasgo central de los medios es que ya eran políticamente desequilibrados y se han desplazado aún más a la derecha. Los dominan el conservadurismo ideológico y la estrecha lógica mercantil, cuando no la alianza extranacional. En esas condiciones creemos que los más diversos sectores de la sociedad y el propio Estado reclaman nuevas posibilidades de información y crítica. Para responder a esa expectativa hemos decidido fundar una sociedad para la comunicación y un periódico diario cuyo nombre, votado en asamblea, habrá de ser *La Jornada*". dijo el nuevo director Carlos Payán

Faltarían exactamente 202 días para que ese diario circulara en la opinión pública. Fue el miércoles 19 de septiembre de 1984, cuando apareció el "Número Uno" del diario tamaño tabloide, de 32 páginas. Durante 1984: "mayor flexibilidad en la política salarial". Farrell, diría la cabeza principal de ese su primer día, que hacía referencia a la comparecencia del entonces secretario del Trabajo, Arsenio Farrell Cubillas, ante la Cámara de Diputados, días después de que el presidente Miguel de la Madrid rindiera su Segundo Informe de Gobierno

La empresa editora de La Jornada, según se dijo desde el lanzamiento de la convocatoria, sería una sociedad anónima de capital variable. Aguilar Camín invitó a los asistentes a suscribir títulos de accionistas, para la creación de un diario no subordinado

¹PAYAN, Carlos, "Por un periodismo crítico y democrático". La Jornada, México, 1984. No. Bajo Cero, 29 de febrero, 1984, p. 3-4

a intereses políticos particulares, sean oficiales o partidarios, ni a las decisiones mercantiles de un puñado de inversionistas.

"Nos proponemos por ello una empresa fundada con los recursos de la sociedad civil, pagada y financiada por individuos, comunidades y asociaciones, mediante una amplia campaña de suscripción popular de capital. Ni socios mayoritarios ni dineros negociados bajo cuerda en la cúpula. Queremos una empresa de capital atomizado y democrático. Lo más atomizado y democrático que nos sea posible. Una empresa constituida por gran cantidad de pequeños inversionistas que crean en la necesidad de construir, juntos, el instrumento de comunicación que desean y necesitan".² leyó Aguilar Camín, según el número "Bajo Cero"

El capital quedaría constituido en acciones comunes y preferentes. Estas últimas, propiedad de los inversionistas que suscribieran títulos accionarios, desde la cantidad de 5 mil y hasta un máximo de 100 mil pesos, no más; quienes anualmente recibirían un porcentaje de las utilidades, e información de la evolución económica de la empresa, pero sin la participación en las asambleas ordinarias. Las acciones comunes serían propiedad de quienes participaran en la elaboración del diario, con voto pleno en las asambleas. En este caso, nadie tendría derecho a tener más de una acción de 100 mil pesos.

A la Asamblea General de Accionistas se le dio la responsabilidad de elegir un Consejo de Administración, compuesto por 11 miembros, con amplias facultades para actos de dominio, pleitos, cobranzas y demás eventos administrativos. Los estatutos señalarían que el director general tendría a su cargo la política editorial; y su designación por la asamblea ordinaria saldría de una terna propuesta por el Consejo de Administración. El cargo tendría una duración de cuatro años, con posibilidades de ser reelecto una sola vez de modo inmediato. No más.

Finalmente, el capital social de la empresa quedo de la siguiente manera: 2 mil 230 accionistas, de los que 160 detentan la serie "A" de acciones comunes con derecho a decisión; y 2 mil 70 que detentan la serie "B" de acciones preferentes no participativas. Todos los accionistas de la serie "A" poseen igual número de acciones (20 de la emisión original) y esta proporción es inalterable, en la serie "B", ningún accionista puede tener más de 5% del capital,³ según el informe quinquenal 1984-1989, presentado por David Márquez Ayala, quien era Gerente General del diario.

1.1.2 Breve Cronología de los tres primeros años

A continuación, de acuerdo con datos del mismo reporte, se detallará la cronología de los eventos más importantes del diario en sus primeros tres años de existencia.⁴

1984

Enero

- Se inventa La Jornada.

²AGUILAR Camín, Héctor. "Ni socios mayoritarios ni dinero bajo la cuerda". La Jornada, México, No. Bajo Cero, 29 de febrero, 1984, p. 3

³La Jornada "DEMOS, 5 años. Informe gráfico de la Gerencia General 1984-1989". México, 1989, p. 16

⁴Los datos cronológicos fueron tomados de "DEMOS, 5 años, Informe Gráfico de la Gerencia General 1984-1989", impreso en 1989, en una edición que constó de 5 mil ejemplares. Ver Anexo 1, pp. 221-235.

Febrero

- Se nombra a Carlos Payán Vélver, director general.
- Convocatoria pública el 29 de febrero en el Hotel de México para crear el nuevo diario. Asistencia espectacular
- Aparece el número "Bajo Cero"
- Pablo González Casanova "Una alianza para la comunicación nacional".
- Carlos Payán "Por un periodismo crítico y democrático"
- Héctor Aguilar Camín "Ni socios mayoritarios ni dinero bajo cuerda".

Junio

- Se constituye Demos. Desarrollo de Medios SA de CV.

Julio

- El maestro Francisco Toledo produce y aporta para el nuevo diario mil serigrafías en cuatro series que titula "La Jornada"

Agosto

- Se renta el edificio de la calle de Balderas 68 en condiciones preferenciales al licenciado Juan B. Sepúlveda

Septiembre

- El día 19 aparece el primer número de La Jornada, impreso en el taller de don Alberto Bitar
- Se publica el primer Perfil en el periódico
- Aparece el primer número del suplemento *La Jornada Semanal*
- El maestro Rufino Tamayo produce y aporta para La Jornada cien litografías "El Hombre en Rojo"

Noviembre

- Baile de La Jornada en el Salón Los Angeles para recaudar fondos.

1985

Enero

- Aparece el primer número de *La Jornada Libros*
- Se cierra la venta de acciones y se consolida el capital de la empresa con la aportación de 2 mil 230 accionistas

Junio

- Se constituye DIMOS. Distribuidora de Medios. SA de CV, empresa especializada en distribuidora de medios.

Agosto

- Se crea el Sindicato de Trabajadores de La Jornada (Sitrajor).

Septiembre

- Contra viento y marea se cumplió el primer aniversario
- El sismo cancela la Asamblea conmemorativa
- Muere en el sismo el compañero reportero Manuel Altamira.

1986

Marzo

- Se firma el primer Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) con el Sitrajor.

Diciembre

- Los salarios de La Jornada superan la inflación y se logra restituir el poder adquisitivo de septiembre de 1984.

1.1.3 Etapas de crecimiento y consolidación

En la presentación de "DEMOS, 5 años Informe Gráfico de la Gerencia General 1984-1989", el primer gerente general David Márquez Ayala, informó que a cinco años de su fundación, La Jornada tendía al crecimiento "El reto de 1984 y 1985 fue sobrevivir, el de 86 y 87 consolidar y el de 88 y 89 empezar a crecer"

Dijo que de las máquinas mecánicas, los muebles prestados, las 12 computadoras personales, las viejas fotocomponedoras rentadas y la maquila amable en la pequeña rotativa de don Alberto Bitar, en el inicio del diario, en tan solo cinco años se pasó a la producción totalmente computarizada, las fotocomponedoras laser y la inauguración del taller con dos rotativas interconectadas de 12 unidades y 60 mil ejemplares de tiraje diario. La Jornada, según el informe gerencial en 1989, tenía 150 mil lectores en todo el país, 20 mil millones de ventas anuales, estaba al corriente en el pago de sus impuestos, sin adeudos y con cinco empresas filiales al grupo editorial de La Jornada

En 1988, en plena etapa de consolidación del proyecto periodístico, pero también con los primeros resultados de crecimiento, pese a las adversidades y ambiente hostil que privaba en muchos sectores gubernamentales hacia el diario, terminaba el primer cuatrienio del director fundador Carlos Payán. En una votación de la Asamblea de Accionistas, por unanimidad, fue reelecto para un segundo periodo que concluiría a mediados de 1992

Pero poco antes de las nuevas elecciones, en medio de una tendencia al crecimiento del diario, la Asamblea de Accionistas decidió incorporar a sus estatutos un artículo transitorio para que por única vez se reeligiera por segunda ocasión a don Carlos Payán como director de La Jornada, para el periodo 1992-1996. El argumento central para ese cambio: consolidar plenamente, bajo una sola dirección, el proyecto periodístico que en ese momento estaba próximo a cumplir su octavo aniversario.

Así, con una crisis económica sin precedente en el país, donde los directivos y los trabajadores de La Jornada supieron sortear con éxito y donde no se produjo ningún despido, la Asamblea de Accionistas estuvo de nuevo en 1996, ante la oportunidad de elegir a nuevo director. En esa ocasión fue electa Carmen Lira Saade, fundadora del periódico y quien durante los primeros 12 años del diario se había desempeñado como primera jefa de información, subdirectora, corresponsal en Washington y más tarde subdirectora general. Por unanimidad, también fue reelecta para el cuatrienio 2000-2004

1.1.4 Actualidad

Con un crecimiento económico gradual con estabilidad y con utilidades que permitieron este proceso, pero aún insuficientes para el reparto de dividendos a los accionistas, porque los márgenes de operación y ganancia son bajos, el Corporativo Demos, cumplió su aniversario 18 en plena mudanza. Hoy un edificio de 10 pisos, ubicado en Av Cuauhtémoc 1236, delación Benito Juárez, alberga a las oficinas generales. Atrás quedaron los edificios de Balderas 68 en el Centro Histórico, y el de Francisco Petrarca 118, en Chapultepec Morales, inmuebles donde se pagaba renta

En lo periodístico, La Jornada es en la actualidad uno de los principales diarios editados en el país, con un creciente prestigio y aceptación en varios sectores de la

sociedad. El Instituto Verificador de Medios ha certificado su circulación en 80 mil ejemplares diarios en promedio durante 2002, convirtiéndose en uno de los pocos periódicos que tiene una circulación certificada. Próximo a cumplir sus primeras dos décadas, Demos está conformado por dos empresas más, que son ASIC⁵ e IMSA,⁶ aunque ambas tienen su Consejo de Administración y son empresas que fiscalmente tienen su razón social

Además, como empresas periodísticas filiales, Demos tiene relación estrecha con los diarios regionales *La Jornada de Morelos*, *La Jornada de Oriente* (Puebla y Tlaxcala) y *La Jornada San Luis* (San Luis Potosí), quienes poseen su Consejo de Administración y son autónomas

Tras la apretada reseña histórica de La Jornada, se puede señalar, como parte de las primeras conclusiones, que se está frente a un diario que fue planeado en su estructura y organización, pero que hubiera sido sumamente difícil poder concretar el proyecto periodístico sin el apoyo y la confianza que en los convocantes, con reconocido prestigio periodístico, depositaron importantes sectores de la sociedad. Otro de los rasgos importantes de la organización es que desde su convocatoria se delinearon sus principios y objetivos, situación que se abordará de manera más amplia en el segundo capítulo del presente trabajo.

1.2 Análisis Sistémico

En una afirmación en la que todos parecen estar de acuerdo, se dice que en la sociedad moderna gran parte de la vida cotidiana del hombre se desenvuelve en y desde las organizaciones. ¿Pero qué es una organización? ¿Cómo se puede definir? ¿Cuáles son sus características? Antes de tratar de definirla, diremos que una organización, según Renate Mayntz, tiene tres características orientadas con fines específicos

"En primer lugar, todas las organizaciones son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferencia interna de funciones. En segundo lugar, están orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos. Y en tercer lugar, están configuradas racionalmente para cumplir con los fines y objetivos previstos"

Desde esta concepción, Max Weber define a la organización como "un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular". En cambio, Carlos Marx la considera en términos generales como el instrumento para dividir el trabajo por hacer, de tal suerte que a mayor complejidad del proceso se generará una división especializada del mismo.

Aunque existen diversas definiciones de organización, pareciera que una de las más completas es la que nos da Edgar Schein, que la define: "una organización es la

⁵ ASIC, Agencia de Servicios Integrales para la Comunicación SA de CV (1987) Empresa comercializadora de servicios informativos

⁶ IMSA, Imprenta de Medios SA de CV (1989) Taller de Fotomecánica e Impresión en offset, encargada de editar el diario La Jornada

⁷ MAYNTZ, en MENDEZ, et al., "Dinámica social en las organizaciones", Mc Graw Hill, México, p. 80.

⁸ Ibidem, p. 80.

⁹ Ibidem, p. 80.

coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”¹⁰

1.2.1 Ambiente relevante

Bajo la definición de que el ambiente de una organización esta conformado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema para la toma de decisiones, se puede afirmar que La Jornada tiene fundamentalmente en lo político y lo social, así como en lo económico, su ambiente general.

Por las características propias de ser una empresa periodística, cuyo objetivo final es dar a los lectores un producto que contenga noticias e información escrita y fotográfica, gran parte de ellas de índole político-social, se puede afirmar que este ámbito influye de manera determinante en el funcionamiento y desarrollo de la organización.

Para el funcionamiento del diario se depende de la información que se produzca en México y el extranjero: recopilada por sus reporteros, corresponsales y fotógrafos, además de la recibida por las agencias internacionales de noticias y la generada por articulistas y colaboradores. Sin embargo, la tarea periodística tiene en lo inesperado, en lo fortuito y azaroso, algunos de sus principales rasgos, que hacen difícil una planeación y ejecución del trabajo que no tenga variaciones de último momento. Las noticias deben ser recabadas, redactadas, evaluadas y clasificadas lo más rápido posible, a fin de asignarle el espacio conveniente dentro de la estructura del diario, conforme a su valor noticioso. Aquí, el tiempo en que se toman las decisiones juega un papel fundamental.

En otros casos, el diario decide trasladar a determinado lugar, ya sea dentro o fuera del territorio nacional, a un equipo de reporteros y fotógrafos para la cobertura de algún hecho noticioso, regularmente, en las esferas político y económico, e incluso en lo social y cultural. Es decir, el funcionamiento cotidiano de La Jornada, en el terreno periodístico, depende en gran medida de los acontecimientos noticiosos, previstos o no, que ocurran en todas las sociedades, pues su tarea es informar.

En no pocas ocasiones, la estructura del diario se ha visto radicalmente modificada por importantes acontecimientos noticiosos. El movimiento del Consejo Estudiantil Universitario (CEU), en 1987; la guerra del Golfo Pérsico, en 1991; el surgimiento armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), en 1994; y los atentados terroristas en Estados Unidos, en septiembre de 2001. Todos ellos sin excepción, han modificado la estructura con la que normalmente se elabora el diario. Incluso, en sucesos como los del EZLN, hubo momentos en los que casi una veintena de reporteros y fotógrafos fueron comisionados para esa cobertura informativa en Chiapas.

Como empresa, cuyos ingresos económicos provienen, en mayor medida, de la venta de espacio publicitario y del periódico, en una proporción menor, La Jornada también está vinculada de manera muy estrecha a la evolución de la economía nacional.

¹⁰ SCHEIN, Edgar, "Psicología de la organización", Prentice Hall, México, 2000, p. 14

Dentro de la clasificación de "ambiente general", también se cita el "relevante", definido por H. E. Aldrich como las transacciones que realiza una organización para funcionar, pero que no es todo aquello fuera de los límites, sino lo que necesita para funcionar. Lo relevante para cada organización varía, según su estructura interna, su giro o el sector al que pertenece, así como de su situación en tiempo y espacio. Por ello, esta noción de ambiente relevante es y debe ser muy flexible.¹¹

Así, una organización como La Jornada, que pertenece al sector terciario (de bienes y servicios); que tiene en la "información" no sólo un insumo sino también su producto final, y que está dentro del ramo editorial, su "ambiente relevante" está constituido por empresas fabricantes y comercializadoras de papel periódico, agencias nacionales e internacionales de noticias, compañías de telecomunicaciones y, en general, a todas aquellas vinculadas a los artículos de computación, fotográfico y de papelería.

También cabe señalar que La Jornada tiene una relación muy estrecha con la Unión de Exponentes de Periódicos y Revistas de México, instancia que es la encargada de distribuir en toda el área conurbada de la ciudad de México y entidades aledañas, los diarios que se editan en el Distrito Federal.

Everett Rogers subdivide este "ambiente relevante" en "estímulos primarios" y "estímulos secundarios". Los primeros provienen de las condiciones de mercado, de los proveedores y de las laborales, mientras que los segundos están constituidos por cuestiones legales, de transporte, competidores, desarrollo tecnológico y tendencias política, económica y social del país.¹²

De esta definición se puede decir que los factores que afectan a La Jornada, en el caso de las condiciones de mercado, el cual forma parte de un "ambiente primario", es el reducido número de personas del país que tienen el hábito de la lectura, y de ellos menos aún quienes colidianamente leen un periódico para informarse sobre los hechos noticiosos.

Además, como parte de un conjunto de periódicos que se editan en la ciudad de México, La Jornada está involucrada, desde el ámbito "secundario", en un proceso de competencia con el resto de los matutinos, los cuales se disputan en el mercado no sólo a los pocos lectores, sino también los recursos económicos que las entidades gubernamentales, iniciativa privada, instituciones educativas y diversas organizaciones sociales, destinan a la propaganda y a la publicidad.

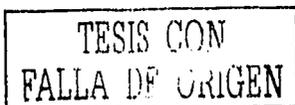
En este punto, hay que recordar que tras una larga discusión entre los partidos políticos, concesionarios de la radio y la televisión, organismos no gubernamentales, y sociedad en general, el Congreso aprobó la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, que entró en vigor en junio de 2003 –fecha en que se redacta el presente reporte– lo cual impactará a los medios impresos.

1.2.2 Ciclo de eventos

En este apartado nos referiremos al proceso de producción que realiza La Jornada

¹¹ BAPTISTA, Pilar, en FERNANDEZ, La Comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1991, p. 277

¹² Ibidem, p. 278



por medio de un mecanismo continuo, compuesto por insumos, transformación y producto final, identificado como el periódico que se edita a diario y que tiene como meta brindar un servicio: informar a la sociedad mexicana el acontecer nacional e internacional. Pero antes, es necesario detallar algunas características general de la empresa, como su tamaño e interdependencia que tiene como organización

1.2.2.1 Tamaño

Los análisis que desde la teoría organizacional se realizan a las organizaciones se definen por la variable tamaño, ya sea desde la perspectiva de recursos financieros, tecnológicos y humanos. No obstante, en muchos casos se decide identificarla exclusivamente por el número de empleados. Obvio es que en la medida en que una organización aumenta en tamaño, se vuelve mas compleja, y la coordinación y el control se dificultan, además de que la comunicación se hace mas necesaria.

Para el caso de La Jornada, tanto por el número de empleados, como por el monto de los recursos económicos que administra anualmente, puede clasificarse como una empresa mediana, en la que, al mes de diciembre de 2002, laboraban 346 trabajadores, 65 de ellos como personal de confianza y 281 como de base, quienes una vez que han ingresado al diario pueden decidir si permanecen o no en el Sindicato.

Desde la función que desempeña cada uno de los empleados, divididos en una veintena de coordinaciones, subcoordinaciones y jefaturas, La Jornada mantiene con sus proveedores de servicios e insumos una comunicación formal, es decir, la hace por medio de contratos, cláusulas, memorando y acuerdos suscritos que deben legalmente cumplirse. Esta forma de comunicarse tiende a consolidarse a nivel interno, sobre todo en las áreas administrativas y el Departamento de Personal.

En tanto, en las áreas editoriales y de redacción, la comunicación tiene características informales, verbal. Por ejemplo, las ordenes de trabajo que los coordinadores de las áreas de redacción dan a los reporteros, así como la relación existente entre ellos.

1.2.2.2 Interdependencia

Entendida como las relaciones que entrelazan a los miembros de una organización, influyéndose de manera determinante, puede afirmarse que La Jornada tiene un alto grado de interdependencia. Aunque a grosso modo pueden identificarse dos grandes áreas: Administración y Editorial, que aparentemente desarrollan actividades distintas y difíciles de relacionar en el trabajo cotidiano, lo cierto es que son totalmente indispensables una de la otra, para el funcionamiento eficiente de la empresa en su conjunto.

En lo cotidiano, por sus propias actividades, pareciera que ambas áreas ni siquiera se tocan ni están vinculadas directamente. La primera, encargada del manejo administrativo, tiene la responsabilidad de dotar a la organización de todo lo necesario para su funcionamiento, que incluye la obtención de recursos económicos, por medio de la comercialización de la publicidad y la venta de diario. Mientras que el área editorial tiene la tarea de elaborar un producto de calidad, que pueda competir con éxito en el mercado de los diarios matutino.

Sin embargo, ninguna de las dos áreas tienen sentido en forma aislada, existe un grado de interdependencia, de tal magnitud que uno no podría explicarse individualmente. Desde esta perspectiva, puede decirse que de acuerdo con las funciones que tienen los individuos de cada área, no se relacionan entre sí, es decir, que en lo cotidiano poco tiene que ver un trabajador administrativo con uno de la redacción. Pero esto cambia cuando se relacionan trabajadores de la misma área, donde los subsistemas están vinculados a tal grado que un trabajo depende de otro.

Así, por ejemplo, es difícil pensar en el cobro de un espacio publicitario por empleados del Departamento de Cobranzas, sin la previa elaboración de la factura. Algo similar ocurre en la Redacción, donde no se puede hacer una plana con información sin la intervención del reportero o redactor, y del corrector de estilo o secretario de la Mesa.

1.2.2.3 Insumos

Recordemos que para el proceso de transformación, toda organización requiere de una serie de insumos, los cuales se encuentran en el ambiente, es decir, fuera de la organización, y que son importados por ésta.¹³ Así, los insumos pueden ser energía, recursos materiales, humanos y financieros, así como la información que se genera a diario en cualquier ámbito.

Para el caso de los recursos humanos, se cita que La Jornada requiere, para la elaboración de su producto, una amplia rama de profesionales: reporteros, redactores, administradores, contadores, diseñadores gráficos, abogados, publicistas, ingenieros, entre otros. Todos ellos, sin olvidar a secretarías, asistentes, vigilantes, intendentes y personal de mantenimiento, que crean las condiciones físicas agradables para laborar.

Junto con estos recursos, también están los materiales: papel periódico, edificio, energía eléctrica e imprenta; indispensables para la elaboración del diario y también equipo de cómputo, líneas telefónicas, fax, papelería y *software*.

Por las características de La Jornada se debe señalar el insumo de la información que se adquiere por medio de la contratación de agencias de información nacionales e internacionales, que incluyen también material fotográfico. Así como los recursos financieros, que eventualmente pudieran llegar por medio de créditos de la banca nacional.

1.2.2.4 Transformación y producto

En esta parte se detallará el proceso mediante el cual los insumos que ingresan, en determinado momento a la organización, se transforman en un producto, mediante una serie de acciones coordinadas y de control en la organización.¹⁴ A este proceso lo llamamos transformación.

Para La Jornada este proceso resulta continuo, debido a que todavía no se concluye la elaboración del producto final y ya se está en la planeación del número siguiente. Este

¹³ FERNANDEZ Collado, Carlos. "La comunicación en las organizaciones", Trillas, México, 1991, p. 14.

¹⁴ *Ibidem*, p. 15.

proceso, identificado desde el momento en que los insumos ingresan hasta el momento de salir convertidos en el producto final, es sumamente largo, aunque, con el riesgo de ser catalogado por algunos como simplista, podría sintetizarse de la siguiente manera: recopilación de información, integración y edición del diario, impresión y distribución

Sin embargo, dentro del proceso de transformación están involucradas muchas actividades necesarias para la edición del periódico. Un grupo de reporteros, corresponsales, fotógrafos, articulistas y "moneros" crean la "materia prima" que es la información. Posteriormente, los integrantes del diseño tienen que combinar la información con los anuncios publicitarios. Todo esto con el objetivo conjunto de cumplir con la exigencia del lector y los anunciantes, pero también con el contrato con la empresa de tener un equilibrio empresarial y de hacer rentable al diario.

Es necesario reseñar lo que ocurre un determinado día en la Redacción General, donde centra la información de carácter político, social y judicial, para demostrar que el proceso en La Jornada es continuo.

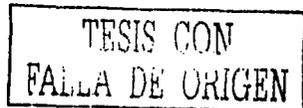
Todos los reporteros deben pedir desde una noche antes —entre las 22 y 24 horas— a los auxiliares la orden de trabajo que les asignaron los coordinadores, y que incluye los sectores informativos a cubrir, así como las invitaciones a conferencias de prensa, giras, marchas, plantones, asambleas y seminarios.

Al día siguiente, entre las 9 y 11 horas, los reporteros, cuando menos de la Redacción General, deben comunicarse telefónicamente para recibir una ampliación de sus órdenes de trabajo y solicitudes específicas de la jefatura de información. En muchas ocasiones esto sirve para intercambiar puntos de vista entre el reportero y el coordinador de Información General.

Más tarde, a las 13:30 y 16:45 horas, en cumplimiento de las órdenes de trabajo dadas, todos los reporteros deben enviar a la Redacción, en un promedio de siete u ocho líneas, lo más importante de sus notas obtenidas hasta ese momento. Con este material se integra el primer y segundo "adelanto informativo", que son evaluados por los directivos del diario en un par de reuniones. A partir de este momento se empieza a decidir la estructura informativa del periódico para el día siguiente. Estos horarios son más flexibles los fines de semana por la baja informativa.

En estas reuniones se evalúa la información escrita y gráfica y el Roll de Publicidad elabora y entrega a la Coordinación de la mesa el "domini" —proyecto hecho en papel revolución donde se determina la distribución del periódico, entre publicidad e información— que incluye el número total de páginas y los espacios reservados a los anunciantes.

Ya por la tarde, con toda la información, cartones y artículos, el coordinador de Redacción, con base en el "domini" y la junta de evaluación, distribuye el material entre los editores, para la formación de páginas. Y cuando aun no termina la elaboración del diario que circulará en las primeras horas del día siguiente, la Jefatura de Información asigna las "fuentes" y los actos que deberán cubrir los reporteros. Es decir, ahí empieza la planeación del nuevo y próximo producto final, que también se llamará La Jornada.



1.2.3 Fronteras

En este apartado identificaremos las fronteras que como organización tiene La Jornada. Para Johansen, en términos operacionales, la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y los que quedan fuera de él.¹⁵ Es decir, las fronteras o líneas abiertas de la organización representan los límites entre ésta y su entorno, pero también nos precisa que esta identificación siempre está sujeta a la interpretación del investigador y del objeto de estudio. Así, para cada organización, las fronteras de cada una son diferentes dependiendo de lo que se quiera investigar.

Para La Jornada, y a efectos del objeto de estudio de esta investigación, identificaremos como una de las principales fronteras a su cuerpo de reporteros, integrados en las coordinaciones de Información del diario, pues son ellos los que tienen contacto de la organización con su entorno, y que como resultado se genera la información, vista como uno de los insumos imprescindibles para la elaboración del producto final.

También podemos identificar una serie de fronteras que tiene La Jornada como organización. Se cita a las Coordinaciones de Recursos Materiales, de Personal, de Cobranza y el Roll de Publicidad, así como la Dirección General y la Gerencia, que tienen contacto con diversos representantes de otras instituciones. Incluso se puede citar en este apartado al Sitrajob.

Identificaremos a continuación, en forma breve las funciones de cada uno con el propósito de entender con claridad el motivo por lo que se les ha identificado como fronteras de La Jornada. La Subcoordinación de Recursos Humanos y Servicios, por ser la encargada de suministrar todos los insumos necesarios para que el diario opere; la Coordinación de Recursos Humanos que recluta al personal que pretende ingresar; la Coordinación de Recursos Financieros que tiene como responsabilidad la contabilidad y el presupuesto, así como cobrar el espacio publicitario, y el Roll de Publicidad, por ser el primer contacto entre el diario y el anunciante.

Se ha citado a la Dirección General y a la Gerencia, pues de manera permanente están en contacto con representantes de diversas instituciones que son útiles para el trabajo del diario. Por lo que respecta al Sitrajob, dentro de las facultades que le confiere el Contrato, es que el ingreso de nuevos trabajadores se haga mediante la selección de los candidatos presentados por éste de su bolsa de trabajo.

Todos los departamentos y áreas mantienen las interrelaciones de la organización con su entorno. Ahora identificaremos el grado de interrelación que nuestra organización objeto de estudio tienen con su entorno.

1.2.4 Grados de interrelación

Para explicar este apartado, es necesario destacar que los sistemas u organizaciones pueden dividirse en dos tipos: cerrados y abiertos. Aunque Johansen

¹⁵ JOHANSEN B., Oscar. 'La comunicación y la conducta organizacional'. Diana, México, 1979, p 26 y 27.

advierde que en realidad debe hablarse más bien de sistemas relativamente cerrados o abiertos, ya que los casos extremos de cerrados-abiertos son puramente teóricos.¹⁶ El autor nos dice que la mayoría de los sistemas tienen fronteras que, al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que algún tipo de insumos materiales, de energía o de información crucen, esto sería abierto

Pero el sistema abierto no sólo es un conjunto de objetos y sus relaciones, sino también posee vínculos con el medio externo. Por tanto, podríamos definir al sistema abierto (o relativamente abierto), como un conjunto de objetos interrelacionados ente si formando una totalidad y las relaciones de éste con el medio que lo rodea

Con esta definición se puede determinar, con las explicaciones y detalles de los apartados anteriores, caso específico del proceso de transformación, que La Jornada tiene con su medio ambiente un grado de interrelación abierto. Incluso, en la obtención de información por parte de los reporteros y corresponsales, depende en gran medida de acontecimientos importantes, a nivel nacional e internacional

En el siguiente apartado identificaremos el grado de contingencia que La Jornada tiene respecto a su medio ambiente.

1.3 Análisis Contingente

En el análisis de las organizaciones destaca el papel fundamental que debe tener el medio ambiente en el estudio de cualquier sistema. Establece que el entorno funciona como un "estímulo" al que la organización responde con la estructura y la forma como funciona en determinado momento. Con esta premisa, se puede concluir que existe una estrecha relación entre las demandas presentes en el ambiente y la manera en que una organización responde a ellas.¹⁷

Pero no todas las organizaciones responden igual a su entorno. De principio, no todas son iguales; hay simples y complejas, situación que es determinada por el tamaño y la profundidad de su estructura, que se ve reflejada con mas claridad en sus niveles jerárquicos —el tamaño y profundidad de su organigrama puede dar algunas pistas sobre esta situación. Las hay de producción unitaria, masiva o de proceso continuo, así como aquellas que son diferenciadas por sus recursos tecnológicos, número de empleados y su actividad propia, entre muchas otras variable. De esta forma, no todas las organizaciones responden igual, ni con la misma eficiencia, a su entorno

Tom Burns y G. M. Stalker hablan incluso de dos modelos de administración presentes en las organizaciones. El primero, denominado "mecánico", que se da en un ambiente estable, con estructura formal, deberes y derechos bien articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación verticales. El segundo, "orgánico", caracterizado por su flexibilidad, mayor interrelación y participación en distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Además, la comunicación en este modelo no solo es vertical, sino también se da en forma horizontal e informal.¹⁸

¹⁶ Ibidem, p. 26

¹⁷ MARTÍNEZ, Alberto en FERNÁNDEZ, Op. cit., p. 54

¹⁸ Ibidem, p. 55

Pero cuando las empresas con estos dos estilos se ven ante la necesidad de enfrentar un cambio o "estímulo" del ambiente, la "mecánica" responde de manera lenta y poco efectiva, dados los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión, mientras que la "orgánica" es más efectiva ante las demandas de su entorno cambiante y dinámico. Los autores precisan que estos dos estilos son solo modelos "ideales", por lo que prácticamente no se dan de manera pura en la realidad.

El grado de contingencia que tiene cada organización no es otra cosa que su capacidad de responder a las demandas de su entorno. De acuerdo con esta corriente, la organización debe aprender a leer su entorno para poder identificar no sólo situaciones de riesgo, sino también para aprovechar las condiciones y lograr un desarrollo eficiente por medio de respuestas adecuadas a cada una de las realidades que le presenta el ambiente. También hay que destacar que esta corriente le asigna a la comunicación, tanto al interior como al exterior de la organización, un papel relevante, identificándola como un verdadero elemento integrador.

1.3.1 Caracterización del ambiente

Con lo visto hasta ahora, se puede afirmar que las organizaciones no se dan en vacío, ni en forma aislada, sino que se encuentran y desenvuelven dentro de un contexto en el cual interactúan entre sí. Y quienes las dirigen están llamados a "decodificar" su entorno, y con base en ello tomar las decisiones que juzguen más pertinentes para el desarrollo de la organización.

Para decodificar estos "estímulos" o "mensajes" presentes en el entorno en que se desenvuelve La Jornada, la corriente del Análisis Contingente sugiere caracterizarlo por medio de una serie de categorías.

1.3.1.1 Turbulento. Este ambiente se caracteriza por cambios constantes, dinámicos e impredecibles, como es la inestabilidad económica y la constante sospecha sobre el desarrollo económico del país. Además están presentes los cambios tecnológicos que se dan en materia de comunicaciones, lo cual obliga al diario a una constante modernización y la adquisición de mejores equipos de cómputo y fotográfico.

Hay que destacar que desde 2001 se ha registrado una disminución en el crecimiento de la economía mundial, que en el mejor de los casos se refleja en un crecimiento apenas marginal, pero, en otros, las cifras pertenecen a una etapa de franca recesión. En una economía cada vez más globalizada e interdependiente, ningún país está exento de padecer las consecuencias de este modelo económico.

Este fenómeno global afecta a todas las economías del mundo, entre las cuales, en el caso de México, se encuentra la industria editorial, actividad donde se desenvuelve La Jornada, cuya fuente de ingresos proviene de la publicidad comercial o estatal. Además, en materia publicitaria, los anunciantes se inclinan más hacia los medios electrónicos: televisión y radio. Esta tendencia ha generado una mayor disputa entre los medios impresos para obtener los recursos económicos publicitarios.

Una economía debilitada como la nuestra trae consigo una disminución en la capacidad de gasto de la población, que incide de manera inmediata y directa en los

productos que no considera de primera necesidad, lo cual repercute en la circulación del diario, con los consecuentes efectos negativos en el total de los ingresos. Las cifras de desempleo se han convertido también en fuente de preocupación en el ámbito económico.

1.3.1.2 Benigno. Este entorno se caracteriza por ser noble y rico en oportunidades. Esta es otra de las características del ambiente en el que habita La Jornada, debido a su aceptación en varios núcleos sociales, que lo consideran como uno de los diarios más creíbles.

1.3.1.3 Diverso. Se dice que el ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características, que es el caso del entorno de La Jornada ya que los sectores sociales a los que llega van del estudiantil y universitario, hasta el sector político y empresarial, sin contar con los trabajadores, principalmente. Hoy las organizaciones tienden más a vivir en un ambiente diverso, que homogéneo.

1.3.1.4 Integración. Se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado. El caso extremo sería un ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta, situación que no es el caso de La Jornada. Los requerimientos y procedimientos para la elaboración los establecen las secretarías de Gobernación, por la reglamentación de publicaciones; y la de Hacienda, para el pago de impuestos, IMSS, Infonavit y diversas prestaciones sociales a los trabajadores.

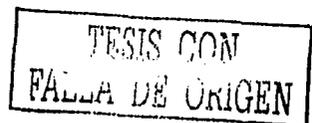
1.3.1.5 Abundante. Un ambiente puede también clasificarse por su grado de abundancia o escasez, ya sea de materias primas, recursos materiales, tecnológicos, naturales y humanos. La Jornada tiene ante sí un ambiente de abundancia en el área de recursos tecnológicos por la constante renovación de equipos y también una cuantiosa oferta en el mercado laboral. Todo esto, sin contar con las disposiciones legales que desde hace varios años se permite a la iniciativa privada para la importación y comercialización de papel periódico, insumo que en el pasado estaba bajo la administración del Estado.

De esta forma, podemos decir que Demos, empresa que edita La Jornada, es una organización mediana que pertenece al giro editorial y que enfrenta un ambiente turbulento, benigno, diverso, integrado y con abundancia.

1.3.2 Fuentes de Incertidumbre

Pradip Khandwalla,¹⁰ señala que esta combinación de atributos y características que tiene cada organización, son una mezcla única de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas. Bajo estas definiciones se podría decir que La Jornada, como organización, pertenece al sector terciario de bienes y servicios y que enfrenta un ambiente con turbulencia alta, benigno, diverso, cohesivo y abundante.

¹⁰ BAPTISTA, Pilar, en FERNANDEZ, Op. cit., p. 285



1.3.2.1 Obstáculos

Con la definición de Khandwalla, los "obstáculos" son algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir, en La Jornada, la falta de disposiciones de las instancias gubernamentales, partidistas, bancarias y de otra índole, para proporcionar fácilmente alguna información requerida sobre su desempeño y actividades

1.3.2.2 Coyunturas

Las coyunturas son contingencias o eventos probables, aunque no seguros que se deben prever, ya que afectan las operaciones de la organización. Se podría citar en este caso, las revisiones salarial y contractual que cada año realiza La Jornada con el Sitrajor, y que, de no llegar a un acuerdo satisfactorio, podría desencadenar en un movimiento de huelga. Para identificar con mayor claridad este punto, sólo se dirá que en 18 años que tiene el diario, 17 de ellos con negociaciones anuales con el Sindicato, sólo en tres el proceso ha llegado a la colocación de las banderas rojinegras

1.3.2.3 Oportunidades

Se puede hablar de oportunidades, identificadas como situaciones potenciales de ganancia para la organización, que deben ser identificadas y aprovechadas a tiempo. Por ejemplo, los años electorales suelen ser positivos económicamente para la organización, porque los partidos políticos y organismos electorales cuentan con mayores recursos económicos para destinarlos a la propaganda

También es el caso del aniversario del diario, donde se programan una serie de suplementos temáticos donde se invita a las instituciones públicas y del sector privado, así como organizaciones no gubernamentales a anunciarse. Incluso, dentro de esta característica se puede citar la adquisición de un inmueble, en condiciones económicas ventajosas, pues hasta antes de esta decisión se había pagado renta en los edificios que habían ocupado sus oficinas generales

1.3.2.4 Problemas

Pero de igual forma aparecen los "problemas", que son definidos como eventos que afectan el desempeño de la organización en forma temporal, como pudiera ser la cartera vencida de los clientes que por problemas financieros no pudieron pagar a tiempo la cantidad inicialmente pactada

En la corriente Contingente, lo importante no sólo es identificar y conocer los atributos del entorno de una organización como son los obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta, sino que también da un valor trascendente a que éstos sean evaluados y analizados, mediante una "decodificación", lo que en términos de comunicación organizacional no es otra cosa que saber interpretar los sucesos del entorno de la organización, a fin que sean elementos presentes para planear, organizar y dirigir las metas de la organización.²⁰ De esta forma se podrá actuar de manera oportuna y anticipada a las necesidades o contingencias que presente el ambiente.

²⁰ Ibidem, p 286

1.3.3. Mecanismos para obtener información del ambiente

Inmersa en su entorno, la organización tiene la tarea, casi imprescindible de leer adecuadamente los "estímulos" o necesidades que les lleguen o estén presentes. Hoy sin información, la organización es incapaz de adaptarse a los cambios que provienen y le exigen de su entorno, poniendo en riesgo su existencia. Por ello, cualquier organización está llamada a buscar esa información, a fin de decodificarla y responder a ella en forma oportuna, eficiente y precisa. Podría decirse que la información actúa como un puente que une al ambiente con la organización.²¹

En un primer nivel de extracción de información está la retroalimentación (feedback) directa de su medio. Para el caso de La Jornada proviene en primera instancia del porcentaje de devolución del diario que da el entorno, fácil de decodificar y que nos dice si el producto es satisfactorio o no a las personas que lo adquieren. En forma similar, se podría identificar, por medio de la Coordinación de Publicidad, el monto de los recursos económicos obtenidos por la venta del espacio publicitario. Ambas informaciones, obtenidas en forma precisa en un plazo no mayor a 36 horas.

Pero en segunda instancia, el diario cuenta con varios mecanismos para predecir eventos que puedan afectar, positiva o negativamente, las metas de la organización. Tal es el caso de los análisis económicos realizados por la Gerencia General y el Área de Planeación y Organización, basados en las propias estimaciones gubernamentales de la economía nacional, de publicaciones especializadas en materia financiera -principalmente de instituciones de la banca-, y de las percepciones generadas por la venta del diario y de su espacio publicitario, así como de su comportamiento histórico.

A finales de 2002, y sin conocer en qué medida ni como afectará al desarrollo de la actividad del diario, el Congreso debate en torno a una iniciativa del Poder Ejecutivo, para legislar en materia de acceso a la información pública gubernamental, la cual deberá ser leída como un "estímulo" más en el entorno donde se desenvuelve La Jornada.

1.3.4 Toma de decisiones

Para una adecuada toma de decisiones es imprescindible que la organización esté bien informada de lo que acontece en su entorno y "decodifique" correctamente los "estímulos" o "señales", sólo de esta forma podrá actuar y responder a los acontecimientos que se le presenten. La Jornada es un sistema abierto, con estilo orgánico, flexible y con una comunicación que incluye patrones horizontales, ascendentes e informales, con mayor capacidad de responder lo que demanda el entorno. Así, en la medida en que la organización responda rápida, oportuna y eficazmente a las demandas y retos impuestos por el ambiente será su grado de contingencia, situación que la podrá colocar como una organización líder en su actividad.

²¹ Ibidem, p. 289.

Conclusiones del capítulo 1

Surgido de una escisión del diario Unomásuno, en febrero de 1984, los directivos de La Jornada convocaron a la sociedad a suscribir títulos de accionistas para un proyecto periodístico, situación que si bien era singular, no era la primera vez que esto sucedía para crear una empresa editorial. Así habían surgido años atrás, con algunas variantes, la Editorial Siglo XXI y el semanario Proceso.

La organización periodística recién creada, cuyo primer ejemplar empezó a circular el 19 de septiembre de 1984, fue capaz en los primeros cinco años de su fundación, no sólo de sobrevivir en un ambiente hostil y adverso en las esferas del poder político y económico, sino incluso de consolidarse y empezar a crecer. Esta tendencia al crecimiento se presentó en los años siguientes, con algunos altibajos bruscos, producto de las crisis económica-financiera recurrentes en nuestro país.

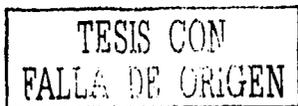
De 1994 a 2002 se observa un crecimiento gradual con estabilidad y utilidades, que aún son insuficientes para el reparto de dividendos a los accionistas, pues los márgenes de operación y de ganancias son bajos. Sin embargo, se puede concluir que por el número de su personal y el monto de recursos económicos que maneja La Jornada actualmente es una empresa catalogada como mediana y totalmente consolidada en sus estados financieros.

Poseedora de las características propias de una organización — donde hay una coordinación racional de las actividades de sus miembros — que intentan conseguir un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo por medio de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. La Jornada se desenvuelve en un entorno político, económico que la determina en su funcionamiento y estructura.

El diario es un sistema abierto y las actividades que desarrollan sus integrantes se interrelacionan entre sí y con otros sistemas de su ambiente relevante, ya sean por el flujo de información o por los insumos que cruzan sus fronteras para ser transformados y exportados al ambiente en productos, es decir, el periódico que a diario se edita y distribuye en 220 plazas de todo el país, desde hace casi 19 años.

Con el objetivo propio de una organización o empresa periodística, de informar de los hechos noticiosos más importantes en el ámbito local, nacional e internacional, La Jornada es fundamentalmente un sistema abierto con un alto grado de interrelación con su entorno, por medio de su cuerpo de reporteros, corresponsales, fotógrafos, "moneros", articulistas y colaboradores, todos ellos definidos metodológicamente como sus "fronteras". Pero también bajo la misma definición, esta interrelación con su ambiente la tiene de sus coordinaciones de Publicidad, de Recursos Humanos, de Recursos Financieros y del Roll de Publicidad, entre otros.

Por este grado de interrelación, La Jornada está obligada a leer o "decodificar" adecuadamente los "estímulos" y necesidades que el entorno le presenta todos los días. De manera permanente. Aun cuando la estructura del diario podría considerarse de cierta profundidad debido al número de niveles jerárquicos, elementos que tradicionalmente retarda la toma de decisiones, la empresa se distingue por su flexibilidad, interrelación y



participación en distintas formas para la solución de problemas. Es decir, sus características pertenecen a las de un modelo "orgánico", que responde con rapidez a las necesidades de su entorno.

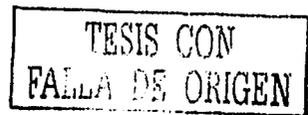
De acuerdo a la Teoría General de Sistemas, disciplina que se ha seguido para el análisis de la organización, puede definirse que La Jornada tiene un alto grado de contingencia, que no es otra cosa que su capacidad de responder a las demandas que le impone su entorno. Y aunque enfrenta un ambiente turbulento, que se caracteriza por cambios constantes, dinámicos e impredecibles, que generan incertidumbre, La Jornada posee los elementos necesarios para hacerles frente.

Así, una vez tomada la decisión por parte del líder, las tareas para resolver los problemas se descentralizan y permean con rapidez. Para citar un ejemplo se dirá que en el momento en que se genera inesperadamente un hecho noticioso de importancia, a una hora cercana al cierre de la edición, la directora del diario toma la decisión de asignarle un espacio, a su vez el reportero, redactor o corresponsal sabrá que medida tendrá para redactarla, y el editor también identificará que se modificarán las planas del diario, incluso podría cambiarse sustancialmente el contenido de las mismas, con la incorporación del editorial, artículos y fotografías que las originalmente proyectadas en la junta de evaluación. En cierto modo tal vez no con la exigencia de tener el tiempo del cierre de la edición encima, lo que es una práctica diaria y constante en el área editorial.

Otro elemento que determina el grado de contingencia es la lectura que todos los días hacen de la venta del periódico, por medio del porcentaje de devolución que se tiene por parte de la Unión de Vocedores, y de la venta del espacio publicitario. Estas cifras, junto con su tendencia, son proporcionadas por el Roll de Publicidad y el área de Cobranzas, y también son un elemento fundamental para la toma de decisiones en asuntos económico-financieros.

Con 18 años en el mercado, con una administración necesariamente cautelosa, que busca mantener el equilibrio financiero que armonice las condiciones laborales de los trabajadores y unas finanzas sanas de la organización, La Jornada se ha podido consolidar, en lo periodístico y en lo económico, como una de las principales empresas del ramo, no sin ciertos problemas, producto de las dificultades económicas del país.

Sin embargo, con la infraestructura que tiende a crecer y fortalecerse, pues desde hace varios años se adquirió una imprenta propia, y recientemente se hizo lo mismo con un inmueble, que a partir de septiembre de 2002, alberga las oficinas generales, así como su planta calificada de trabajadores, La Jornada tiene las bases suficientes para pensar en un fortalecimiento mayor en los años por venir.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Capítulo 2

Teoría
y Práctica
en la Organización
de *La Jornada*

**TESIS CON
FALSA DE ORIGEN**

Luego de identificar en el capítulo anterior los elementos del entorno donde se desenvuelve La Jornada, este segundo capítulo tiene el objetivo fundamental de explorar, describir y conceptualizar a esta organización por medio de la aplicación crítica de diversas teorías de la organización, y con ello elaborar un diagnóstico de su dimensión formal.

En las próximas páginas se presentará un acercamiento a la organización desde su discurso formal, que incluye la descripción de su funcionamiento, estructura y comunicación interna. Pero además, se definirá el tipo de organización a la que pertenece, según las clasificaciones que a lo largo del desarrollo de esta disciplina han propuesto diversos investigadores en el tema.

De igual forma se presentará la filosofía y los objetivos que la organización dice tener oficialmente, y que la sustentan en su quehacer diario. Es decir, es el turno de escudriñar a la organización desde su interior, y tener los elementos necesarios para poder diferenciarla frente a su funcionamiento real. Este es el objetivo del presente capítulo.

La visión interna de la organización incluye desde luego la presentación de los valores, principios y objetivos de la misma, así como la congruencia que tienen entre sí estos elementos. También se citan los organigramas, manuales de procedimientos, reglamentos internos de trabajo, convenios departamentales e inventarios de los recursos humanos y tecnológicos que se tienen, así como todo aquello que institucionalmente norma la estructura, funcionamiento y comunicación de la organización. Todos estos elementos son útiles para identificar el grado de formalización y burocratización, datos indispensables para entender en su justa dimensión el tipo de organización que dice ser La Jornada.

Posteriormente, se dará cuenta del proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros de la organización, los estilos gerenciales; la división de funciones y el tipo de cooperación existente en La Jornada. Todo esto sin olvidar la identificación de la estructura formal de la autoridad, el tipo de liderazgo, la modalidad de control, la motivación y el contrato psicológico que la organización mantiene con sus integrantes.

2.1 La organización concreta: pertinencia e interpretación teórica. El marco teórico

Para el desarrollo de este punto, se parte desde la perspectiva de que las organizaciones son un fenómeno de la sociedad industrial moderna, surgidas básicamente con la Revolución Industrial. Pero también con la aclaración de que una organización, por muy grande y compleja que ésta sea, será siempre tan sólo una parte de la sociedad y no podrá equipararse a ella como un todo.

Y es que a partir de este movimiento que marco históricamente el desarrollo tecnológico e industrial de la sociedad contemporánea, surgen las organizaciones como entes esencialmente productivos, los conglomerados urbanos y con ello la fuerza de trabajo y su utilización en la manufactura. Para la sociedad industrial fuertemente diferenciada y orientada hacia el rendimiento, tal como se presenta en nuestros días, las

²² MAYNTZ, Renate, "Sociología de la organización", Alianza Universidad, Madrid, 1996, p. 50.

organizaciones son un medio de ordenación necesaria, pero también son un elemento importante de la dinámica social, motivo por el que crece el interés por estudiarlas científicamente.

Para el análisis de La Jornada se retomaron elementos básicos de la teoría "Clásica", la cual da a la estructura de la organización un elemento predominante, dejando a un lado el factor humano, que como ya lo comprobamos en el capítulo primero, influye necesariamente en el funcionamiento de toda organización. Pero también se recurrió al enfoque "Humanista", que se centra en el hombre para el estudio de la organización. Ambas corrientes, como ya se mencionó, marginaron el análisis del entorno donde se desenvuelve la organización, elemento básico e imprescindible para su estudio.

De igual forma, se recurrió a la Teoría General de Sistemas para estudiar de forma sistemática y científica a las organizaciones, para la etapa de la investigación se utilizan las categorías y conceptos dirigidos para identificar y describir las características de La Jornada, desde su discurso institucional.

Asimismo, se retomaron los conceptos de varios de los autores estudiados en el Seminario Extracurricular "Comunicación, Organización y Cultura", los cuales reflejan con suficiente claridad el desarrollo y la evolución de esta disciplina que, por diversas circunstancias, se ha desarrollado de manera muy incipiente en nuestro país. Entre los autores citados están Renate Mayntz, Edgar Schein, Gareth Morgan, Kenneth Thompson, David Elliot y Graeme Salaman. Todos ellos investigadores reconocidos por sus aportaciones al estudio científico de las organizaciones.

2.2 Diagnóstico formal: exploración y descripción de la organización objeto de estudio. Investigación documental y de campo

Para identificar la dimensión formal de la organización se recurrió, en este capítulo, a la presentación de la filosofía y objetivos, organigramas, manuales de procedimiento, reglamentos internos de trabajo, inventarios de recursos humanos y tecnológicos, y, en general, todos aquellos documentos que por escrito y reconocidos por la propia institución, sirven para describir la estructura, funcionamiento, y comunicación de La Jornada, así como su discurso oficial.

En aquellos casos donde la organización carezca de algunos de estos elementos, se precisa el significado que tiene dicha ausencia, desde la perspectiva del análisis de la Comunicación Organizacional. Pero además, se recurrió a la experiencia, con la ventaja de que el investigador también forma parte, como trabajador, desde su fundación hace casi 19 años, de La Jornada.

Dentro de este apartado también se presenta la descripción de los procesos formales de trabajo, de reclutamiento y selección de sus miembros, así como las modalidades de control y motivación existentes en la organización.

Presentados el marco teórico sobre el que corre esta parte de la investigación y los métodos y técnicas a las que se recurrió para llevarla a cabo, se inicia entonces el

diagnóstico de la dimensión formal de La Jornada, con la clasificación de la organización, según los criterios propuestos por varios de los autores citados.

2.2.1 Tipología de la Organización

Desde el surgimiento de las organizaciones modernas, diversos investigadores han hecho aportaciones importantes para su análisis, entre las cuales reiteradamente han pretendido clasificarlas de acuerdo a varias de sus características. La experiencia ha enseñado, dicen los estudios en esta disciplina, que no es recomendable clasificar a una determinada organización con base en un solo indicador; pues siempre será necesario recurrir a más de una característica para situarla dentro de una tipología que efectivamente sirva para los efectos de su estudio.

Mayntz, sociólogo y psicólogo alemán, señala que éstas pueden clasificarse con arreglo a toda una serie de factores analíticos. Cita, por ejemplo, que la tipología puede ser según el grado de voluntariedad con la que se pertenece a ellas; según los rasgos estructurales; según su constitución más democrática o más autoritaria; y según las distintas propiedades de su objetivo, entre otros de sus características.

Antes de presentar las clasificaciones que han propuesto varios autores para el estudio de las organizaciones, es necesario conocer una definición de este concepto; aunque de antemano se conozca que las organizaciones son heterogéneas, sin rasgos comunes y que sólo interesan aquellas que están racionalmente estructuradas y orientadas a fines específicos.

Las organizaciones tienen en común tres características: la primera se trata de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un número preciso de miembros y una diferenciación interna de funciones; segunda, están orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos; y, por último, están configuradas racionalmente al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos.²³

No obstante, esta definición mínima omite más de lo que establece, porque no dice nada acerca de qué tipo de objetivos se trata, si éstos coinciden con los intereses de los miembros, y si están dentro de la organización de manera voluntaria o forzada.

Con el propósito de identificar algunas cualidades de la organización que contribuyan a entenderla en su estudio, se le ha clasificado de acuerdo a algunos criterios que diversos autores han propuesto, en el entendido de que no es sencillo formular tipologías duraderas. La característica principal de cualquier tipología es precisamente su alto grado de falibilidad.

De acuerdo con Talcott Parsons, las organizaciones se clasifican en cuatro tipos, según la función o meta que tengan: de producción, que se encarga de elaborar productos

²³ *Ibidem*, p. 71.

²⁴ *Ibidem*, p. 47.

que serán consumidos por la sociedad (empresas), de metas políticas, que buscan el que se genere y se distribuya el poder dentro de la sociedad (sindicatos); integrativa, que está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta (bomberos); y la de mantenimiento de patrones, que son las encargadas de dar continuidad a la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas, como lo es la escuela. Desde esta tipología, La Jornada es una organización de producción, debido a la elaboración diaria del periódico cuyo destinatario final es el consumidor.

Peter Blue y Williams Scott proponen una clasificación desde las funciones útiles que deben cumplir las organizaciones para poder sobrevivir conformándose aquellas de beneficio mutuo (sindicatos y partidos políticos), firmas comerciales, que benefician a propietarios y/o directivos (industrias, bancos y almacenes), de servicio, que benefician a sus clientes (hospitales y escuelas), y de bienestar común, donde se beneficia al público en general (oficinas gubernamentales). Los autores consideran que la supervivencia de cada tipo de organización dependerá de su capacidad para ser útil. La Jornada, por tanto, según esta tipología, pertenece no sólo a las llamadas firmas comerciales, por el beneficio económico resultado de la venta y comercialización de publicidad del diario, sino también tiene las características de aquellas organizaciones que brindan un servicio, como se da en el caso de los suscriptores del diario.

Para Amitai Etzioni, con la tesis de que el éxito de las organizaciones depende en gran parte de su capacidad para mantener el control de los que participan en ella, propone una clasificación basada en el control. Así, las categorías que propone a las organizaciones son coercitivas, en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros (prisiones), utilitarias, basada en la naturaleza financiera o de recompensas materiales (empresas productoras de bienes y servicios), y normativas, en las que las sanciones normativas prevalecen (iglesias). Desde esta perspectiva, La Jornada se enmarca dentro de las utilitarias, debido a que todos los miembros de ella reciben un beneficio económico como contraprestación al trabajo.

En su tipología, Renate Mayntz se basa en los objetivos de la organización. De esta manera están las que se limitan a la coexistencia de sus miembros (clubes de esparcimiento y recreación), aquellas que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin (prisiones, escuelas, hospitales e iglesias); y las que tiene como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia fuera (que son aquellas organizaciones de la vida económica, administrativa o política, como son las empresas, los partidos y las instituciones de previsión social).

En esta corriente, La Jornada forma parte de esta última clasificación, pues busca el logro de cierto resultado hacia fuera por su pertenencia a la vida económica.

Con la combinación de las cuatro tipologías observadas previamente, se puede determinar que La Jornada es una organización que pertenece al sector terciario de la economía, por que produce un servicio, al ramo económico, por su carácter utilitario y

²⁵ PARSONS, en SALAMAN, "Control e ideología de las organizaciones", F. C. E., México, 1980, p. 74

²⁶ MAYNTZ, Renate, Op. cit. p. 31

²⁷ ETZIONI, en SALAMAN, Op. cit. p. 77

comercial; e inclusive, de manera más detallada, se puede señalar que pertenece al giro editorial, debido a su actividad, que es la elaboración diaria de un periódico. La Jornada como cualquier otra organización tiene sus características propias que la distinguen del resto y que resulta sumamente difícil poder enmarcarla en una sola categoría.

Al presentar este cuadro de tipologías, a la primera conclusión que se puede llegar es que para tener una mejor comprensión de La Jornada como organización es indispensable recurrir a varios criterios para determinar con mayor precisión sus características. Incluso, es recomendable recurrir a cierto criterio de clasificación según el tipo y objetivo de la investigación.

2.2.2 Filosofía

Como un elemento medular para diagnosticar a la organización en su dimensión formal, es necesario conocer la filosofía que la sustenta en su quehacer cotidiano. En el caso de La Jornada, estos principios, valores o creencias, quedaron definidos desde el lanzamiento de la convocatoria pública a la sociedad civil para financiar el diario, por medio de la suscripción de acciones denominadas preferentes.

En febrero de 1984, siete meses antes de que La Jornada circulara entre la opinión pública, en una multitudinaria reunión en el antiguo Hotel de México -hoy World Trade Center- se hizo pública la filosofía de La Jornada, en donde pueden identificarse dos grandes niveles, ambos complementarios: el primero, para el manejo y administración de la organización, donde se acuñó el lema "Un diario entre iguales", y el segundo, los valores que desde las páginas del diario pretende promover entre sus lectores, y que son las causas de la democracia, la independencia y la soberanía nacionales, la justicia y el respeto a los derechos humanos, entre otros.

Así, el escritor y cofundador del diario, Héctor Aguilar Camín, en representación de los más de 70 periodistas y escritores convocantes, dijo: "Nos hemos reunidos este 29 de febrero para reflexionar y actuar del modo en que creemos mejor hacerlo: colectivamente y entre iguales. Este es el espíritu que anima nuestra convocatoria y es también el que define el tipo de organización empresarial en que nacera La Jornada", según reseña el número "Bajo Cero",²⁸ cuya copia del ejemplar, hasta hace poco tiempo, permanecía colgado de una de las paredes contiguas a la Caja de Pago, donde podía ser leído por los trabajadores.

Los recursos con los que nació La Jornada fueron aportados por 2 mil 70 inversionistas que detentan la serie "B", que son acciones preferentes-no participativas. La gente pudo adquirir desde una acción -con un costo de 5 mil pesos- hasta 100 o 200, no más; ningún accionista de esta serie puede tener más de 5% de todo el capital.²⁹

Pero hubo otro grupo de 160 inversionistas que adquirieron la serie "A", éstas con derecho a decisión en la administración y política editorial del diario. De acuerdo a los estatutos de la organización, este otro grupo -formado regularmente por quienes participan

²⁸ Ver Anexo 2, pp. 237-242.

²⁹ La Jornada, "DEMOS, 5 años. Informe gráfico de la Gerencia General 1984-1989", México, 1989, p. 16.

en la elaboración del diario- poseen igual número de acciones, con lo queda garantizada el valor de la igualdad en el voto que decide los destinos de la organización.

En esa reunión, el entonces director Carlos Payán Vélver señaló: Es nuestra vocación política estimular la participación de lectores a favor de causas que juzgamos fundamentales:

1. - La ampliación y defensa de la soberanía y la independencia nacionales así como la solidaridad con las luchas que otros pueblos dan para hacer realidad esos principios
2. - La defensa del diario ejercicio de las garantías individuales y sociales que recogen las leyes fundamentales de México
3. - El compromiso con las necesidades y demandas de los trabajadores del campo y de la ciudad, así como de las mayorías marginadas del país
4. -La democratización formal y real de la vida pública mexicana, el ensanchamiento y multiplicación de su pluralidad política y el respeto a los derechos legítimos de las minorías.
- 5.- La distribución igualitaria de la riqueza socialmente creada y la limitación de privilegios políticos y económicos de toda índole ¹⁰

2.2.3 Objetivos

Otro elemento indispensable para entender la dimensión formal de las organizaciones es el conjunto de objetivos que guían sus decisiones y que orientan su quehacer cotidiano, las actividades y los procesos hacia un fin específico. Como objetivo de la organización debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en ella orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. "Del objetivo se habla como de algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado un día, en tanto que un fin es algo que se cumple continuamente y por tanto una prestación continuada" ¹¹

Para La Jornada, el día de la convocatoria pública el director Carlos Payán trazó los objetivos que previamente habían acordado los más de 70 periodistas y escritores convocantes para la creación del nuevo diario

Nos proponemos hacer de La Jornada un diario de sólida factura profesional, que equilibre en sus páginas la información abundante y la reflexión de fondo sobre los problemas del ahora

Un diario de profesionales de la información, basado en la investigación cuidadosa, el reportaje especial, la crónica libre, la entrevista amplia y oportuna

Un diario que consigne en sus páginas el movimiento de la sociedad, la realidad diaria y anónima de personas y sectores. Esa experiencia de todos los días que vive el país real y que no siempre se refleja en las preocupaciones y las declaraciones de la cúpula.

¹⁰ PAYAN, Carlos, "Por un periodismo crítico y democrático", La Jornada México, No. Bajo Cero, 29 de febrero 1984, p. 2-3

¹¹ MAYNTZ, Renate, Op. cit. p. 75

Un diario que dé voz a quienes no la tienen.

Un diario moderno y plural, abierto en lo ideológico y en lo político.

Un diario que convoque a las nuevas corrientes de opinión que van surgiendo del medio político y periodístico, del mundo intelectual, de los centros de investigación especializados, de los circuitos de diagnóstico del sector público y aun de la empresa privada.

Un diario crítico, profundamente crítico, ajeno al desahogo y al ataque personal, atento a los procesos que marcan la realidad diaria del país y a las condiciones internacionales que lo determinan, en un espíritu profesional de intensa circulación de las noticias y las ideas.³²

Todos estos objetivos fueron presentados por el director general Pero fue Aguilar Camín, al explicar la convocatoria para crear una empresa periodística financiada por la sociedad civil, quien precisó el objetivo económico de La Jornada: "Nos proponemos una empresa eficiente, regidos por claros criterios de rentabilidad y productividad, que son los únicos que pueden garantizar la solidez y el desarrollo futuros del quehacer periodístico".³³

2.2.3.1 Problemas de la Organización y Objetivos

La organización enfrenta serios problemas cuando no existe claridad en sus objetivos, según plantea Mayntz, quien también advierte que su revisión, una vez establecidos, lleva siempre consigo tensiones y conflictos, porque tienen que ser realizada contra aquellas fuerzas de la organización que se sienten vinculadas precisamente a ese objetivo, que han acomodado su comportamiento al mismo y que incluso consideran como una traición el cambio de cometido.³⁴

Sin embargo, ninguno de los dos casos es el que prevalece en La Jornada, que desde el anuncio de su fundación los objetivos trazados fueron suficientemente claros y precisos. Y, a casi 19 años de circular en la opinión pública, dichos objetivos se han mantenido inalterables. Esta permanencia de los cometidos se ha logrado en los cambios registrados en la Dirección General del diario. En los primeros 12 años de vida del periódico con el director fundador Carlos Payán, y ahora, desde 1996, con la actual directora Carmen Lira Saade, los objetivos han permanecido sin cambio alguno.

Aunque se trata de una organización relativamente joven, La Jornada ha preservado sus objetivos originales, aunque también es cierto que la actual directora es fundadora y durante los primeros años del diario ocupó la Jefatura de Información y una de las cuatro subdirecciones que había en ese entonces, además de ser corresponsal del diario en Washington. Es decir, ha estado en la organización desde siempre, circunstancia que sin lugar a duda ha contribuido de manera importante en la preservación de dichos objetivos.

³² Ver anexo 2 No. Bajo Cero, ejemplar de cuatro páginas que reseña la reunión del Hotel de la Ciudad de México, aquel 29 de febrero de 1984 (donde se convocó a la sociedad civil a la creación de La Jornada).

³³ AGUILAR Camín, Hector, "Ni socios mayoritarios ni dinero bajo la cuerda", La Jornada, México, No. Bajo Cero, 29 de febrero de 1984, p. 2-3.

³⁴ MAYNTZ, Renate, Op. cit., p. 86-88.

No siempre quien define los objetivos de la organización, ya sea su fundador, un grupo de miembros o una autoridad ajena, son las mismas personas responsables de llevarlos a cabo o incluso de preservarlos en el desempeño diario de su actividad. Este tampoco es el caso de La Jornada. Muchos de quienes conformaron el grupo de 160 accionistas con derecho a voto en las decisiones del diario, y que definieron los objetivos originales, permanecen todavía en la institución.

Además, uno de los mecanismos que la Asamblea de Accionistas ha establecido para garantizar, entre otras cosas, la preservación de estos objetivos y la línea editorial con la cual surgió el diario, es que todos aquellos inversionistas de este grupo que desee vender su paquete de acciones lo tenga que hacer necesariamente al Consejo de Administración, quien a su vez decide a quién será vendido dicho paquete, sobre la base de una lista de solicitudes en las que se encuentran de manera preferente aquellos trabajadores que laboran en el diario.

Preservar el objetivo de la organización es una tarea que tiene que ser desempeñada de manera continuada mientras la organización exista. "El objetivo de la organización es preservado en cuanto que constantemente se traduce en decisiones, en cuanto que las actividades que varían según las circunstancias se dirigen siempre de nuevo hacia el mismo objetivo y en cuanto que la organización verifica constantemente si su actuación responde a dicho objetivo". Sin embargo, el mismo autor advierte que la preservación de los objetivos no significa mantener la rutina habitual ni conducir a la rigidez.

Junto a los objetivos se debe distinguir lo que el mismo sociólogo alemán definió como "constelación de valores", que no son otra cosa que las "actitudes valorativas" que predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias pueden influir sobre los objetivos y sobre la organización.

Aquí, se observa de manera especial que existen rasgos de coincidencia e identificación entre esta "constelación de valores" que tienen los miembros de la organización, con la filosofía y objetivos trazados, lo que contribuye de manera notable en la consecución de los objetivos con una mayor facilidad, sobre todo cuando se trata de aquellos trabajadores que laboran en el área editorial.

No obstante, debe advertirse que ni los objetivos ni la filosofía del diario se informan de manera formal a los nuevos miembros, y que los que llegan a saber de ellos es sólo por medio de la experiencia y del trabajo cotidiano. Pese a esta situación adversa, algunos de los nuevos miembros, aún antes de su ingreso, algo conocen de la línea editorial del diario, que como se señaló con anterioridad, se ha preservado desde su fundación.

Esta identificación desemboca, desde luego, en un mayor compromiso de los miembros de la organización para que los objetivos y la filosofía sean cumplidos, e incluso buscar nuevos medios y maneras de alcanzarlos cuando existan obstáculos y dificultades.³⁶ De hecho, en varias ocasiones se ha expresado la solidaridad de los trabajadores con la Dirección General, fundamentalmente en los primeros años del diario cuando enfrentó el

³⁵ Ibidem, p. 84.

³⁶ Ibidem, p. 84.

hostigamiento y acoso del poder público, así como en circunstancias difíciles en materia económica, producto de las recurrentes crisis económicas del país.

Es decir, en no pocas veces se ha hecho presente esa "constelación de valores" de los miembros de la organización, pero se debe reconocer abiertamente la reciprocidad que también ha existido por parte de la Dirección General, en sus diferentes administraciones, para satisfacer las necesidades y demandas económicas de los trabajadores.

Con lo descrito hasta aquí, se puede lanzar la hipótesis de que existe una correspondencia entre la filosofía y los objetivos de la organización, esto con la finalidad de que ésta sea congruente entre lo que dice y lo que hace. Esta es una de las características que contribuye de manera importante para generar al interior de cualquier organización un clima de certidumbre entre sus trabajadores, y que repercute positivamente en el desempeño de sus funciones. Además, esta característica no se da con mucha frecuencia en las organizaciones mexicanas.

2.2.3.2 Correspondencia entre Objetivos y Filosofía

Hay una correspondencia entre los principios y valores que sustentan a la organización y los objetivos que guían sus decisiones y orientan su quehacer cotidiano. Y, aunque los objetivos planteados son múltiples, también son compatibles y complementarios entre sí.

Ambos, objetivos y filosofía, se sintetizan y se hacen presentes en la línea editorial del diario, mostrada todos los días en sus páginas, en la promoción de las causas populares, donde se da espacio a las organizaciones campesinas, estudiantiles, indígenas, de colonos, de derechos humanos, de grupos minoritarios y muchos otros pertenecientes a la sociedad civil. Por estas posiciones y con elementos racionales suficientes, a La Jornada se le identifica, dentro de la geometría política, como un diario de centro-izquierda.

Como se presentó anteriormente en los valores y principios del diario, se puede observar que esta filosofía transita diariamente en las páginas de La Jornada, se aprecia que una y otros tienen correspondencia entre sí, ya que se presentan como elementos complementarios que se reflejan en la línea del funcionamiento de la empresa. Hablan de los mismos valores e intereses.

Así, una vez revisados los objetivos institucionales y los principios de La Jornada, podemos concluir que no hay conflicto alguno entre estos, sino que por el contrario hay una estrecha relación. Como se dijo, objetivos y filosofía se complementan, debido a que están orientados a estimular la participación de los lectores a favor de causas populares.

2.2.3.3 Congruencia entre Objetivos y Estructura Formal

Como sucede con muchas cosas en la vida, las organizaciones rara vez surgen completamente formadas del diseño del organizador; regularmente comienzan como grupos pequeños y, mediante un cambio gradual, se va formando paulatinamente su estructura, diferenciada sobre la base de la división del trabajo.¹¹

¹¹ *Ibidem*, p. 100

La Jornada, en este caso, no es la excepción. En el surgimiento del diario el número de trabajadores apenas rebasaba el centenar de personas. Al 30 de junio del 2003, asciende a 346 trabajadores en total, de base y de confianza. En lo material, en los primeros cinco años se pasó de las máquinas mecánicas, los muebles prestados, las 12 computadoras personales, las viejas fotocomponedoras rentadas y la maquila en la pequeña rotativa de don Alberto Bitar, al sistema de producción totalmente computarizado, las fotocomponedoras laser y la inauguración de un taller propio con dos rotativas interconectadas de 12 unidades y 60 mil ejemplares.

A lo largo de estos años La Jornada ha registrado cambios graduales en su estructura organizacional, adaptándose a las nuevas necesidades periodísticas y publicitarias, con una división del trabajo, realizado con personal profesionalizado en sus diferentes áreas, tanto en la editorial como en la administrativa. Sólo de esta manera se puede cumplir con el objetivo de elaborar un diario de sólida factura profesional, tal como lo señalan sus objetivos.

La congruencia que hay entre el área editorial y el llamado Rol de Publicidad, departamento encargado de atender a los anunciantes y elaborar el *domini* que contenga la cantidad de espacio que será utilizado o destinado para los anuncios, sean comerciales, políticos o sociales. Es una realidad que para garantizar los criterios de rentabilidad del diario es indispensable tener un determinado número de páginas de publicidad en cada una de las ediciones, por otro con contenido estrictamente informativo o noticioso. Con alguna frecuencia, esta situación determina si la edición se reduce o se amplía en el número de sus páginas, con todos los efectos que esto implica.

Sin embargo, se observa que en este punto también existe congruencia entre los objetivos y la estructura del diario. Baste recordar lo dicho por Aguilar Camín en su intervención en el Hotel de México, en la convocatoria: "Nos proponemos una empresa eficiente, regida por claros criterios de rentabilidad y productividad que son los únicos que pueden garantizar la solidez y el desarrollo futuros del quehacer periodístico".

Se ha observado que así como los objetivos y valores de una organización guían su forma de actuar, la estructura tiene mucho que ver para la obtención de resultados, es decir, hay una estrecha relación entre ambos. De hecho, para el estudio formal de las organizaciones, los estudiosos del tema sugieren que ésta se haga por medio de todos los documentos de los que se dispongan oficialmente, para poder describir la estructura y el funcionamiento de la organización.

2.2.4 Estructura

El concepto de estructura se entiende, en general, como el ensamblaje de una construcción y/o la ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. Aplicado a la organización, su estructura tiene varios elementos que son la división del trabajo, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, en suma, todo aquello referente a las relaciones, actividades, derechos y obligaciones fijadas por reglas dentro de la empresa.³⁸

³⁸ Ibidem, p. 105.



Sin embargo, Mayntz señala que hay reglas que no se cumplen o se cumplen de manera esporádica, pero que al lado de estos ordenamientos hay otros que existen, que sí se cumplen y que son estables pero que no están reglamentados y no están escritos en ninguna parte. Mientras que la ordenación programática de una organización puede ser deducida de las reglas fijadas parcialmente por escrito, su estructura efectiva sólo se descubre por medio de la observación adicional de lo que sucede realmente en la organización.³⁹ Por el momento, y de acuerdo al objetivo esencial del presente apartado, sólo se revisó la estructura formal de la organización

2.2.4.1 Cooperación y División del Trabajo

De la definición ya expresada sobre organización, dos de las ideas básicas que subyacen son, por una parte, el esfuerzo coordinado, y, por la otra, la división del trabajo; ambas en busca de la consecución de objetivos comunes. De hecho, Carlos Marx define a la cooperación como "la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos

En consecuencia, esta definición de cooperación se asume como el punto de partida de las organizaciones que, como en el caso de La Jornada, cumplen un objetivo organizacional. Sin embargo, como lo señala Marx, también se hace indispensable la división del trabajo: "La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. Lo ideal es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, pues a la gente se le puede entrenar para hacer cosas diferentes"⁴⁰

La idea de la división del trabajo está ligada, según se observa con claridad, a la idea de diferenciación de funciones. En la elaboración diaria de La Jornada, estos principios de cooperación y división del trabajo se dan necesariamente, como parte de una organización inmersa en el capitalismo, sistema a partir del cual se crean las organizaciones tal como las conocemos en nuestros días. Se debe precisar que la cooperación capitalista no es una forma histórica particular de la cooperación, sino que la cooperación aparece como una forma histórica peculiar al proceso capitalista de producción.

Junto con estos principios, en La Jornada también se da el uso de las herramientas y adelantos tecnológicos, con el propósito de que el trabajo se haga de una manera más eficiente y rápida en todos los procesos que conforman la elaboración del diario. Hay un interés permanente por organizar mejor el trabajo, situación estrechamente vinculada al uso de las nuevas tecnologías, elemento esencial en la competencia de los medios de comunicación modernos.

La cooperación y la división del trabajo son aspectos esenciales de organización, y aún cuando en La Jornada hay múltiples coordinaciones y departamentos podrían dividirse en dos grandes áreas: la editorial y la administrativa. Según Schein, en la medida en que se "operacionaliza" la organización por medio de sus diferentes áreas, cada una tiene su propio fin.

³⁹ Ibidem, 105-106

⁴⁰ SCHEIN, Edgar, Op. cit. p. 12

De esta manera, el conseguir los recursos económicos y los insumos para que la empresa siga operando se convierte en el propósito central de los departamentos administrativos; mientras que la elaboración de un diario competitivo se convierte en el propósito principal de toda el área editorial. La Jornada, como toda organización, puede verse entonces como un sistema de "medios y fines encadenados"⁴¹ en el logro de un objetivo común, donde está presente tanto la cooperación como la división del trabajo.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que La Jornada es organizada y racional desde la dimensión formal, debido a la división y delimitación de funciones que se dan en toda su estructura y funcionamiento. Por estos principios y el uso permanente de tecnologías cada vez más sofisticadas, el diario se ubica como una organización moderna.

Otro de los elementos esenciales que deben ser estudiados dentro de la estructura organizacional, y que a continuación se abordarán, es el de los grupos que la conforman.

2.2.4.2 Los grupos formales

Para Schein grupo es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que están psicológicamente conscientes y que se perciben a sí mismas como un grupo. Los grupos son clasificados en formales e informales. Los primeros son aquellos que deliberadamente conforman la organización para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional⁴². También subdivide a los llamados grupos formales en permanentes y temporales. En La Jornada este primer grupo está determinado por la estructura y se crea conforme a las coordinaciones, áreas y departamentos ya existentes, dándole coherencia al proceso productivo y a la jerarquización de funciones.

Los grupos formales temporales, en cambio, son aquellos que se forman cuando se realiza algún proyecto en particular, pero que al lograrlo se desintegra. Este tipo puede existir durante mucho tiempo, y lo que los define como tales es el hecho de que la organización es la que los define como tales y que sus miembros se sientan parte de un grupo que puede dejar de existir en cualquier momento⁴³.

En el caso que nos ocupa, se pueden citar dentro del apartado de grupos formales permanentes, a los conformados por reporteros, editores, redactores, fotógrafos, auxiliares de redacción, secretarías, intendentes y cobradores, entre muchos otros que existen en el diario. Incluso, en algunos casos, estos grupos pueden subdividirse todavía más, como podría ser el caso de los reporteros, según la sección a la que estén asignados. Así, hay reporteros de Información General, Ciudad, Deportes, Cultura, Espectáculos y Economía, así como los adscritos a diversos suplementos. De aquellos que tienen una conformación temporal, se puede citar, por ejemplo, a los reporteros de Asuntos Especiales, que no siempre han existido dentro de la estructura de la organización.

Los denominados grupos informales creados por la necesidad de las personas miembros de la organización de interactuar entre sí. Las personas tienen necesidades

⁴¹ *Ibidem*, p. 28.

⁴² *Ibidem*, p. 136.

⁴³ *Ibidem*, p. 136.

que trascienden a las del trabajo, por lo que es natural esperar que quieran tratar de satisfacerlas estableciendo una variedad de relaciones con otros miembros de la organización. Si la ecología del área de trabajo y el horario lo permiten, estas relaciones informales se convierten en grupos informales.⁴⁴

Dentro de estos grupos encontramos tres tipos: horizontales, que reúnen a personal del mismo rango, verticales, que se conforman con miembros de un mismo departamento, pero ubicados en diferentes niveles y categorías, y el mixto o conformado al azar, que se establece por afinidades, grupos y preferencias y que en él pueden estar miembros de diferentes departamentos y localización física.

En La Jornada se observan las tres clasificaciones informales. Por ejemplo, con cierta frecuencia se ve a coordinadores de sección con sus subalternos, sobre todo a la hora de la comida, también hay encuentros amistosos que trascienden el ámbito laboral entre jefes y responsables de diversas áreas, así como los hay con base en las afinidades, como es el caso de los trabajadores que laboran en el Sindicato, sólo por mencionar algunos.

También en las organizaciones siempre hay distintas clases de grupos y tienen una enorme importancia en los mecanismos de comunicación y en el flujo de información, que es un tema que se describirá páginas adelante. Hay que recordar que el hecho de que la organización tenga componentes humanos introduce un grado de variedad y de inconsistencias internas al modelo mecánico de un sistema en su funcionamiento. El factor humano está presente e influye de manera determinante.

2.2.4.3 Estructura formal

El análisis de la estructura formal de la organización regularmente parte de la descripción de papeles que desempeñan sus miembros. Por papel se entiende una serie de normas y expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización. "La fuente más importante de las expectativas de los papeles, entonces, son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización, es decir, por los jefes que esta tenga en un momento determinado. Las expectativas así transmitidas suelen ser completadas mediante comunicaciones de los colegas, en las cuales irrumpe, desde luego, el peligro de la desfiguración".⁴⁵

Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional, es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinadas cargos. En este apartado, Mayntz introduce el término "formalización", el cual se emplea para expresar en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas. Como consecuencia, la formalización se cumple en el grado en que los miembros actúan conforme a estas reglas.

⁴⁴ Ibidem, p. 136

⁴⁵ MAYNTZ, Edgar, Op. cit. 107

2.2.4.3.1 Organigrama, manual de procedimientos, otros manuales y documentos

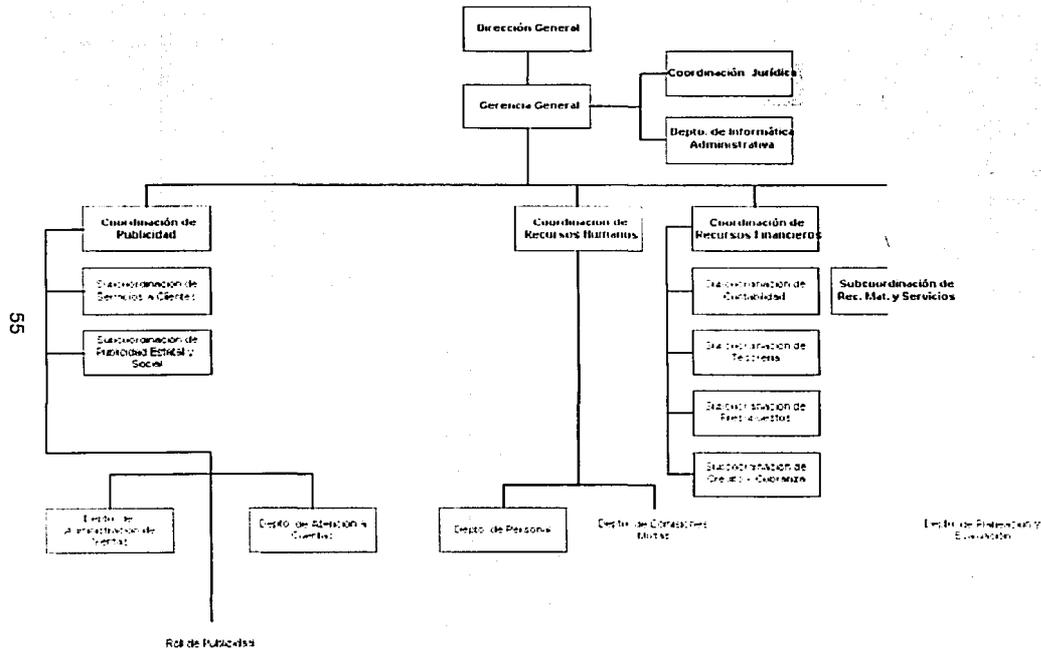
Tras la presentación de este breve marco conceptual, se infiere que una de las formas como se dan a conocer las reglas que existen en una determinada organización, como es el caso de La Jornada, es por medio del contrato laboral firmado entre el empleado y el representante de la empresa, donde se establece legalmente los derechos y obligaciones que recíprocamente tiene cada una de las partes.

Como miembro de la organización se actúa dentro de una jerarquía escalonada, en la que los órdenes generalmente tienen un sentido vertical y que regularmente se refleja con mayor claridad en el organigrama. En el caso que nos ocupa, se posee un organigrama suficientemente claro, en el que están contemplados todas las áreas, coordinaciones, subcoordinaciones, departamentos, secciones y suplementos presentes en el funcionamiento diario de La Jornada.

Incluso, para una mayor claridad, el organigrama se elaboró desde las dos grandes áreas del diario y que funcionan de manera complementaria: editorial y administrativa, tal como se presentó en el apartado de la cooperación y división del trabajo.

A continuación se presentan los organigramas, reflejo de la estructura de La Jornada:

DEMOS. DESARROLLO DE MEDIOS, S.A. DE C.V.
 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA GERENCIA GENERAL



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Lo que se observa en ambos organigramas es que hay una notoria estructura escalonada vertical, donde la autoridad recae en la Dirección General, hasta llegar así a los niveles inferiores.

De lo que si carece La Jornada es de un profesiograma que describa las funciones de cada uno de los puestos dentro de la organización y que establezca los requerimientos que deben cubrir los aspirantes a desempeñar tales cargos. En estos momentos, julio del 2003, empresa y sindicato cuentan cada uno con un proyecto, el cual tienen previsto revisar en un futuro, aunque no se ha establecido alguna fecha específica para ello.

Con mucha frecuencia, esta carencia del profesiograma genera conflictos entre la empresa y el sindicato, fundamentalmente en el momento de analizar los aspirantes a cubrir alguna plaza, ya sea vigente o de nueva creación. Para resolver este tipo de conflictos regularmente se recurre a una negociación bajo políticas no escritas, pero que terminan deteriorando la relación empresa-sindicato. Lo único que se tiene en esta materia es un tabulador general de puestos

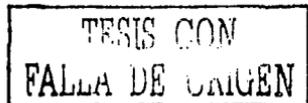
2.2.4.3.2 Grado de formalización

Otra forma de identificar el nivel de formalización son sus manuales de procedimientos que establecen la forma de trabajo de una manera descriptiva y con el mayor detalle posible. Para este caso, La Jornada tiene avances, pero todavía se carece de ellos en algunas áreas del diario. No obstante, se debe reconocer que operan varios convenios con diversos departamentos, como es el caso de los Reporteros; Publicidad; Crédito y Cobranzas, y Espectáculos, en los cuales se precisan las funciones y obligaciones que tienen los trabajadores que pertenecen a dichas áreas

También se percibe un cierto descuido hacia los nuevos miembros de la organización, a quienes no se les da una formal "Bienvenida". El primer contacto institucional con la Coordinación de Recursos Humanos, antes de empezar a laborar, consiste en la entrega de documentos donde el trabajador reporta su número de Seguridad Social, el nombre de Afore, si tiene algún crédito de vivienda, datos personales y la entrega de varios documentos oficiales

En ese mismo contacto, al trabajador se le invita a la puntualidad y a la asistencia, y se le notifica las formas y el lugar de pago de su salario, así como las opciones de recibirlo en efectivo o mediante el depósito en alguna cuenta bancaria. Por último, se le entrega una hoja con los nombres y extensiones telefónicas de varios de los jefes que tienen a su responsabilidad algún trámite vinculado con el personal, como es el caso del responsable del control de asistencia, seguro de vida, IMSS-Infonavit-Fonacot, y Prestaciones, entre otros

Incluso, esta "Bienvenida" inicio a partir de 1997, con la elaboración de los expedientes de cada uno de los trabajadores que a partir de esa fecha ingresaron al diario; mientras que todos aquellos que ingresaron en los primeros 13 años de la organización no cuentan con un expediente que contenga sus documentos oficiales y se les solicitan para tramitar el seguro de vida que la empresa contrata en colectivo para el personal.



Con lo presentado hasta este momento, se puede decir que La Jornada es una organización que tiene cierto grado de formalización y que tiende a incrementarlo. Como organización cuenta ya con varios de los elementos fundamentales que nos indican, mediante reglas firmemente establecidas, las actividades y relaciones que en ella se realizan. Además, sus objetivos y filosofía están firmemente establecidos.

La organización cuenta también con un amplio Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) y convenios que están en operación en no pocos departamentos. En sus 84 cláusulas divididas en XIII capítulos, el Contrato norma las relaciones laborales y se especifican las reglas y disposiciones en materia y relaciones de trabajo, días de descanso, vacaciones, permisos, estímulos, salario, prestaciones, ascensos, licencias sindicales, comisiones mixtas y prerrogativas sindicales.

Además, en muchos de los convenios se establecen mecanismos de procedimientos en cada una de las áreas que cuentan con uno de ellos. Por lo que toca a la dirigencia sindical, por decisión de asamblea, tiene la obligación de entregar un ejemplar de dicho Contrato a todos los trabajadores sindicalizados, junto con los estatutos del organismo gremial. Empresa y sindicato tienen pactado que dicho contrato será revisado el primero de abril que cada año por lo que se refiere a los salarios, y cada dos años por lo que toca al clausulado en general.

Es decir, el CCT y los diversos convenios suscritos, así como la cooperación y la división del trabajo, dan a La Jornada un grado importante de formalización, además de que en el organigrama institucional presentado se percibe una fuerte estructura piramidal que se traduce en la toma de decisiones que también contribuye a su grado de formalización.

2.2.4.3.3 Proceso formal de trabajo

Por lo que toca al proceso formal del trabajo que se realiza en La Jornada, que tiene como objetivo esencial la elaboración de un diario con ciertas características y línea editorial, se presenta desde esta perspectiva como un proceso productivo sin mayores complicaciones, pues no existe una multiplicidad de funciones que impliquen una alta especialización. Dicho proceso, mediante el cual se elabora el periódico, podría resumirse en cuatro pasos muy generales: Recopilación de Información; Integración y Edición del diario; Impresión, y Distribución.

Dentro de este proceso que regularmente dura las 24 horas del día, están involucradas muchas actividades necesarias que van paralelas a la principal, que es la edición diaria de La Jornada, pero que sin ellas no podría explicarse integralmente dicho proceso. Los grupos de reporteros, "moneros", corresponsales, fotógrafos y articulistas trabajan para recopilar y analizar la información, apoyados por el personal administrativo que brinda las condiciones para que esta tarea se pueda realizar. Nuevamente, aquí, se observa la cooperación y la división del trabajo.

Posteriormente, los integrantes del diseño del diario combinan noticias, fotografías, cartones de los moneros y artículos de opinión de los colaboradores, con los anuncios publicitarios, con lo cual no sólo se pretende alcanzar el objetivo de contribuir a la formación de criterios que impulsen la participación de los mexicanos en acontecimientos que mejoren al país, sino también para conservar la buena imagen que La Jornada tiene ya entre sus lectores.

2.2.4.3.4 Inventario de recursos humanos y tecnológicos

Otra forma de conocer la estructura formal de la organización es por medio de la presentación inventarios de recursos humanos y tecnológicos:

Recursos Humanos:⁴⁶

Puesto	No.	Puesto	No.	Puesto	No.
Analista contable B	4	Archivista	2	Aux. admvo. A y B	18
Aux. cablegrafico	3	Aux. de fotografía	1	Aux. de librería	2
Aux. mesa de redacción	2	Aux. de redacción	7	Aux. de redacción II	8
Aux. de sistemas	4	Aux. de talleres A	1	Coperos B	2
Caricaturista	7	Cobrador	5	Corrección de pruebas	1
Diseñador A	3	Diseñador B	1	Diseñador formador	1
Editor A	9	Editor AA	8	Editor B	12
Encargado de nomina	1	Escaneador	2	Formador	1
Formador A	1	Intendente	9	Jefe de unidad	5
Laboratorista	5	Mensajero A	2	Operador de sistemas A	2
Operador tipografico	7	Operador conmutador/recepc	5	Recepcionista	2
Redactor A	1	Redactor AA	4	Redactor B	4
Reportero A	28	Reportero AA	6	Reportero B	6
Reportero C	12	Reportero D	1	Reportero E	6
Reportero grafico A	8	Reportero grafico B	4	Reportero grafico C	2
Representante de ventas A	7	Respon. Rol de Publicidad	1	Secretaria A	2
Secretaria B	1	Secretaria C	9	Secretaria D	1
Supervisor	1	Supervisor de contabilidad	1	Técnico en comunicación	1
Técnico en mantenimiento A	3	Técnico en sistemas A	3		

Aunque a simple vista pareciera que se requiere una gran variedad de cargos para la elaboración de La Jornada, en realidad muchos de esos puestos desempeñan iguales funciones, diferenciados sólo por el nivel que tienen. Por ejemplo, en el caso de los reporteros existen seis diferentes categorías –desde la “AA” que es la más alta, hasta la “E”, que es la más baja- que aglutinan a casi 60 trabajadores, pero que desempeñan las mismas funciones. Es decir, los 60 son reporteros, aunque con diferente categoría. Igual fenómeno ocurre con los editores, redactores, secretarías y reporteros gráficos, donde también están divididos por categorías.

Recursos Tecnológicos

Junto a los recursos humanos, también se encuentran los tecnológicos, que contribuyen de manera importante en la consecución del objetivo, desde la perspectiva de brindar a los trabajadores las herramientas necesarias para cumplir mejor, más rápido y de manera más

⁴⁶ Los datos que se presentan sobre los recursos humanos fueron tomados del Contrato Colectivo de Trabajo 1999-2001, que en este caso particular prácticamente no ha sufrido cambios.



eficiente su labor. Así, tan sólo se enlistarán los recursos más representativos y más importantes de este tipo de recursos, como son las computadoras –todas interconectadas al sistema central y en línea; el equipo fotográfico –todo digitalizado, recientemente; un sistema computacional y escaneo adecuado a las necesidades propias del diario, y equipo especial para recibir el insumo informativo –notas y fotografías- de las diferentes agencias de información, nacionales e internacionales, que brindan servicio a La Jornada.

Es importante señalar que el diario cuenta también con una planta propia de energía eléctrica para enfrentar alguna eventualidad de esta naturaleza. Hay que recordar que en los primeros años de su fundación, La Jornada estuvo a punto de suspender su edición diaria debido a un contratempo de este tipo. En aquella ocasión, sólo con la sección de Cultura –que estaba concluida antes de la suspensión de la energía eléctrica- y una hoja escrita en máquina mecánica como primera plana, en la que se explicaba el motivo de las pobres características de la edición de ese día y pidiendo la comprensión de los lectores, finalmente pudo salir el diario.

Tanto en el caso de los recursos humanos como de los tecnológicos, hay que recordar nuevamente lo que Mayntz señala, en el sentido de que las organizaciones no se desarrollan a tal grado de formalización desde su nacimiento, pues atraviesan un largo proceso de cambio que las conforman como las conocemos actualmente. Y sólo en la medida en que el tiempo pase continuara su desarrollo y cambio estructural, aunque ya en una forma más lenta que durante su etapa inicial, tras alcanzar cierto equilibrio que las mantiene en funcionamiento más o menos constante.

Hasta este momento se ha observado que las organizaciones están estructuradas por definición o de manera funcional, y también poseen siempre una estructura de autoridad, la cual se identificará como la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra.

2.2.4.4 Estructura formal de poder // autoridad

De entrada, en el análisis de esta parte de la estructura de la organización debe quedar claro que el poder y la autoridad no son lo mismo. El primero se impone por medio del sometimiento físico, de la manipulación premio-castigo o de la información, por lo que se le reconoce como “una autoridad no legítima”. En contraste, la segunda es legítima desde el momento en que el “derecho de mandar” de algunos individuos es reconocido y aceptado voluntariamente por otros.

Con esta idea de legitimidad como principio básico, Max Weber propone una tipología para las organizaciones. Bajo este criterio distingue tres tipos de autoridad: la carismática, basada en las cualidades personales y sobresalientes del individuo. En este nivel, el modelo organizativo es muy flojo, poco estructurado e inestable. La segunda clasificación es la tradicional, basada en el respeto al pasado y a las tradiciones. Aquí, la legitimidad está conferida a las costumbres, y el aparato administrativo es patriarcal o feudal. El tercer tipo es el racional-legal, basado en un código de reglas jurídicas y regulaciones, se logra cumpliendo la ley y el aparato administrativo es la burocracia, entendida ésta como la forma precisa en que se ordenan las organizaciones, con base en reglas, funciones y relaciones de autoridad ⁴⁷.

⁴⁷ SALAMAN y THOMPSON, Op. cit., p. 20

Una vez presentada esta clasificación, se puede señalar que La Jornada posee una estructura de autoridad racional-legal, plenamente reconocida por toda la comunidad y otorgada a la Dirección General mediante un mandato de la Asamblea de Accionistas comunes, poseedores de la serie "A", que de acuerdo a sus estatutos y normas eligen de forma democrática a quien estará al frente del diario por un periodo de cuatro años, con la posibilidad de una sola reelección

Desde la estructura formal de autoridad, La Jornada posee una de tipo jerárquica, donde las decisiones son tomadas desde la cabeza y bajan de manera escalonada por los niveles inferiores del organigrama. Los coordinadores, jefes y responsables de todas las áreas tienen la autoridad para tomar decisiones y mandar a niveles inferiores para el cumplimiento de objetivos, pero a la vez están sujetos a la autoridad superior. Cuanto más se descende en los niveles del organigrama, tanto más predomina el obedecer sobre el mandar.

Ante lo azaroso e imprevisible que resulta la actividad periodística, con mucha frecuencia la Dirección General, o los niveles superiores del diario, deben tomar decisiones rápidas y transmitir las de inmediato a los niveles inferiores para su ejecución. Esto, regularmente se da en la clasificación de la información noticiosa que se genera en los diferentes sectores, pero ocurre también en el ámbito administrativo. Mayntz señala que cuando se necesita que la organización actúe de manera inmediata y de forma coordinada ante algún evento imprevisto, es necesario una estructura jerárquica que garantice que las decisiones tomadas por un puesto central sean transmitidas inmediatamente a los ejecutantes y sean puestas en práctica sin resistencia.

Para abundar en esta explicación, se menciona que cotidianamente, debido al surgimiento de información inesperada, la conformación de la primera plana del diario se ve modificada, a veces en varias ocasiones durante el proceso de su elaboración. Una vez tomada la decisión por parte de la Dirección General se transmite a los jefes y áreas correspondientes para que los miembros de niveles más inferiores ejecuten la orden respecto a qué información aparecerá al día siguiente en la primera plana del diario.

Un ejemplo fue el anuncio del gobierno federal de cancelar el proyecto de construir el aeropuerto internacional de la ciudad México en la zona de Texcoco, dado a conocer a la opinión pública cerca de las 23 horas del jueves 1^o de agosto de 2002. Hasta esa hora, la información que ocuparía el espacio principal de la edición del viernes 2 de agosto era la relacionada con el último día de la estancia del Papa Juan Pablo II en México. Enterada del tal anuncio, la Dirección General tomó una decisión rápida y la transmitió de inmediato a los editores de la mesa de redacción, a fin de modificar la primera plana. Es decir, se confirma que La Jornada tiene una autoridad jerárquica que no se discute y que responde rápidamente los eventos inesperados.

Sin embargo, frente a esta característica de la estructura de poder jerárquico, en La Jornada se da también de manera importante, desde la Dirección General, un fenómeno que consiste en dar –sobre todo en el área editorial– una mayor libertad en la propuesta y ritmo de trabajo. Esto consiste en promover e impulsar la iniciativa del cuerpo de reporteros para trabajos especiales o de coyuntura. Es decir, junto a los trabajos especiales solicitados por parte de la Dirección General o de las diferentes coordinaciones de las que dependen los grupos de reporteros, hay otro tanto que son de iniciativa propia del trabajador.

2.2.4.4.1 Grados de Control

Para Max Weber la dominación o la autoridad es la "probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas"⁴⁸. Señala que ante el mando de unos y la obediencia de otros, es necesario estudiar en ambas direcciones esa relación de autoridad. Es decir, ¿cómo justifican los dominadores su pretensión de obediencia de los demás, y por qué motivos se someten quienes los obedecen?

A la primera interrogante, Weber responde que ésta se debe fundamentalmente a la "dominación legítima", que se distingue por la manera de imponer su pretensión de legitimidad, la que puede surgir ya sea de una reglamentación legal-jurídica, de una preservación de costumbres o tradiciones, o del carisma de un líder al que se le obedece por sus cualidades extraordinarias. Mientras tanto, para la segunda pregunta, se puede responder que quien obedece es porque le reconoce una legítima autoridad a quien manda, lo puede hacer también por un interés propio o por el estricto temor al uso de la fuerza.

Mayntz destaca que cada día priva más la idea de que para ejercer la autoridad en una organización, lejos de emplear la fuerza, la amenaza del castigo y la vigilancia estricta, es posible lograr el convencimiento y la influencia normativa de los miembros mediante la persuasión con el objetivo de lograr la obediencia del individuo. Para el caso que nos ocupa se observa que en la estructura de autoridad de La Jornada predomina la persuasión sobre sus miembros, por medio de la motivación que genera una obediencia voluntaria.

Tal como se presentó en páginas anteriores, existe una identificación de los trabajadores con la filosofía y objetivos de la organización, lo cual facilita los métodos de control y la tarea de convencimiento y que se realiza sin la intervención de la autoridad organizacional, pareciera que se debe a una retroalimentación mutua entre los miembros. Esto nos indica que una de las características del trabajo que se desarrolla en La Jornada tiene una fuerte dosis de profesionalización.

Además, el elemento humano marca definitivamente la estructura y funcionamiento de las organizaciones, por lo que el control y la motivación dentro de ella no son la excepción. En general, se afirma que, de acuerdo a la experiencia, cuanto más capaces son y mejor dispuestos están los miembros para desempeñar los papeles que les corresponden, tanto menos necesario es un poder de mando estrictamente jerárquico, dotado de sanciones y poderes impresionantes, y una vigilancia estricta de todas las actividades de ejecución. Esto es precisamente lo que ocurre en la redacción en particular, ya que se trata de profesionales que no necesitan vigilancia e imposición del poder de la fuerza; por lo general cumplen sus funciones y objetivos sin la instrumentación de una acción de fuerza.

Sin embargo, ante esta realidad también hay mecanismos formales de control: la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo de Trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo, y los diversos convenios que la empresa tiene firmados con los trabajadores de varios departamentos, a través de la representación sindical. En general, los documentos citados norman las relaciones laborales entre la empresa (organización) y sus trabajadores (miembros), en los cuales se establecen también las sanciones y los estímulos a los que pueden hacerse acreedores. También precisan, por ejemplo, el lugar de la prestación del

⁴⁸ MAYNTZ, Renate, Op cit. 134

servicio, el horario de entrada laboral, el número de horas de la jornada diaria de trabajo, el registro de asistencia, la periodicidad con la que se pagarán los servicios prestados por el trabajador y los días de descanso, entre muchos otros elementos que determinan el grado de control que existe en la organización.

2.2.4.4.2 Grado de motivación

En contraste, al lado de los mecanismos de control que establecen las normas básicas en la relación laboral y las eventuales sanciones en caso de una falla, hay otro grupo de elementos que motivan a sus miembros para continuar con eficiencia su tarea, mediante la aplicación de incentivos de diferentes tipos. En general, la motivación permite que los miembros se identifiquen con la organización, estimulen su participación y autonomía liberal, así como la autodisciplina.

El dilema de las organizaciones es cómo satisfacer las necesidades humanas con las de la organización. El problema se torna tan complejo que los especialistas han señalado la posibilidad de que este dilema se pueda conceptualizar mejor en términos de un "contrato psicológico"⁴⁹ suscrito entre el individuo y la organización. Esto implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización.

Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de la dignidad y de importancia de la persona. "Todos esperamos que nos traten como seres humanos, que nos brinden trabajo y facilidades que suplan nuestras necesidades en lugar de crearlas otras, que nos brinden oportunidades de crecer y aprender más, que nos dejen saber cómo estamos haciendo las cosas, etc. La mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del 'contrato psicológico', a pesar de que las negociaciones públicas se hacen siempre sobre asuntos muchos más explícitos como son los de salario, jornada y seguridad laboral entre otros".

Este contrato cambia con el tiempo a medida que varían las necesidades de la organización y las del individuo. Por esto se torna complejo. Pero es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones, a pesar de que no aparece escrito en parte alguna. Es dinámica y se renegocia constantemente.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las categorías de motivación básicas propuestas por Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg, cuatro de los principales investigadores que han abordado dicho tema.⁵¹

⁴⁹ SCHEIN, Edgar, Op. cit., p. 20

⁵⁰ Ibidem, p. 21.

⁵¹ Cuadro tomado de Schein, Op. cit., p. 82

Teoría y Práctica en la Organización de La Jornada

Categorías de Maslow (Jerarquía)	Categorías de Alderfer	Necesidades de McClelland	Factores de Herzberg (Jerarquía implícita)
1 - Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia	Motivadores relacionados con la salud	Condiciones de Trabajo
2 - Necesidades de seguridad (material)		Poder	Salario y beneficios
Necesidades de seguridad (interpersonal)		Motivadores relacionados con la salud	Supervisión
3 - Necesidades de afiliación, sociales y de logro	Necesidades relacionadas con otras personas	Afiliación	Compañeros de trabajo
4 - Necesidades de sentirse importante (reintegración de otras personas)		Motivadores relacionados con la salud	Reconocimiento
Necesidades de sentirse importante (actividades que confirman esa necesidad)	Necesidades de crecimiento	Logro	Progreso
5 - Auto-actualización		Motivadores relacionados con la salud	Responsabilidad
			Grado de exigencia de empleo

Ahora, en cuanto a las modalidades formales de motivación que hay en La Jornada se dirá que los trabajadores tienen con la empresa uno de los mejores Contratos Colectivos de Trabajo no sólo del medio periodístico, sino del país, resultado de 17 años de negociaciones continuas, tanto salariales, cada año, y como contractuales, cada dos.

Se citan a continuación algunas de las principales prestaciones que tienen los trabajadores de La Jornada, incluso los no sindicalizados, a quienes se les hace extensivo las prestaciones por parte de la empresa: indexación del salario, derecho a 30 días de descanso con goce íntegro de sueldo a las trabajadoras después del término de su incapacidad por maternidad otorgado por el IMSS, licencia sin goce de salario hasta por nueve meses, cinco días económicos, permiso de un mes con goce de salario para efectos de titulación, licencia con goce de salario íntegro hasta de 15 días para cuidados paternos, cobertura de 35 días de salario mínimo para el pago de anteojos y/o aparatos ortopédicos y de prótesis, 35 días de salario como pago de aguinaldo, entre muchos otros.

Asimismo, para el caso de los reporteros y fotógrafos el pago doble de salario mientras dure una comisión de trabajo fuera de la ciudad de México, y junto con los editores el pago de colegiatura en aprendizaje de un segundo idioma y posibilidades de ascenso cada año.

Tras la presentación de los conceptos más relevantes expuestos por varios de los investigadores más importantes sobre el tema, y de las condiciones generales de trabajo en la que se desenvuelven los trabajadores de La Jornada, que se reflejan formalmente en los beneficios y prestaciones económicas que operan y reglamentan desde el CCT, se puede concluir que en esta organización está presente un elevado grado de motivación. A esta situación se añade el nivel salarial que regularmente coloca a los trabajadores de esta organización por encima del promedio del mercado laboral, y también —como se dijo anteriormente— existe un importante grado de identificación entre los trabajadores con la filosofía y objetivos del diario.

A continuación se identifica el rasgo de la comunicación que se da al interior de la organización, pues por medio de ella que se realiza la transmisión de ordenes y mandatos.

2.2.4.5 Estructura Formal de Comunicación

Junto con la estructura de autoridad, la de la comunicación es de los elementos más importantes para entender la estructura formal de la organización. Para Mayntz estos dos aspectos de la estructura de la organización –la de la autoridad y la de comunicación– se entrecortan, ya que de las comunicaciones forma parte también la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que las informaciones a su vez son necesarias para poder decidir y ordenar con miras a un fin.

Las comunicaciones en una organización, nos dice el autor, pueden darse en distintos sentidos y rangos, es decir, de manera horizontal y vertical, pero también de ida y de vuelta y entre posiciones iguales. Pueden ser transmitidas por diferentes medios, ya sea oralmente, vía telefónica, electrónico o mediante un escrito. Junto a la dirección y el medio de transmisión se deben distinguir los diferentes contenidos de las comunicaciones: órdenes, informes, quejas, reprensiones, informaciones objetivas, notificaciones ideológicas o de principios, y notificaciones tendientes a convencer, educar, influir, e incluso notificaciones privadas que nada tienen que ver con las actividades de los miembros orientadas hacia el fin de la organización.

Para establecer la comunicación en la organización se hace uso de todos los medios, mecanismos y trayectos posibles para que la información se de a conocer. Y una de las reglas esenciales de la estructura de la comunicación es que cada miembro de la organización debe estar informado sobre lo que tiene que hacer respecto a un fin. Además, estar informado de lo que en la organización suceda, sobre aquello que trascienda la esfera de los cometidos limitados propios, genera un sentimiento de pertenencia y vinculación de parte del miembro hacia los objetivos de la organización.

Por lo que respecta a la comunicación en La Jornada tiene de manera selectiva entre los diferentes departamentos y áreas de la redacción del diario, concentrándose fundamentalmente en la Jefatura de Edición y la Mesa de Redacción, instancias encargadas de jerarquizar la información que contendrá el diario al día siguiente, son las áreas donde se concentra la información noticiosa y el mando operativo.

La comunicación se da de manera muy abierta y prácticamente en todos los sentidos y en todos los rangos, de ida y vuelta, pero también de abajo hacia arriba, concentrándose en la Jefatura de Edición y la Mesa de Redacción. Sin embargo, se debe hacer una división en el conjunto de la organización en esta materia, pues la forma de comunicarse y sus características varían según las áreas del diario. Así, tenemos que en la parte editorial, donde se elabora y procesa la información noticiosa, la comunicación esencialmente es oral y de esa forma se transmiten las órdenes, una vez que es calificada la información que se publicará al día siguiente.

Sin embargo, por lo que respecta al proceso administrativo, incluyendo el manejo del espacio publicitario –donde se manejan recursos económicos mediante facturación a clientes y anunciantes– la comunicación se da manera escrita. Este es el medio que utiliza el área administrativa para comunicarse con la parte editorial del diario y viceversa, pero también lo es entre las diferentes áreas administrativas.

Pero sobre todo se observa una notoria centralización que se refleja en la rápida toma de decisiones, pero una vez tomadas se transmiten al resto de las áreas y se inicia de inmediato el proceso de descentralización, en el cumplimiento de las órdenes.

2.2.4.6 Proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y socialización de los miembros

Una de las características desde donde se puede estudiar a las organizaciones es por medio de la forma en que recluta a los miembros y los procesos que existen a su interior para la promoción y/o ascenso, así como al comportamiento que éstos tienen dentro de la organización. Pero para que una organización exista y funcione tiene que cumplir tres cometidos: ganar miembros, lograr que permanezcan en ella y hacer que desempeñen sus cometidos.

Para La Jornada tanto el reclutamiento como el ascenso está definido por medio del CCT y el Reglamento Interior de Trabajo, ambos documentos reconocidos por Empresa y Sindicato, donde el primero reconoce a éste último la exclusividad en la ejecución de las labores inherentes a cada una de las categorías de los puestos incluidos en el tabulador de puestos presentado en páginas atrás.

Para el reclutamiento, la cláusula 8 del CCT señala: "Salvo en los casos en que se trate de personal de confianza, la Empresa se obliga a cubrir todas las vacantes temporales o definitivas, los puestos de nueva creación y las contrataciones por obra o tiempo determinado, con personal proporcionado por el Sindicato. En todas las ocasiones la Empresa solicitará el personal al Sindicato y éste presentará a los aspirantes en un plazo no mayor de cinco días hábiles, entendiéndose como hábiles para los efectos de esta cláusula, exclusivamente los comprendidos entre lunes y viernes de cada semana y siempre y cuando no sean festivos".

"De no hacerlo así, a partir de ese momento la selección del aspirante la podrán hacer indistintamente el Sindicato o la Empresa, pero no podrá iniciar la prestación de sus servicios si no es aceptado como miembro del Sindicato. Los procedimientos para la adjudicación de puestos vacantes serán fijados por la Comisión Mixta de Admisión, Escalafón y Tabuladores. En todo caso los trabajadores podrán ser separados sin responsabilidad para la Empresa si se dan los supuestos de la fracción I del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo".

"La Empresa se obliga a evaluar a los candidatos propuestos por el Sindicato en un lapso máximo de diez días contados a partir de la fecha en que el Sindicato los haya propuesto y a comunicarle dentro de ese lapso el resultado de dicha evaluación y a la fecha de inicio de la prestación de servicio del candidato que haya resultado ganador".⁵²

No obstante, en la cláusula 8 bis del Contrato se establece que la Dirección General podrá contratar reporteros y fotógrafos de "reconocido prestigio", previo conocimiento y aprobación por escrito del Sindicato, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de admisión descrito con anterioridad, pero de acuerdo a los siguientes

⁵² DEMOS, Desarrollo de Medios y Sitajor, Contrato Colectivo de Trabajo 1999-2001. México, 1999, p. 22.

requisitos: La Dirección General deberá comunicar por escrito al Sindicato su interés por contratar a un reportero o fotógrafo en los términos de esta cláusula, precisando el nombre del aspirante; el Sindicato deberá responder a la solicitud en un plazo no mayor de cinco días hábiles su conformidad o desacuerdo, el candidato no podrá ser contratado por la Empresa si éste no presenta en forma previa su solicitud de ingreso al Sindicato, y que aquellos que ingresen bajo esta cláusula lo harán siempre en alguna de las categorías contempladas en el tabulador presentado con anterioridad

Pero el Contrato también establece con claridad que todos aquellos trabajadores que habiendo ingresado en estricto apego a las disposiciones tiene la libertad de decidir, con posterioridad, si continúa o no dentro de la organización sindical

Desde luego todas estas disposiciones no rigen para el personal de confianza, que está sujeto exclusivamente a las decisiones de la Dirección General

En tanto, en el Reglamento Interior de Trabajo –que establece con mayor precisión los derechos y las obligaciones de todos los trabajadores de La Jornada- la organización establece una serie de requisitos para poder ser miembro de ella: ser mayores de 16 y 18 años para trabajo nocturno industrial, tener la escolaridad o experiencia que requiere el puesto; someterse a los exámenes médicos de ingreso establecidos por Demos, empresa editora de La Jornada, acreditar que se poseen los requisitos de aptitud, capacidad y conocimientos mínimos para el desempeño de las labores, de conformidad con las necesidades de la empresa, el manual de puestos y funciones de Demos y/o las que establezca la Comisión Mixta de Admisión, Escalafón y Tabuladores, y proporcionar con veracidad todos los datos requeridos en la solicitud de empleo, acompañada por todos los documentos que exijan las leyes y reglamentos como necesarios para la prestación del servicio o trabajo de que se trate. La falsedad de cualquiera de ellos puede ser motivo suficiente para negar el ingreso.

Por lo que respecta a los ascensos de reporteros y fotógrafos, el Reglamento de Promociones establece que la Empresa abrirá anualmente un periodo de solicitudes de promociones para este tipo de personal. Del 20 al 30 de noviembre de cada año, los reporteros y fotógrafos que deseen ser promovidos de un nivel inmediato siguiente, deberán presentar un expediente con fotocopias de sus trabajos publicados en el diario que comprende del primero de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso.⁵⁴

Las promociones serán únicamente de un nivel inmediato superior, y las carpetas recibidas por el Sindicato y presentadas a la Empresa deberán ser analizadas en la Comisión Mixta de Admisión, Escalafón y Tabuladores, misma que garantizará la incorporación a ella de un mínimo de dos reporteros: uno sindicalizado y otro no sindicalizado, ambos de primer nivel

Para el resto del personal y cargos, la Empresa y Sindicato han acordado también que en los casos de puestos vacantes primero se realice un concurso entre los trabajadores de La Jornada que reúnan los requisitos establecidos previamente por ambas partes, y

⁵³ DEMOS, Desarrollo de Medios y Sitrafor. "Reglamento Interior de Trabajo 1997-1999", México, p. 68.

⁵⁴ *Ibidem*, p. 81

sólo en el caso de no reunirlos o que no aprueben los exámenes que para el efecto se lleven a cabo, entonces se realice el concurso hacia candidatos externos. Esto ocurre regularmente en todos los departamentos, donde personal de intendencia o mantenimiento, tras una capacitación, se desempeña hoy en funciones administrativas o en el área editorial.

Con la identificación que hay entre los trabajadores y los objetivos que tiene La Jornada, así como con las remuneraciones salariales por arriba en el mercado laboral y el "contrato psicológico", se explica cuando menos inicialmente el alto grado de permanencia y colaboración que se da entre los miembros de esta organización.

Respecto a la "Bienvenida" a los nuevos miembros de la organización prácticamente no existe. Una vez comunicada la decisión de ser aceptado como miembro de La Jornada, la Coordinación de Recursos Humanos solicita al trabajador una serie de datos y documentos personales para ser incorporados al expediente que tendrá a lo largo de su estancia dentro de la empresa, acción que empezó hace apenas cinco años, por lo que los trabajadores que ingresaron hace más de cinco años, que son la mayoría, carece de un expediente completo.

No se debe olvidar que todos estos procesos, de selección y ascenso, así como del grado de identificación con los objetivos, se dan todos dentro de un estilo mediante el cual se conduce la organización. Es este, el estilo de dirección, lo que se identificará en el siguiente apartado.

2.2.4.7 Estilos Gerenciales

Para entender cómo funcionan las organizaciones, es necesario primero entender cómo funcionan las personas que están en ellas, especialmente los gerentes que tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas. Lo cierto es que el estilo de dirección en una organización repercute tanto sobre el comportamiento de los miembros concordantes con sus papeles como sobre sus actitudes.

Mayntz identifica tres estilos gerenciales diferentes: el autoritario, que recurre a la disciplina rígida y a medidas arbitrarias, el democrático, que consulta, es flexible y con influencia de los miembros, y el *laissez faire*, que significa dejar hacer, dejar pasar y que les da mando equitativo a todos. Harold Wilensky describe a un jefe de grupo de gran rendimiento: éste se diferencia su papel —dice— del de sus subordinados, es decir, planea, manda y coordina en vez de hacer lo mismo que ellos; no está tan orientado hacia la producción como hacia el bienestar de sus subordinados, tiene un interés personal por ellos, es comprensivo y no castiga las faltas con dureza; además, evita una fiscalización estricta y deja lugar a su gente para su propia iniciativa y para una actuación independiente.⁵⁶

La experiencia ha mostrado que no se puede definir en forma precisa qué tipo de estilo gerencial es el más apto o conveniente para determinada organización, debido a

⁵⁵ SCHEIN, Edgar, Op. cit., p. 48

⁵⁶ MAYNTZ, Edgar, Op. cit., p. 169

que las repercusiones que pueda tener varían según las actitudes y satisfacciones que tengan los miembros, así como el comportamiento que muestren. Además, la forma cómo una organización ejerce la dirección está estrechamente ligada con el objetivo, el control y el comportamiento de los miembros

La Jornada posee una planta de trabajadores caracterizada por su profesionalismo, lo cual los lleva a cumplir sus tareas y responsabilidades sin la necesidad de una vigilancia y supervisión estricta, pero también, como se ha mencionado, el grado de identificación con los objetivos contribuye de manera importante para el cumplimiento eficaz de los cometidos

Y si bien la organización posee una estructura jerárquica, donde el estilo de dirección se ejerce de manera vertical, es difícil, por sus propias características, encajonarla completamente en uno de estos estilos, pues en el ejercicio de la dirección también se da un margen amplio para que dentro de la organización se genere la creatividad y la iniciativa por parte de sus miembros, que incluso llegan a ser reconocidos por sus superiores mediante estímulos económicos

Una vez analizados todos estos niveles de la estructura formal de La Jornada, que nos da una descripción de lo que la organización dice ser, tanto en su estructura como en su funcionamiento, se está en la capacidad de empezar a hacer algunas conclusiones sobre esta dimensión formal. Esta es la parte que iniciaremos en el siguiente apartado.

2.2.5 Desde la dimensión formal: áreas de atención urgente y detección de problemas generales

En la descripción y análisis que se hizo de la dimensión formal de la organización se identificaron algunos problemas. Por ejemplo, se citó que desde la organización no se promueven ni se dan a conocer formalmente los objetivos generales y que la "Bienvenida" a los nuevos miembros es deficiente en esta materia. Estos objetivos no son presentados de manera abierta al personal y ni siquiera se entregan por escrito.

Aunque la falta de una adecuada comunicación de la filosofía y objetivos de la organización a los nuevos miembros y la ausencia de algunos manuales de procedimientos en algunas áreas importantes del diario se han citado como detección de problemas generales, la organización ha sabido medianamente resolverlos en la práctica, por lo que no podrían ser considerados elementos urgentes de atención, aunque convendría atenderlos para evitar problemas futuros.

Una situación diferente es la falta de un profesiograma que causa constantes fricciones entre la Empresa y el Sindicato en el momento de elegir al personal que se desempeñará en determinado cargo. Servirá también para delimitar las funciones, lo cual redundaría en un mejor funcionamiento.

En este sentido, se puede citar la modalidad de motivación, que independientemente de la cuestión económica –en la que hay diferencias notorias entre el personal–, en algunas ocasiones no es igual para todos los miembros, ni siquiera entre quienes forman parte de una misma área. Es decir, no solo existen diferencias de carácter económico –aceptadas y promovidas por medio de mecanismos aparentemente basados

en cuestiones profesionales-, sino también existen diferencias en lo que Edgar Schein identifica como teoría de la autoactualización profesional, que no es otra cosa que oportunidades para lograr una mayor satisfacción por el trabajo realizado. Esta circunstancia se da en el área editorial, por medio de la asignación de fuentes informativas o cobertura de eventos especiales, en la que no todos participan, o mejor dicho solo un grupo de reporteros y fotógrafos

2.2.6 Definición básica de la cultura organizacional: formalmente, ¿ante qué tipo de organización nos enfrentamos? Entre el deber ser y el ser organizacional

Toda organización aspira a la racionalidad, entendida esta como la búsqueda permanente de maximizar la eficiencia, mediante una serie de mecanismos como la cooperación y la división del trabajo, y/o adaptarse rápidamente al entorno, sin embargo, hay factores imprevistos, no ordenados ni deseados, que provienen de los individuos, quienes en muchas ocasiones no tienen congruencia ni simpatía con los objetivos de la organización. Podría decirse incluso que es desde ahí donde surgen los conflictos entre el deber ser de la organización y su ejercicio real, en el que participan seres humanos, complejos y cargados con realidades, gustos e intereses distintos

La característica de racionalidad se refiere por lo demás, a la manera como una organización persigue su objetivo y no al contenido de este objetivo. Encontramos que existe una congruencia entre los objetivos de la organización y la estructura y funcionamiento que mantiene, donde en general responde a las exigencias para cumplir con dichos objetivos. En los hechos se da la cooperación y la división del trabajo, elementos esenciales en una organización, y que en este caso se presentan de manera eficiente. Se cumple el objetivo de la edición de un diario con ciertas características con la solvencia económica que se busca permanentemente, pues se sabe que una empresa eficiente, regida con claros criterios de rentabilidad y productividad son los únicos caminos para la solidez y desarrollo del quehacer periodístico

Existe, además una identificación de los trabajadores con los objetivos del diario. Sobre el particular, Mayntz señala que si los miembros de una organización están identificados con los objetivos, entonces es probable que apoyen a lo que sirve a tal objetivos; y que en caso contrario, es decir que los rechazan, entonces fomentan más bien un comportamiento de sabotaje. Sin duda, el caso de La Jornada corresponde al primero de los casos referidos

2.2.7 Balance y reflexión sobre los problemas diagnosticados

En este apartado, que en general forma parte del paquete de las primeras conclusiones de la investigación, se presenta un balance y reflexión de varios de los problemas diagnosticados, tales como las modalidades de motivación y ascensos, del reclutamiento y selección de los nuevos miembros, del profesiograma y de los manuales de procedimiento

Aunado a estos, también está el tema relacionado con los objetivos y la "Bienvenida" a los nuevos miembros, pero que en general, según se ha analizado, no representan en la realidad graves problemas para la organización, que en varios casos los ha resuelto con eficacia mediante otros métodos. Un ejemplo de esto se observa en que aún con la falta de manuales de procedimientos -que teóricamente podrían indicar un

reducido grado de formalización. La Jornada ha salvado este obstáculo con un Contrato Colectivo de Trabajo y un liderazgo racional-legal y jerárquico

A medida que las organizaciones avanzan en edad y en número de miembros, según nos dice Mayntz, suelen experimentar un proceso progresivo de diferenciación estructural y de formalización. Estas tendencias están especialmente marcadas en la etapa inicial del desarrollo de una organización y se hacen más lentas cuando esta ha alcanzado una magnitud y un funcionamiento que permanecen más o menos constantes.

La Jornada está próxima a cumplir su décimo noveno aniversario en septiembre de 2003 y pareciera que ha alcanzado una magnitud y un funcionamiento constante, y si la afirmación de Mayntz es correcta, la organización alcanzó ya una etapa importante en la que están presentes la diferenciación estructural y la formalización.

En todo caso, de los temas citados aquí debieran diseñarse nuevos mecanismos de motivación y ascenso para los trabajadores del área editorial, pues la mayoría de los reporteros y fotógrafos, como consecuencia, por un lado, de la posibilidad laboral de ascender anualmente dentro de las diferentes categorías, y el otro de la larga permanencia del trabajador en la empresa, se ha provocado que la mayoría ellos hayan llegado ya, desde hace tiempo, al tope de las categorías existentes, sin posibilidades de seguir en ascenso. Sin embargo, estos mecanismos no solamente deben plantearse desde la visión económica, sino también de la llamada auto-actualización.

Por tanto, Empresa y Sindicato deben analizar y aprobar lo más pronto posible el profesiograma, lo que reduciría las actuales fricciones que se presentan entre ambas instancias para cubrir plazas vacantes. Este documento definiría con precisión funciones y requisitos de todos los puestos de La Jornada, y contribuiría de manera importante a reducir las diferencias y fricciones en esta materia.

2.2.8 Escenarios probables de la organización: el desastre, el esplendor o la conservación sin apuros

"Y sin embargo se mueve" es la parte final de la frase del físico-matemático y astrónomo italiano Galileo, después de que en 1633, bajo amenaza de la Iglesia católica se retractara de su hipótesis de que la Tierra no era el centro del universo y que se movía. Así también, pese a todos los problemas y deficiencias observadas en este segundo capítulo, La Jornada se mueve, y se edita todos los días.

Mayntz señala que en la idoneidad de la organización, esta tiene, en primer lugar, que "conservar o cuidar sus medios disponibles, y a este efecto tiene ante todo que mantener el número de miembros y buena disposición hacia el trabajo. En segundo, tiene que garantizar mediante una regulación adecuada de sus relaciones recíprocas con el medio exterior que sus medios (por ejemplo, el capital, los materiales, los instrumentos y los miembros) sean repuestos continuamente. En tercero, la organización tiene que preservar su estructura y su funcionamiento y, por tanto, el proceso de transformación de los medios; para esto tiene entre otras cosas, que conservar la medida necesaria de integración y evitar o limitar a un mínimo tensiones, conflictos y fenómenos de

desintegración. Y, finalmente tiene que poseer y conservar la capacidad de adaptación; es decir, tiene que estar en situación de reaccionar frente a cambios en sus condiciones de funcionamiento, sin pérdida de su integridad⁵⁷

Esto es, según el sociólogo alemán, lo que debiera hacer cualquier organización en busca de su idoneidad. La Jornada tiene las bases sólidas, en sus objetivos y en su estructura y funcionamiento, no solo para conservarse sin apuros y mantener el liderazgo que ostenta dentro de la industria editora de periódicos, sino también iniciar una etapa de crecimiento importante, con la edición de otros diarios a nivel regional.

En el momento en que se redacta el reporte de investigación julio de 2003, el Contrato Colectivo de Trabajo -con 84 cláusulas y múltiples convenios con varios departamentos y áreas del diario- esta depositado ya ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del DF, de común acuerdo entre Demos Desarrollo de Medios y el Sindicato de Trabajadores de la Jornada. El acto formal del depósito, al que acudió la directora general Carmen Lira, fue el 8 de mayo de 2003, tras una negociación complicada que llevó un par de meses.

Y es que desde la fundación del Sitrajor en agosto de 1985 y hasta el pasado mes de octubre de 2002, no existía jurídicamente para las autoridades laborales del país, sino que en un acto de "buena fe" entre las partes, la Empresa siempre reconoció en el Sitrajor al representante de la mayoría de los trabajadores y único titular y administrador del CCT.

Sin embargo, en recientes negociaciones salariales, varios amagos de la Gerencia General por desconocer al Sitrajor, obligaron a los trabajadores a solicitar ante las autoridades laborales del país su registro, situación que se concretó en octubre de 2002 con la llamada "toma de nota" al Comité Ejecutivo en turno.

Conclusiones del capítulo 2

Próxima a cumplir su décimo noveno aniversario, previsto para el 19 de septiembre de 2003, La Jornada se encuentra en una etapa importante de formalización en la mayoría de sus procesos de trabajo, pues cuenta con la definición precisa y clara de sus principios y objetivos que tiene como organización periodística, pero también con los organigramas, manuales de procedimiento, reglamentos internos e inventarios de recursos humanos y tecnológicos y los mecanismos de reclutamiento y selección de sus miembros, así como diversas modalidades de control y motivación del personal.

Como ha quedado de manifiesto en esta parte del reporte, La Jornada ha consolidado paulatinamente su proceso de formalización, esta es la tendencia que predomina hoy en esta organización, sobre todo desde la parte administrativa, pero que también permea al área editorial, son muchas las actividades que están sujetas a un proceso establecido, y faltan otros como es el acordar, entre Sindicato y Empresa, un profesigramas de todos y cada uno de los puestos que tiene el diario.

⁵⁷ *Ibidem*, p. 175-176

Es cierto que en la creación del diario se planearon sus objetivos y principios, pero muchas de sus actividades y quehaceres para editar día a día La Jornada se han ido formalizando. En este caso se cumple lo que Mayntz señala, que rara vez las organizaciones surgen completamente formadas del diseño del organizador. Comienzan como grupos pequeños y, mediante un cambio gradual, se va formando paulatinamente su estructura, diferenciada sobre la base de la división del trabajo.

Para completar esta formalización, el pasado 8 de mayo de 2003, luego de un par de mesas de intensas negociaciones, Demos Desarrollo de Medios SA de CV y el Sindicato de Trabajadores de La Jornada (Sitrajor) –organismo gremial que cuenta ya con registro de las autoridades laborales– depositaron oficialmente ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del DF el Contrato Colectivo de Trabajo que rige la relación laboral de todos los trabajadores de base del diario. Si bien hasta antes de esta fecha el Contrato no tenía un reconocimiento formal ante la autoridad laboral competente, operaba en los hechos reconocidos voluntariamente por ambas partes. No obstante, hoy esto también está formalizado y el CCT está ya depositado legalmente.

En una característica difícil de encontrar en algunas otras organizaciones mexicanas, en el caso específico de La Jornada, existe una correspondencia entre la filosofía y los objetivos que se ha trazado el diario desde su creación, lo cual facilita un ambiente de trabajo sin incertidumbre, que se traduce en que todos sus miembros saben hacia donde debe marchar la organización. En este sentido también está presente la cooperación y la división del trabajo en las áreas en que se puede observar y analizar al diario: la parte administrativa y la editorial. Las dos con tareas distintas, pero con el propósito principal de elaborar un diario competitivo con la línea editorial y las características que marcan sus principios y filosofía.

No obstante, se deben reconocer que hay problemas en esta parte estructural, que sin llegar a ser alarmantes, sí es recomendable que sean atendidos lo antes posible y evitar de esta forma que en un futuro pudieran complicarse o traer conflictos mayores. Un asunto plenamente detectado es la falta de inducción de los nuevos miembros de la organización, donde parece ser que se da como un hecho que quienes ingresan a La Jornada conocen sus objetivos y filosofía, e incluso su historia.

Aunque se observa que el nuevo "jornalero" tiene un proceso de aprendizaje y adaptación generado por el contacto con sus compañeros de trabajo, lo recomendable es que este proceso de inducción lo proporcione la empresa e incluso genere material didáctico para fortalecer el proceso, en un esfuerzo porque el nuevo trabajador se sienta rápidamente identificado con la organización.

Con el alto grado de profesionalización del personal y el grado de motivación satisfactorio que existen, debido en gran parte a las aceptables condiciones de trabajo que privan en la organización, se hace menos necesario un poder de mando jerárquico que esté dotado de sanciones y una vigilancia estricta. Existen elementos suficientes para determinar con precisión que los miembros de La Jornada trabajan en un marco de cierta libertad, donde hay respeto a la iniciativa y creatividad propia.

Tras la descripción y análisis de la estructura formal de la organización, incluso se puede asegurar que La Jornada fue una organización planeada, pensada y concebida

como tal, debido a la claridad de sus objetivos, su filosofía, y la estructura que tendría para su funcionamiento y dirección. También podríamos apuntar desde este momento que estamos ante un modelo de organización periodística idóneo para las condiciones sociales, políticas y económicas del país.

En una primera conclusión es que La Jornada cuenta con todos los elementos necesarios para continuar su proceso de consolidación como una de las principales empresas periodísticas del país, incluso para pensar en este momento en una diversificación de su producto y de mayores índices de rentabilidad económica, que pudiera no sólo empezar a retribuir a los accionistas sino también soportar este proceso de expansión.

Capítulo 3

Funcionamiento real,

Grupos y Actores

en la Organización

de *La Jornada*

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En este tercer capítulo se presenta a la organización desde la perspectiva de su funcionamiento real. Esta tarea de investigación nos llevó a diferenciar el cómo es y cómo dice la organización que trabaja, es decir su identidad, su configuración y funcionamiento real; se observaron de manera especial aquellas áreas y departamentos vinculados directamente con la elaboración diaria de La Jornada

Para ello se recurrió a la elaboración de los llamados diagramas de flujo - instrumentos técnicamente comprobados que sirven para mostrar gráficamente cada uno de los pasos del proceso productivo-, que nos ayudó a identificar con una mayor precisión las diferencias existentes entre lo ideal y lo formal. La ruptura o quiebre entre lo que debe ser, según la organización, y lo que en realidad es, según los hechos cotidianos, refleja la presencia de conflictos que afectan la productividad, y que, en general, se originan en el comportamiento humano en las organizaciones

Con los resultados de los diagramas de flujo y el uso de la teoría de sistemas se seleccionó un problema existente de la organización, al que se le aplicaron diversas técnicas cuantitativas, tales como las hojas de inspección y la encuesta de clima organizacional, a fin de contar con los elementos necesarios para identificar las posibles causas y estar en posibilidades de plantear una serie de sugerencias enfocadas a las áreas de atención urgente

Aceptada la afirmación de que las organizaciones son una característica obvia de la sociedad moderna -a grado tal que no podemos entenderla sin la presencia de aquellas-, también es cierto que están conformadas por individuos, con características, cualidades y defectos. "La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas" ...

Schein señala que la gente llega con muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y que por tanto tampoco encajan dentro de su plan de operación. De esta forma, el objetivo de identificar el funcionamiento real de la organización nos condujo a analizar también a los actores que en ella participan, y junto a ellos a las relaciones comunicativas, de grupo, de liderazgo y de poder que se establecen en su trato diario dentro de la organización. Es precisamente esta inclusión, la de los actores y todo lo que ello implica, una de las novedades más importantes que aparecen en este capítulo

El objetivo es identificar las diferencias entre las dimensiones formal y real de la organización; seleccionar uno de sus problemas vinculados a la productividad -al que se le aplicaron para su análisis diversas técnicas cuantitativas de investigación, y analizar a los actores y grupos en el funcionamiento del diario. Por último, se realizó un diagnóstico del problema medido que nos llevó a identificar posibles causas y a plantear sugerencias para su atención

3.1 Proceso, Problema y Diagnóstico

3.1.1 Diferencias entre lo formal y el funcionamiento real

Los resultados de las investigaciones en el área de Comunicación Organizacional demuestran que en las organizaciones existen diferencias, en mayor o menor grado, entre el discurso formal de cómo es y cómo debe operar la organización, por un lado, y el funcionamiento cotidiano y real de la misma, por el otro. Generalmente a estas diferencias entre lo ideal y lo real es lo que se identifica en las organizaciones como problemas a resolver, vinculados la mayoría de las veces a la productividad, donde los conceptos de eficiencia y eficacia están presentes, debido a que el objetivo final, desde la visión empresarial, es tener una relación favorable en la variable costo-beneficio

3.1.2 La teoría de sistemas como modelo de selección del problema

Desde los conceptos de la TGS se señala que un sistema puede ser estudiado si este está organizado y sus partes reúnen cuando menos tres requisitos indispensables. Así, para esta investigación, el diario puede ser analizado como un sistema, pues además de tener una estructura y estar organizado, sus elementos cumplen con las tres características fundamentales establecidas para ello: que hayan sido seleccionados; que se distingan entre sí, y que entre ellos se relacionen,¹⁹ de tal modo que estas características puedan ser explicadas como consecuencia de su pertenencia al sistema.

Bajo este esquema, hay que precisar que el objetivo es analizar las áreas o departamentos directamente involucrados en la edición del diario, que reúnen los tres requisitos establecidos por la Teoría de Sistemas. Así, se ubicaron a la Redacción, a la Mesa de Redacción, al Roll de Publicidad y al Departamento de Producción, como elementos "componentes" del sistema.

Para el desarrollo de esta tarea se partió desde la estructura formal de la organización, pues ello permite describir inicialmente cada una de las áreas y/o departamentos que cooperan en la hechura del diario. Lo anterior con la intención de detectar los problemas que afectan a la organización, y en este caso particular, el retraso en la edición diaria, con las consecuencias de pérdidas económicas y desgaste humano y psicológico de los trabajadores, elementos que también son abordados. No se debe olvidar que los actores y los grupos que conforman la organización están presentes en este capítulo de la investigación.

3.1.2.1 Conceptos básicos

Manuel Martín Serrano plantea una serie de conceptos para realizar un análisis de esta naturaleza, tales como componentes del sistema, clases de implicaciones, indicadores de flexibilidad, elementos incorporados y clases de dependencia que existen entre los elementos que componen un mismo sistema.

¹⁹ MARTÍN Serrano, Manuel, "Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia", México, ENEP Acatlán, UNAM, 1998, p. 96.

Respecto a los componentes, el autor señala que pertenecen al sistema cuando su existencia es necesaria para que este último funcione o permanezca organizado como tal. Cuando se cumple con este requisito, entonces ya se puede hablar que existe una relación entre el componente y el sistema, diciéndose que el primero está "implicado" en el funcionamiento y/o en la reproducción del segundo.⁶⁰

La implicación del elemento en el sistema puede ser **obligatoria**, cuando la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación en otro diferente, o su incapacidad para funcionar como tal, **optativa**, cuando el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse sin transformarse en otro sistema, sustituyendo a ese componente por otro, o **incorporada**, que sin ser obligatoria ni optativa para la existencia o el funcionamiento del sistema aparece tan frecuentemente que se le atribuye erróneamente una implicación en la organización del sistema.⁶¹

Por lo que se refiere a la distinción entre los componentes de un sistema, el criterio es que uno de estos se distingue de otro u otros en el interior del sistema cuando las diferencias que existen entre ellos, o en sus diferentes comportamientos, son necesarias para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal. De cumplir este requisito, entonces se puede hablar de clases de diferenciación al interior del sistema.

Existe diferenciación de tipo **estructural**, cuando hay al menos una configuración del sistema en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que en esa configuración su posición pueda ser ocupada por otro componente. Martín Serrano cita que las notas de una melodía, que deben de sucederse en un orden temporal determinado para ser identificable y armoniosa, es un ejemplo de este tipo de diferenciación. También hay una de tipo **funcional**, en donde la existencia del componente es necesaria para que asuma al menos una de las funciones que contiene ese estado, se menciona aquí al juego de ajedrez —donde cada una de las piezas tiene una función y movimiento diferenciado— como claro ejemplo de esta característica.

Dentro de estos conceptos básicos, también están los relacionados con el grado de dependencia que hay entre el componente y el sistema. En este grupo se tiene a la dependencia **solidaria**, que se da cuando existe una interdependencia y el cambio de un elemento cambia o afecta a otro u otros componentes del sistema o viceversa; la **causal**, donde el cambio de un componente significa necesariamente un cambio en el otro u otros, pero no ocurre de manera inversa; y la **específica**, que se da cuando el cambio de un componente significa que algunas veces provocará el cambio a otro u otros componentes, pero no necesariamente, y viceversa.⁶²

3.1.2.2 Aplicación de conceptos a la organización formal

Para avanzar en la selección del problema, los conceptos de la Teoría de Sistemas se aplicaron en áreas que tienen una relación directa en la elaboración del diario, como las secciones de Información General, Capital y Deportes, la Mesa de Redacción, el Rol de Publicidad y el Departamento de Producción, todos ellos bajo la supervisión de la Coordinación Editorial, que tiene la responsabilidad directa de la edición, que incluye

⁶⁰ Ibidem, pp. 96-97

⁶¹ Ibidem, pp. 97-98

⁶² Ibidem, pp. 100-101

tanto la calidad del diario como el cierre a una hora óptima para su envío a los talleres de impresión, y de ahí el inicio de su circulación diaria.

El área de Redacción es la más numerosa de toda la organización y está conformada por casi 70 reporteros de las diferentes secciones –Información General, Economía, Cultura, Espectáculos, Capital y Deportes, entre otras- en que se ha organizado La Jornada para poder presentar una información completa a sus lectores. Además, con el objetivo de editar un diario con ciertas características, se tiene que ésta área, como elemento componente de todo el sistema, tiene una implicación de tipo obligatoria, pues su desaparición traería consigo la desaparición del sistema mismo, de acuerdo con las definiciones expuestas arriba

Por su parte, la Mesa de Redacción es el área que trabaja directamente con la información enviada, entre otros medios.⁶³ por la planta de reporteros. Los editores revisan, *cabecean* y diagraman la información en las planas del diario. Dentro de la estructura de la Mesa se encuentra también el área de la Controlaría de la Edición, que conforma un elemento innovador en la estructura de los medios impresos, pues otros diarios no contemplan la figura del "contralor" y que en el caso de La Jornada su tarea central es reducir al máximo los errores de la edición. Y es que los cuatro contralores que tiene el diario revisan, con excepción de la Cartelera, la totalidad de las planas del diario, previamente formadas por los editores. Es decir, toda la información, sin importar la sección, pasa obligatoriamente por sus manos. Al igual que la Redacción la Mesa tiene una implicación obligatoria.

En tanto, el Roll de Publicidad, integrado por siete trabajadores, tiene la encomienda de elaborar el proyecto de "*domini*" que regirá la edición del día siguiente, en el que se reserva el espacio a la publicidad contratada previamente por los clientes que han decidido anunciarse, por medio de los agentes de publicidad del diario o de diversas agencias del ramo. Pero con frecuencia hay publicidad que llega de manera inesperada, incluso avanzada la noche, a la que regularmente se le hace espacio con las consecuentes modificaciones del "*domini*", el cual sufre cambios a lo largo de la elaboración del diario.

Puede decirse que el Roll de Publicidad es el eslabón que une a las dos grandes estructuras que conforman a La Jornada: por un lado la administrativa, donde se ubican los departamentos de Publicidad y Cobranzas,⁶⁴ y por el otro la parte editorial, encargada directamente de la elaboración del diario. Incluso, personal del Roll permanece prácticamente hasta la hora del cierre para que los espacios y páginas de publicidad contratadas por los anunciantes se cumplan. De esta forma se busca reducir al máximo las pérdidas económicas resultado de las reposiciones ante los errores en el espacio publicitario. Su implicación, por lo tanto, también es obligatoria.

Finalmente, el área de Producción es la encargada no sólo de colocar en las planas del diario la publicidad ya formada o escaneada, sino de revisarla en su redacción y

⁶³ A la Mesa de Redacción también llega la información enviada por los corresponsales y redactores, las fotos de los reporteros gráficos y los cartones de los *maneras*, así como la información de los articulistas y colaboradores del diario, entre otros

⁶⁴ Ver organigramas en las pp. 55-56

legibilidad. Después de este paso en el proceso de producción, las planas son enviadas al Departamento de Comunicaciones y de ahí a la imprenta de La Jornada, que físicamente se encuentran en un lugar distinto y lejano a donde se ubican las oficinas generales. Por lo tanto, el área de Producción también tiene una implicación obligatoria.

Una vez identificado las implicaciones que dentro de la organización tienen los departamentos y áreas vinculadas de manera más directa en la hechura del diario, se presentan ahora en forma esquemática, los diferentes pasos que tiene La Jornada para su edición diaria.

3.1.3 Diagramas de Flujo

La elaboración de La Jornada se realiza mediante un proceso diario en el que participan diversas áreas y departamentos, y que se presentan aquí mediante los diagramas de flujo. No obstante, primero se debe precisar que se entiende por "proceso". Este concepto se define como el conjunto de pasos o acciones que se dan con el fin de que determinados factores interactúen para obtener un resultado.

A continuación se presenta el proceso de trabajo que sigue la redacción, vinculada con otras áreas importantes de la organización para el objetivo común de editar el diario. Para este efecto se realiza un análisis de este proceso, mediante la comparación de los flujogramas real e ideal.

De acuerdo a Emilio Martínez un diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan los pasos de un proceso.⁶⁵ Es decir, se recurre a esta técnica para identificar la trayectoria actual e ideal que sigue la elaboración de La Jornada, a fin de identificar algunas desviaciones en su proceso de producción, que por lo general son donde se localizan los problemas y donde es necesario brindar una atención.

3.1.3.1 Proceso de trabajo formal

En el proceso de trabajo formal para la elaboración del diario se presentan los siguientes pasos, enumerados de manera sintética, pero que ayudan a entender con claridad el proceso de producción, que va desde que los diferentes jefes de sección asignan las fuentes de información y dan las órdenes de trabajo a los reporteros, lo cual ocurre desde una noche antes de la edición del diario, hasta el momento en que todas las planas, *encapsuladas* en diferentes formatos de cómputo, son enviadas a los talleres de imprenta, los cuales se ubican en otro sitio.

En La Jornada no hay formalmente un manual de procedimientos que indique la totalidad de los pasos a seguir para elaborar el diario, aunque sí se encuentran parcialmente en los reglamentos internos de trabajo que rigen diversos departamentos o áreas, como es el caso de los reporteros. Por lo tanto, en este punto del reporte se propone un diagrama de flujo ideal mediante el cual se cumpliría sin contratiempos. A continuación se presenta la breve descripción de los pasos más importantes en el proceso de elaboración del diario:

⁶⁵ MARTINEZ, Emilio, "Herramientas Estadística Básicas", Version Mimeo, Graficas La Prensa, junio 1995, p. 9.

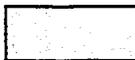
- La Jefatura de Información da las instrucciones y órdenes de trabajo a los reporteros, incluso desde la noche anterior.
- Recopilación de la Información por parte de los reporteros en cada una de sus fuentes asignadas y del cumplimiento de sus órdenes de trabajo.
- Elaboración de un primer Adelanto Informativo por parte de los Auxiliares de Redacción, con lo más importante de las notas recopiladas por los reporteros hasta las 13:30 horas. Para ello los reporteros deberán enviar a la redacción, en unas cuantas líneas, lo más importante del material informativo recopilado hasta ese momento.
- Primera Junta de los directivos para evaluar la información recopilada por los reporteros. Los directivos empiezan a delinear lo que será la edición del diario.
- En ocasiones, de la primera Junta de Evaluación, prevista para las 14:00 horas, surgen las primeras instrucciones a los reporteros desde la Jefatura de Información, relacionadas con el material informativo anunciado en el Adelanto.
- Elaboración del segundo Adelanto Informativo, que cierra a las 16:30 horas, con la información obtenida hasta ese momento, y las previsiones en caso de que se prevea algo más en el resto de la tarde-noche.
- Segunda Junta de Evaluación, prevista a las 17:00 horas. En este momento los directivos cuentan con la mayor información generada durante el día y las previsiones. Con el panorama general que se tiene de la información, se recibe el primer proyecto de "dumme" por parte del Roll de Publicidad. Con la información y la publicidad presupuestada, la Coordinación de Edición decide el número de planas del diario. Además, se realiza la primera clasificación y destino de la información y el espacio que ocupará en el periódico.
- Redacción del material informativo anunciado por los reporteros. El material debe estar escrito lo antes posible, como máximo para recibir la información se ha marcado las 20 horas, salvo casos especiales cuando la información se genera por la tarde-noche.
- Las notas informativas llegan a la Jefatura de Redacción, que tiene la responsabilidad de distribuirlas entre los editores, según las planas que les hayan sido asignadas a las notas desde la Junta de Evaluación.
- Los editores revisan, diagraman y *cabecean* las notas de los reporteros, que les fueron asignadas para colocarlas en plana. En aquellos espacios asignados por el Roll de Publicidad como anuncios o inserción pagada, los editores lo dejan en blanco para que después el Departamento de Producción, las incorpore y revise.
- Las planas ya diagramadas con la información son revisadas por los Contralores, a fin de evitar al máximo cualquier tipo de error en la edición.
- Las planas ya revisadas y corregidas se envían al departamento de Producción; ahí se coloca la publicidad. Hay que aclarar que al Roll llegan inserciones pagadas o publicidad ya formada o escaneada, pero también hay otra que debe ser formada en su totalidad en el diario, pues sólo se cuenta con el texto y las indicaciones de su formato. Para esto último se cuenta con los departamentos de tipografía, scanner y formación, encargadas de todo este proceso.
- Todas las planas del diario, con información, con publicidad y sin ella, llegan al Departamento de Comunicaciones, desde donde se transmite mediante diversos programas computacionales todas las planas a la Imprenta del diario, ubicada en otro sitio.

Esta información será reportada mediante el siguiente diagrama de flujo, para el cual se recurrirá a los siguientes símbolos:

Círculo : Inicio o fin del proceso



Cuadro: Paso del Proceso



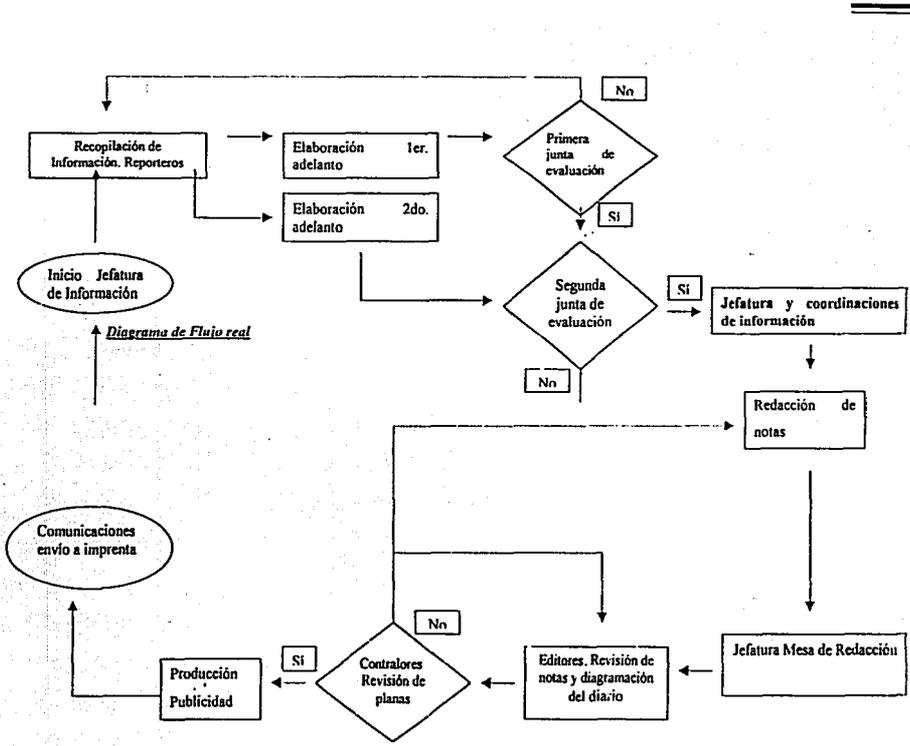
Rombo: Toma de Decisión



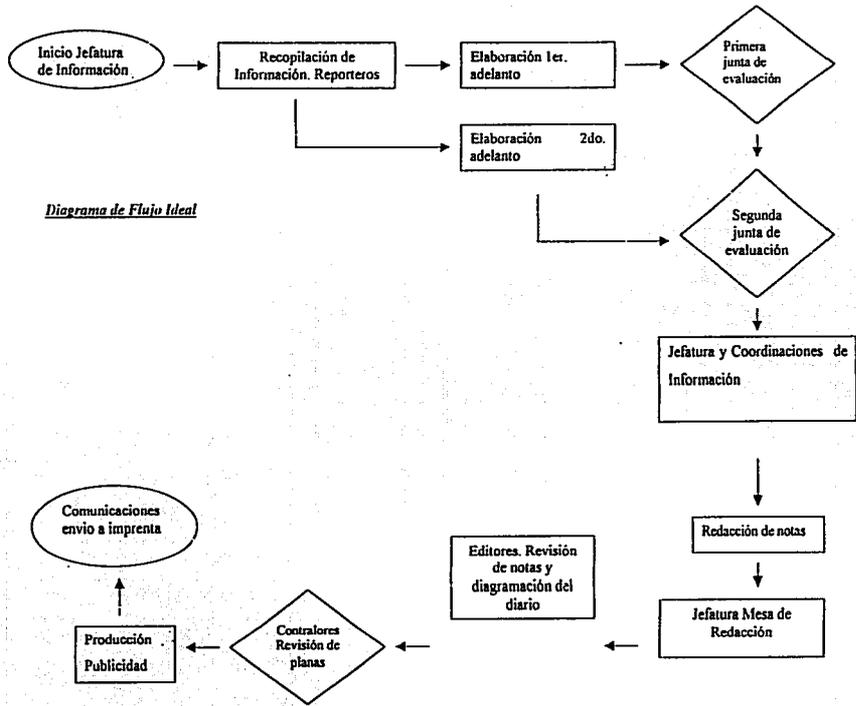
Flecha: Flujo del Proceso



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Funcionamiento real. Grupos y Actores en la Organización. La Jornada



La Jornada, un diario despierto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.3.3 Diferencias entre el funcionamiento ideal y real

Tras la presentación de los procesos de trabajo formal y real mediante sus respectivos diagramas de flujo se observó que todos los pasos se cumplen para hacer posible la edición de La Jornada. En este proceso continuo se aprecia con claridad que la tarea de un departamento es imprescindible para el cumplimiento del siguiente paso, y por tanto, también lo es para el objetivo final de editar un periódico con cierta línea editorial y características propias.

Sin embargo, aún cuando en la realidad se ejecutan todos los pasos contemplados en la organización ideal, de la confrontación de los dos flujogramas se observan ciertos retrasos prácticamente desde el inicio del proceso, en menor medida con el inicio de las juntas de evaluación, pero de manera más pronunciada con la redacción de las notas por parte de los reporteros.

Pero el mismo proceso se observa también en la revisión, cabecera y diagramación de las notas informativas por parte de la Mesa de Redacción y el exceso de trabajo que se presenta en el área de la Contraloría de la Edición, cuya tarea es la revisión casi total de las planas del diario, incluso de aquellas que conforman las secciones de La Jornada de *enmedio*, las cuales tienen un horario de cierre más temprano para poder ser enviadas a los talleres de impresión y así poder bajar los tiempos al resto de la edición del diario.

De igual forma, se observa el mismo fenómeno en las áreas del Roll de Publicidad y de Producción, también generadas por la revisión constante del material que llevará el diario como inserción pagada. Así, aunque el proceso en su totalidad cumple con todos los pasos, la forma en que se hace no coincide con la definida formalmente, sobre todo por el factor del tiempo, que en la elaboración de un diario es tan importante.

Pese a todo esto, que en circunstancias de otra empresa y otro producto pudiera parecer negativo, se debe destacar de manera importante el alto grado de contingencia que requiere una organización de este tipo que está sujeta a eventos fuera de su control y que son propios de lo impredecible que es el hecho noticioso.

Luego de la identificación de las diferencias entre los diagramas de flujo formal y real, en el cual los actores tienen una incidencia importante, se puede advertir que el problema detectado no sólo puede derivarse de asuntos relacionados con la productividad y la organización del trabajo, sino también está vinculado a los actores, pues son ellos, con sus actitudes, sentimientos, percepciones y trabajo, entre muchos otros elementos, los que conforman y hacen posible a la organización.

De tal forma, se llevó a cabo una medición al proceso de producción y elaboración del diario, no sólo de la Redacción General, sino también de otros departamentos como el de Publicidad, Producción y Mesa de Redacción, a fin de estar en posibilidades de identificar el problema de mayor frecuencia e incidencia en el proceso de producción de La Jornada y cumplir con uno de los objetivos del presente reporte.

3.1.4 Construcción de la Hoja de Inspección

Luego de la identificación de las diferencias existentes entre ambos flujogramas, se recurrió al diseño de hojas de inspección, que es una herramienta de la estadística para reunir datos basados en la observación, con el propósito de identificar el número de frecuencias con el que se registra un evento y con ello poder prever alguna tendencia. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas.⁴⁴

El objetivo principal de estas hojas de inspección es cuantificar las variaciones de tiempo que se registran durante el proceso de elaboración del diario, de forma tal que se identifique, en primera instancia, las áreas donde se producen los retrasos, y posteriormente, tener la posibilidad de señalar las causas y sugerir posibles soluciones.

Con este planteamiento, se recurrió a tres distintas hojas de inspección. En la primera se registró el número de notas y la hora en que los reporteros de Información General –integradas por las secciones de Política y de Sociedad y Justicia-, Capital y Deportes envían su información a la Red, a fin de identificar el porcentaje de notas que ingresan antes de las 20 horas, horario en que los directivos del diario estiman como óptimo para aspirar a un cierre de edición a la medianoche.

El periodo de observación se fijó en 21 días, desde la edición del 20 de enero al 9 de febrero de 2003, la edición de tres semanas completas. Además, se determinó que el registro fuera de las notas redactadas por los reporteros de Información General, Capital y Deportes, debido a que son las secciones que se reservan para la edición final del diario y las que tienen un mayor rango de espera, según se estableció en una primera observación. Hay que aclarar que otras secciones que conforman la edición de La Jornada *de en medio* se envían a la imprenta a una hora más temprana que La Jornada diario.

La segunda hoja está conformada por el registro de la entrega de Publicidad y cierre de Producción, en el mismo periodo. En esta hoja se registró la hora en que el departamento de Publicidad entrega a Producción el último anuncio publicitario, la hora en que Producción entrega el último anuncio diseñado por ellos, y la hora en que se envía la última plana con publicidad. Como registro de comparación se incluyó también la hora del cierre del diario, es decir, la hora en que se envía la última plana a la imprenta. Con este registro se observa el tiempo en que permanece la publicidad en cada uno de los departamentos, con los consecuentes retrasos en la edición final del diario.

Finalmente, en la última hoja de inspección se registró la hora de cierre que ha tenido el diario en cien días, de un periodo que va del primero de noviembre de 2002 al 9 de febrero de 2003. El tiempo establecido de más de tres meses se debió fundamentalmente a que se consideró que una muestra de tres semanas nos brindaría mayores elementos de análisis, si se toma en cuenta que el diario se imprime un promedio de 360 veces por año.

En todos los casos, la información recopilada y registrada en las hojas de inspección tuvo como base los reportes e informes que elaboran los diversos departamentos del diario para el seguimiento de su labor en la edición. Los datos asentados en cada uno de

⁴⁴ Ibidem, p. 10

los registros son fidedignos. Se debe destacar que en todos los casos, contrario a la postura que generalmente asumen las organizaciones de tener en el secreto este tipo de datos, en el caso particular de La Jornada se contó con la más amplia colaboración de los diferentes coordinadores y/o jefes departamentales, así como del personal que labora en ellos.

3.1.4.1 Presentación de los Resultados de las Hojas de Inspección

Los datos recabados en las hojas de inspección sirvieron de base para la elaboración de histogramas, que es una herramienta en forma de gráfico que nos permite observar la tabla de frecuencias y ofrece una vista rápida de la distribución e importancia de las características medidas, y así poder determinar la prioridad o gravedad del problema investigado. En este apartado se observa gráficamente la acumulación de retrasos que sufre el proceso de producción mediante el cual se edita La Jornada, en el que todos los departamentos y áreas involucradas comparten responsabilidad en la edición tardía del diario.

Con base en los datos e información obtenida mediante el registro en las hojas de inspección, se procedió a realizar un análisis y diagnosticar las áreas donde se localizan los problemas vinculados directamente con el retraso en la edición del diario, que tiene relación directa con la productividad y el costo-beneficio de la organización

3.1.4.2 Análisis de los Resultados de las Hojas de Inspección

En esta parte del reporte se presenta la interpretación de los datos obtenidos en las tres hojas de inspección, incluso cruzándolos, con el propósito de conocer las variaciones y la magnitud del retraso en la edición de La Jornada, que se van sumando a lo largo de su proceso de elaboración

De la primer hoja de inspección, con su respectivo histograma, se encontró que en el periodo analizado –de las ediciones del 20 de enero al 9 de febrero de 2003- se recibió un total de mil 890 notas informativas de las secciones de Información General (Política y Sociedad y Justicia), Capital y Deportes, de las cuales 60.1% (1 136 notas) ingresó a la red de sistemas antes de las 20 horas, horario estimado como óptimo por los directivos para la entrega de la información por parte de los reporteros. Después de esta horario ingresó 39.9% (754) de la totalidad de notas registradas en ese periodo, que es un porcentaje considerable de notas que llegaron tarde

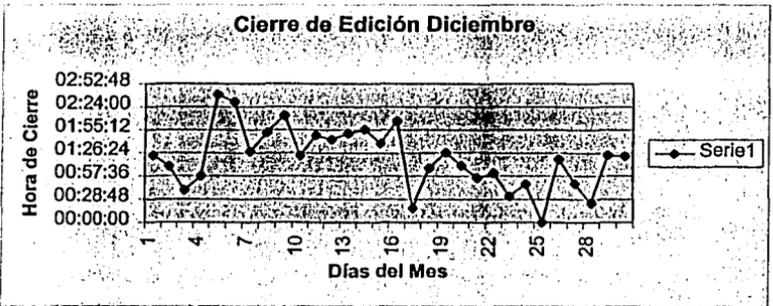
Hay que destacar que entre las 19 y 20 horas en los 21 días registrados, ingresó a la red 22% de las notas, porcentaje que se eleva hasta los 40 puntos si se toma el lapso entre las 18 y 20 horas, con 770 notas informativas que representan 40%, y que se ubican dentro del horario establecido como óptimo por la organización.

Sin embargo, si a estas notas se suman las que ingresan a la red hasta las 21 horas, conformando las "tres horas pico", entre las 18 y las 21 horas, se tiene que en este lapso se entregan 58% de todas las notas correspondientes a las secciones de Información General, Capital y Deportes.

Número Total de Notas del periodo analizada Edición del 20 de Enero 2002 al 9 de Febrero 2002

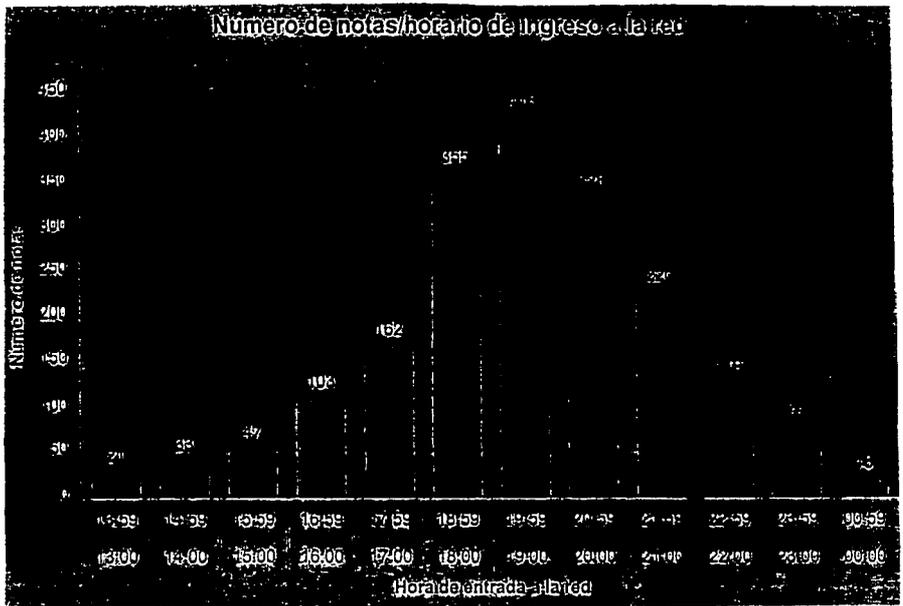
Día/Edición	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	00:00	Totales
	13:59	14:59	15:59	16:59	17:59	18:59	19:59	20:59	21:59	22:59	23:59	00:59	
Lun 20/103	2	3	0	4	6	18	7	15	10	7	4	2	78
Miér 21/103	1	4	2	6	6	17	22	13	16	4	3	1	95
Mic 22/103	0	2	3	5	8	16	21	17	12	8	4	2	98
Jue 23/103	0	1	5	3	9	20	13	16	10	9	3	0	89
Vie 24/103	1	0	0	4	5	14	22	22	9	2	4	0	83
Sáb 25/103	2	1	1	7	11	17	18	19	9	6	0	0	91
Dom 26/103	1	2	1	6	2	16	19	6	11	2	2	0	68
Lun 27/103	0	2	0	8	9	14	24	11	5	0	5	0	78
Mar 28/103	1	2	0	5	7	18	23	14	9	7	6	0	92
Mic 29/103	0	1	2	2	9	20	21	17	11	11	3	1	98
Jue 30/103	1	2	2	3	6	21	28	20	10	4	5	0	102
Vie 31/103	2	4	4	3	7	16	19	22	17	6	3	0	103
Sáb 1/1103	1	1	2	2	11	14	21	15	6	13	4	1	94
Dom 2/1103	0	0	2	10	7	19	22	14	7	5	12	0	98
Lun 3/1103	1		8	3	6	21	19	12	13	2	2		87
Mar 4/1103	1	2	4	4	5	16	18	17	14	7	6	2	96
Mic 5/1103	3	1	1	3	4	16	26	18	12	1	5	1	91
Jue 6/1103	1	1	5	11	10	17	16	12	11	7	0	0	91
Vie 7/1103	0	3	0	6	7	17	20	20	16	10	1	3	103
Sáb 8/1103	1	1	2	4	13	16	20	16	9	5	1	0	88
Dom 9/1103	2	0	3	4	11	12	16	12	3	3	1	0	67
total	21	33	47	103	162	355	415	328	220	119	74	13	1890

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Registro de la entrega de Publicidad y cierre de Producción/ Edición del 20 de enero al 7 de febrero del 2003

Edición/Día	Ultimo anuncio de Publicidad	Ultimo anuncio diseñado en Producción	Envío de la última Página con Publicidad	Hora de Cierre de la Edición
20-Ene-03	Lunes 22:50	23:30	00:54	01:09:58
21-Ene-03	Martes 22:00	23:40	00:13	01:18:36
22-Ene-03	Miércoles 22:30	23:20	02:00	02:03:30
23-Ene-03	Jueves 22:25	23:35	01:00	01:30:44
24-Ene-03	Viernes 23:10	00:10	01:20	01:27:26
25-Ene-03	Sábado 21:40	23:10	00:50	02:04:08
26-Ene-03	Domingo 21:30	23:30	01:40	01:52:32
27-Ene-03	Lunes 23:05	23:20	01:00	01:12:44
28-Ene-03	Martes 21:30	00:15	00:57	58:54.0
29-Ene-03	Miércoles 22:00	00:05	01:07	01:40:10
30-Ene-03	Jueves 23:40	00:05	00:49	01:03:46
31-Ene-03	Viernes 23:45	01:10	01:29	01:41:34
01-Feb-03	Sábado 22:10	23:40	01:45	02:10:30
02-Feb-03	Domingo 22:30	00:10	01:15	01:27:12
03-Feb-03	Lunes 23:45	00:10	00:14	00:21:56
04-Feb-03	Martes 21:45	23:10	01:33	01:34:56
05-Feb-03	Miércoles 21:30	23:15	01:19	01:33:28
06-Feb-03	Jueves 23:00	23:20	01:06	01:08:30
07-Feb-03	Viernes 22:05	23:20	01:19	01:26:48
08-Feb-03	Sábado 22:35	23:50	01:45	02:11:32
09-Feb-03	Domingo 22:20	23:15	01:20	01:53:20
Promedio	22:29	00:13	01:06	01:34

	Hora de Cierre Trimestral Nov-Dic- 2002/ Enero 2003									
01-Nov-0	Viernes	01:27:06		01-Dic-02	Domingo	01:23:04		02-Ene-03	Jueves	02:56:46
02-Nov-0	Sábado	00:51:20		02-Dic-02	Lunes	01:09:36		03-Ene-03	Viernes	01:12:40
03-Nov-0	Domingo	00:27:08		03-Dic-02	Martes	00:39:38		04-Ene-03	Sábado	01:14:22
04-Nov-0	Lunes	00:27:38		04-Dic-02	Miércoles	00:57:26		05-Ene-03	Domingo	01:18:28
05-Nov-0	Martes	01:26:00		05-Dic-02	Jueves	02:39:16		06-Ene-03	Lunes	01:01:46
06-Nov-0	Miércoles	02:13:36		06-Dic-02	Viernes	02:30:02		07-Ene-03	Martes	01:21:02
07-Nov-0	Jueves	01:08:54		07-Dic-02	Sábado	01:28:08		08-Ene-03	Miércoles	01:12:16
08-Nov-0	Viernes	01:22:00		08-Dic-02	Domingo	01:51:38		09-Ene-03	Jueves	01:43:38
09-Nov-0	Sábado	01:25:50		09-Dic-02	Lunes	02:13:02		10-Ene-03	Viernes	01:44:50
10-Nov-0	Domingo	01:33:54		10-Dic-02	Martes	01:22:44		11-Ene-03	Sábado	00:44:46
11-Nov-0	Lunes	01:25:26		11-Dic-02	Miércoles	01:48:08		12-Ene-03	Domingo	00:04:38
12-Nov-0	Martes	00:20:56		12-Dic-02	Jueves	01:43:24		13-Ene-03	Jueves	02:19:44
13-Nov-0	Miércoles	01:18:40		13-Dic-02	Viernes	01:50:36		14-Ene-03	Martes	01:18:42
14-Nov-0	Jueves	00:54:42		14-Dic-02	Sábado	01:55:40		15-Ene-03	Miércoles	01:41:30
15-Nov-0	Viernes	01:42:54		15-Dic-02	Domingo	01:37:58		16-Ene-03	Jueves	00:56:50
16-Nov-0	Sábado	02:00:04		16-Dic-02	Lunes	02:05:58		17-Ene-03	Viernes	01:05:22
17-Nov-0	Domingo	02:02:38		17-Dic-02	Martes	00:17:52		18-Ene-03	Sábado	01:39:46
18-Ene-0	Lunes	01:55:24		18-Dic-02	Miércoles	01:07:24		19-Ene-03	Domingo	01:20:40
19-Nov-0	Martes	01:31:40		19-Dic-02	Jueves	01:27:06		20-Ene-03	Jueves	01:09:58
21-Nov-0	Jueves	00:51:22		20-Dic-02	Viernes	01:10:46		21-Ene-03	Martes	01:18:36
22-Nov-0	Viernes	01:44:30		21-Dic-02	Sábado	00:55:30		22-Ene-03	Miércoles	02:03:30
23-Nov-0	Sábado	02:14:58		22-Dic-02	Domingo	01:01:30		23-Ene-03	Jueves	01:30:44
24-Nov-0	Domingo	00:49:34		23-Dic-02	Lunes	00:32:24		24-Ene-03	Viernes	01:27:26
25-Nov-0	Lunes	01:33:00		24-Dic-02	Martes	00:47:54		25-Ene-03	Sábado	02:04:08
26-Nov-0	Martes	01:20:28		26-Dic-02	Jueves	00:00:01		26-Ene-03	Domingo	01:52:32
27-Nov-0	Miércoles	01:06:26		27-Dic-02	Viernes	01:18:42		27-Ene-03	Lunes	01:12:44
28-Nov-0	Jueves	01:31:18		28-Dic-02	Sábado	00:48:16		28-Ene-03	Martes	02:58:50
29-Nov-0	Viernes	01:18:12		29-Dic-02	Domingo	00:24:02		29-Ene-03	Miércoles	01:40:10
30-Nov-0	Sábado	01:34:04		30-Dic-02	Lunes	01:23:20		30-Ene-03	Jueves	01:03:46
				31-Dic-02	Martes	01:22:02		31-Ene-03	Viernes	01:41:34

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una de las primeras conclusiones es que en estas áreas se genera el primer "cuello de botella" que repercutirá en el siguiente proceso de elaboración del diario. Así, la Mesa de Redacción recibirá como *avalancha* una gran cantidad de notas informativas que deben revisarse, *cabecear* y diagramar. Y es que en sólo tres horas, de las cuales una de ellas – de las 20 a las 21 horas- esta considerada a destiempo para la entrega de información, se entrega casi 60% de las notas de estas tres secciones que son el objeto de esta investigación.

Además, se debe citar que a mediados de 2002 se adelantó a las 18 horas la entrada a laborar de los editores, cuando su horario habitual era a las 19 horas. Sin embargo, los resultados de la hoja de inspección nos revelan que a las 18 horas sólo han ingresado a la red 19 2% de las notas, situación que se complica si se toma en cuenta también que a esa hora, con frecuencia, todavía no concluye la Junta de Evaluación de los directivos del diario.

Respecto a la segunda hoja, relacionada con el registro de la entrega de publicidad y cierre de producción, se observa el tiempo que permanece la publicidad en determinado departamento que tiene que trabajar con ella, desde donde inicia el proceso, que es el Roll de Publicidad, hasta la colocación de las inserciones pagadas en el área de Producción, así como su posterior revisión, a fin de cumplir con los requerimientos solicitados por los anunciantes y evitar de esta forma las reposiciones de espacio publicitario.

Con la aclaración de que sólo se registró el horario en que se entrega la última publicidad, lo que no significa que el grueso del material se entregue tarde, se observa que el promedio que tiene el Roll de Publicidad es las 22:30, cuando el tiempo establecido por los directivos para esta área es a las 20 horas, similar al de las áreas de Información General, Capital y Deportes. Es decir, en promedio se registra un retraso de 2 horas con 30 minutos.

En tanto, el último anuncio diseñado por Producción tiene una hora de entrega promedio a las 00:15 horas, es decir la publicidad que se diseña en esa área, la cual no es el grueso de la que se publica en las ediciones del diario, debido a que la mayoría de los anunciantes ya la entrega en disquetes y/o formateados, incluso con las medidas establecidas, es de una hora 45 minutos. Pero este retraso acumulado se ve incrementado si se observa la hora en que se envía la última plana con publicidad al Departamento de Comunicaciones para su transmisión a los talleres de la imprenta.

En promedio, el envío de la última plana del diario que tiene publicidad tiene un registro de las 01:06 horas, apenas 28 minutos antes del horario de cierre de la edición, lo cual resulta sintomático, debido a que regularmente no se recibe publicidad a altas horas de noche, o son casos muy aislados.

Finalmente, en la última hoja de inspección se registró el horario de cierre de La Jornada en un periodo de cien días, que van de la edición del primero de noviembre de 2002 a la del 9 de febrero de 2003. Con base en estos datos, la hora promedio del cierre es la 01:39 horas, lo cual significa que el diario concluye su edición para su entrega a la imprenta una hora con 39 minutos después del horario considerado como óptimo.

Los datos no indican algún día o días de la semana en la que reiteradamente o con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mayor frecuencia se registre un cierre más temprano o más tarde. Lo que destaca es el comportamiento que tuvo el registro en la última quincena del mes de diciembre, la cual fue la más baja de todas, con un promedio de cierre de las 01:13 horas, 26 minutos por debajo del promedio general. Además, en esos días se registró el cierre más temprano de todo el registro, que fue de 23:57 horas, ocurrido en la edición del 26 de diciembre. Lo anterior se debió a la baja de información que se da generalmente en esa temporada del año, producto de las vacaciones decembrinas.

3.1.5 Diagnóstico del funcionamiento con relación al costo-beneficio para la organización

Con la interpretación y el primer análisis derivados del registro de las hojas de inspección, las cuales reflejaron en números el problema elegido, se pasa ahora a otra parte de la investigación, que es el inferir las implicaciones económicas que tiene dicho problema para la organización, vinculado a los conceptos de costo-beneficio, calidad, variabilidad y eficacia y eficiencia, entre otros.

La intención de incluir dichos conceptos en esta nueva etapa del análisis del problema medido -que es la forma en que la organización observa las desviaciones que se registran en su proceso productivo-, se debe a la necesidad de identificar los costos que dicho problema tiene para el conjunto de la organización y tratar de resolverlo, para contribuir en el mejor aprovechamiento de los recursos, materiales, tecnológicos y humanos. Y es que el concepto de productividad se puede sintetizar en qué tan bien son utilizados los recursos con los que cuenta la organización para lograr su objetivo.

3.1.5.1 Variabilidad y Calidad, definición de conceptos

Para avanzar en la evaluación del llamado costo-beneficio del problema medido, es necesario partir de dos de los conceptos básicos en la disciplina de la administración, como lo son la variabilidad y la calidad. El primero de ellos, según lo define Stephen Robbins,⁶⁷ son todas aquellas variaciones, elementos o situaciones que existen en un proceso dentro de la organización. Es decir, las acciones o pasos que se dan con el propósito de que determinados factores interactúen entre sí y logren obtener un resultado.

Por su parte, la calidad, que se ha convertido en la clave del éxito para competir en los mercados, representa un nivel de excelencia que la organización busca para "la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Es hacer bien las cosas para cubrir las expectativas de la clientela, ya sea interna o externa".⁶⁸

En concepto no sólo se considerará cliente al consumidor final del bien o servicio que proporciona la organización, sino que dentro del proceso que ocurre a su interior, las diversas áreas o departamentos son cliente y proveedor al mismo tiempo, en un proceso continuo de producción. Por ejemplo, en el caso la Mesa de Redacción es cliente de los reporteros que envían sus notas, pero se convierten a su vez en proveedores del siguiente departamento, el cual continúa el proceso de elaboración del diario. Así, en un proceso no sólo puede medirse la calidad del producto entregado al consumidor final, sino también

⁶⁷ ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Prentice Hall, México, 1987, p. 439.

⁶⁸ *Ibidem*, p. 441.

la calidad con la que trabajan las diferentes áreas o departamentos vinculados al proceso productivo.

La calidad, según Robbins, está relacionada con un total compromiso de la organización, un liderazgo activo, una participación de todos los miembros, fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total, una toma de decisiones basada en datos y hechos objetivos, y en un dominio en el manejo de la información. La gestión de calidad total es un instrumento relativamente nuevo en la disciplina de la administración que trata de mejorar la calidad del producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas administrativas.

Un atributo esencial de esta gestión es el entendimiento casi general de que el cliente es el árbitro de la calidad. A esto se suma que mientras una organización se capacite para elevar su nivel de calidad, su producto o servicio que preste se volverá más vendible, competitivo y exitoso. Aquí se debe tener presente que una mayor calidad capacita a las empresas para reducir los índices de error, las fallas en los procesos productivos, la insatisfacción del cliente, acorta el tiempo para introducir nuevos productos al mercado, aumenta el rendimiento y la capacidad, y mejora los plazos de entrega, entre otros factores.⁶⁹

La mejora constante en los procesos de producción, que es un atributo esencial en la gestión de calidad total, surge de la teoría de que todas las operaciones comerciales y las actividades laborales pueden realizarse con más eficacia. Para ello se recurre a varias herramientas para hacer tangible la calidad en la organización, donde el cliente puede juzgar si ésta existe o no. Este es el tema que se analizará en el siguiente apartado, cuyo propósito es detectar el grado de calidad y variabilidad en el proceso medido.

3.1.5.2 Variabilidad y Calidad en el proceso analizado

Definidos los conceptos, se observa que existen variaciones importantes en el proceso de elaboración de La Jornada, situación que empieza a verse desde los "quebres" identificados en los diagramas de flujo formal e ideal. Aunque la totalidad de los pasos y procesos a seguir en la edición del diario se llevan a cabo, los resultados de las hojas de inspección demuestran que estos ocurren con retraso, el cual se va acumulando conforme el proceso avanza por los diferentes departamentos y áreas involucradas con la información y la publicidad, donde la Mesa de Redacción también juega un papel importante.

Estas variaciones o desviaciones del proceso tienen diversas implicaciones para la organización, que pasan por los costos económicos, materiales y humanos, y repercuten en la calidad del producto, y en la eficacia y eficiencia de la organización. Los retrasos prolongados en la edición pueden afectar la entrega del diario en las rutas de distribución aéreas y terrestres, incluyendo a los suscriptores, que obviamente repercuten no sólo en las cuestiones económicas, sino también en las de carácter periodístico, debido a que puede dejar de llegar a algunas ciudades y plazas importantes para el diario.

⁶⁹ *Ibidem*, p. 441



Desde luego, hablar de calidad implica también referirse a conceptos como eficacia y eficiencia. El primero de ellos se entiende como la capacidad que tiene la organización para determinar los objetivos adecuados; en tanto que la eficiencia es la capacidad para reducir al mínimo los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Es decir, mientras uno es "hacer lo indicado", el otro es "hacer las cosas bien"¹⁹. Bajo esta lógica, la organización que edita La Jornada es sumamente eficaz, pues diariamente se publica y se distribuye en las calles, lo cual implica hacer lo indicado, pero no aprovecha al máximo los recursos con los que dispone, por lo tanto no es eficiente.

La eficiencia está vinculada al aprovechamiento de todos los recursos al máximo y su correcta administración. La entrega tardía de un porcentaje importante, casi 40% de las notas informativas, la estadía prolongada de la publicidad en cada uno de los departamentos por donde pasa, y el hecho de que tan solo en una ocasión –el 26 de diciembre de 2002– se concluyó la edición dentro del tiempo establecido como óptimo por los directivos, dan muestra de la ineficiencia con la que trabaja La Jornada.

3.1.5.3 Costos en la calidad del proceso

El concepto de costos de calidad se entiende como todos aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquellos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba.

Si bien es cierto que existen costos ineludibles, debido a que son propios de los procesos productivos o costos indirectos para que estos se realicen, se distinguen también otros dos tipos: el costo de calidad propiamente dicho, que es derivado de los esfuerzos de la organización para fabricar un producto o generar un servicio con la calidad ofrecida, y el "costo de la no calidad", conocido también como el precio del incumplimiento o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente.²⁰

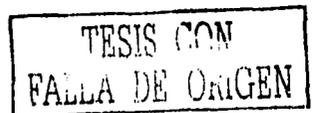
El costo de la no calidad se define como aquellas erogaciones producidas por ineficiencias o incumplimientos, las cuales son evitables, como por ejemplo desperdicios, devoluciones, reparaciones, reembolsos y gastos por atención de quejas. En el reporte se señalan tres tipos de costos: económico, que se traduce en pérdidas de orden monetario; materiales, relacionados con los insumos y productos de la organización; y psicológicos o humanos, vinculados con la satisfacción-insatisfacción de las necesidades emocionales, individuales, inversión de tiempo, esfuerzo, preparación y emociones, entre otros.

El objetivo de identificar el funcionamiento real de la organización nos conduce inevitablemente al elemento humano que participa en ella. "El hecho de que la organización tenga componentes humanos introduce un grado de variedad y de inconsistencias internas al modelo mecánico de un sistema en funcionamiento". En el sentido estricto de la palabra, las organizaciones son disposiciones de personas o roles. Pero además, Salaman

¹⁹ Ibidem, p. 443

²⁰ DALE y PLUNKETT, "Quality Costing" Editorial Chapman Hall, Londres, 1992, traducción R. J. Aguado, p. 75.

²¹ SALAMAN y THOMPSON, "Control e ideología de las organizaciones" FCE, México, 1980, p. 104.



y Thompson señalan que los subsistemas humanos o subgrupos de personas, pueden tener metas que difieran o sean contradictorias con la meta declarada del sistema principal de la organización, lo cual podría generar conflictos.

"A menudo se sugiere que las organizaciones competitivas tienen la ganancia o el crecimiento como su meta principal, pero esto con frecuencia se modifica por la meta secundaria de beneficiar a las personas que trabajan en la organización y a la sociedad a la que sirve".⁷³ Puede decirse que esta lógica es la que ha prevalecido en La Jornada; desde su fundación, se ha reconocido en el medio periodístico que sus trabajadores tienen, generalmente, salarios por arriba del mercado laboral

3.2 Los Actores

3.2.1 La importancia del actor en el funcionamiento de los procesos en la organización

La sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo, como individualidad, es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, particularmente en la sociedad moderna. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más cosas que cada uno de ellos por sí solo. La mayor de las organizaciones, que es la sociedad en su conjunto, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales.⁷⁴ La idea básica que subyace en el concepto de organización es, entonces, la del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.

Las organizaciones aparecen cuando un conjunto de personas pretenden conseguir una meta. Sin personas no hay organizaciones, pero si estas personas no pretenden algún objetivo no forman una organización.⁷⁵ Las metas son el principio constituyente de las organizaciones y su elemento fundamental

Con lo anterior, se puede entender que el funcionamiento de la organización como las relaciones y actos humanos que operan según una estructura, pero donde cada individuo tiene su propia representación de las cosas y actúa con base en ello y bajo sus propios intereses, aunque no actúan con libertad total debido a que el sistema cuenta con normas mínimas que deben cumplirse y llevarse a cabo

3.2.2 Clima Organizacional

Bajo la premisa anterior, cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar y hacia dónde debe marchar la empresa, entre otras cosas. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de los otros y su grupo de trabajo, entre muchos otros

⁷³ *Ibidem*, p. 104-105

⁷⁴ SCHEIN, Edgar, *Op cit.*, p. 11-12

⁷⁵ RUIZ Olobuenaga, José, "Sociología de las Organizaciones", Universidad de Deusto, España, 1995, p. 423.

factores. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el Clima Organizacional.

Definido de esta forma, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integren. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el actor se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo; que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, sólo por mencionar algunos.

Para una mejor comprensión de la situación en que se desenvuelve el trabajo diario de hacer La Jornada, desde el diseño mismo de los instrumentos que servirían para medir el problema de productividad, se decidió la aplicación de una encuesta de clima organizacional a los trabajadores involucrados directamente en el proceso. La intención fue contar con los mayores elementos posibles para poder entender y diagnosticar una realidad compleja que se presenta en una organización en la que hoy laboran casi 350 trabajadores, con todos los elementos que el factor humano trae consigo.

Es decir, se considero que todos los resultados que arrojarían no una, sino tres hojas de inspección que se aplicaron para identificar los retrasos, serían todavía insuficientes para comprender una realidad donde esta presente el elemento humano. De esta forma, se pensó que podría ser mucho más útil para la investigación cruzar los resultados de las hojas de inspección con las percepciones que sobre si mismos, sobre el resto de los actores y de la organización en su conjunto tuvieran los trabajadores encuestados. La aplicación de la encuesta se decidió desde el principio.

Con la pretensión inicial de identificar la relación entre el grado de satisfacción-insatisfacción de los trabajadores de cuatro áreas importantes en la elaboración diaria de La Jornada y la permanente, casi eterna, edición tardía del diario, la encuesta también buscó identificar otros valores. Así se aplicó una encuesta donde estuvieron presentes tópicos como orgullo, competencia, salario, ambiente y relaciones de trabajo, desarrollo y capacitación; libertad de opinión, responsabilidad, comunicación, y expectativa de la organización hacia el futuro, entre otros.

Los resultados -que se presentan más adelante- fueron interesantes y sumamente útiles, incluso para el desarrollo de los siguientes capítulos. Un ejemplo de esto es que una de las conclusiones más importantes del capítulo cuatro fue la ausencia de la política de comunicación institucional en La Jornada, situación que se dibujo desde los resultados obtenidos en la encuesta dentro del tópico de la comunicación entre los departamentos, áreas y secciones del diario, vistas desde la perspectiva del proceso productivo. También fueron importantes los resultados arrojados en la escala de la toma de decisiones, la responsabilidad y el reconocimiento de la labor desempeñada y el ambiente laboral, los cuales fueron cruzados con los resultados de las hojas de inspección en un intento por comprender de mejor manera la realidad organizacional.

A la larga se demostró que la aplicación de una encuesta de estas características fue una decisión acertada, la cual se tomó no en base a los resultados que arrojaron las hojas de inspección, que también fueron valiosos, sino desde el principio en el diseño de las técnicas que se utilizarían para este capítulo. La decisión, además, es metodológicamente aceptada.

3.2.2.1 Metodología de la Encuesta de Clima Organizacional

A continuación se describe la importancia de la encuesta como herramienta útil para el estudio de las relaciones sociales y el proceso para su aplicación en este caso particular, que va desde los tópicos a investigar, la unidad estudiada, el tipo de levantamiento, el diseño y la construcción del cuestionario, así como el vaciado de la información y los resultados arrojados.

De inicio, se tiene que decir que las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, recurren con frecuencia a la técnica de la encuesta como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos.⁷⁶ Debido a su uso intenso y difusión, la encuesta se ha convertido en la representante por excelencia de las técnicas del análisis social.

Para recurrir a la encuesta de clima organizacional, con el objetivo de identificar si el grado de satisfacción-insatisfacción con la que laboran los actores dentro de la organización inciden de manera directa en el problema diagnosticado (del cual ya se tienen algunos resultados cuantificables en las hojas de inspección), se elaboró un cuestionario bajo una serie de tópicos, que se consideró podrían ayudar a entender los motivos del retraso en la edición de La Jornada, pues nos revelan el grado de percepción que se tiene sobre ellos.

En el siguiente cuadro se presentan los tópicos y su descripción que se formularon en la encuesta aplicada a los trabajadores de La Jornada, como un elemento importante en la medición del problema de productividad que significa la edición tardía del diario.

⁷⁶ LOPEZ, Heriberto, "La metodología de la encuesta", en GALINDO, Jesús, (coordinador) "Técnicas de investigación", Ed. Pearson, México, 1998, p. 33.

Escala de clima organizacional elaborado para el diario La Jornada

Nombre del Tópico	Descripción	Número de pregunta en el cuestionario
Orgullo	Sentimiento de que uno pertenece a la organización.	1
Competencia	Percepción que se tiene de la organización respecto de otra que es competencia.	2
Salario y prestaciones	Se refiere a la percepción de que el trabajador recibe económicamente lo justo por su labor dentro de la Organización	3, 4, 5 y 6
Compromiso	Se refiere a la percepción de trabajador respecto al compromiso que tiene su organización con él y su familia.	7 y 8
Ambiente y relaciones de trabajo	El sentimiento de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo y entre los diversos departamentos, así como el papel que juega el jefe.	9, 10 y 21
Desarrollo y capacitación	Percepción del trabajador sobre las facilidades de desarrollo y capacitación que brinda la organización	11, 12 y 13
Libertad de opinión	Se refiere a la libertad que siente el trabajador para Poder expresar sugerencias y/o comentarios, vinculados al trabajo	14 y 28
Relación laboral con el jefe inmediato	Se refiere a la relación que el trabajador tiene con su jefe inmediato	15, 16 y 24

Funcionamiento real, Grupos y Actores en la Organización La Jornada

Autovaloración e iniciativa hacia el trabajo propio	Se refiere a la percepción que el trabajador tiene respecto de su desempeño en la organización	17, 18 y 23
Información sobre el Proceso productivo	Se refiere a la comunicación que reciben los trabajadores respecto al proceso productivo de la organización	19, 26, 30 y 33
Motivación	Percepción del trabajador de ser impulsado por sus superiores para continuar positivamente su trabajo, describe un alejamiento entre jefe colaboradores	20 y 22
Decisiones	Se refiere a la percepción del trabajador de ser tomado en cuenta para resolver problemas	25 y 29
Responsabilidad	Reconocimiento de que el desempeño de su trabajo afecta a otras áreas	27, 31, 32 y 34
Comunicación	Percepción respecto a la comunicación existente entre directivos y diversas áreas, así como entre la redacción y edición del diario	35 y 36
Expectativa	Se refiere a la percepción que tiene el trabajador respecto del futuro de la organización estudiada	37

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para la aplicación de la encuesta de clima organizacional se tomó como universo a los 78 trabajadores que laboran en las secciones de Información General, Capital y Deportes, Mesa de Redacción, Roll de Publicidad y en las diferentes áreas que conforman el departamento de Producción. Esta decisión obedece a que estas áreas son las que están directamente involucradas en la edición tardía de La Jornada

El valor del muestreo radica en la posibilidad de conocer el comportamiento de una población finita, a partir de un subconjunto. Este procedimiento aporta una valiosa solución: sin necesidad de realizar un censo, es decir la observación o medición de todos los individuos de una población, se pueden conocer las características que nos interesan.⁷⁷ Este principio señala que a partir de un tamaño determinado, las observaciones son redundantes y no aportan nueva información para realizar las estimaciones. Tras analizar algunos planteamientos que en este sentido tienen los estudiosos del tema, se optó por aplicar 28 encuestas que corresponden a 35% del universo de la muestra, se cuidó, además, que este porcentaje se respetara también para cada uno de los departamentos o áreas que conforman el universo

De esta forma estuvieron contemplados bajo esta segmentación los 26 reporteros de Información General y los 16 de Capital y Deportes, los 20 editores de la Mesa de Redacción, incluyendo a los cuatro contralores, los cinco del Roll de Publicidad, y los once que conforman diversas áreas de Producción. El universo fue de 78 trabajadores, por lo que se aplicaron 28 encuestas, sin contar una de ellas que fue desechada porque en las 37 preguntas formuladas la respuesta fue "Sin Opinión"

Se debe aclarar que el personal seleccionado para la aplicación de la encuesta fue al azar, a fin de cumplir con los requisitos metodológicos de esta técnica. Por sección y departamento, fueron numerados los nombres de los trabajadores, que fueron colocados en un recipiente de donde fueron elegidos aleatoriamente. Para su aplicación se cuidó que esta muestra cumpliera con los dos principales requisitos establecidos: que todos los elementos del universo tuvieran la probabilidad de ser incluidos en la muestra, y que deba ser conocida la probabilidad de que cada elemento sea incluido en la muestra.⁷⁸

El tipo de levantamiento de la encuesta fue personal. Para su aplicación se acudió a cada uno de los departamentos donde laboran, dándoles el tiempo suficiente para responder y garantizándoles la confidencialidad de los datos, pues en la encuesta solo se identificó el departamento o área donde fue aplicada. A continuación el cuestionario aplicado entre el 6 y el 12 de febrero de 2003

⁷⁷ Ibidem, p. 45.

⁷⁸ Ibidem, p. 45-46.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La finalidad de esta encuesta es conocer tu opinión de la organización La Jornada para la realización de un trabajo de carácter escolar. **NO** tienes que poner tu nombre pues es absolutamente confidencial y anónima.

A continuación te presentamos 37 afirmaciones sobre la comunicación interna de tu departamento. Lee cuidadosamente cada una y cruza, la opción que mejor describa tu opinión.

De antemano muchas gracias por tu colaboración

1. Estoy orgulloso (a) de trabajar en La Jornada

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinion	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

2. Comparando a La Jornada con otra compañía de la competencia, es la mejor opción

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinion	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

3. Tengo claras las políticas que rigen los aumentos de sueldo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinion	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

4. El sueldo que gano es justo comparado con el que reciben otras personas con puestos similares al mío dentro de La Jornada

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinion	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

5. El paquete de prestaciones que otorga La Jornada a los empleados es adecuado si se le compara con el que ofrecen otras empresas

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinion	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

6. Tengo claras las políticas que rigen los ascensos de puesto

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinion	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

7. La Jornada se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus empleados

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

8. Siento que La Jornada está comprometida conmigo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

9. El ambiente de trabajo entre el personal es cordial

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

10. Existen buenas relaciones de trabajo:

10.1. Entre compañeros

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

10.2. Entre áreas

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

10.3. Entre departamentos

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

11. La Jornada se preocupa por el desarrollo de su personal

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

12. Me ofrecen oportunidades de crecimiento pero es mi responsabilidad hacerlas posibles

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

13. Me dan capacitación adecuada para hacer mi trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

14. Dentro de mi área o departamento puedo expresar libremente sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo sin temor a represalias

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

15. Cuando mi jefe me da alguna instrucción lo hace con respeto

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

16. Mi jefe inmediato tiene una buena relación de trabajo con nosotros

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

17. Para el buen funcionamiento de mi Departamento mi trabajo es

Excelente	Muy bueno	Bueno	Sin opinión	Malo	Muy malo	Pésimo
-----------	-----------	-------	-------------	------	----------	--------

18. En mi área de trabajo se promueve que todo se haga con calidad

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

19. En mi área se nos informan los resultados que obtenemos

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

20. En mi Departamento se busca por parte de los directivos, la motivación de sus integrantes

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

21. Mi jefe inmediato fomenta un ambiente cordial de trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

22. Cuando hago bien mi trabajo, mi jefe lo reconoce

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

23. Acostumbro mejorar mi trabajo con ideas propias

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

24. Mi jefe inmediato atiende a las necesidades diarias de mi trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

25. Puedo participar libremente en las decisiones que afectan mi trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

26. Estoy informado sobre los procesos de trabajo de las áreas que forman parte del área redacción-edición de La Jornada

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

27. Reconozco la importancia que tiene mi trabajo y estoy consciente que mi desempeño afecta a otras áreas encargadas de la elaboración y cierre temprano del diario.

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

28. Me siento libre de discutir con mi jefe inmediato acerca de cualquier problema que se presente en mi trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

29. Mis superiores tienen en cuenta mi punto de vista antes de tomar cualquier decisión que afecte mi empleo o interés

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

30. Trabajaría mejor si me informaran los cambios y problemas que afectan mi trabajo

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

31. Tengo clara la responsabilidad de mi trabajo y su influencia en el proceso productivo de La Jornada

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

32. Estoy informado sobre el apoyo que otras áreas pueden darme y su papel para el cierre del diario a temprana hora

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

33. Tengo una información constante acerca del proceso de producción general de La Jornada

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

34. Mi trabajo diario se ve reflejado en las páginas de La Jornada

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

35. Hay una buena comunicación entre directivos y las diferentes áreas el diario para un cierre temprano de la edición.

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

36. La comunicación es efectiva tanto en mi área como en las áreas que conforman la redacción y edición de La Jornada.

En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo
--------------------------	----------------------	---------------	-------------	------------	-------------------	-----------------------

37. El futuro de La Jornada lo ves

Pésimo	Muy malo	Malo	Sin opinión	Bueno	Muy bueno	Excelente
--------	----------	------	-------------	-------	-----------	-----------

3.2.2 Vaciado de la encuesta de clima organizacional:

Vaciado de la Encuesta de Clima Organizacional aplicada a los trabajadores de La Jornada

Pregunta	En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	En fuerte desacuerdo	En muy fuerte desacuerdo	
1	0	0	1	0	7	7	13	
2	0	0	1	2	5	7	13	
3	0	0	5	7	8	7	1	
4	5	1	3	4	8	3	4	
5	0	0	0	2	11	6	9	
6	1	2	6	5	5	6	3	
7	0	2	4	6	11	3	2	
8	0	2	6	6	7	2	3	
9	1	1	4	3	13	5	1	
10.1	1	0	5	0	16	4	2	
10.2	2	2	7	6	7	2	2	
10.3	2	1	8	8	6	1	2	
11	1	3	8	2	11	3	0	
12	1	2	5	4	11	5	0	
13	3	1	8	5	8	3	0	
14	4	0	5	5	5	2	7	
15	2	0	1	3	11	4	7	
16	2	0	4	1	10	5	6	
17	2	8	14	3	1	0	0	
18	2	0	6	1	12	2	5	
19	3	1	10	4	7	2	1	
20	4	2	7	6	6	3	0	
21	3	0	4	4	10	2	5	
22	4	1	3	4	8	5	3	
23	0	0	0	3	11	7	7	
24	3	1	5	3	9	3	4	
25	4	1	4	3	8	5	3	
26	1	1	5	0	11	6	4	
27	0	0	0	0	10	7	11	
28	3	1	6	3	4	3	8	
29	4	0	5	6	6	3	4	
30	0	0	0	2	15	2	9	
31	0	0	1	0	8	8	11	
32	1	1	5	2	9	7	3	
33	3	0	9	2	7	6	1	
34	1	0	3	0	8	5	11	
35	3	4	4	6	9	2	0	
36	2	3	3	7	9	2	2	
37	1	0	2	0	11	9	5	

3.2.2.3 Resultados por tópicos

A continuación se presentan los resultados por tópicos que sirvieron para la elaboración de la encuesta de clima organizacional, así como una serie de comentarios vinculados con los mismos

Orgullo: Del universo de los trabajadores encuestados, 96% declaró sentirse orgulloso de laborar en La Jornada y 4% dijo estar en desacuerdo con esta afirmación.

Competencia: La mayoría de los encuestados declaró que La Jornada, comparándola con otras empresas de la competencia, es la mejor opción; 7% dijo no tener opinión y, 4% se manifestó en desacuerdo con dicha afirmación

Salarios y prestaciones: En este rubro hay una disparidad de opiniones respecto si existe o no claridad en las políticas que rigen tanto los aumentos de salario como el de los ascensos de puestos. Y aunque 57% consideró tener una percepción de claridad, es sintomático que 25% dijo no tener opinión y 18% respondió no tener claro dichas políticas. Ambas suman 43%, lo cual es un porcentaje considerable. En general, 50% dijo tener claro las políticas, pero 32% opinó lo contrario y 18% declaró no tener opinión. En esta ocasión, ambas opciones sumaron 50 puntos

Esta disparidad de opinión también se percibe de manera similar cuando se preguntó si el salario percibido es considerado como justo, si se le compara con el que reciben otras personas con puestos similares dentro de la empresa. Estuvieron de acuerdo con esta afirmación 53%, otro 33% respondió que su salario no es justo y 14% dijo no tener opinión. Por lo que toca al paquete de prestaciones que otorga La Jornada, comparado con el que ofrecen otras empresas, 93% opinó que las prestaciones son mejores.

Compromiso: Los resultados revelan que 58% tiene una percepción de que La Jornada se preocupa por la calidad de vida de sus trabajadores, aunque 21% dijo estar en desacuerdo y 21% dijo no tener opinión

La situación se percibe un tanto similar con respecto a la afirmación de que La Jornada está comprometida con su trabajador. El porcentaje de quienes afirmaron estar de acuerdo baja a 43% y se incrementa a 28% quienes dijeron estar en desacuerdo. En esta pregunta se registra el mayor puntaje de toda la encuesta de clima organizacional aplicada, de quienes se dicen no tener opinión, con 29%, situación que debe ser valorada más adelante.

Ambiente y relaciones de trabajo: Este tópico arrojó resultados por demás interesantes. Si bien existe una percepción general e cordialidad entre todo el personal que labora en La Jornada y entre los compañeros directos de trabajo, esta opinión cambia notoriamente en forma negativa cuando se refiere al ambiente cordial entre las distintas áreas y departamentos. En el caso más extremo, que es el de la cordialidad entre departamentos, 33% respondió estar de acuerdo en que si existe, pero 39% opinó lo contrario y 22% dijo no tener opinión, lo cual resulta también sintomático, pues este el ambiente donde los trabajadores desarrollan sus actividades.

Sin llegar a los extremos arriba citados, en el caso de la cordialidad que promueve

el jefe inmediato, 61% dijo estar de acuerdo y en "muy fuerte acuerdo" de que así es en su departamento, pero 25% respondió lo contrario y 14% señaló no tener opinión al respecto. Estas dos últimas opciones suman 39 por ciento.

Desarrollo y capacitación: Los resultados indican que existen claras diferencias respecto a las afirmaciones de que la empresa se preocupa por el desarrollo de su personal y que brinda la capacitación adecuada a sus trabajadores. En el primer caso, 49% dijo estar de acuerdo en la empresa está preocupada por el desarrollo de su personal, mientras que 44% rechazó la afirmación.

A la respuesta de que el trabajador recibe de la empresa una capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones, el porcentaje de quienes dicen estar en desacuerdo es ligeramente superior a aquellos que opinan en forma positiva: 43% respondió no recibir capacitación, por 39% que dijeron que sí, mientras que 18% no tiene opinión. Es de llamar la atención que ninguno de los encuestados, en ninguna de las dos preguntas, respondió estar "en muy fuerte desacuerdo" con las afirmaciones planteadas. Es decir, se percibe que la empresa no está capacitando adecuadamente para realizar la labor cotidiana y hay un fuerte cuestionamiento respecto a la presunta preocupación por sus empleados.

Libertad de opinión: En este punto también se registró una opinión dividida, con una ligera tendencia a estar de acuerdo en que dentro de su área de trabajo puede expresar libremente sus sugerencias sin temor a represalias, así como discutir con el jefe inmediato cualquier problema relacionado con el trabajo. Para el primer caso, 50% dijo estar en "muy fuerte acuerdo", pero 32% no lo considera de esa forma y 18% respondió no tener opinión.

Para la segunda pregunta 53% dijo sentirse libre para discutir con su jefe cualquier problema que se presente en el trabajo, 36% dijo sí y 11% respondió no tener opinión.

Relación laboral con el jefe inmediato: Aunque se percibe una tendencia general de cordialidad y respeto con el jefe inmediato y los trabajadores, así como una preocupación del primero para atender las necesidades de sus subalternos, también se registraron algunos porcentajes que revelan ciertas divergencias de opiniones, las cuales no deben despreciarse. Por ejemplo, 21% dijo estar en desacuerdo respecto a la afirmación de que existe una buena relación entre los trabajadores y su jefe inmediato, igual ocurrió sobre la atención inmediata que da el jefe a las necesidades diarias, 33% opinó que esta preocupación no existe por parte de la autoridad.

Autovaloración e iniciativa hacia el trabajo propio: En estas preguntas, la gran mayoría de los encuestados tienen una apreciación sumamente positiva de su desempeño laboral dentro de la organización. Por ejemplo 85% estimó que su trabajo es de bueno a excelente para el buen funcionamiento de su departamento, 68% está de acuerdo que en su área de trabajo se promueve que todo se haga con calidad, además de que 89% opinó que acostumbra mejorar su trabajo con propias ideas.

Información sobre el proceso productivo: En este rubro, 74% dijo conocer el proceso de trabajo de las áreas que conforman la redacción-edición, también opinó que en su área de trabajo no le dan información respecto de los resultados que se obtienen. Por ejemplo 36% respondió que en su departamento sí recibe información de los resultados.

obtenidos, pero 50% tiene una opinión totalmente distinta y 14% no tiene opinión.

Junto a estos resultados negativos con referencia a la información que se recibe, 93% opinó que trabajaría mejor si se le informaran los cambios, problemas y resultados que afectan su desempeño laboral

Motivación: En este caso la encuesta reveló que los trabajadores no perciben que los directivos del diario se interesen en motivar a los trabajadores para un mejor desempeño de sus actividades. Así mientras 35% dijo estar de acuerdo en que los directivos sí buscan dar esa motivación, 44% opinó lo contrario, incluso, de esta cifra 11% señaló estar "en muy fuerte desacuerdo". No obstante, se reduce algunos puntos cuando la pregunta plantea el reconocimiento del trabajo por el jefe inmediato. Aquí 57% dijo recibir el reconocimiento, aunque 29% opinó lo contrario, mientras que 14% no tiene opinión

Toma de decisiones: Al igual que en otros casos, en este tópico también se registraron opiniones divergentes. Mientras que 57% declaró estar de acuerdo en que participa libremente en las decisiones que afectan su trabajo, 32% opinó que no es así, 11% dijo no tener opinión. Igual ocurrió con respecto a que los directivos toman en cuenta la opinión de los trabajadores antes de tomar decisiones que afectan su empleo e interés, 46% opinó que es así, mientras que 32% señaló que sus opiniones son ignoradas por las autoridades, 22% dijo no tener opinión

Responsabilidad: En este tópico se registró una respuesta de consenso, con resultados todavía mayores a los alcanzados a la afirmación todavía mayores a los alcanzados a la afirmación número uno, relacionada con el orgullo de trabajar en La Jornada. La totalidad de los encuestados respondió estar consciente que el desempeño de trabajo afecta a otras áreas encargadas de la elaboración del diario y cierre temprano de la edición.

Asimismo, 96% dijo tener clara responsabilidad de su trabajo y su influencia en el proceso productivo. Bajo este tenor, 68% respondió estar informado sobre el apoyo que otras áreas pueden darle y su papel para lograr un cierre temprano de la edición, además 85% declaró que su trabajo se ve reflejado en las páginas del diario

Comunicación: A la afirmación de que hay una buena comunicación entre directivos y las diferentes áreas del diario para lograr un cierre temprano, 39% opina que así es, pero otro porcentaje igual opina lo contrario, es decir, que no hay una buena comunicación. Por su parte, 22% dijo no tener opinión y hay una percepción ligeramente distinta cuando se trata de la comunicación al interior de los departamentos donde labora el encuestado; 46% opina que la comunicación es buena, en comparación al 29% que respondió en forma negativa y 25% dijo no tener opinión

Expectativa: En este tópico parece no haber problema, pues 89% del universo de la encuesta consideró que el futuro de La Jornada se observa de bueno a excelente. No obstante, se debe tomar en cuenta que 11% percibe un futuro de malo a pésimo.

Especial atención merecen aquellas respuestas registradas con el valor "sin opinión", que alcanzaron un porcentaje importante en varias preguntas de la encuesta. Dentro de este paquete tenemos en orden descendente las relacionadas con la percepción que se

tiene respecto del compromiso de La Jornada con su trabajador (29%), las buenas relaciones y la cordialidad entre áreas y departamentos (28%); las políticas que rigen los aumentos de salario (25%); la preocupación que se percibe por parte de la empresa hacia el bienestar y a calidad de vida de sus empleados (21%), y la búsqueda de la motivación del trabajador por parte de los directivos (21%). Estas preguntas, pero sobre todo sus respuestas, pueden considerarse cruciales para identificar las causas del problema medido.

Por lo que se observó hay un grupo de categorías en cuyas respuestas hay una clara división de opiniones entre los trabajadores encuestados, vinculado esencialmente hacia los tópicos de desarrollo y capacitación del personal, manifestación libre de opiniones, ambiente y cordialidad entre departamentos, toma de decisiones que afectan el trabajo, reconocimiento laboral y de comunicación.

Otra respuesta que merece una especial reflexión es la surgida de la pregunta 27, donde el ciento por ciento de los entrevistados expresó estar consciente que su desempeño afecta a otras áreas encargadas de la elaboración y cierre temprano de la edición. Es decir, la totalidad respondió positivamente a dicha afirmación. Sin embargo, la edición registra un gran retraso respecto al horario establecido como óptimo por parte de los directivos.

Tras la presentación de los resultados, surgidos del registro y la observación que se hizo del proceso de producción, y su consecuente reflexión, en el siguiente apartado se identifica y evalúa la incidencia de actores y grupos organizacionales en el problema específico. Con ello se reconocerá al actor como parte central de la organización, tan central e imprescindible que puede afirmarse que "sin personas no hay organización". (Ver en el Anexo 4, pp. 245-264 las gráficas de los resultados de los tópicos).

3.3 El Poder y el Actor

3.3.1 El actor, parte central de la organización

Las organizaciones no pueden ser pensadas, si no es a partir de los actores y de las múltiples relaciones que se construyen en sus interacciones, en las cuales el poder es el concepto clave para estudiarlas. Además, "en las organizaciones es posible encontrar una infinidad de escenarios problemáticos, los cuales pueden tener como causa principal al entorno, a la estructura formal, a los procesos de comunicación o la cultura. Sin embargo, estas dimensiones no se pueden entender, si no es en relación con los actores que las habitan, pues en ellos se concretizan y se manifiestan".⁷⁹

Es decir, el quehacer dentro de las organizaciones es una acción eminentemente colectiva del hombre. Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

⁷⁹ MARTÍNEZ Vázquez, Fernando, "Poder, subjetividad y mediación en las organizaciones", México, en prensa, 2002, p. 1.

trabajadores -incluyendo a los 65 directivos y personal de confianza-, con funciones diferenciadas y dentro de una estructura formal que establece una clara división del trabajo, todos en la acción colectiva de la cooperación y bajo la autoridad de la Dirección General, con el objetivo común de elaborar un diario con ciertas características y línea editorial.

Desde esta perspectiva, cualquier forma de organización se genera a partir de una estructura humana que se ve influida por el comportamiento de cada uno de los actores que la habitan y actúan en dicha acción colectiva. Por otro lado, toda organización es creada como una solución a diferentes problemas como el de la cooperación, ya que en toda acción colectiva se requiere la integración de los miembros para lograr fines comunes, aún cuando cada uno de ellos tenga objetivos individuales.

Para Crozier, el hombre tiene cierto grado de libertad a partir del rol que tiene asignado y porque puede negociar con otros actores de acuerdo con sus propios intereses. La conducta de un individuo en la organización responde no solo a la obediencia y al conformismo, sino también es el resultado de una negociación en respuesta a sus necesidades y conveniencias. No hay sistemas sociales completamente regulados o controlados.

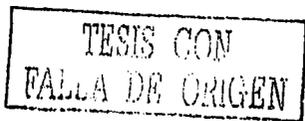
Los actores individuales o colectivos que los conforman jamás pueden reducirse a funciones abstractas y descarnadas. Los actores, en su totalidad, son quienes, dentro de las restricciones, a veces muy pesadas que les impone el sistema, disponen de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros. La persistencia de esta libertad deshace las reglas más sabias y hace del poder, en tanto mediación común de estrategias divergentes, el mecanismo central y necesario de regulación del conjunto.¹⁰

Los superiores, a su vez, pueden hacer uso de este margen de libertad utilizando la posición de su cargo a su favor. Así cada actor hace uso de la libertad de acuerdo con sus capacidades y recursos con los que cuenta, pero tampoco son totalmente libres ya que dependen a su vez del mismo sistema el cual es influido por la acción de los hombres.

De esta forma, como organización, La Jornada también está conformada por actores que influyen y deciden en ella, a partir de su comportamiento y conforme con sus intereses y necesidades. Así se observa que cada uno hace uso de su margen de libertad a través del rol que tiene asignado dentro de la organización, así como también negocian para lograr sus fines particulares.

En este caso, los reporteros, identificándose como un elemento esencial en la elaboración del diario, han negociado reiteradamente un salario por encima del resto de los roles que conforman el catálogo de puestos de la empresa. Incluso, dentro del mismo puesto de reportero existen seis categorías —en orden descendente, desde "AA" hasta "E"— que implican importantes diferencias en percepciones económicas, aún cuando para muchos no existe esos seis niveles de diferencia en el trabajo desempeñado diariamente por unos y otros. En la cobertura de actos y fuentes informativas también se percibe una fuerte diferencia entre reporteros, así como la forma en que han negociado sus respectivos

¹⁰ CROZIER Y FRIEDBERG, "El actor y el sistema", Alianza Editorial, México, 1990, pp. 18-19



ascensos. La negociación basada en el poder de cada uno de los actores, en ese caso particular, se ha hecho presente

Asimismo, en años recientes esta negociación, que se ha dado prácticamente desde la fundación del diario, con los reporteros y fotógrafos, ha empezado a observarse en los editores de la Mesa de Redacción, quienes se identifican como un área importante para la elaboración del diario, y en esa estrategia fincan el poder de su negociación. Al igual que los reporteros, entre los editores hay varias categorías, las cuales están acompañadas de percepciones salariales distintas y también formas diversas de negociar sus ascensos; en los editores tampoco se percibe una diferencia del grado de las categorías que existen

En ambos casos, el personal es sumamente profesionalizado y con experiencia en el desempeño de sus funciones. Aunque se hace referencia específica a dos áreas, ésta experiencia se observa también en otros departamentos involucrados en el problema a medir y diagnosticar, como son el Roll de Publicidad y Producción

Al retomar el número de categorías en los diversos puestos, es conveniente retomar algunos resultados de la encuesta, y que nos revela que aún cuando 53% de los trabajadores considero justo su salario respecto al que percibe un compañero con puesto similar, hay 33% que no lo considera de esa forma, y 14% dijo no tener opinión, lo cual podría implicar cierto grado de inconformidad por la disparidad de estas percepciones económicas. A esto se añaden las opiniones divergentes respecto a la claridad en las políticas de aumento de salarios y de ascenso de puestos

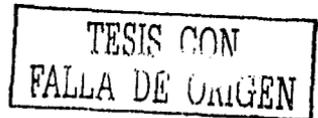
Desde distintos lugares los actores orientan sus acciones y relaciones, de manera racional e irracional, pero también intuitiva o emotiva, empleando un conjunto de estrategias, negociando, y manteniéndose de la mejor manera posible. El actor en la organización quiere vivir, sobrevivir, crecer, lograr triunfos, sentirse a gusto, tener un trabajo digno, ser feliz" ¹¹

Para comprender mejor la relación entre el individuo y la organización, Crozier sugiere que ésta debe partir de un análisis y reflexión del actor, de sus objetivos y su lógica de acción. También hace referencia a la satisfacción de las necesidades básicas del hombre a través de la organización, según la teoría de Maslow y su pirámide de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de personalidad. Desde este planteamiento surge el concepto de "congruencia", el cual establece que si la organización cubre las necesidades del actor, hay congruencia, en caso contrario, surge el conflicto.

Vale la pena recordar que 96% de los trabajadores dijo sentirse orgulloso de laborar en La Jornada y considerarla como la mejor opción frente a otras compañías de la competencia, además de que ofrece el mejor paquete de prestaciones económicas en el mercado laboral del ramo

Pero hay también un grupo de trabajadores que siente que La Jornada no está comprometida con ellos. De acuerdo a la encuesta, a la afirmación "Siento que La Jornada

¹¹ MARTINEZ, Fernando, Op cit., p. 8.



está comprometida conmigo", 43% respondió positivo, pero 28% dijo en forma negativa, además de que 29% prefirió la opción "Sin opinión", cifra que por demás resulta preocupante, pues quienes así respondieron no observan convencidos el compromiso de la organización hacia su personal

Con estos resultados, pareciera que ese orgullo que la mayoría de los trabajadores dijo sentir por laborar en La Jornada, está más relacionado con el status o prestigio que al exterior brinda pertenecer a una organización reconocida en el medio periodístico nacional, de la cual los reporteros, al ser frontera de la organización con su entorno, son beneficiados de esta característica, mientras que la percepción sobre el compromiso de la empresa con sus trabajadores se ubica más al interior de la compañía y de las relaciones de trabajo.

En otras palabras, habría que hacer la lectura de estos resultados en dos niveles, el primero hacia el exterior de la organización donde un grupo de trabajadores, casi de manera unánime, respondió estar muy orgulloso, pero el segundo es el sentimiento que se expresa hacia el interior, en donde otro grupo de trabajadores considero que la compañía no está comprometida con él ni se preocupa por el bienestar y calidad de vida de sus empleados, o cuando menos no percibe con claridad dicho compromiso

3.3.2 El planteamiento estratégico. Estrategia y Poder

De manera simple, la estrategia de los actores se observó por medio de su comportamiento cotidiano y de las relaciones de poder que se establecen entre ellos. Para Crozier y Friedberg el actor "rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes: éstos son múltiples, más o menos ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios"⁸². Es decir, el actor tiene objetivos confusos desde el principio, que pueden variar de acuerdo con sus necesidades y de manera contingente

Los autores plantean que un comportamiento del actor siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo que es "aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación", y otra defensivo que consiste en "mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar". En el caso límite el comportamiento del actor nunca es irracional, pues todo responde a una estrategia que sigue para lograr sus objetivos.

El poder es entendido como una fuerza lo suficientemente intensa para controlar la conducta de un individuo y la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás. Aunque para este caso particular, "poder" se entenderá como la forma en que los actores se relacionan unos con otros por medio de su capacidad de satisfacer las necesidades de los otros actores y de la organización. Esto implica que a mayor capacidad de emplear recursos o de controlar fuentes será mayor el poder.⁸³

Bajo este planteamiento es conveniente entender que todos los actores son sujetos de poder, pues siempre satisfacen alguna necesidad de la organización, pero sólo algunos serán quienes lo ejecuten de manera determinante. El poder se realiza por medio de la coacción o el convencimiento, gracias a él puede haber orden y control, pues permite

⁸²CROZIER y FRIEDBERG, Op cit . p 25-26

⁸³Ibidem, p 65

prever la acción, pero también es factor de rompimiento y confrontación, pone en crisis el funcionamiento, la eficiencia y la eficacia.

Entendido de esta forma, para que un actor aspire a lograr más y mejores beneficios es necesario que entre al juego de relaciones de poder, lo que le permitirá actuar en forma contingente, ya sea de manera ofensiva cuando requiera aprovechar una oportunidad o a la defensiva cuando pretenda mantener o mejorar su posición dentro de la organización.

El concepto de poder está estrechamente vinculado también con la toma de decisiones dentro de la organización. En las áreas vinculadas con el problema medido hay una divergencia importante en la percepción que tienen los trabajadores respecto a que sus puntos de vista son o no tomados en cuenta por sus superiores para tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés. Así, 46% dijo estar de acuerdo en que sus opiniones sí son tomadas en cuenta, pero 32% respondió lo contrario, es decir, que quienes ejercen el poder lo hacen al margen de las opiniones. 21% optó por la respuesta "Sin Opinión".

Esta percepción de que no son tomados en cuenta suficientemente los trabajadores en la toma de decisiones está vinculada a una falta de comunicación e información, de manera específica en el proceso de producción, lo cual genera los retrasos en la edición de La Jornada, como se observó en los resultados que arrojaron las hojas de inspección. Y es que el quehacer comunicativo es el que integra, orienta y coordina a la organización para el cumplimiento de sus tareas y objetivos. La comunicación sirve para llegar a acuerdos que permiten trabajar en conjunto.

Por lo tanto, al no haber fluidez en ella y no tener un marco de referencia de lo que ocurre con el "otro", los resultados se reflejan precisamente en el retraso del proceso productivo, como es el caso de nos ocupa. Todo nos lleva a entender que hay una relación estrecha entre el proceso productivo, el poder y la comunicación, donde uno no puede ser explicado sin los otros. De nueva cuenta, la importancia de haber recogido en la encuesta la percepción de los trabajadores sobre diversos tópicos, pues ello nos ha permitido encontrar elementos suficientes para entender la realidad compleja de una organización como La Jornada.

El poder puede ser legítimo o ilegítimo. El primero está dado por el reconocimiento de la jerarquía entre los miembros de la organización. En La Jornada el poder formal está dado a partir de su estructura organizacional, mientras que el informal se establece por la relación que guardan los directivos y los subordinados. Vale la pena retomar aspectos de la estructura formal de poder, a fin de precisar que se ejerce un poder legítimo desde la Dirección General, pues ha sido otorgado por los integrantes del Consejo de Administración de la empresa, conforme a los estatutos que rigen su funcionamiento. Desde esta estructura de poder, los diferentes mandos medios ejercen la autoridad y la toma de decisiones hacia niveles inferiores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pero estos mandos están sujetos a la autoridad superior de la directora general Carmen Lira Saade, quien a su vez, la recibe del Consejo. Es decir, los actores, incluyendo desde luego a los directivos se mueven dentro de las propias restricciones que les impone el sistema, pero aún así disponen de un margen de libertad que emplean de manera

estratégica en sus interacciones con los otros. Así se cumple la afirmación de que todos los actores hacen uso de la libertad de acuerdo con sus capacidades y recursos con los que cuenta, pero tampoco son totalmente libres ya que dependen a su vez del mismo sistema el cual es influido por la acción de los hombres

Aún al interior de esta estructura, la Dirección General ejerce el poder con una amplia autoridad moral que no se le discute. A Carmen Lira no solo se le reconoce su trayectoria periodística, sino también el haber sido cofundadora del diario en 1984.

Pero se debe recordar que la actuación de los individuos en las organizaciones está determinada en gran medida por sus experiencias, personalidad, sistema de valores, educación y cultura, entre otros muchos elementos que en su conjunto conforman su perspectiva de ver al mundo, e incluso a verse a sí mismo en el mundo, pero que indudablemente buscará obtener algún tipo de beneficio. Y es aquí donde se puede empezar a hablar de relaciones de poder, pues aunque existen jerarquías establecidas por la propia estructura organizacional, los actores pretenden un beneficio a cambio de su cooperación dentro de la organización.

En una situación de cooperación lo más importante es el reconocimiento del otro como sujeto de poder por lo que puede reafirmarse como sujeto de poder en la organización. En un proceso de cooperación un actor limita su poder para permitir que el otro desarrolle el suyo, existe una autorregulación de los procesos de poder. No obstante, este proceso no es producto de la bondad, ni de las buenas voluntades de los actores, sino de dos circunstancias: la primera ante un problema exterior que amenaza los intereses comunes, lo cual genera que se unifican en busca de nulificar, terminar o posponer el conflicto. En este caso la cooperación es producto de la necesidad de proteger un interés individual, para lo cual se recurre a la ayuda colectiva.

Este hecho se observa con frecuencia en La Jornada, aunque de manera mucho más notoria, con grandes rasgos de solidaridad y cooperación, en los primeros años de su fundación, cuando desde las esferas del poder público se instrumentó un boicot hacia el diario, el cual se reflejó durante varios años en la reiterada negativa de las dependencias gubernamentales de anunciarse en el diario. Hay que mencionar que uno de los ingresos importantes de la prensa escrita proviene precisamente de la venta del espacio publicitario, y que uno de los principales anunciantes es el Estado.

Por lo que toca a la segunda opción, la más común, se da cuando el actor se plantea determinados objetivos, pero que éstos lo sobrepasan en sus capacidades, por lo que recurre a las de otros actores. Esa situación implica necesariamente del reconocimiento de los otros como sujetos de poder.⁴⁴

Hasta aquí se han explicado y definido conceptos tan importantes como el de actor, poder, negociación, cooperación y roles que se dan dentro de la organización, en una acción necesariamente colectiva, con el propósito de entender el papel que juega el actor como parte importante, diríamos que imprescindible de la organización.

⁴⁴ MARTINEZ, Fernando, Op. cit., p. 8

3.3.3 Caracterización del poder. Fuentes y Recursos

Como se ha venido observando, el estudio de las organizaciones va más allá de identificar su estructura formal, los pasos productivos y el funcionamiento que la caracteriza. Esta última parte se ha centrado en la identificación del actor y las relaciones que establecen con el resto de los miembros. Tan complejo como es el hombre, se trata no sólo de identificar las relaciones que los actores sostienen entre sí, sino tratar de interpretarlas, de saber cómo interactúan y porqué lo hacen de esa manera.

Definido como la forma en que los actores se relacionan unos con otros por medio de la capacidad de satisfacer las necesidades de los otros actores y de la organización, el poder no es el simple reflejo y producto de una estructura de autoridad, organizativa o social, como tampoco es un atributo o una propiedad de cuyos medios uno se pudiera apropiarse. En el fondo, el poder no es otra cosa que el resultado, siempre contingente, de la movilización, por los actores, de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes en ese juego.

De esta forma, se señala que el poder se establece cuando existe una relación de intercambio entre los actores, ya sea de dependencia o interdependencia en el cumplimiento de un objetivo común, lo cual condiciona sus objetivos personales, lo que supone intercambio y adaptación de las partes por medio de la negociación, en donde se comprometen por los menos dos actores.

Es necesario retomar aquí la interdependencia que existe entre todos los departamentos involucrados en la hechura del diario, del cual dieron cuenta los diagramas de flujo y el problema medido, en el que la acción de uno influye necesariamente en el siguiente, y el de todos en el proceso productivo en su conjunto. En realidad se trata de un proceso continuo, el cual registra retrasos importantes, pero que se van acumulando desde el inicio y hasta el final la edición, en una responsabilidad compartida que genera costos de diversa índole a la organización.

En esta relación que se da entre los distintos departamentos en la búsqueda de un objetivo común, se percibe, por un lado, que hay "quebres" en los diagramas de flujo, es decir, en el nivel estructural, pero por el otro, la existencia de problemas en la transmisión de la información y fluidez en la comunicación, así como tomas de decisiones al margen de las opiniones del resto de los trabajadores, lo cual ubica al problema en el ámbito superestructural. Estas conclusiones son resultado de un primer análisis de tanto de las hojas de inspección como de la encuesta de clima organizacional. La toma de decisiones, como se ha visto, está vinculada de manera directa al ejercicio del poder.

Pero cuál es la fuente y los fundamentos del poder. Para Crozier la respuesta es clara: son los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas. Si se retoma el caso de la Dirección General, se observa al interior de la organización que el poder lo ejerce no sólo institucionalmente, sino con una fuerte carga de autoridad moral, pues a su trayectoria periodística y ser cofundadora del diario, se suma también el

⁴⁹ CROZIER y FRIEDBERG. Op. cit. p. 25-26

el poder lo ejerce no sólo institucionalmente, sino con una fuerte carga de autoridad moral, pues a su trayectoria periodística y ser cofundadora del diario, se suma también el hecho de que Carmen Lira fue la primera jefa de información, corresponsal del diario durante varios años en Washington y subdirectora en un largo periodo durante la dirección general de Carlos Payán Velver.

Además, en su gestión ha presentado al Consejo de Administración balances económicos positivos, triunfos y logros que incluyen, sólo por citar el último, la compra del nuevo inmueble donde se ubican, desde septiembre del 2002, las oficinas generales de La Jornada, al sur de la ciudad de México. Hasta antes de esa fecha, siempre había rentado los inmuebles ocupados

Pero el poder también tiene que ver con el margen de libertad de que disponga cada uno de los actores comprometidos en una relación de poder, es decir, en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida. Y la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad intervienen en la medida en que le proporcionen una libertad de acción más grande. El desarrollo de las relaciones de poder tiene que ver con la posición que cada uno de los actores ocupa en el organigrama de la organización.

Si bien se debe insistir en que el poder no es el simple reflejo y producto de una estructura de autoridad, en el caso específico de La Jornada, en términos generales, tiende a respetarse. Dentro del organigrama existen dos grandes puestos vinculados directamente a la Dirección General, estos son la Gerencia General, ocupada por Jorge Martínez, y el Coordinador General de Edición, responsabilidad que recae en Josetxo Zaldúa

3.3.4 Poder y Organización

En este nivel es cuando intervienen las características estructurales de una organización. Y es la estructura de la organización, la que delimita el ejercicio de las relaciones de poder entre los actores, así como también las condiciones de negociación en las que éstos pueden negociar entre sí. Son las restricciones que se imponen a todos los participantes. Además, el poder no existe por sí mismo, sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo cuando menos dos actores, o en la que ya están involucrados, por medio del cumplimiento de una tarea determinada.⁸⁶ Es así como poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble.

En otras palabras, los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio del poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones.

En La Jornada se da la organización voluntaria de los trabajadores por medio del Sitrajor, el cual juega un papel importante dentro de la estructura de la empresa. De entrada, el reclutamiento de todos los miembros que ingresan a la empresa para ocupar un puesto sindicalizado -que son la gran mayoría-, es por medio de la representación sindical,⁸⁷ pues es ella la que propone a los candidatos, de entre los cuales elige el departamento de Recursos Humanos. Además, cada año hay una revisión salarial y

⁸⁶ Ibidem, p. 65.

⁸⁷ Ver capítulo dos en la parte de proceso formal de reclutamiento.

cada dos una revisión contractual. Hay que destacar que ante la falta de acuerdos entre la empresa y el sindicato, sólo se ha llegado a la huelga en cuatro ocasiones

En los hechos, el Sitrajor representa un contrapeso en el ejercicio del poder y la toma de decisiones dentro de la organización, que se refleja con mayor claridad durante las negociaciones entre ambas instancias, en materia económica, influyendo también en las condiciones generales de trabajo

Desde la estructura formal de la organización, el organigrama y los reglamentos internos, proporcionan la primera acción de los individuos y de los grupos que reúne y les concede o limita su margen de libertad, lo que condiciona sus estrategias de acuerdo con su posición en la jerarquía de la estructura formal. Asimismo, la organización regula el flujo y acceso a la información, así como los canales de comunicación entre los actores, lo que también predispone las relaciones de poder entre ellos

Vale retomar la percepción que tienen los trabajadores respecto a la información que reciben sobre el proceso productivo y la comunicación existente entre los directivos y las diversas áreas de la redacción-edición del diario. Por lo que toca al tema de la comunicación, la mitad de los trabajadores encuestados opinaron que en sus respectivas áreas o departamentos no reciben información sobre los resultados que obtienen en su labor diaria, aunque dijeron tener mayores datos respecto al proceso que en general sigue el periódico

Además, consideran que hace falta una mejor y mayor comunicación tanto entre los directivos y las diferentes áreas del diario, como entre los departamentos, a fin de lograr un cierre temprano de la edición. El 93% respondió que trabajaría mejor si le informaran los cambios y problemas que afectan su trabajo

Dentro de este esquema, la organización también concede a algunos de sus miembros una autoridad legítima sobre otros actores, es decir, les otorga poderes específicos de sanción o de recompensa. La organización pone en manos de algunos sus propios triunfos que pueden reforzarlos en las negociaciones. Estos son regularmente los directivos y mandos medios, quienes ejercen el poder dentro de la organización, en medio de las restricciones que impone la propia estructura de la organización y los contrapesos y poder que ejercen cada uno de los actores.

3.3.5 Tipos de poder, fuentes de poder e incertidumbre

Las relaciones de poder que se entrelazan en una organización nunca son una copia fiel de las relaciones de fuerza y de los modos de dominación inherentes a la estructura organizacional, a las relaciones de producción y a la división técnica y social del trabajador que surgen de ahí

Crozier distingue cuatro grandes fuentes de poder vinculadas a diferentes tipos de fuente de incertidumbre. De esta forma se tiene aquellas que provienen de la habilidad o especialización funcional que hará difícil el reemplazo de alguno de sus miembros. Para identificar en los hechos cotidianos dicha fuente, nos centraremos más en el nivel de los puestos y funcionamiento de la organización, que en los actores individuales. Así, se puede mencionar que los reporteros de la redacción general y de las diferentes secciones informativas, así como los editores se ubican dentro de esta fuente de poder.

Y aunque alguno de ellos podría sustituir a alguno de sus respectivos compañeros, con iguales tareas, los cargos y funcionamiento que desempeñan son imprescindibles para la edición diaria del periódico. A estos departamentos se podrían sumar otros, tales como Sistemas, Cómputo y Producción

Otra fuente de poder es aquella que está ligada a las relaciones entre una organización y su entorno. Esta fuente es muy cercana a la primera, debido a que el control del medio se puede considerar simplemente como una forma de habilidad o pericia, difícilmente sustituible. En este caso se ubican los departamentos de Publicidad y Cobranzas, así como Recursos Materiales. El primero vende los espacios publicitarios de donde provienen los recursos económicos, el segundo, es el área que realiza las cobranzas del espacio vendido y el último se encarga de suministrar la mayor parte de los insumos y recursos técnicos que requiere la organización para funcionar.

En tercer lugar, Crozier cita aquellas fuentes de poder relacionadas con el control de la comunicación. Es decir, el poder no proviene sólo de las circunstancias objetivas, de la técnica, de la tarea y de los múltiples problemas que crean las relaciones con el exterior; nace también de la utilización activa, por parte de los actores, de las plazas y posiciones que ocupan en los procesos del funcionamiento en sí. "La organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros".⁴⁴ En este caso los departamentos clave son los de Sistemas y de Comunicaciones, encargados esencialmente de garantizar el tráfico de las notas y todo del material informativo entre todos los departamentos involucrados en el proceso productivo del diario.

Finalmente, el autor identifica a la fuente de poder que proviene de la existencia de reglas organizativas generales, que están destinadas a eliminar las fuentes de incertidumbre, pero paradójicamente no las suprime completamente sino que crea otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas por aquellos a los que éstas tienden a constreñir y que están consideradas como reguladoras del comportamiento. El mejor ejemplo lo ofrece las negociaciones y los regateos que se generan alrededor de la aplicación de la regla, que se complica todavía más cuando el jefe o la autoridad aplica diversos criterios para su aplicación, situación que pasa con frecuencia en varios de los departamentos involucrados en la edición de *La Jornada*. El poder del superior es a fin de cuentas el poder de crear reglas con las cuales pueda jugar para obtener de sus subordinados los comportamientos que juzgue convenientes.

Todo esto nos indica que las relaciones de poder en la organización conforman una segunda estructura de poder paralela a la que representa el organigrama oficial y los reglamentos internos por los que se rige la organización. Además, nos permite situar y comprender las anomalías de la estructura formal frente al funcionamiento real. "La estructura de poder constituye el verdadero organigrama de la organización".⁴⁵

⁴⁴ CROZIER y FRIEDBERG, Op. cit., p. 72.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 75.

Conclusiones del capítulo 3

El primer elemento que queda claro después de este capítulo es el papel imprescindible que juega el actor en el funcionamiento de toda organización. La trascendencia de éste se sintetiza en la afirmación de que los actores son la organización. Y es que al integrarse a ella, el individuo llega con todo su carga cultural, situación que es determinante para definir la forma en que se interrelaciona con el resto de los actores de la empresa.

Este es quizás el elemento más trascendental del presente capítulo, pues hasta ahora, en el desarrollo del trabajo, se había analizado el entorno de la organización y su estructura formal. Ahora, mediante la aplicación de varias técnicas cuantitativas de investigación se identificó un problema productivo de La Jornada, que nos llevaron dentro de ella con el propósito de reconocer no sólo las diferencias entre la estructura formal y el funcionamiento real de la organización, sino también para señalar la incidencia de los actores y los grupos en dicho problema.

Con la aplicación de los diagramas de flujo al proceso productivo de La Jornada, se eligió como problema concreto de la organización la permanente edición tardía del diario, identificándose también el efecto negativo en la productividad y los costos del retraso significa para la organización, en la que todos, empresa y trabajadores se ven afectados. Mediante diversas hojas de inspección y la elaboración de histogramas se midió y diagnosticó dicho problema. Se encontró que de los cien días medidos, tan sólo en uno de ellos el diario salió minutos antes de las 12 de la noche, hora considerada como óptima por los directivos.

Junto con estas herramientas, también se recurrió a la aplicación de una encuesta de clima organizacional que arrojó mayores datos sobre las causales del problema medido, desde las perspectivas de los actores involucrados directamente en el proceso elegido. La aplicación de la encuesta se decidió desde el principio y no como resultado de las hojas de inspección. Se hizo así, pues se consideró conveniente tener mayores elementos de juicio para poder entender la compleja realidad de una organización como lo es La Jornada. De esta forma se cruzaron los datos de las hojas de inspección con los de la encuesta, lo cual fue sumamente útil para el desarrollo de todo el trabajo.

Tras los análisis de todas estas herramientas se puede señalar que el problema medido tiene su origen en la estructura organizacional, donde todos y cada uno de los departamentos y áreas relacionadas con el proceso contribuyen, en mayor o menor medida, al retraso de la edición. Es decir, el retraso se va acumulando conforme el proceso de elaboración del diario avanza en los diversos departamentos involucrados, a tal grado que esta situación se asemeja a lo que ocurre con una pequeña bola de nieve que en la pendiente hacia abajo crece paulatinamente de tamaño hasta llegar al final en forma de avalancha.

En la encuesta se encontró que aun cuando la gran mayoría de los trabajadores dijo estar de acuerdo en sentirse orgulloso de laborar en La Jornada, también hay un grupo importante que no percibe que la organización está comprometida con ellos. Pareciera que la primera respuesta está más en función del prestigio o status que hacia fuera de la organización proporciona el pertenecer a ella, debido a un reconocimiento positivo en el medio periodístico nacional, mientras que la segunda responde a una situación interna en las relaciones laborales.

Asimismo, reveló que si bien existe un clima de cordialidad que se percibe sumamente positivo entre compañeros de una misma área, ésta apreciación se reduce de manera importante cuando la pregunta se refiere a las relaciones que se mantienen entre los diferentes departamentos. También se encontró que los trabajadores perciben que no reciben la capacitación adecuada para desempeñar mejor su labor y que en sus respectivas áreas no les informan sobre los resultados obtenidos. En este sentido, mayoritariamente señalan que trabajarían mejor si les informaran los cambios y problemas que afectan su trabajo.

La conclusión es que entre los trabajadores de La Jornada existe un ambiente de cordialidad para el desempeño de las funciones de cada uno de los actores, con algunas apreciaciones que debieran ser atendidas por los directivos del diario a fin de mejorar las condiciones generales de trabajo, en donde las representaciones de los trabajadores también juegan un papel importante.

Como se observa, en el presente capítulo se ha insistido en la participación de los actores en el proceso de elaboración del diario. Sin embargo, la dimensión humana no sólo se vio en el proceso productivo de la organización, sino como parte central para entender el poder y el dominio, que trascienden más allá de las organizaciones hasta convertirse prácticamente en un rasgo cultural que se presenta en todas las actividades sociales, políticas, económicas y culturales del hombre.

Además, con la intervención del actor, hay que señalar que no lo hace de manera individual, sino en forma colectiva, conformándose en grupos y por medio de ellos influir en la organización. Como organización, La Jornada está conformada por actores que influyen y deciden en ella, desde su comportamiento y conforme con sus intereses y necesidades. Así se observa que cada uno, desde el rol que le ha asignado la organización, negocia y ejerce su poder para lograr fines particulares.

De manera especial, los reporteros y editores, identificándose como un elemento esencial en la elaboración del diario, han negociado reiteradamente un salario por encima del resto de los roles que conforman el catálogo de puestos de la empresa, dándose también entre ellos importantes diferencias económicas que provocan que un porcentaje importante opine que no es justo el salario que recibe, comparado con el que perciben compañeros suyos con puestos similares. La negociación basada en el poder de cada uno de los actores, en ese caso particular, se hace presente.

Ahora, tras haber diagnosticado uno de los procesos productivos de la organización y tratar de vincularlos con los actores, grupos y poder, en el siguiente capítulo se observará la estructura comunicativa con el objetivo de comprender el papel que este elemento juega en la estructura y funcionamiento de la organización.

Capítulo 4

La
Comunicación
en la Organización
de *La Jornada*

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Luego de conocer el funcionamiento real de La Jornada, observar de manera especial a los actores y las áreas vinculadas en la elaboración del periódico y medir cuantitativamente el problema de productividad relacionado con la hora del cierre de la edición diaria, ahora se analiza a la organización desde sus procesos comunicativos formales e informales. En este capítulo se hace un acercamiento a la acción comunicativa, con el propósito de identificar la relación que se da entre los actores, su actividad dentro de la organización y la incidencia que tiene la comunicación en el logro de los objetivos.

Sin duda, la acción comunicativa del hombre no sólo le ha permitido sobrevivir, sino desarrollarse hasta convertirse en la especie predominante en el planeta. Hoy el mundo, inmerso en una globalización económica, se estructura bajo los imperativos del capitalismo de consumo, en el que deben circular hombres, ideas, servicios y productos. El ambiente social es marcadamente urbano y el espacio de trabajo formal es típicamente el de las organizaciones: asociaciones regidas por principios jerárquicos y funcionales, centradas por una autoridad ordenadora que estructura las interacciones internas en pro de ciertas metas/proósitos, estén o no explicitados.”

La sociedad contemporánea tiene como uno de sus rasgos principales la integración de los hombres a múltiples organizaciones a la vez. Lugares donde la comunicación adquiere una nueva dimensión, convirtiéndose en el vínculo entre el actor y la organización y entre los actores mismos. Por ello, surge el interés por conocer cómo se llevan a cabo los procesos comunicativos formales e informales entre los actores que conviven en las organizaciones-instituciones, cómo la organización autorregula los flujos de información; cómo los actores perciben y asimilan a la comunicación, y cómo la usan en la interpelación cotidiana que establecen todos los días con los otros que están allí, en el mismo tiempo y espacio.”

Y es que las organizaciones, en su estructura, se componen también de un sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico básico para producir, distribuir y consumir información, todo un proceso complejo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas.⁹² Se entiende por producción la elaboración o construcción de datos, y por distribución la manera en cómo la información va a circular por todos lados y sentidos. Esto, con la finalidad de que sea accesible para las personas que requieran y deseen acceder a dicha información.

Si bien es cierto que la comunicación busca acuerdos entre los diferentes actores con la intención de alcanzar los objetivos por medio de la negociación, también lo es que el camino de entendimiento depende de la voluntad del otro, pues es el interlocutor, quien interpreta el mensaje de su contraparte y decide o no operar en consecuencia.

⁹² AVILA G, Xavier et al., "La organización habitable", Ed. Media Comunicación, México, 2000, p. 39

⁹¹ FRAGOSO, David, "Un acercamiento metodológico al análisis de la comunicación institucional", disponible en "Razon y Palabra", [Revista electrónica] en <http://www.cern.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supestp/acercamiento.htm>, (21 de marzo, 2003)

⁹³ ARELLANO, Enrique, "La Estrategia de Comunicación como principio de Integración/Interacción dentro de las organizaciones", disponible en "Razon y Palabra", [Revista electrónica] en <http://www.cern.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/supestp/estrategia.htm> (21 de marzo, 2003)

Entonces, hablar de comunicación en las organizaciones es introducir el concepto de comunicación organizacional. Y es que de la forma en que ésta se practique y concrete al interior de la organización, se determinará el grado en que los actores se encuentran integrados en el trabajo realizado y objeto de la organización

El objetivo principal de esta parte de la investigación es utilizar los conceptos y herramientas de investigación cualitativa en la comunicación organizacional, con el fin de detectar y diagnosticar conflictos comunicativos asociados al problema medido en el capítulo anterior. La intención de aplicar este tipo de técnicas enlazadas al conflicto comunicativo fue completar el diagnóstico al que se llegó en el módulo anterior

En este capítulo se realizó un acercamiento conceptual a los elementos que hacen posible la comunicación desde los actores que intervienen en la práctica comunicativa, se expuso la importancia de la comunicación y la información en el interior de la organización y el papel que juega en los conflictos que se dan en ella. Además, se aplicó una serie de entrevistas semidirigidas a varios de los actores que fueron elegidos precisamente por su papel estratégico en el funcionamiento de la organización, mediante el cual se detectó el conflicto comunicativo a partir del problema identificado y medido en el apartado anterior

La información surgida de las entrevistas se clasificó conforme a los tópicos definidos y se llevó a cabo la interpretación de la información obtenida de los actores estratégicos, a fin de conocer lo que determina su comportamiento en la organización y que son sus diferencias, percepciones y representaciones de la realidad. Y es que la organización se vive y se explica desde la posición que se ocupa en ella y el rol que se desempeña.

4.1 El costo generalizado de la acción

Las tesis filosóficas utilitaristas, que están en la raíz de la teoría económica vigente en este mundo globalizado, señalan que el desencadenamiento de los actos del individuo está en función del beneficio o utilidad que obtiene de ellos. En su obra *Teoría de los Actos*⁹¹, Abraham Moles cita que de acuerdo a este tipo de planteamientos es práctico reconocer como proverbio el hecho de que el individuo actúa cuando el interés que obtiene del acto a cumplir es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste. "El costo generalizado aparece, entonces, como el elemento regulador de las acciones humanas y requiere una definición específica"⁹²

Como una definición muy general, el costo "es el resultado de una cuantificación de los valores por medio de un sistema, que se presenta a los economistas altamente elaborado: el mercado, es decir, una referencia a la sociedad universal (o parcial) que aporta o sugiere normas al conjunto de actos de adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo"⁹³. Pero en la práctica, la idea de costo ha sido vinculada, sobre todo a partir del siglo XIX, a la noción correlativa de medida del costo en dinero.

⁹¹ MOLES, Abraham, "Teoría de los actos". Ed. Trillas, México, 1982, p. 41

⁹² *Ibidem*, p. 41

⁹³ *Ibidem*, p. 41.

En contraparte, la idea de "precio" estaba vinculada a un análisis de la existencia de los objetos o de los servicios en términos de cantidad de *materia*, cantidad de *esfuerzo* físico y cantidad de *tiempo* humano, incorporados al objeto o al servicio, con la hipótesis de que cada uno de los componentes estaba el mismo, debido a la puesta en estadística del mercado, como una cosa que se puede medir en una unidad común, el costo de estos elementos en dinero o en horas de trabajo.

No obstante, al criticar esta idea de costo y precio, autores como Von Newman y Morgenstern han puesto en evidencia la necesidad de cuantificar tanto el "sacrificio" que representa una acción para el que la lleva a cabo, como el "interés" que pueda tener para efectuarla. La diferencia de este último respecto al primero se le ha identificado como "utilidad". Los autores han admitido que la determinación de dicha utilidad escapaba en su mayor parte a los antiguos conceptos de precio, por un lado, y de beneficio por el otro, y que descansaba en una psicología individual, o al menos en una psicología de grupo.⁹⁷

Moles advierte que el costo de un objeto está ligado no solamente a su precio, que es un concepto universal ligado a un mercado, sino también, y quizás mucho más, al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo. También dice que la obtención de un servicio no solamente está ligada a la naturaleza y al precio de este servicio, sino al desplazamiento que hay que efectuar hasta el lugar donde este servicio es prestado, tales como ventanilla, oficina y/o comercio, entre muchos otros.⁹⁸ Por tanto, el costo no solo tiene que ver con el factor financiero, sino también con el desgaste energético, temporal o psicológico que sufre el actor.

A continuación se presentan los costos que el proceso de trabajo realizado representa para los miembros de La Jornada y para la organización, que entre sus objetivos está el de ser una empresa eficiente y eficaz.

4.1.1 El costo del problema investigado

El costo debe observarse desde la perspectiva del objetivo organizacional de ser un ente eficaz y eficiente, y que en el terreno de lo comunicativo debiera contar con los canales y medios de comunicación adecuados que garanticen el que los actores se pongan en común acuerdo para poder trabajar coordinadamente y que exista en las relaciones laborales un grado de satisfacción aceptable entre los miembros de la organización.

Sin embargo, para poder determinar el costo del problema investigado, es necesario remitirnos al capítulo anterior, donde se diagnosticó que el problema de productividad es de carácter estructural, donde todas las áreas y departamentos que intervienen en el proceso de elaboración del diario, tienen una responsabilidad en mayor o menor medida.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las hojas de inspección, así como de la interpretación de las gráficas y la encuesta de clima organizacional aplicadas, se puede determinar que el problema estructural en la organización del trabajo -que se da en las

⁹⁶ Ibidem, p. 41

⁹⁷ Ibidem, p. 44

⁹⁸ Ibidem, pp. 47-48

áreas de Redacción General, Mesa de Redacción, Roll de Publicidad y Producción-, tiene costos financieros, temporales, energéticos y psicológicos para los actores y la organización.

Moles identifica cuatro componentes del llamado costo generalizado de la acción, los cuales se describen a continuación, junto con la forma en que repercuten en la realidad tanto en la vida del actor como de la organización

4.1.1.1 Costo Financiero: Es aquel que se traduce en valor fiduciario, en moneda, y que es en general la noción más conocida, la más clásica. En La Jornada, este costo se refleja en el pago de un mayor tiempo extra y de guardias que debe cubrir el personal que labora en horario nocturno, así como la ayuda de transporte que da a los trabajadores que abandonan las instalaciones después de la medianoche y algunos otros casos, según lo establece el CCT. Aunque la naturaleza del trabajo periodístico debe contemplar personal que labora de noche, este número y costo podría reducirse si se cumplieran los tiempos establecidos como óptimos para el cierre y el flujograma ideal presentado en el capítulo anterior.

Para el actor, este tipo de costo se refleja ya sea en el mayor pago de transporte en horario nocturno y/o en la necesidad de comprar alimentos para continuar la jornada.

4.1.1.2 Costo Temporal: Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Por ejemplo, para escuchar la Sexta Sinfonía se necesitan 45 minutos; para la compra de un litro de leche, al costo económico que se debe pagar, se añade el tiempo necesario para ir a la tienda a adquirirlo. Esta noción de costo temporal es quizá una de las que más graban las acciones humanas en la vida cotidiana. Se impone a partir del momento en el que uno toma tiempo de duración, como cantidad que se ha extraído por la acción del capital temporal del ser. Ya se trate de un acto individual o de una acción colectiva de una empresa de producción en determinadas condiciones, va requerir de tiempo, un plazo de fabricación y un plazo de entrega¹⁶⁶.

Es precisamente en este tipo de costo donde la productividad se ve seriamente afectada debido a la demora en la edición de La Jornada, respecto al horario considerado como óptimo por las autoridades del diario.

Este costo temporal provoca costos de tipo económico que se manifiestan cuando el diario, por la demora en su edición, afecta la entrega del diario en las rutas de distribución aéreas y terrestres, que contemplan a 220 plazas en todo el país, ya sea que el diario no llega o que su arribo lo hace a un horario más tarde que sus competidores. A esto, se debe añadir también la obligación que se tiene con los suscriptores de que llegue diario y a tiempo su ejemplar, que le permita ser eficiente respecto al resto de los matutinos de la competencia.

Pero también, para el trabajador, los retrasos representan un costo de tipo psicológico, el cual se puede manifestar por medio de fatiga, angustia, presión y estrés, producto de la prolongación innecesaria de una jornada laboral nocturna.

¹⁶⁶Ibidem, pp. 49-50.

4.1.1.3 Costo Energético: Es la energía en término fisicoquímico, en el sentido del número de kilogramos o de kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible.¹⁰⁰ Para la organización queda claro que mientras más horas mantenga en funcionamiento las lámparas de luz del edificio e imprenta y encendidas las computadoras y todo el equipo técnico, el costo energético será mayor, sin contemplar que también se dan gastos por el uso de los recursos materiales, como las impresoras, teléfonos, fax, sistemas de computación y tecnológico, así como material de papelería.

Mientras que por el lado del trabajador, en el retraso de la edición y de su trabajo, hay un mayor desgaste de energía, al tener que permanecer un mayor número de horas en el centro laboral, lo cual termina generando costos de tipo psicológico debido al desgaste físico y tener que revisar varias veces el trabajo ya realizado para corregir posibles fallas.

4.1.1.4 Costo Psicológico: Para entender este tipo de costo se podría decir que el individuo dispone de un "potencial de energía" psíquica en un recipiente misterioso que vaciará progresivamente por la ejecución de cierto tipo de actos. Este recipiente se vaciará progresivamente y dejará al individuo desprovisto de reservas, hasta que por medio del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia, recobre una nueva capacidad y reconstituya sus reservas psíquicas.¹⁰¹

Por tanto, para contrarrestar estos costos es necesario que los actores estén motivados en los aspectos económico, personal y humano. Este tipo de costos, que en la mayoría de las organizaciones poco o nada les interesa cuidar, puede generar desinterés en la acción laboral, preocupación, estrés, angustia, fatiga, desgano, indiferencia y falta de disponibilidad para el desempeño de las funciones, entre otras.

Sin duda actitudes como las descritas desembocan en un desgaste emocional del actor que lo llevará a la frustración y malestar en el trabajo diario y al deterioro paulatino de las relaciones con sus compañeros, así como a una insatisfacción personal hasta el grado de no compartir los objetivos de la organización o incluso estar en contra de ellos.

Dentro de este último tipo de costo, también se ubica el llamado **Costo Cognoscitivo**, el cual se refiere a un esfuerzo intelectual de conocimiento del desarrollo de la acción, de toma de conocimiento de los datos de esta acción. Es decir, se trata de un esfuerzo para pensar y requiere de un trabajo, análogo a un costo de codificación y decodificación, cuya influencia en las operaciones mentales, en particular las lingüísticas, han quedado demostrado científicamente.¹⁰²

A la suma o combinación de lo que conforman el costo del problema investigado, se parte del supuesto de que se debe estar ahí para poder actuar, es decir, que la acción tiene lugar ahí donde está el sujeto, tanto en el espacio como en el tiempo, y que la modificación del mundo está ligada a la presencia inmediata del sujeto.

¹⁰⁰ Ibidem, p. 52-53.

¹⁰¹ Ibidem, p. 53-54.

¹⁰² Ibidem, p. 56.

4.1.2 Tipología de las causas del problema. Infraestructura, estructura y superestructura

De acuerdo a los costos y con el fin de identificar con mayor precisión los conflictos en La Jornada, se recurrió a la siguiente tipología de las causas del problema de productividad detectado y medido, que está relacionado con la edición tardía del diario.

Para el nivel **infraestructural**, los conflictos se dan por la escasez de insumos, materias primas, equipamiento e inmuebles; es decir, estos problemas están relacionados con el equipamiento técnico y de recursos con los que la organización debiera contar para el logro de sus objetivos de una forma eficaz y eficiente. Es claro que en este nivel la incidencia comunicativa es mínima.

En cuanto al nivel **estructural**, los conflictos se registran en la forma en que está organizado el trabajo. Se da cuando el diseño del funcionamiento de la organización no corresponde al proceso de trabajo o el proceso no corresponde al diseño. En otras palabras, el nivel de este tipo de conflictos se da en la medida en que crecen o disminuyen las diferencias entre los diagramas de flujo ideal y real.

En lo **superestructural**, se generan los problemas sobre la cultura, idiosincrasia, representaciones e ideas que los actores tienen de las cosas. Este es el punto en que el presente capítulo se centrará, vinculado principalmente el fenómeno comunicativo que se da en nuestra organización. Para la identificación de este problema es que se recurrió a las entrevistas semidirigidas a personajes estratégicos en el funcionamiento de La Jornada. Y es, en este nivel, donde la acción comunicativa tiene un mayor nivel de incidencia. Esta es la parte que se ampliará en la parte complementaria del capítulo.

4.1.3 Costos de las causas

El problema de la organización no se observa en el nivel de la infraestructura, debido a que La Jornada cuenta con los recursos materiales, tecnológicos y humanos suficientes para el desempeño y cumplimiento de sus objetivos.

Si bien el diagrama de flujo ideal se cumple en lo esencial para poder editar La Jornada, puede ser considerada como eficaz porque edita diariamente su producto, también se comprobó que entre este flujograma y el real existen "desviaciones" importantes donde los tiempos establecidos no se cumplen, por lo que la organización deja de ser considerada eficiente. Por tanto, el problema se puede identificar en el plano estructural y está relacionado con la forma en que está organizado el trabajo.

Entre las carencias del plano estructural, se señala que en las áreas directamente involucradas en la edición del diario no hay manuales de procedimientos que indiquen los procesos de trabajo, como los hay –aunque tampoco en la totalidad de sus actividades– en las áreas administrativas. En todos los casos se carece de un profesiograma y perfil de puestos que ayudaría, sin duda alguna, a la eficiencia de la organización.

Sin embargo, pese a esta carencia de índole estructural, se debe señalar que La Jornada, tiene personal altamente profesionalizado que sabe enfrentar las deficiencias en la organización del trabajo, con base en los reglamentos que tienen algunos

en la organización del trabajo, con base en los reglamentos que tienen algunos departamentos. En los hechos, la organización es altamente contingente, característica que le permite responder en forma rápida a los cambios en su entorno

De esta forma, en el nivel estructural es donde se ubican las desviaciones detectadas en el proceso de producción, en donde los retrasos en la redacción de las notas, su posterior revisión en la Mesa de Redacción y la colocación de la publicidad contribuyen en cada caso, en mayor o menor medida, a no cumplir los tiempos establecidos para la hora del cierre de la edición.

Por lo que se refiere al plano superestructural, los problemas se generan por la cultura, la idiosincrasia y las representaciones que los actores tienen de las cosas y de su realidad. Es aquí donde se pueden ver las actitudes y el comportamiento de los diferentes actores de La Jornada, y donde se ubican las causas comunicativas e informativas que se abordarán más adelante. Este objetivo se cumplirá por medio del diseño y aplicación de entrevistas a tres actores, que juegan un papel importante en la edición diaria de La Jornada

Aunque el problema medido se genera en el plano estructural, este afecta de manera directa al nivel superestructural. Esta afectación es bidireccional porque lo que sucede en uno de los planos repercute necesariamente al otro y viceversa. De hecho, es aquí donde la comunicación organizacional puede tener una mayor injerencia, pues lo que se pretende es identificar deficiencias en la acción comunicativa entre los actores de la organización, situación que corresponde a lo superestructural

Por lo antes mencionado podemos afirmar que este es un conflicto comunicativo, porque después de casi 19 años, la organización no ha podido solucionar el problema de demora en la edición y porque no se ha llegado a un acuerdo entre las partes involucradas, en donde se establezcan los mecanismos para lograr salvar esta situación y evitar que los principales afectados sean los clientes a quienes se les brinda el servicio

4.1.4 Causas comunicativas e informativas

Dentro de las organizaciones la comunicación juega un papel trascendente, pues por medio de ella los actores llegan a acuerdos que permiten trabajar en conjunto. De hecho, la organización representa un sistema de individuos que trabajan en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones y división de funciones con los otros, para alcanzar determinados objetivos, que incluso pueden o no coincidir totalmente con los planteados por la organización

Además, toda organización "es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, hace que una organización facilite los equilibrios y controle las contingencias en lo mayor posible"¹⁹³

Hay autores como D'aprax que señalan como eje rector en toda relación hombre-organización, la necesidad de estar informado de ciertos principios para mantener su

¹⁹³ ARELLANO, Enrique, Op cit (21 de marzo, 2003)

habitabilidad en armonía, respondiendo ciertas preguntas básicas: "¿Qué objetivos y compromisos tiene la organización para conmigo, hacia dónde va la organización y qué lugar ocupó actualmente en ella?".¹⁰⁴ Es decir, es necesario una vinculación que tenga como base la ética y la comunicación para lograr una empatía entre ambas partes.

No debe olvidarse que la comunicación se ubica en el seno de las relaciones sociales y desde ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social.¹⁰⁵ Esto afecta desde luego a las instituciones y organizaciones creadas por el hombre para sostener su entorno social.

Pero en una organización, la comunicación es inicial y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura formal que impone una visión, que vence, pero por el dinamismo, capacidad y necesidad de sus integrantes, la acción comunicativa desborda cotidianamente estos límites y ofrece otras perspectivas, afectivas, rituales e incluso, funcionales de nueva cuenta. "La organización y sus miembros siempre están comunicando".¹⁰⁶

Sólo de esta forma se puede entender que la información que circula tiene el objetivo de generar interacciones en los actores de la organización, y no es solamente el consumo de información para conocer los sucesos más importantes de la empresa, sino el compartir esos sucesos que integran una red de conexiones en busca de la reproducción o del cambio, según los objetivos de la organización.

Para el caso de La Jornada y su problema de productividad, se infiere que está vinculado a la percepción que en materia de comunicación e información tienen los trabajadores de las áreas de Redacción, Mesa de Redacción, Roll de Publicidad y Producción, según los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada en el mes de febrero de 2003.

Las preguntas tuvieron la intención de identificar y medir las percepciones respecto a la información que reciben sobre el proceso productivo de la organización y la comunicación existente entre los directivos y diversas áreas, así como entre la redacción y la edición del diario.

De esta forma, en el tópico de información sobre el proceso productivo, se encontró que si bien 74% de los encuestados respondió conocer el proceso de trabajo de las áreas encargadas de la elaboración del diario, también opinaron que en su área o departamento no les proporcionan información respecto a los resultados obtenidos. Junto a esta percepción, 93% opinó que trabajaría mejor si se le informaran los cambios, problemas y resultados que afectan su desempeño laboral.

Respecto al tópico de comunicación, la encuesta arrojó resultados divergentes. Es decir, a la pregunta de si hay una buena comunicación entre directivos y las diferentes áreas del diario para lograr un cierre de la edición a temprana hora, 39% respondió que sí

¹⁰⁴ D'APRIL, Roger, "La comunicación clave de la productividad", Limusa Noriega, México, 1982, p. 35.

¹⁰⁵ AVILA G. Xavier et al., "La organización habitable", Ed. Fecha, México, 2000, p. 54.

¹⁰⁶ *Ibidem*, pp. 58-59.

la hay, pero otro porcentaje igual respondió en forma negativa, mientras que 22% dijo "Sin Opinión", cifra que también es reveladora y que debe tomarse en cuenta.

Es decir, entre los trabajadores existe una clara percepción de que hay importantes deficiencias, carencias y problemas en los procesos comunicativo e informativo entre el personal del diario, que repercuten en el proceso de producción. Incluso, aunque en la realidad no existiera algún problema, basta con que los actores tengan una percepción de la presencia de algún conflicto, para que éste efectivamente exista.

4.1.5 Costos de una inadecuada comunicación

Para poder determinar los costos de una inadecuada comunicación, entendida desde la perspectiva de la productividad en las organizaciones, es conveniente partir de que los trabajadores generalmente tienen tres necesidades de comunicación. "Estos quieren saber hacia dónde se encamina la compañía y cómo llegará allí y, todavía más importante, lo que todo eso significa para ellos".

Los empleados entienden que su bienestar individual y su futuro están muy vinculados al éxito general de la organización. Sobre este punto en particular, también como resultado de la encuesta de clima organizacional aplicada, 96% dijo sentirse orgulloso de pertenecer a La Jornada, y 89% consideró que el diario tiene un futuro de bueno a excelente, lo cual refleja la percepción de los trabajadores sobre el estatus que representa trabajar en dicha organización y la perspectiva que ella tiene para el futuro.

Sin embargo, al problema estructural en la organización del trabajo se unen las deficiencias comunicativas que existen, desde la percepción de los trabajadores, en las áreas y departamentos directamente vinculados con la edición del diario y que afectan la productividad de la organización. Y aunque se carecen de los elementos necesarios para precisar con exactitud los costos que implica una inadecuada comunicación en La Jornada, baste recordar los arriba citados, que van desde el económico hasta el del terreno psicológico del actor.

El problema de la productividad humana es difícil y complejo, pero cualquiera que sea la causa, una de las cosas que se deben hacer a la hora de examinar dicha productividad es conseguir el apoyo y la cooperación de las personas que trabajan para la organización. "Hasta la fecha, no se ha hecho eso de una manera sistemática. En realidad, en la mayor parte de las empresas por lo general se ha relegado la comunicación humana a una categoría de circunstancia fortuita".

Por medio de la comunicación se puede empezar a enfrentar los problemas de productividad, por medio de la mediación, con el objetivo de lograr acuerdos que ayuden a atenuarlos. En caso contrario se podría llegar a generar quiebres organizacionales o conflictos comunicativos. No obstante, es necesario advertir que la comunicación no resuelve todos los problemas, pero sí es una herramienta útil cuando bien se usa. Si se cree que la comunicación es la solución a todos los problemas organizacionales, entonces es más probable que ésta genere otros problemas.

¹⁰⁷ D'APRIL, Roger, Op. cit., p. 27.

¹⁰⁸ Ibidem, p. 9.

4.2 Problemas Informativos

La Jornada carece de una política institucional de comunicación, conclusión importante a la que se llegó, resultado de la serie de entrevistas semidirigidas realizadas a tres de los actores estratégicos para el funcionamiento de la organización, donde el objetivo es identificar las representaciones y visión que tienen los actores, vinculada sobre todo al proceso de comunicación que se da al interior de la organización

Aún con la ausencia de la política institucional de comunicación, que pretendería integrar a todos los elementos en lo que es el proyecto periodístico, la comunicación y la información se dan por medio de las circulares, instructivos e indicaciones escritas o verbales entre los diferentes mandos directivos y entre éstos y los subalternos, conforme se presenten las necesidades comunicativas y de trabajo en la organización. "Los recorridos de la información se dan de manera natural, también de manera natural las estructuras funcionan", dice uno de los actores durante la entrevista.

4.2.1 La información como insumo para el trabajo

De entrada, es necesario, por una parte, recordar que toda organización es una serie de articulaciones y movimientos que sin el intercambio de información no podría mantenerse y trasladarse a otros estadios de intención y relación, pero por otra, identificar claramente que la información es un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación. "Es un principio de orden, sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión comunicativa (...) La comunicación se vale de y usa ese orden para coordinar y cohesionar, para trazar los rumbos de la organización, el qué hacer y cómo hacerlo. Por ello es preciso plantear la noción de información, asociada a la comunicación en las organizaciones".¹⁰⁹

En su estructura, la organización se compone de un sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico de producir, distribuir y consumir información; es decir, todo un proceso complejo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas.¹¹⁰

Bajo este principio, por producción se debe entender la elaboración o construcción de datos; por distribución, la manera en cómo circulará la información por todos lados y sentidos, con la finalidad de que sea accesible para las personas que requieran y deseen acceder a esa información.

Hay que tomar en cuenta que en todas las organizaciones se generan una serie de eventos, sucesos, que marcan una dinámica, una personalidad y una esencia. "Estos acontecimientos, dependiendo de las dimensiones de la organización, de la incidencia o de la afectación hacia los miembros de la comunidad, se deberán hacer públicos, esto es, tendrán que ser conocidos por todos para un mejor funcionamiento de la misma. Pero esto depende, obviamente de las políticas comunicativas de cada institución o empresa".¹¹¹

¹⁰⁹ AVILA G, Xavier, et. al., Op. cit., p. 61.

¹¹⁰ ARELLANO, Enrique, Op. cit., (21 de marzo, 2003).

¹¹¹ Ibidem, (21 de marzo, 2003).

En La Jornada, sus trabajadores cuentan con normas y reglamentos que precisan no sólo sus funciones, sino incluso las sanciones y premios a los que pueden aspirar por el cumplimiento o no de sus tareas. Entre estos documentos están el CCT, los reglamentos internos y múltiples convenios que la empresa tiene firmados con los trabajadores de varios departamentos, por medio de la representación sindical

En términos generales, estos documentos contienen las reglas bajo las cuales la empresa (organización) y sus trabajadores (actores) han acordado la relación laboral y desempeñar sus funciones. En ellos se fijan las obligaciones y responsabilidades de ambas partes. Hay un común acuerdo de regirse bajo estas reglas. En pocas palabras: la información, que en este caso se traducen en esta serie de acuerdos entre ambas partes, resulta imprescindible para el funcionamiento y existencia de la organización, pues con ella vive, trabaja y se relaciona

4.2.2 Flujos informativos

La organización produce, incorpora, consume e intercambia información. Pero qué rutas y cómo fluye dicha información. La respuesta, en el caso de La Jornada, está vinculada estrechamente a la estructura formal de la organización. Hay que recordar que junto con la estructura de la autoridad, la de la comunicación es uno de los elementos importantes para poder entender la estructura organizacional, y desde luego la forma y características principales en que se presenta el flujo informativo.

Mayntz señala que estos dos aspectos que conforman la estructura de la organización –la de la autoridad y la de la comunicación- “se entrecortan, ya que de las comunicaciones forma parte la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que las informaciones a su vez son necesarias para poder decidir y ordenar con miras a un fin”.¹¹²

Bajo este parámetro y en el entendido de que la estructura de autoridad en La Jornada es de tipo jerárquico, el flujo informativo responde a un modelo similar donde la información surge de la posición más alta en la estructura de autoridad y desde este punto se transmite hacia abajo a los coordinadores, jefes y responsables de las diversas áreas, tanto editoriales como administrativas, hasta llegar a la totalidad de la comunidad.

Sin embargo, los tiempos y las etapas en la distribución de información se dan de manera diacrónica o sincrónica, según sea la pertinencia del mensaje y de los objetivos, de los actores a informar y del uso que se le quiere dar.¹¹³ Esto implica que la razón de la información es que llegue al lugar indicado en el momento preciso, que en otras palabras, tenga la virtud de la oportunidad

Tampoco se puede pasar por alto que toda la información que circula tiene la finalidad de generar interacciones entre los actores, pues no es solamente el consumo de información para conocer los acontecimientos más importantes de la empresa, sino compartir esos sucesos para integrar una red de conexiones en busca de reproducción o del cambio, según los objetivos de la organización.

¹¹² MAYNTZ, Renate, “Sociología de la Organización”. Alianza Universidad, Madrid, 1996, p. 116

¹¹³ ARELLANO, Enrique, Op. cit. (21 de marzo, 2003).

Los mecanismos para concretizar dicho flujo informativo son de los más variados dentro de la organización, entre los cuales se pueden citar: memorando, circular, aviso personal, llamadas telefónicas, correo electrónico, reuniones diarias de evaluación de la información periodística, pláticas informales y reuniones periódicas tanto del Consejo de Administración como de la Asamblea de Accionistas

Es necesario subrayar que a todos los mecanismos citados, se debe agregar el de las instrucciones, escritas o verbales, que dan los jefes a los subordinados, situación que predomina en los departamentos y áreas de trabajo donde se localiza el problema investigado y medido en la organización vinculado a la hora del cierre del diario. En el caso específico de los reporteros de Información General se añaden también las instrucciones que por escrito se hace de sus ordenes de trabajo diarias

4.2.3 "Cuellos de botella" y retroalimentación

De acuerdo con los reportes de las hojas de inspección elaboradas y presentadas en el capítulo anterior, se tiene plenamente identificado el principal "cuello de botella" y la magnitud de los retrasos acumulados en la elaboración del diario, por lo cual no se puede hablar de una Gestión de Calidad Total, que implica referencia a los conceptos de eficiencia y eficacia con la que debiera trabajar la organización. Esta falta de calidad en el proceso tiene, sin lugar a duda, determinados costos que fueron ya citados al inicio del capítulo

Este primer "cuello de botella" se identificó, en forma cuantificada y durante el tiempo analizado, en la entrega a destiempo de las notas informativas de los reporteros. Pese a que existen las condiciones para enviarlas conforme se generan en las diferentes "fuentes" informativas, en tan sólo tres horas -que van de las 18 a las 21 horas- se entrega 58% de toda la información que generan las tres secciones estudiadas

Así, en estas tres "horas pico", donde incluso la última -de 20 a 21 horas- no está considerada dentro del horario óptimo de entrega, los editores reciben de la Redacción una *avalancha* de notas informativas que se deben revisar, *cabecear* y diagramar; ellos ingresan a laborar a las 18 horas, tiempo en el que todavía existen pocas notas que revisar y tiempo en el que, con frecuencia, tampoco ha concluido la Junta de Evaluación entre los directivos. Los editores ingresan a laborar con un "tiempo muerto" que termina en la medida en que va llegando el grueso de la información de los reporteros

También existen otros "cuellos de botella" a lo largo del proceso de producción del diario. Por ejemplo, el que se registra en la entrega e inserción de la Publicidad en las páginas del diario, donde el promedio de retraso es de 2 horas y 30 minutos, así como el provocado por la revisión exhaustiva que se hace de toda la edición por parte de los controladores, cuya planta total es de cuatro, que resultan insuficientes para hacer su tarea de manera ágil y rápida

Para identificar los tiempos de producción, diariamente la empresa recibe por parte de los departamentos involucrados los reportes de los tiempos de entrega en cada una de las áreas, incluyendo desde luego la hora del cierre de la edición. Sin embargo, la información no se da a conocer a los trabajadores, por lo que no hay una retroalimentación respecto a los resultados obtenidos en cada una de las etapas del proceso productivo. Los trabajadores se enteran que el diario fue editado porque lo tienen en sus manos al

día siguiente, pero desconocen los contratiempos y obstáculos que se debieron sortear para alcanzar el objetivo.

De la encuesta de clima organizacional, 74% dijo conocer el proceso de elaboración del diario, pero 50% respondió que en su departamento o área de trabajo no le proporcionan información sobre los resultados que obtienen. Paradójicamente, 93% de ellos contestó que trabajaría mejor si se le informaran los cambios, problemas y resultados que afectan su desempeño laboral.

Sólo cuando se registran problemas técnicos en la imprenta, cuando se pretende incrementar el tiraje de la edición, o cuando un día antes se eleva considerablemente la hora del cierre, se proporciona apenas una escueta información y se insiste denodadamente a los reporteros en la necesidad de que las notas deben estar redactadas antes de las 20 horas.

Por lo que se observa, la retroalimentación prácticamente no se da, o cuando se presenta es esporádica y sin ningún efecto permanente y de largo plazo. Es difícil que las personas se ajusten si carecen de información.

4.2.4 El modelo de la información como poder

Para este punto es necesario retomar a Crozier y Friedberg, quienes definen a la organización no como una estructura pasiva, estática, preformada, "sino como un constructo humano, es decir, como una instancia donde el hombre interactúa con otros hombres y con otras situaciones y consigo mismo, con el fin de negociar su presencia, su poder, su dominio y sus capacidades en vistas a otros hombres que pretenden hacer lo mismo que él y donde cada quien buscara los grupos que mayores beneficios a sus objetivos les reporten dentro de la misma panorámica de la organización" ¹¹⁴

Además, se debe destacar que el quehacer dentro de las organizaciones es una acción colectiva. La organización es la coordinación de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común por medio de la división del trabajo, funciones y jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Pero qué es el poder. Los mismos autores definen este concepto como una fuerza lo suficientemente intensa para controlar la conducta de un individuo y la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás. Pero en este caso, también puede entenderse "como la forma en que los actores se relacionan unos con otros a través de su capacidad de satisfacer las necesidades de los otros actores y de la organización. Esto implica que a mayor capacidad de emplear recursos o de controlar fuentes será mayor el poder" ¹¹⁵

Bajo este planteamiento, el poder también está estrechamente vinculado con la toma de decisiones dentro de la organización. No hay que olvidar que, por ejemplo, "en México, la mayoría de los lineamientos que rigen las acciones comunicativas son para mantener el control sobre las otras personas. La información es utilizada como una

¹¹⁴ FRAGOSO, David, Op. cit., (21 de marzo, 2003)

¹¹⁵ CROZIER y FRIEDBERG, "El actor y el sistema", Alianza Editorial, México, 1990, p 46

potencial de poder, donde se censuran órdenes no establecidas y se promueve la incertidumbre como vía de acceso al conocimiento del entorno inmediato".¹¹⁶

A estos conceptos y situaciones, se precisa que en La Jornada el proceso informativo fluye de manera selectiva entre los diferentes departamentos, concentrándose en la Jefatura de Edición y en la Mesa de Redacción, instancias encargadas de jerarquizar la información -escrita y gráfica recolectada durante el día por los reporteros y fotógrafos.

Estas son las dos áreas donde se concentra la información, por tanto es ahí donde se decide en materia informativa, mientras que en el caso de los asuntos administrativos las decisiones son tomadas por la Gerencia, siempre bajo las órdenes de la Dirección General, conforme a la estructura jerárquica que priva en La Jornada.

4.2.5 El libre flujo de la información

La comunicación tiene un principio de organización que se rige desde la circulación de información la cual permite el entendimiento, la coordinación y la reproducción de los agentes que trabajan en grupo. Luego entonces, cuando observamos que el flujo informativo se ve obstaculizado, esto afecta necesariamente el proceso comunicativo que sirve para que los actores se pongan de acuerdo para poder trabajar

"Las organizaciones actuales asumen cada vez con mayor conciencia dos condiciones de sobrevivencia: una, la necesidad de tomar decisiones flexiblemente con base en información válida, exigencia que requiere el libre flujo de información y es contraria a las conductas colonizantes de muchas empresas, que educan en la sumisión y en la espera, malnutriendo subordinación y dependencia. La otra condición es la necesidad de reevaluar a las organizaciones y el significado del trabajo".¹¹⁷

El flujo de información se da cuando las organizaciones generan las condiciones para que los actores se den cuenta de la realidad sobre la cual se comunican y si en ésta se producen cambios, se trata de darles sentido. Así la comunicación facilita o anticipa el cambio porque en sus relatos introduce la novedad.¹¹⁸

Cuando se da esta situación se habla entonces de un modelo innovador donde la información fluye, lo cual facilitan a la organización que se produzcan los cambios necesarios. La comunicación que apuesta por el cambio reconoce la condición cambiante tanto de la realidad social como de las relaciones entre la sociedad y su entorno. "Innovar es transformar para mejorar el orden, producir para reproducir mejor (...) Pero la innovación es un proceso específico de cambio. No es todo el cambio, el cambio es un proceso general que caracteriza a todo sistema".¹¹⁹

Para el caso de La Jornada no es este el modelo que predomina en la organización. Si bien es eficaz por el hecho de que diariamente se edita, no es eficiente al salir en un horario no óptimo. Sin embargo, se persiste en mejorar estas condiciones y desempeñar las labores de manera más eficiente, pues en el caso de los editores de la Mesa de

¹¹⁶ ARELLANO, Enrique, Op cit. (21 de marzo, 2003)

¹¹⁷ AVILA, Xavier, et al. Op cit., p. 59-60

¹¹⁸ MARTÍN Serrano, Manuel, Op cit., p. 58

¹¹⁹ AVILA, Xavier, et al. Op. cit., p. 23.

Redacción se acordó que adelantaran su hora de ingreso al diario, mientras que a los reporteros se les pide casi de manera permanente que las notas estén lo antes posible.

4.3 Los Conflictos Comunicativos

Luhman señala que comunicarse es una vía para disminuir malos entendidos y que la calidad con que un individuo realiza una tarea se relaciona con su disposición a poner en común y completar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo.¹²⁰ Por eso es fundamental la comunicación, que implica iniciar conversaciones en momentos propicios, expresar dudas, prestar atención a escuchar argumentos, recapacitar sobre diferentes puntos de vista y aceptar la diversidad de pensamiento y conductas, entre otros elementos que deben tomarse en cuenta.

Crozier y Friedberg dicen que para que un individuo pueda realizar convenientemente su tarea o función asignada, "necesitará información proveniente de otros puestos que desempeñan otros individuos y si por razones diversas no puede saltárselas o no puede pasarse sin ellas, éstos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación ejercerán poder sobre estas personas, pues la manera en que transmitirán sus informaciones afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario y no hay reglamentación que pueda con eso".¹²¹

También es necesario reconocer que los sujetos que conforman las organizaciones son productos y productores de la organización; el actuar de los individuos y los grupos se comprende mejor si se consideran sus relaciones y conflictos. Y el conflicto "es algo que se vuelve necesario y se genera en los grupos de la organización, lugares donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad, convive con otros seres. En él se lleva a cabo la acción, se ejecuta y se evalúa, es el comportamiento organizacional".¹²²

4.3.1 Conflicto y problema

Si bien se ha expresado que las organizaciones están pensadas a partir de los actores y de sus múltiples relaciones que se construyen en sus interacciones, también es cierto que "el grupo es el lugar donde se realiza la vida organizacional, la instancia donde las personas *conviven*. Es el lugar donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado. Desde esta perspectiva, el grupo es la célula básica de toda organización. En él prescribe la acción, se internaliza, se ejecuta y se evalúa, es el comportamiento organizacional".¹²³ El grupo es una estructura dinámica compuesta de personas, roles, estatus y normas.

Desde esta lógica, los grupos son una condición necesaria del *estar bien* en la organización, pero su origen instrumental constituye una contradicción latente. "Son necesarios en el trabajo organizado para coordinar acciones para la socialización conveniente dentro de lo instituido, pero de ellos proviene comúnmente lo instituyente, el conflicto. Los

¹²⁰ ULLOA H, Adriana, "La comunicación: más que una habilidad para el trabajo de grupo", Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, México, 1997, No. 1, Vol 1, año 1, pp 34-43

¹²¹ CROZIER y FRIEDBERG, Op cit., p. 72

¹²² MARTÍN Serrano, Manuel, Op cit., p. 49

¹²³ AVILA, Xavier et al, Op cit., p. 49

grupos son la forma de vida organizacional, es espacio de percepción de la organización. Si no aparecen es necesario inventarlos, pero como están signados por la racionalidad funcional y porque imperan los roles económicos, son simultáneamente casi imposibles".¹²⁴

Para este caso, se retomará el problema de productividad identificado y medido en el capítulo anterior, para que a partir de ahí se analicen los costos, los tipos de causas, los problemas informativos, los "cuellos de botella". El propósito es analizar en qué medida el conflicto comunicativo interviene en la problemática de la hora del cierre.

4.3.2 Interacciones conflictivas

En La Jornada, con un proceso de producción continuo en la elaboración del diario, el trabajo de unos departamentos depende directamente de la actividad que realizan otros que le anteceden en dicho proceso. En el caso del problema medido, queda claro que la información que proveen las diferentes secciones informativas del diario a la Mesa de Redacción tiene un retraso

Pero este problema de retraso se da también en el flujo de las planas ya formadas y revisadas por los editores y contralores en la Mesa de Redacción al área de Producción, en donde se encargan de colocar a dichas planas –ya con texto y fotos- la publicidad contratada por los anunciantes. Esto repercute finalmente en el área de Comunicación, departamento último en el proceso que se encarga de enviar, mediante un sistema computarizado, las planas del diario a la imprenta que se ubica en un lugar físico distante de donde se encuentran las oficinas administrativas y de la redacción del diario, a fin de que se imprima el ejemplar.

Aquí deben recuperarse los resultados de la encuesta de clima organizacional en los tópicos de ambiente y relaciones de trabajo. Se encontró que si bien hay una percepción generalizada de que en el diario priva la cordialidad entre todo el personal, y de manera especial entre los compañeros directos de trabajo que corresponden a una misma área, esta sensación se modifica negativamente cuando a los entrevistados se les interrogó sobre las relaciones entre las distintas áreas o departamentos.

En este último caso, que es el más extremo, 33% respondió estar de acuerdo en que sí existe un buen ambiente, pero 39% opinó lo contrario, mientras que 22% dijo no tener opinión, porcentaje que también debe ser valorado. La encuesta se aplicó a las áreas directamente vinculadas con el problema de la hora de cierre, que son la Redacción, la Mesa de Redacción, el Roll de Publicidad y Producción.

Y si a esta situación ya difícil se añade la percepción dividida de los trabajadores respecto a que existe comunicación entre los directivos y las diferentes áreas del diario para cerrar la edición a temprana hora, la situación se complica todavía más. El 39 por ciento opinó que sí hay una comunicación para lograr ese objetivo, pero otro porcentaje igual respondió de manera negativa, mientras que el 22 por ciento dijo no tener opinión. La percepción tiende a mejorar cuando la pregunta se vincula a la comunicación al interior de los departamentos o secciones.

¹²⁴ *Ibidem*, p. 51.

4.3.3 Negociaciones, coincidencias y acuerdos

Cualquier forma de organización se genera a partir de una estructura humana, y donde la conducta del individuo responde no sólo a la obediencia y al conformismo, sino también es resultado de una constante negociación y arribo de acuerdos en respuesta a sus necesidades y conveniencias. Al inicio del capítulo se hizo referencia al proverbio utilitarista de que el individuo actúa cuando el interés que obtiene del acto a cumplir es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a él.

Además, la comunicación emerge en las organizaciones como una actividad social natural. "Una organización es una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización *conversa*, *conservan* sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo *conversa* la organización y cómo *conversan* sus miembros, entre ellos y hacia fuera".¹²⁵

Pero esta *comunicación-conversación* sólo es posible en el diálogo, pues se requiere que quien pregunta pueda ser preguntado y también este comprometido a responder. En este juego *pregunta-respuesta* debe ser revelado y puede ser ampliado; quien habla-quien escucha. Aunque se debe recordar que "en una organización, la comunicación es inicial y funcionalmente entre roles, esta pauta por el organigrama, la estructura formal que impone una visión, que vence, y por la trama de las relaciones informales, el sociograma que simula la conversación y convence".¹²⁶

Jürgen Habermas, en su obra *Teoría de la Acción Comunicativa*, propone un Código Ético de la Comunicación y con ello expone su planteamiento de que la base de la comunicación es el acuerdo, y que sin este las organizaciones por su naturaleza misma, por su diversidad, por sus relaciones entre individuos y grupos, no se resolverían los conflictos; para ello es necesario planear el trabajo, determinar las reglas a seguir, llegar a cumplir con los objetivos sin que ello implique costos extras para la organización y sus miembros.

La complejidad de las organizaciones se da precisamente porque quienes las habitan son seres humanos, y al lugar del trabajo llega cada uno con sus valores, creencias, costumbres y con sus representaciones de la realidad, porque el actor y la organización viven siempre una constante lucha por sus propios intereses, y por lo mismo lograr que sus diferencias converjan en el marco del bienestar común es sumamente difícil, pero no imposible; de ahí la necesidad de una intervención comunicativa que logre acuerdos. El código que propone Habermas es el siguiente:

Igualdad: Esto implica que quien habla también debe estar dispuesto a escuchar, sin importar el rango o la posición que se ocupe dentro de la organización. Dentro de las organizaciones las relaciones entre los directivos y demás miembros son desiguales, no se escucha y no se toma en cuenta. Por ello es que la comunicación-conversación debe ser entre iguales, simétrica y sin condiciones de principios.

Autenticidad: Esto significa despojarse de la careta del engaño, la comunicación es imposible de llevar a cabo si con alevosía se pretende engañar.

¹²⁵ Ibidem, p. 58.

¹²⁶ Ibidem, p. 59.

Pertinencia: Respetar las normas; tanto los directivos como los miembros deben ajustarse a ellas.

Acuerdos: Toda persona que participe en el diálogo (actor-organización) debe tener la voluntad de llegar a un acuerdo, para Habermas, este es el principio ético más importante en las relaciones dentro de la organización. Sin embargo, para proponer estos principios, el punto de partida es precisamente el acuerdo. Los acuerdos son la base de la comunicación.

A partir de lo anterior, esto podrá entonces desnudar la piel de los involucrados, descubrir qué es lo que piensan de la organización, qué ven en ella, que han obtenido de ella, cuáles son los conflictos según su punto de vista, qué piensan de la forma de dirigir, entre otras cosas. Con todo ello, y retomando en cuenta lo anterior se puede hacer entonces un análisis y proponer soluciones para erradicar los conflictos dentro de la organización.

En La Jornada se ha dado un mecanismo interesante de negociación que se da anualmente con la revisión salarial, y cada dos años, con la del CCT, entre las representaciones de la empresa y de los trabajadores agrupados en el Sitrajor. Aunque este proceso tiene repercusiones económicas para la totalidad de los trabajadores, con frecuencia se revisan las relaciones de trabajo en determinados departamento o áreas del diario, que afecta directamente a un grupo de trabajadores

Incluso, aquellas situaciones que durante todo el año no pudieron ser resueltas satisfactoriamente por negligencia o falta de voluntad, durante las revisiones salariales y/o contractuales los conflictos se ponen en la mesa de negociación, ante el emplazamiento a huelga que se hace entre marzo y abril de cada año. En 2003, es la primera vez que dichas negociaciones tienen como árbitro a las autoridades de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal, luego de que el Sitrajor obtuviera su registro como tal en agosto del 2002.

Todas las revisiones anteriores, salariales y contractuales, se realizaron bajo la buena voluntad y el común acuerdo entre empresa y sindicato, aunque la representación sindical no tenía registro legal. Aún así, con voluntad de dialogar y llegar a acuerdos, en La Jornada se han registrado cuatro huelgas, tres de ellas de tan sólo unas horas y otra de un día y medio, en casi 19 años.

4.4 Los Actores y sus Diferencias

En este apartado se recurrirá a la entrevista semidirigida como método que nos conduzca a obtener información sobre las representaciones y visión que tienen los actores sobre el problema medido, enfocado fundamentalmente en el proceso de comunicación que se da al interior de la organización. Y es que "la organización se vive y se explica desde la posición que se ocupa en ella y el rol que se desempeña".¹²⁷

Desde esta perspectiva es necesario identificar con claridad el significado del concepto de representaciones, pues éste es un elemento clave para comprender la dinámica y la complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos. En

¹²⁷ AVILA, Xavier et al, Op. cit., p. 41

su definición, las representaciones son ideas formadas del mundo, pero para que tengan un carácter sociológicamente reconocido, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social.¹²⁸ Así, las representaciones pasan a ser ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad. "Surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad".¹²⁹

Pero bajo esta lógica necesariamente se debería recurrir a un método cualitativo, que tiene su fundamento epistemológico en la creciente necesidad de recuperar la subjetividad humana, ante la creciente insatisfacción por parte de la ciencia de describir el mundo a partir del número o la estadística. "Ante esta situación, han aparecido nuevas corrientes de pensamiento cuyo propósito es darle su lugar al individuo como constructor de la realidad. Una de ellas es la fenomenología, que es una corriente en la que se integra al individuo con la realidad. Siendo éste quien construye al mundo de acuerdo a sus percepciones y experiencias".¹³⁰

Lo que se pretende es que por medio de la entrevista semidirigida se identifiquen las representaciones de los actores involucrados en el proceso medido, pero en nuestro caso específico vinculándolos esencialmente a los procesos comunicativos que privan en la organización.

4.4.1 Métodos y técnica de la entrevista

El problema medido que enfrenta la organización corresponde a uno de índole temporal, pues los tiempos registrados en la edición del diario son de cierto retraso, y aunque el producto cumple su objetivo de salir diariamente, todavía no lo hace en los tiempos establecidos.

El objetivo es, entonces, identificar y analizar las representaciones que tienen los actores involucrados en el proceso de producción. Pero más allá de las causas estructurales relacionadas con dicho problema, lo que interesa en este momento es qué piensa y qué siente el actor involucrado, es decir, cuáles es su visión sobre esa realidad.

De acuerdo con Orti, para identificar los factores que afectan a las organizaciones, se requiere de un método cualitativo que permita un acercamiento no solo a "hechos (acciones humanas o acontecimientos), sino también a los discursos de individuos o grupos".¹³¹ El autor dice que para ser comprendidos, los discursos deben interpretarse y analizarse a partir de cualquier texto o mediante la producción de propios discursos en situaciones de comunicación interpersonal más o menos controladas, como lo suponen las entrevistas semidirigidas.

Se optó por la entrevista semidirigida por ser una técnica cualitativa ideal para la reunión de datos que se buscan del entrevistado, pero también porque es capaz, en el encuentro interpersonal, de lograr una aproximación a la intimidad de la conducta social del personaje. "Es en las prácticas conversacionales donde los individuos construyen su

¹²⁸ BERIAIN, en REVILLA, 'Comunicación y Reproducción Innovadora', Tesis de Maestría, Inédita, p. 5.

¹²⁹ DURKHEIM, en REVILLA, Mario, Op. cit., p. 8.

¹³⁰ AVILA, en ANDRADE et al., 'Reporte de Técnicas Cualitativas', Inédito, ENEP Acatlan, 2001, p. 3.

¹³¹ ORTI, Alfonso, 'La apertura y en enfoque cualitativo o estructural la entrevista abierta semidirigida y la discusión de grupo', p. 171.

identidad, el orden y el sentido de la sociedad, según el contexto en el que viven. A partir de las prácticas conversacionales, el sujeto se diferencia y distancia con los otros. Y, por supuesto, también se identifica con los otros".¹³²

También se decidió por ella debido a que el objetivo es ubicar a los entrevistados en varios temas específicos, vinculados con la comunicación al interior de la organización y a algunas posibles causas estructurales ligadas al problema medido en el tercer capítulo. Además el calificativo de "entrevista cualitativa" se aplica a la técnica porque se desentiende de cualquier forma de medición de opiniones y/o actitudes y no aspira a producir ningún dato métrico referente a la conducta del entrevistado, sino que está encaminada a analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y las representaciones del entrevistado.

La entrevista se convierte así en un dispositivo técnico que, por medio de la conversación cotidiana, se interesa sobre la manera en que se expresa el entrevistado, con la finalidad de entender su imaginario. Se sitúa en un paradigma comprensivo, es decir, se tiene en cuenta que no son interpretaciones lógicas del sujeto, sino paradójicas y externadas de manera discursiva.

"Así, las percepciones, opiniones y representaciones al no ser susceptibles de medición por un método riguroso y formal, es necesario dialogar, adaptar la técnica a las necesidades, a la construcción de un instrumento práctico que indague y vaya más allá del dato duro, a la capta blanda".¹³³

Los tres personajes entrevistados fueron elegidos por desempeñar puestos claves e importantes en la estructura y funcionamiento de La Jornada, todos, con amplia experiencia y vinculados directamente al proceso de producción y el problema del cierre de edición. Así, se eligió a un alto directivo, a un jefe de sección y a un editor. Su elección no fue al azar, como lo fue en su momento, porque ese era la exigencia metodológica, la aplicación de la encuesta organizacional; en esta ocasión se hizo una valoración de quién de entre todos los actores podían aportar, por el desempeño de sus cargos, su antigüedad en el diario y cumplimiento de sus responsabilidades, mayores elementos para cumplir satisfactoriamente el objetivo de este capítulo.

De esta forma se buscó también que fueran de diferentes áreas y con roles distintos, a fin de tener un panorama más amplio y diversificado de la problemática. Las entrevistas se realizaron entre el 24 de marzo y el 4 de abril de 2003.

De acuerdo a la metodología aplicada, las entrevistas se llevaron a cabo a solas y por separado, dos de ellas en el centro de trabajo, pero una vez concluidas sus labores diarias. La tercera entrevista se realizó en un lugar externo. Ninguna de ellas tuvo limitaciones de tiempo. En el desarrollo de las entrevistas se buscó siempre que fuera una conversación espontánea, con el afán de generar un clima propicio para que se expresaran sus ideas y no estuviera presente ya sea el temor o la desconfianza. Se acordó que su nombre sería sustituido por el de "actores"

¹³² SIERRA, Francisco, en GALINDO, "Técnicas de Investigación", Ed. Pearson, México, 1988, p. 297-298.

¹³³ ARTEAGA, Carolina et al, "Identidad del Seminario-Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura. Historia, tradición y futuro". Reporte de Investigación. Inédito, ENEP Acallán, 2002.

El tópic principal fue el de la comunicación, y vinculados a este estuvieron también el del proceso productivo, planeación, filosofía y misión de la organización, y de las perspectivas que tiene en un futuro la empresa. De la información que se generó de cada una de las entrevistas, se revisó el tópic principal y los que de él se generaron, de acuerdo a su frecuencia seleccionamos los más relevantes

Con las versiones estenográficas en la mano, se decidió presentar un primer cuadro por actor, en el que aparecen textualmente las frases más significativas pronunciadas por los actores y a su lado la interpretación que se hace de ellas. En un segundo cuadro, aparecen las diferencias y similitudes más significativas que tuvieron en sus distintas representaciones de la realidad que observan y viven en la organización.

4.4.2 Interpretación de las Entrevistas

4.4.2.1 Actor Uno / Jefe de Area

Tópico: Comunicación

Nivel Textual

Interpretación

<p>° <i>"Me parecería injusto decir que simplemente no hay comunicación"</i></p> <p>° <i>"Tengo la idea de que no es falta de comunicación"</i></p> <p>° <i>"Esa parte (la comunicación institucional) no existe"</i></p> <p>° <i>"Al inicio no había ningún proyecto de comunicación, pero éramos tan profundamente cercanos que nos comunicábamos de muchísimas cosas más allá del trabajo cotidiano"</i></p> <p>° <i>"Más que falta de comunicación entre reporteros y directivos, lo que ha pasado durante muchos años es que se han enconado los grupos en ciertas partes del periódico, y estos grupos impiden que otros pasen"</i></p> <p>° <i>"Todos estamos enterados de qué está sucediendo y qué está pasando, pero a veces se teme a perder el lugar por decir cosas"</i></p> <p>° <i>"Otras veces se anteponen los intereses periodísticos y parece que romperían ese diálogo que se da"</i></p> <p>° <i>"Cuando una empresa empieza a crecer se empieza a romper una serie de vínculos de amistad que no debería ser así"</i></p> <p>° <i>"La diferente visión de hacer periodismo nos ha separado muchísimo, y no hay, por el momento, algo que esté motivando el trabajo de la gente"</i></p>	<p>- Existe una percepción de que no existe una comunicación institucional, aunque parece haber una distinción entre lo estrictamente formal, que debe ser promovido por la autoridad, y otro nivel, que es el de la comunicación entre los actores, generada por la amistad o camaradería.</p> <p>- Parece ser que el actor añora los estrechos vínculos que, desde su apreciación, existían entre los actores, en los orígenes de La Jornada.</p> <p>- Existen grupos al interior de La Jornada que ejercen su poder para mantenerse lo cual está dañando no sólo el proceso de comunicación, sino la forma en que se practica o ejerce la actividad diaria del periodismo. Esto genera divisiones importantes al interior del diario, pero se prefiere guardar silencio para mantener intereses particulares</p> <p>- La comunidad de La Jornada está enterada y conoce los problemas y deficiencias que tiene la organización, pero guardan silencio por temor a perder el cargo que desempeñan, incluso el empleo.</p> <p>- No existe "algo" que actualmente motive a la gente a seguir trabajando</p>
---	---

Actor Uno / Jefe de Area

Tópico: Proceso Productivo

Textual

Interpretación

<p>° "Las formas de trabajo que se dan implican una serie interminable de acciones irregulares que se reflejan en el diario"</p> <p>° "Los trabajadores gloriosamente sacan al periódico adelante con cargas de trabajo, con responsabilidades mayores que no son a la vez retribuidas como debería hacerse"</p> <p>° "El periódico tiene irregularidades fuertes"</p> <p>° "Un día el periódico sale verdaderamente increíble, que nos puede hacer llorar o nos puede llevar a la Revolución, pero luego ves un periódico infame que dice ¿qué pasó?"</p> <p>° "Las decisiones de qué tiene que hacer el periódico difícilmente parte de una sola voluntad, de un solo deseo"</p> <p>° "Por la premura principalmente, no pueden existir decisiones democratizadas"</p> <p>° "Hay muchas cosas que urgen, una de esas cosas es la captación la formación de la gente eso es fundamental"</p> <p>° "No tenemos una forma de medir y pesar al reportero son decisiones discrecionales, personales que no terminan decepcionando a la gente"</p> <p>° "No hay procedimientos reales que permitan evaluaciones que tengan que ver con el trabajo"</p>	<p>- El proceso productivo y la forma en que se organiza el trabajo en La Jornada tiene múltiples irregularidades, que terminan reflejándose en la calidad del producto que se elabora diariamente.</p> <p>- El entrevistado hace un reconocimiento explícito a la labor de los reporteros por sacar el diario adelante, pero admite, al mismo tiempo, que ese esfuerzo que se realiza no es reconocido, como debiera, por parte de los directivos</p> <p>- Tampoco hay una evaluación objetiva para evaluar el trabajo de los reporteros, por lo que cuando ésta se debe hacer para decidir algún ascenso, en ella privan las decisiones discrecionales. Esta situación genera disgusto y decepción entre los afectados</p> <p>- Por todas estas irregularidades el diario puede tener ediciones muy buenas en su calidad dignas de colección, pero otras, llegar a ejemplares realmente infames, según la percepción del entrevistado.</p> <p>- También hay una percepción de que La Jornada no está preocupada ni por captar y por formar nuevos cuadros, cuando este debe ser considerado un tema principal y urgente en La Jornada, desde la visión del entrevistado</p>
--	---

Actor Uno / Jefe de Area

Tópico: Planeación

Textual

Interpretación

<p>° "El periódico tiene muchos vicios".</p> <p>° "Uno de sus vicios es vivir justamente como es él, al día".</p> <p>° "El periódico se hizo a partir de coyunturas, y ha vivido a partir de coyunturas (informativas)".</p> <p>° "El periódico es glorioso en las coyunturas".</p> <p>° "Cuando el país o el mundo está en calma informativa, el periódico baja sensiblemente su calidad".</p> <p>° "El periódico no está generando información, no hay planeación".</p> <p>° "No existen temas fundamentales de trabajo en el periódico, esperamos siempre la siguiente coyuntura para echar la adrenalina y los kilos".</p> <p>° "Resulta difícil entender porqué los reportajes, el género rey, duerme días en gaveta de la dirección porque la coyuntura no le permite la salida".</p> <p>° "La administración y la distribución del personal en La Jornada es verdaderamente angustiante".</p>	<p>- Hay un claro y contundente reconocimiento de que el periódico tiene muchos vicios, el cual uno de ellos es la pésima distribución del personal, que lo lleva a laborar los fines de semana con la mitad de los trabajadores que regularmente lo hacen en los llamados días hábiles.</p> <p>- Se señala una falta de planeación en materia informativa.</p> <p>- De hecho, el entrevistado afirma que esta acción de planeación, que debiera contemplarse por cualquier organización, no existe en el diario.</p> <p>- Una frase que desde la percepción del entrevistado sintetiza la realidad de La Jornada es: "Uno de sus vicios es vivir justamente como es él, al día". Esta sola frase lo dice todo.</p> <p>- Sin embargo, hay un reconocimiento de que cuando hay una coyuntura informativa de gran envergadura, el diario llega a tener ediciones "gloriosas". Es decir, para llegar a este tipo de ejemplares con calidad es necesario que ocurran hechos noticiosos de gran trascendencia, ya sea en México o en el extranjero.</p>
--	--

Actor Uno / Jefe de Area

Tópico: Misión y Formación

Textual

Interpretación

<p>° "Puede haber coincidencias, pero ningún medio en México se parece a La Jornada".</p> <p>° "Principios los tenemos, los firmamos hicimos un periódico de iguales, con una teoría en su momento de avanzada"</p> <p>° "El ideario de La Jornada tiene que revisarse, tenga que ponerse en una mesa de discusión, que la gente vuelva a opinar"</p> <p>° "El 80 por ciento de los trabajadores ignora ahora qué cosa fue nuestro nacimiento"</p> <p>° "No saben porque el concepto del periódico entre iguales"</p> <p>° "No hemos sabido comunicar el objetivo de La Jornada"</p> <p>° "Todos suponemos que quienes quieren trabajar aquí tienen claro qué es La Jornada y eso es una mentira, es una gran mentira"</p> <p>° "La Jornada no se prometió a sí misma tener la mirada puesta en un banco para saber cuánto nos ingresaba"</p> <p>° "Si alguna cosa podría reventar el proyecto sería la falta de compromiso de sus trabajadores para con la esencia del periódico".</p> <p>° "Una de sus terribles fallas es no formar sus propios cuadros".</p>	<p>- El periódico ha dejado de lado la formación de nuevos cuadros, que en otro tiempo fue característica de la organización, lo cual es considerado ahora como una "gran falla" desde la percepción del entrevistado</p> <p>- Haber dejado de lado la formación de nuevos cuadros ha provocado entre otras cosas que el ideario, principios y hasta la historia de La Jornada sean desconocidos para los nuevos miembros de la organización</p> <p>- Advierte que una situación así es sumamente peligrosa para la organización, debido a que podría llevar al periódico a una falta de compromiso de los trabajadores y eventualmente "reventar" el proyecto</p> <p>- Se ha dado por aceptado que quienes ingresan a la organización tienen claro qué es y qué significa La Jornada, y eso ha sido una mentira. Sin embargo, reconoce que a 19 años de haberse fundado el diario es necesario revisar el ideario, pero de una forma colectiva</p>
--	---

Actor Uno / Jefe de Área

Tópico: Futuro de la Organización

Textual

Interpretación

<p>° "Se han dado cosas importantes para pasar de esto que siempre fue una reunión de cuates, a crear una institución".</p> <p>° "La gran mayoría estamos empujando por crear una institución que esté por encima de los intereses de grupo. Este es el paso más importante que está dando La Jornada en ese momento".</p> <p>° "Más que un grupo de amigos como éramos al principio, hoy tendremos que tener un pensamiento común".</p> <p>° "La posibilidad de diversificar el producto de La Jornada, crear un futuro importante para los trabajadores".</p> <p>° "Hoy la gran incógnita es qué va a pasar con todos los jóvenes que llegaron al periódico y que hoy son adultos".</p> <p>° "Ese futuro institucional puede dar cabida a nuevas inquietudes, a ideas diferentes".</p> <p>° "Hay falta de voluntades para tratar de que el diario se convierta en una institución".</p> <p>° "Nadie pensó siquiera, creo, que llegaríamos a tener un edificio propio. Era un sueño, una utopía, estábamos naciendo".</p> <p>° "Estos 18 años han sido un batallar muy fuerte contra muchas cosas".</p>	<p>- Hay una percepción de que es necesario pasar de lo que durante mucho tiempo fue un "club de cuates", integrado por quienes decidieron convocar a la formación de La Jornada, a consolidar al diario a una vida institucional más en forma, donde los intereses generales estén por encima de los particulares o de grupo.</p> <p>- Esta idea de la institucionalidad se presenta de manera fuerte y recurrente, y parece que desde la percepción del entrevistado esa es la ruta que va tomando La Jornada, al decir que "todos estamos empujando" hacia allá y ese es el "paso más importante que está dando La Jornada". Pero, contradictoriamente, admite que hay grupos que no quieren sumarse a esta voluntad de convertirla en una verdadera institución.</p> <p>- Se percibe una preocupación por el futuro de los cuadros que junto con el periódico ha ido creciendo y envejecido. Plantea cierta incertidumbre sobre el futuro de este personal.</p> <p>- Hay un reconocimiento de que el batallar de La Jornada ha sido desde su nacimiento, pero que ninguno de los fundadores pensó siquiera en tener un edificio, pues era una utopía, como lo dice en la entrevista.</p>
--	--

4.4.2.2 Actor Dos / Editor

Tópico: Comunicación

Textual

Interpretación

<p>° "No creo que exista una política de comunicación"</p> <p>° "Las juntas de evaluación son muy importantes, es ahí donde los jefes se ponen de acuerdo, pero es el único lugar, y es por un momento, a veces por unos minutos"</p> <p>° "Una falta de información podría resolverse en el mismo departamento, a menos que sea muy importante"</p> <p>° "Se ha perdido cierto grado de camaradería comparado con otras épocas"</p> <p>° "Creo que los lazos que existían en un principio del proyecto donde todo mundo quería sacarlo adelante y se daba el mejor esfuerzo se han ido perdiendo"</p> <p>° "Era común que sindicato organizaba convivios pero eso también se ha perdido, menos aún las fiestas de aniversario de la empresa. De eso ya no hay nada, y creo que eso también influye en el ambiente"</p> <p>° "Como que ya solo vienes a trabajar, cuando antes también convivias ha influido en el ambiente"</p> <p>° "Como que se ha sectorizado mucho a la gente se empezaron a hablar de corrientes de grupos, y eso le hizo mucho daño al periódico"</p>	<p>- Hay la apreciación de que la Jornada no existe una política de comunicación institucional, pero que los directivos — cuando menos los encargados del área editorial— mantienen comunicación, aunque la forma en que se da es insuficiente para lo que exige el proceso productivo del diario.</p> <p>- Por diversas razones, el entrevistado observa que la camaradería que existía en antaño entre los miembros del diario ha ido desapareciendo, y que esto mismo ha provocado cierto desánimo entre el personal. Incluso percibe un menor esfuerzo de entre los actores de la organización por sacarla adelante</p> <p>- Se observa un deterioro en el ambiente de trabajo, donde se ha dejado de convivir, cuando menos como se hacía en otra época del diario. Incluso, se lamenta el que ya no se convoque —ni empresa ni sindicato— a reuniones extralaborales donde se podría convivir. Se aprecia que hay una idea de que la organización no es sólo para ir a trabajar, sino también para vivirla</p> <p>- Se perciben divisiones importantes entre el personal; hay grupos</p>
--	--

Actor Dos/ Editor

Tópico: Proceso Productivo

Textual

Interpretación

° *"Me da la impresión de que cada quien trabaja para su cuenta".*
° *"Como que cada quien trabaja para sí mismo, cada quien cuidando su espacio de poder".*
° *"Pocas veces salimos conforme al tiempo que está marcado que el periódico se vaya a la imprenta".*
° *"Creo que el retraso empieza desde las juntas de evaluación, empiezan tarde".*
° *"Los reporteros escriben hasta que el jefe les dice cómo van sus notas. Eso retrasa el trabajo de los editores en mucho, nos frena".*
° *"Si hay secciones privilegiadas, sobre todo por el número de trabajadores que les asignan".*
° *"A los otros departamentos, y a quienes lo conforman, les genera inconformidad, se sienten desplazados con menos derechos que otros".*
° *"Es necesario tratar de hacer un verdadero equipo para trabajar, más que privilegiar a cierta tribu".*
° *"Todo mundo tiene temores de que vayan a darle golpe de Estado".*
° *"Dejar de ser un periódico de coyuntura. Así nos ha pasado siempre, el primero de enero del 94, la guerra del Golfo Pérsico, las elecciones del 88, el conflicto del CEU, la huelga de la UNAM, temas y temas, pero todos de coyuntura".*

- Se percibe que en el proceso de producción del diario no hay una cooperación eficiente entre los miembros de La Jornada, pues cada quien labora por sí mismo y cuidando su "espacio de poder", lo cual afecta el tiempo de cierre de edición, según la apreciación del entrevistado.
- Hay una idea de que el problema del cierre de edición del diario no solo es responsabilidad de los reporteros y editores, sino también, en alguna medida, de los directivos, al iniciar con retraso las juntas de evaluación.
- Persiste una idea de que existen múltiples grupos de poder al interior del diario, donde algunos se ven más privilegiados sobre otros, con lo que se genera una división en el grupo de trabajo que debiera estar unidos en el objetivo de editar un diario siempre con un mínimo de calidad.
- La Jornada es, desde la visión del entrevistado, un buen diario de coyuntura, dice que esta es una de sus características principales, con lo cual deja entrever que su calidad baja cuando no se presenta ninguna coyuntura en el escenario nacional o internacional. Es necesario cambiar para tener mayores posibilidades de crecimiento y presencia.

Actor Dos / Editor

Tópico: Planeación

Textual

Interpretación

<p>° <i>"Cada quien trabaja así como Dios le dio a entender o como ha aprendido aquí. Me parece que no hay una planeación".</i></p> <p>° <i>"Las ediciones de fines de semana salen de acuerdo con el funcionario en turno. se ven diferentes ediciones. cada quien le imprime un sello"</i></p> <p>° <i>"Hace falta planeación. y a veces también nos hace falta humildad"</i></p> <p>° <i>"Se ha olvidado mucho a las viejas redacciones donde los jefes de información. los jefes de redacción. los subdirectores daban tips y orientaban a los reporteros"</i></p> <p>° <i>"Se han olvidado de las entrevistas de los reportajes de las crónicas; nos hemos olvidado de muchas cosas y le hemos dado prioridad a la nota informativa"</i></p> <p>° <i>"Se ha olvidado que La Jornada nació con este formato para darle importancia trabajos especiales y a otros géneros periodísticos. Hoy abundan las notas"</i></p> <p>° <i>"Ahora vemos los adelantos y vemos que hay reporteros que traen hasta siete notas. pero la verdad uno o dos valen la pena"</i></p> <p>° <i>"Creo que hace falta un canal un vehículo de comunicación para regresar a las juntas entre jefes y reporteros. y externar tu opinión"</i></p> <p>° <i>"Es necesario abrir otros espacios que tengamos un programa de radio. No estaría mal tener un espacio así, que se hicieran reportajes de radio. o también una revista; hay mucha tela de donde cortar".</i></p>	<p>- No hay ningún trabajo de planeación.</p> <p>- Hay una idea de que el trabajo se realiza por la inercia del funcionamiento del diario. donde el área de la redacción ha perdido ciertas prácticas que se daban anteriormente en la redacción, con un mayor contacto comunicativo entre jefes y subordinados. Esto ha afectado la calidad y planeación del trabajo en el área editorial</p> <p>- Incluso, se percibe que al dejar de lado géneros periodísticos tan importantes como el reportaje o la crónica, se pierde cierta esencia con la que inicio el diario, cuando se le daba espacio a dichos géneros sobre la nota informativa, que hoy predomina en las páginas del periódico</p> <p>- Desde esta visión, también es importante que La Jornada diversifique su producto no sólo para tener una mayor presencia, sino para generar canales de ascenso de personal que labora en ella y que por las condiciones propias de la organización, se ve limitado en las posibilidades de ascenso.</p>
---	---

Actor Dos / Editor

Tópico: Misión y Formación

Textual

Interpretación

<p>° <i>"El que ingresen al periódico y no sepan qué significa trabajar en La Jornada no es responsabilidad de ellos, es de la empresa que contrata".</i></p> <p>° <i>"Me da la impresión de que no se está haciendo la selección adecuada de personal de nuevo ingreso".</i></p> <p>° <i>"Si se les da capacitación, pero es en cuestiones técnicas, pero se necesita mucho más que eso para llevar la camiseta de la Jornada".</i></p> <p>° <i>"Creo que (los de nuevo ingreso) hacen un esfuerzo de aprender sobre la marcha, o lo poco que sabían de la Jornada en la escuela o en otros trabajos".</i></p> <p>° <i>"Como que hay una falta de mística, eso se ha ido perdiendo. Ven más bien a La Jornada como el periódico que mejor paga, más que como el mejor periódico".</i></p> <p>° <i>"La Jornada no se atrevería a perder o desperdiciar toda la riqueza que tiene en los recursos humanos, le ha llevado tiempo capacitarla; ha invertido en ella".</i></p>	<p>- Se percibe, desde la construcción del entrevistado, una pérdida paulatina de identidad del trabajador de La Jornada, aunque se señala que ésta es una responsabilidad íntegra de la empresa</p> <p>- De hecho, se tiene la impresión que la selección de personal de nuevo ingreso no se está llevando de la manera más correcta, situación que ha llevado, entre otros factores, a esta percepción de que los nuevos trabajadores ignoran muchas cosas de la organización, tanto de la historia como del objetivo misión y principios del periódico</p> <p>- Incluso se observa desde esta representación que los nuevos trabajadores ven al diario más como una organización que paga bien, que como un buen proyecto periodístico.</p> <p>- Hay la idea de que la organización, en alguna eventualidad, buscaría que su personal permaneciera en ella, debido a que es un trabajador profesionalizado y que le ha costado tiempo capacitarlo.</p>
--	---

Actor Dos / Editor

Tópico: Perspectivas de la Organización

Textual

Interpretación

<p>° "La Jornada sigue teniendo futuro nada mas que corre el riesgo de se duerma o se siga durmiendo en sus laureles"</p> <p>° "La Jornada tiene un futuro importante, también como empresa debe plantearse nuevos retos"</p> <p>° "La Jornada ya era para que tuviera programas de radio, un noticiero que trascendiera y al mismo tiempo que abriera más fuentes de empleo en otros ámbitos pero no ahí se ha mantenido"</p> <p>° "El reto también fue que La Jornada tuviera su propio edificio, ya lo tienen, ¿y ahora qué?"</p> <p>° "Hay pugnas entre funcionarios, algunos jefes, entre compañeros. Creo que resolver esto es uno de los retos que deben ser superados"</p> <p>° "El periódico tiene su propia dinámica y creo que así saldrá adelante, pero se necesitaría una presencia más constante de su dirección y de los funcionarios"</p> <p>° "Habría que refundar incluso varias cosas. Pero este análisis tiene que ser en colectivo"</p> <p>° "Creo que el sindicato también debe participar en esta reflexión"</p> <p>° "Es el periódico más exitoso de las últimas dos décadas, no ha habido ningún otro"</p> <p>° "Para haberse creado y fundado sin dinero, y tener lo que se tiene, eso convierte a La Jornada en un diario exitoso, no hay duda tanto en lo editorial como en lo económico"</p>	<p>- Si bien priva una idea de que La Jornada tiene un buen futuro, aunque debe seguir con el mismo esfuerzo, también se tiene la percepción de que a 19 años de su fundación y con el éxito que ha obtenido, ya es tiempo de que incursiones en otros ámbitos de la comunicación, como pudiera ser el radiofónico o alguna revista.</p> <p>- Conseguido el viejo objetivo de tener un inmueble propio, ahora podría ser el tiempo de iniciar una estrategia de diversificar a La Jornada</p> <p>- Pero entre los retos de diversificación, otro de los retos es resolver las pugnas que existen entre algunos directivos y conformar un grupo de trabajo más compacto y cohesionado.</p> <p>- Se plantea también revisar el ideario de La Jornada, pero de darse esta debiera ser en forma colectiva, en el que también debiera participar el Sindicato de Trabajadores de La Jornada. Han pasado ya casi 19 años de su fundación, tiempo que podría aprovecharse para hacer esta revisión de los objetivos originales</p> <p>- Hay una idea de que La Jornada ha sido el diario más exitoso de los últimos años, de ser una proyecto periodístico deseado por muchos y utópico, a convertirlo en una realidad económica y editorial</p>
---	---

4.4.2.3 Actor Tres / Directivo

Tópico: Comunicación

Nivel Textual

Interpretación

<p>° <i>"Una política de comunicación, no existe como tal"</i></p> <p>° <i>"Como en cualquier empresa, la comunicación se da a través de circulares, instructivos, indicaciones"</i></p> <p>° <i>"Una política de comunicación que pretenda integrar a todos los elementos que forman parte de la empresa, en lo que es el proyecto, me parece que no la hay"</i></p> <p>° <i>"Hay un proceso de integración muy natural, pero no responde a una política de comunicación"</i></p> <p>° <i>"Las comunicaciones que se dan para que el trabajo pueda tener un resultado corresponde a una dinámica ya creada"</i></p> <p>° <i>"Hay una necesidad de tener una política de comunicación, pero estamos en una etapa de preparación –aunque nos hemos quedado muchos años en esa etapa"</i></p> <p>° <i>"Creo que si existe la necesidad de la gente esté más enterada de cuáles son los proyectos de La Jornada"</i></p> <p>° <i>"No es algo que pretenda pos sí mismo la empresa desconocerla, sino que más bien no hemos tenido la capacidad de sistematizarla y transmitirla con un objetivo"</i></p> <p>° <i>"(Los recorridos de la información) se dan de manera natural. De manera natural las estructuras funcionan"</i></p>	<p>- El entrevistado reconoce abiertamente que desde la parte institucional no hay ninguna política de comunicación, pero que los diversos departamentos y miembros entran en contacto por las propias necesidades de la estructura formal y funcional de la organización. Hay una percepción de que hay una comunicación, pero que ésta es través de escritos, memorando y circulares</p> <p>- La comunicación sigue la ruta de las necesidades de la producción y el funcionamiento de la organización</p> <p>- Junto con el reconocimiento de que La Jornada carece de una política de comunicación, también hay un señalamiento explícito de que hay una necesidad de tener una estrategia en esta materia. Y aunque se dice que se esta en una etapa de preparación, esta etapa ya ha durado mucho tiempo.</p> <p>- Priva la idea de que es necesario contar con una política de comunicación; se reconoce y hay una intención expresada de trabajar en este sentido.</p>
--	--

Actor Tres / Directivo

Tópico: Proceso Productivo

Textual

Interpretación

<p>° "La estructura funciona, no es una estructura nueva La Jornada, tiene 18, 19 años trabajando así".</p> <p>° "Todas las estructuras funcionan (...) y funcionan a pesar de las políticas y de las restricciones que puedan generarse a partir de los que tengan a su cargo la intención de mejorar, desarrollar o diseñar a la organización"</p> <p>° "La integración (en el proceso productivo) se da a partir de un proyecto en que todo mundo cree Yo percibo que todo mundo está satisfecho con el proyecto para el cual trabaja"</p> <p>° "Todo mundo ve que (el periódico) es un buen producto"</p> <p>° "Hay integración con buena parte de los directivos fundamentalmente del área editorial a los administrativos me parece, nuestra función es mas alejada de lo que puede llamarse integración, somos como un apoyo y así nos ven la mayoría de la gente"</p> <p>° "Debe tener un costo económico (no tener una política de comunicación) pero no hemos entrado al estudio de fondo, pero es evidente que una mayor comunicación mayor productividad"</p> <p>° "No digo que nosotros no seamos productivos pero se ha logrado por otras vías, no a través de mejorar la comunicación"</p> <p>° "Ha mejorado la productividad por razones de eficientar el trabajo que desarrolla cada quien, no por la comunicación"</p>	<p>- Hay una percepción de que es suficiente que el proceso productivo esté montado sobre la estructura de la organización, pues estas estructuras funcionan de manera natural, y pese a las políticas o restricciones que se pretendan imponer</p> <p>- Hay un proceso de integración que se da entre los trabajadores de La Jornada, esencialmente porque hay una identificación con el producto, del cual los actores están satisfechos</p> <p>- Desde el punto de vista del entrevistado, directivo del área administrativa, esta integración se da de mejor manera entre los directivos y trabajadores del área editorial Hay una percepción del actor de que el área editorial considera al personal administrativo solamente como un apoyo Es decir, hay una percepción de La Jornada no es una sola estructura, sino dos, las cuales no están estrechamente vinculadas</p> <p>- Parece ser que estas dos estructuras se observan lejanas</p> <p>- No hay estudio económico sobre los costos que significa no tener una política de comunicación, aunque se tiene la percepción de que la organización ha logrado la productividad por vías distintas a la de la comunicación.</p>
--	---

Actor Tres / Directivo

Tópico: Planeación

Textual

Interpretación

- ° "Las posibilidades de desarrollo para mucha gente que tiene cualidades son limitadas. Existen 30 o 40 puestos a los que todo mundo va a aspirar".
- ° "Estas limitantes es lo que genera mucha competencia, y de repente pervierten las relaciones"
- ° "La falta de oportunidades genera frustraciones. Con todo esto, creo que hay buen clima en la empresa: creo que se han superado algunas situaciones muy conflictivas que existieron en su momento, sobre todo en 3 o 4 departamentos. Pero quedan algunos rezagos".
- ° "El ver que el periódico se mantiene y sigue creciendo que tiene nuevas instalaciones y que tiene mejor espacio para trabajar, eso ayuda a mejorar la armonía en el trabajo y que las relaciones personales mejoren"
- ° "Las limitantes de desarrollo profesional en la empresa es un obstáculo para que puedan eliminarse ese tipo de problemas que se pueden dar en las relaciones"
- ° "Desde el área administrativa si existe la planeación se tiene objetivos y metas claras, hay problemas pero se trabaja para resolverlos"
- ° "Hay una constante preocupación para prever posibles escenarios y se toman decisiones para adecuarse a ellos".

- Hay una percepción que desde el área administrativa si existe una planeación, que trata de prever los distintos escenarios a los que puede enfrentarse la organización, fundamentalmente en lo económico
- Se observa una preocupación por las limitadas posibilidades de desarrollo profesional y ascenso, que por sus propias características ofrece la organización a sus trabajadores, situación que puede generar ciertas fricciones en las relaciones entre los miembros. Esto afectaría necesariamente a la empresa
- Pero por el momento, con el cambio de inmueble de La Jornada, donde se tiene un mejor espacio, hay una percepción de que las condiciones de trabajo se mejoran y con ello la armonía en el cumplimiento del trabajo.

Actor Tres / Directivo

Tópico: Perspectivas de la Organización

Textual

¹ "En el tiro estamos en 90 mil ejemplares (marzo del 2003), incluyendo dotaciones de trabajo y cortesías; estamos pensando que con la guerra (en Irak) volver a rebasar los cien mil"

² "(Ante las limitantes de desarrollo profesional) a lo mejor el desarrollo de nuevos productos de La Jornada, como un noticiero en una estación de radio puede generar otras alternativas donde puedan irse algunas personas que vean frenada su carrera aquí"

³ "Se deben buscar salidas prácticas para la gente de La Jornada y hacer que el periódico también crezca en presencia y en influencia"

⁴ "Creo que ahorita estamos en posibilidades de hacerlo (instrumentar una política de comunicación institucional), creo que hay que trabajar en eso, estamos en las condiciones impecables para podernos desarrollar y creo que es fundamental integrar a la gente"

Interpretación

- Con la preocupación sobre las limitadas posibilidades de desarrollo profesional y ascenso el personal, se contempla, cuando menos como una opciones viables, la diversificación del producto de La Jornada, donde se citan noticieros de radio, y eventualmente otros periódicos regionales y revistas.

- El tema es finalmente buscar salidas prácticas a una complicación real que personal de La Jornada está pasando a una edad mayor, después de iniciar jóvenes el proyecto periodístico en septiembre de 1984

- Desde la perspectiva del actor entrevistado, el diario se encuentra en posibilidades reales de aplicar una política de comunicación institucional, a lo que consideran como algo conveniente, útil y hasta necesario para el mejor funcionamiento y productividad de la empresa.

4.4.2.4 Diferencias y Similitudes de los Actores

Diferencias

Comunicación

Similitudes

Entre los actores entrevistados se percibe una total coincidencia de que la organización no tiene una política de comunicación institucional. También se hace una clara distinción entre lo que es estrictamente lo formal, donde están los escritos, circulares y memorando, y la comunicación que establecen los miembros de la organización como resultado de la convivencia diaria. De este punto, dos de los actores expresan abiertamente de que los vínculos de camaradería y compañerismo tienden a perderse paulatinamente, lo cual hace a la organización como mero centro de trabajo.

Aunque sólo dos lo mencionan abiertamente durante su entrevista, hay un reconocimiento de la existencia de grupos que ejercen el poder y que están dañando el proceso de comunicación y la forma en que se práctica el periodismo; se perciben divisiones y no hay algo que motive a la gente en su labor diaria.

El directivo, mientras tanto, reconoce un alejamiento y falta de integración entre toda la comunidad de La Jornada, sobre todo entre el personal que conforma el área editorial y los departamentos administrativos. Y es que, desde su visión, la primera ve en los segundos sólo un apoyo a la elaboración del diario.

Diferencias

Similitudes

Proceso Productivo

La diferencia radica esencialmente en la percepción que se tiene sobre el producto elaborado, el proceso de integración entre los miembros de la organización, pues mientras el directivo señala que dicho proceso se da con base en la identificación del producto, de cual hay una plena satisfacción, el editor y el jefe de área señalan que si bien el diario tiene ediciones buenas, tiene otras que dejan mucho que desear, además de que ambos perciben una paulatina pérdida de compañerismo que necesariamente se ve reflejado en el proceso de producción y su eficiencia.

Hay diferencias sobre la eficiencia en el proceso de elaboración del diario.

Entre el editor y jefe de área hay una percepción clara de que el diario es esencialmente de coyuntura; es decir, que responde de manera excelente ante escenarios informativos de trascendencia, tanto nacional como extranjero, pero que puede vivir momentos difíciles en materia informativa durante etapas de relativa calma.

Planeación

Entre el editor y el jefe de área sostienen que no existe ninguna planeación en materia informativa, lo cual, acompañado con una pérdida de comunicación entre jefes de sección y reporteros, afecta la calidad del diario. Pero desde la visión del directivo, dicha planeación sí existe, aunque él lo menciona esencialmente en el terreno administrativo.

Incluso, hay una frase que pareciera que define perfectamente a la Jornada, y que lo identifican como un vicio: "Uno de sus vicios es vivir justamente como es él (el periódico), al día".

Se observa cierta preocupación por las limitadas posibilidades de desarrollo profesional y ascenso que ofrece la organización a sus integrantes, debido a las características del diario, lo cual podría generar ciertos conflictos. Lo cierto es que, y así lo reconocen, junto con La Jornada han ido creciendo en edad muchos de sus miembros que la formaron. Los tres ven la necesidad de diversificar a La Jornada, como podría ser por medio de algún noticiero en radio y eventualmente en una revista o en la apertura de nuevos diarios regionales.

También hay una percepción compartida de que las nuevas instalaciones del periódico permiten mejores condiciones de trabajo y con ello, podía darse un mejor clima en el centro de trabajo.

Diferencias

Similitudes

Misión y Formación

	<p>Tanto el editor como el jefe de área advierten que hay una pérdida paulatina de identidad del trabajador de nuevo ingreso en La Jornada, lo cual es responsabilidad de la empresa, por lo que se sugiere hay fallas en el proceso de selección. Reprochan que el diario ha dejado de formar sus propios cuadros, que era una característica del diario; dejar de hacerlo puede resultar peligroso. Es una mentira dar por aceptado que quien ingresa a La Jornada tiene claro qué es y qué significa el diario.</p>
--	--

Perspectivas de la Organización

<p>Hay una insistencia muy marcada en alguno de los entrevistados —el jefe de área— en la necesidad de institucionalizar a La Jornada para que deje de ser definitivamente el "club de cuates" que se formó para fundar el diario. Esta institucionalidad le permitiría a La Jornada privilegiar los intereses generales sobre los particulares o de grupo.</p> <p>Sin embargo, esta percepción no está en los otros dos actores, aunque uno de ellos —el editor— advierte sobre la necesidad de que uno de los retos de la dirección es lograr tener un grupo más compacto y cohesionado entre los directivos.</p>	<p>El futuro para La Jornada se presenta bueno tanto en lo económico como en lo editorial, con la condición de que no se afloje el paso, según la percepción de los entrevistados.</p> <p>Si bien priva una idea de que el diario ha sido uno de los más exitosos en las últimas dos décadas, pues se creó prácticamente de la nada, también se reconoce que ya es tiempo de que incursione en otros ámbitos de la comunicación, como es el medio radiofónico, mediante noticieros. Con ello no sólo incrementaría su presencia como medio informativo, sino abriría también nuevos empleos y cauces de desarrollo profesional para su personal del diario.</p>
---	---

4.4.2.5 Valoración y análisis de las entrevistas

Conforme a lo planeado, las entrevistas a tres de los actores estratégicos de la organización arrojaron diversas opciones que fueron agrupadas en los temas de comunicación, proceso productivo, planeación, filosofía y misión de la organización, y perspectiva que se tiene de La Jornada hacia el futuro. Así se construyó una serie de opiniones coincidentes y otras más de divergencias, respecto a su percepción de estos diferentes tópicos, y que están presentados de manera esquematizada en los cuadros anteriores.

Para este análisis no se debe olvidar que la organización vive y se explica desde la posición que se ocupa en ella y el rol que se desempeña. Es así que resulta necesario identificar el significado del concepto de representaciones, como un elemento clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos. Estas representaciones son ideas formadas del mundo y su realidad.

De entrada, y como un elemento que integra una de las conclusiones más importantes a las que llega el presente trabajo, entre los actores existe una total coincidencia de que La Jornada carece de una política de comunicación institucional, y que los diversos departamentos y áreas que conforman el diario entran en contacto debido a las propias necesidades de la estructura formal y funcional de la organización, pero sin un eje rector ni una política que coordine los esfuerzos conjuntos de la organización para cumplir eficaz y eficientemente sus objetivos organizacionales. No obstante, el directivo reconoció que sí existe una necesidad y un deseo institucional de tener una estrategia en esta materia, pero que "todavía estamos (en La Jornada) en una etapa de preparación", en la que lamentablemente "ya nos hemos quedado muchos años".

Dos de los actores reconocen la existencia de grupos de poder que están dañando, entre otras cosas, el proceso comunicativo al interior de la organización. Hay una percepción de divisiones, que en el caso del directivo lo identifica como un alejamiento y falta de integración entre la comunidad, sobre todo entre el personal que conforma el área editorial y los departamentos administrativos. Y es que desde su visión, los trabajadores de la primera ven a sus compañeros de los segundos sólo como un apoyo para la elaboración del diario.

Esta percepción es realmente peligrosa, pues significa que hay actores que no observan con claridad que la organización es una sola y que ella no puede explicarse sin el conjunto de sus miembros. En este tipo de problemas es donde la mediación de la comunicación está llamada a jugar un papel importante en la permanencia y desarrollo de la organización.

La presente conclusión se había dibujado ya desde los resultados de la encuesta de clima organizacional, que arrojó valiosas pistas en este y otros temas. Aunque el análisis completo de dicha encuesta se encuentra en el tercer capítulo, aquí retomaremos lo estrictamente vinculado a la información y a la comunicación. Y es que la mayoría de los trabajadores opinaron que en su área no se le proporciona información respecto a los resultados obtenidos. A esta cifra se suma 93% que considera que su trabajo sería mejor si le proporcionaran la información sobre cambios, problemas y resultados vinculados directamente a su área laboral.

En este mismo sentido, y vale la pena mencionarlo, sólo 39% de los encuestados dijo que si hay comunicación entre los directivos y las diferentes áreas del diario, pero otro porcentaje similar dio una respuesta negativa a la pregunta, la cual se suma a que 22% decidió por la opción "Sin Opinión", para el análisis, ésta última cifra también debe ser valorada con preocupación. Es decir, hay una percepción entre los trabajadores de una información y una comunicación deficiente, que impacta sobre la eficacia y eficiencia de la organización.

Otra de las percepciones en la que cuando menos coinciden dos de los tres entrevistados, es la pérdida paulatina de identidad del trabajador de nuevo ingreso. Y, aunque no se menciona explícitamente, también podría estar ocurriendo algo similar en el personal de mayor antigüedad, pues no existen programas específicos que tiendan a reforzar dicha identidad, problema que señalan es responsabilidad directa de la empresa. Incluso, rechazan tajantemente la idea de que quienes ingresan a laborar al diario tienen claro qué es y que significa laborar en La Jornada.

Además, opinaron que desde hace tiempo la organización, dependiendo del departamento o área que se trate, ha reducido o a veces hasta dejado en el olvido la formación de sus propios cuadros, elemento que la caracterizaba dentro del ámbito periodístico. En este fortalecimiento de la identidad de los miembros de la organización, los de nuevo ingreso y los que ya laboran en ella, la comunicación también tiene una aportación que hacer. Se menciona, por ejemplo, que desde hace varios años se han suspendido eventos que congregaban a los trabajadores, fortaleciendo el sentido de pertenencia hacia la organización, como es el caso del festejo del aniversario.

Junto con estos elementos en los que se apuntan las conclusiones de este capítulo se puede citar la insuficiente planeación del trabajo, carencia de un plan integral de capacitación y profesionalización y una escasa información a los trabajadores sobre resultados del proceso productivo, donde la comunicación juega un papel muy importante, con el propósito de reducir sus efectos negativos o contrarrestarlos.

El análisis de los resultados de las entrevistas identificó también la necesidad de formular programas de inducción para los trabajadores de nuevo ingreso, en el que debe estar presente información sobre la historia del diario, su filosofía, misión y objetivo que tiene dentro de la sociedad mexicana, a la que aspira servir brindándole un servicio informativo. A ello se debe añadir el encontrar y aplicar mecanismos eficaces para fortalecer los vínculos de camaradería y compañerismo, pues hay una percepción, en dos de los entrevistados, de que este comportamiento entre los trabajadores tiende a desvanecerse, reduciendo a la organización a un mero centro de trabajo.

También se observan limitadas posibilidades de desarrollo profesional y ascenso para los trabajadores del diario, básicamente en el área editorial, cuando reporteros, editores y fotógrafos, llegan a la categoría más alta, lo cual ocurre en unos cuantos años debido a que el CCT establece que el trabajador puede solicitar cada año la revisión de su trabajo para pasar a la categoría inmediatamente superior. Pero una vez que se llega a esa categoría, son escasos los niveles superiores a los que se pueden acceder. Con este planteamiento no se pretende señalar que la revisión para los ascensos tenga un mayor plazo, sino esencialmente crear nuevas opciones de desarrollo. Por ello, los entrevistados coinciden en la necesidad de diversificar el producto de La Jornada, ya sea por medio de la creación de más diarios regionales o la transmisión de una estación

radiofónica, sólo por citar algunos ejemplos.

De concretarse planes en este sentido, trabajadores de La Jornada podrían pasar a desempeñar, ya sea diversos cargos de dirección en el mismo diario, y las responsabilidades en las empresas filiales que se abrieran, producto de esta diversificación del diario. Ello brindaría a los trabajadores otras opciones de desarrollo profesional, quienes, muchos de ellos, han ido creciendo en edad y experiencia, junto con el periódico. Sin duda, estas alternativas generarían un mejor escenario para los trabajadores. También hay similitud en que las nuevas instalaciones del periódico han generado mejores condiciones de trabajo, que podrían repercutir positivamente en un mejor ambiente de trabajo y en los resultados de la organización.

Por lo que toca a la perspectiva que tiene La Jornada, hay una opinión diferenciada en cuanto a que el jefe de sección cree que está presente la necesidad de consolidar a la organización institucionalmente, a fin de dejar de ser un "club de cuates" y privilegiar los intereses generales sobre los particulares o de grupo. Esta percepción no está en los otros dos actores entrevistados, pero se piensa que uno de los retos actuales es la conformación de un grupo más compacto en la Dirección General.

En lo que sí hay plena coincidencia es en considerar que la Jornada tiene un buen futuro, tanto en lo económico como en lo editorial, con la condición de que no afloje el paso ni el esfuerzo realizado hasta ahora, tanto en lo periodístico como en la administración de recursos humanos, técnicos y económicos. Hay una percepción de que estos primeros 19 años el diario ha sido el más exitoso, pero que ya es tiempo de que incurse en otros ámbitos de la comunicación y diversificar el producto, que tiene una política editorial definida y un prestigio y reconocimiento ganado a nivel nacional.

Conclusiones del capítulo 4

El acercamiento a la acción comunicativa de La Jornada, presentado en el presente capítulo, nos mostró la estrecha relación que existe entre los actores, su actividad dentro de la organización y la incidencia que tiene la comunicación en el logro de los objetivos de la misma. Se partió del principio de que la organización es una comunicación, una red compleja de conversaciones, que juega un papel central en la organización, pues es a partir de ella que se pueden construir acuerdos que permita a los actores actuar hacia un fin común, es decir, trabajar en conjunto.

Aún cuando la comunicación juega un papel imprescindible dentro de la organización, tampoco se puede caer en el extremo de pensar que ésta resolverá todos los problemas. Es cierto, tiene una enorme utilidad para mediar entre las diferencias que se van presentando entre los actores, pero la comunicación sólo es parte de un conjunto de elementos presentes en la vida organizacional. Importante sí, útil también, pero no lo único ni suficiente.

La comunicación es útil para potenciar las fortalezas de la organización, entre las cuales, de acuerdo a los actores entrevistados, están la alta profesionalización y compromiso de los trabajadores, unas finanzas sanas, una política editorial definida, y la perspectiva positiva que se tiene respecto al futuro de la organización. También lo es

para reducir los peligros de sus deficiencias y carencias.

En el análisis previo de las entrevistas ya se apuntaba, quizás, la conclusión más importante de este capítulo, que es la ausencia de una política de comunicación institucional en La Jornada, lo cual afecta la perspectiva de ser una organización eficaz y eficiente. Y es que la comunicación sirve para llegar a acuerdos que permiten trabajar en conjunto. Al haber deficiencia en el terreno comunicativo, necesariamente se registran también diversos costos, desde el financiero hasta el cognoscitivo, costos que pagan todos, tanto la empresa como el trabajador. Esto es lo que ocurre en La Jornada con una edición tardía, que es consecuencia de problemas estructurales y de la falta de comunicación e información entre los actores. En el problema de productividad medido están involucradas las áreas de Redacción, Mesa de Redacción, Roll de Publicidad y Producción, es decir, todas las que participan directamente en la hechura del diario

Aún con la ausencia de una política de comunicación institucional, La Jornada tiene un flujo informativo, esencialmente de tipo jerárquico, en el que la información proviene desde la posición más alta de la estructura de autoridad y donde las instrucciones permean rápidamente. Los mecanismos a los que se recurren para hacer posible lo anterior son tanto escritos como verbales. Se percibe una tendencia general en la organización de hacer llegar estas instrucciones cada vez más a través del medio escrito. Sin embargo, es previsible que las diferentes secciones de la Redacción y Mesa, se continuará haciendo de manera esencial por la vía verbal, debido a la premura de la actividad periodística.

Por los retrasos acumulados en las diferentes áreas, que fueron identificados claramente como los principales "cuellos de botella", no se puede hablar en el caso de La Jornada de una Gestión de Calidad Total, por lo que toca a la eficacia y eficiencia con la que debe trabajar la organización. Todos los departamentos del área editorial están involucrados y tienen una responsabilidad compartida.

Sin embargo, esta edición en horarios considerados como no óptimos por los directivos, con costos que paga toda la organización, ha registrado una reducción permanente y paulatina durante los últimos, en el promedio de la hora del cierre, de acuerdo al comparativo mensual de la hora del cierre entre el periodo de 1999 a enero del 2003.¹³⁴ Sin embargo, ésta disminución en el horario de cierre, que está vinculado también a una mayor productividad desde el punto de vista gerencial de una empresa, se ha logrado por otras vías y no por medio del establecimiento estricto de una política de comunicación institucional.

Uno de los actores entrevistados señala que las mejoras en esta productividad se han dado por razones de eficiencia del trabajo de quien lo desarrolla, "no por la comunicación". No obstante, aunque no se observe de manera directa, esta reducción en los tiempos del cierre a consecuencia de "eficientar" el desempeño de los trabajadores debió originarse necesariamente en algún acuerdo entre directivos, jefes de sección o área con los empleados y el Sindicato, donde la comunicación jugó un papel importante. El problema es que este mecanismo no se ha establecido como un eje rector de las actividades y acuerdos en toda la organización.

¹³⁴ Ver Anexo 4, p. 267, Comparativo Mensual Hora de Cierre 1999-2003, elaborado por la Gerencia general.

Este es uno de los retos que tiene hoy cualquier empresa: ser eficaz y eficiente. La construcción de acuerdos por medio del diálogo es uno de los caminos. La comunicación es pues un puente mediador entre las diferentes representaciones y actuaciones de sus miembros, y en La Jornada tiene la injerencia para conseguir los objetivos organizacionales.

Como principio, una organización eficiente es aquella que tiene la capacidad de comunicarse de manera efectiva con sus miembros, y que se pone de común acuerdo para lograr los objetivos comunes. Se han identificado y analizado los costos que representa para la organización y los actores el no tener una comunicación adecuada; es decir, el no saber transmitir las órdenes y el no darlas a tiempo, pero a la vez no llegar a acuerdos y no establecer las diferencias en la mesa, mediante la comunicación y el diálogo.

En este caso, La Jornada tiene un mecanismo interesante que ha sido sumamente útil para establecer mediante el diálogo estas diferencias, encontrar las similitudes y llegar a acuerdos en beneficio de la colectividad. Este instrumento ha sido la negociación salarial que se realiza cada año, y la contractual, cada dos, entre la Empresa y el Sindicato. Y aunque todavía algunos no valoran suficientemente esta negociación en los hechos ha demostrado su importancia y valía para resolver muchos de los problemas mediante el arribo de acuerdos, no siempre de manera fácil.

Con mucha frecuencia este espacio de diálogo y negociación no sólo se circunscribe a cuestiones económicas, sino incluso a revisar relaciones de trabajo en diversas áreas o departamentos. Importante es lo primero, como también lo segundo, en la construcción de una organización que entre sus objetivos incluya y tome en cuenta de manera esencial el elemento humano. El problema de este mecanismo es que a él llegan problemas que en ocasiones no pudieron resolverse, a veces, durante casi todo el año, ya sea por negligencia o falta de voluntad. Pero la presión del emplazamiento a huelga sirve como elemento de presión para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Todos esto resulta de vital importancia no sólo para entender el papel de la comunicación dentro de una organización, sino también porque son elementos trascendentales que serán tomados en cuenta para conformar los lineamientos estratégicos para la propuesta de intervención comunicativa, objetivo central del siguiente capítulo. Para la elaboración de la propuesta también se tomaron en cuenta muchos otros elementos presentes en los diagnósticos de la organización.

Y es que toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el propósito de alcanzar el éxito. Bajo esta lógica, los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados. Se debe tener presente que la conformación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información.

De entrada se señala que una de las políticas de comunicación deberá tener entre sus múltiples objetivos el fortalecer el sentimiento de pertenencia a la organización y el de integración. Con ello se puede generar que las dos estructuras principales del diario, que son la editorial y la administrativa, no se vean como distintos, sino como iguales, en una misma nave y con un destino común. Esto debe también provocar las condiciones necesarias para recuperar el sentido del compañerismo y camaradería, que

cuando menos en el área editorial parece que se ha debilitado, según lo expresan dos de los tres entrevistados.

El objetivo esencial en la aplicación de una política de comunicación es que los miembros de la organización, dentro de sus diferencias, sean capaces de poner en común acuerdo para trabajar y hacer a la organización más habitable. Además, con una política de esta naturaleza le permitirá a sus miembros dialogar sobre sus coincidencias y divergencias; y contará con un instrumento eficaz para mediar entre las diferencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 5

La Cultura
de las Organizaciones.
Análisis y Propuesta de
Intervención
para el diario
La Jornada

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El mundo entero se conduce hoy por un dinámico, moderno y complejo sistema de redes de comunicación y de relaciones comerciales, donde nadie escapa a su influjo. Las organizaciones que han invadido a la sociedad moderna y forman parte imprescindible de ella, tampoco pueden permanecer al margen de esta realidad y exigencias impuestas. Estas nuevas tendencias y cambios vertiginosos las obligan a debatir sobre la necesidad de diseñar estructuras más flexibles al cambio, y que éste sea producto del aprendizaje y del interés compartido de sus miembros. Esta premisa se ha convertido en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Ante este panorama se puede decir que el siglo XXI llegó a las organizaciones con nuevas exigencias. La globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos recientes y nuevos retos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones.

En las últimas décadas, se ha perfilado la idea de que las organizaciones sociales al igual que tienen capital financiero, miembros e infraestructura, también poseen "cultura". Han señalado que éstas tienen una finalidad y objetivos, que pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento, y que tienen personalidad y carácter. De hecho, afirman que las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subculturas, que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Y todo esto tiene que ver con supuestos, prioridades, valores y creencias compartidas por sus miembros.

En la práctica, las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y en lo tecnológico, o, por el contrario, encerrarse en el marco de sus límites formales. En cualquiera de los casos, esa realidad cultural reflejará un conglomerado de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Con todos estos planteamientos no se puede perder de vista que las organizaciones son constructos humanos, sitios donde el hombre permanece gran parte de su vida, y como consecuencia lógica convive con sus congéneres y con ellos integra grupos formales o informales, todo esto con el propósito de desarrollar y diferenciar roles, funciones o tareas, así como alcanzar objetivos y beneficios mutuos.

Ante esta realidad, no pocos estudiosos del tema, como los administradores, psicólogos y sociólogos, y en forma más reciente los comunicólogos, han dado una especial importancia a la identidad cultural de las organizaciones. Desde esta perspectiva teórica, La Jornada no es ni tendría por qué ser la excepción. Como todas las organizaciones, en la práctica cotidiana el periódico y quienes lo trabajan tienen una determinada cultura, que les sirve de base para construir su realidad dentro de la colectividad. Y es que la realidad no se construye individualmente, sino de manera colectiva.

En este capítulo se han esquematizado los diagnósticos anteriores, como el entorno, la estructura formal, el funcionamiento, los actores y el poder, así como la comunicación, para poder definir y situar el ámbito cultural de La Jornada.

El reporte concluye con la elaboración de un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas de la cultura y la comunicación de La Jornada, con el

propósito de potenciar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades, esto con el fin de hacerla eficaz y eficiente, pero al mismo tiempo una organización que integre a sus miembros y que vea en la práctica comunicativa una acción cotidiana y permanente por medio de la cual los miembros lleguen a superar sus diferencias y sean capaces de alcanzar acuerdos.

En pocas palabras, el objetivo es contribuir para hacer de La Jornada una organización habitable, concepto que no se define como un lugar feliz y tranquilo para siempre, pero sí como un espacio de interacción donde se reconoce el proyecto de la organización y el de los trabajadores de manera conjunta, pero que a su vez, es capaz de llegar a acuerdos para el logro de objetivos comunes, mediante el diálogo.

"La condición de habitabilidad es un problema que no conoce solución satisfactoria ni única. Es una pretensión que reconoce la complejidad del quehacer organizacional y las condiciones inestables en que vive, porque acepta que la estructura y arreglos que la configuran no son definitivos ni pueden ocurrir sólo por mandato. La habitabilidad estriba en última instancia en entenderse abierta al futuro"¹³⁵

5.1 Debate acerca de la problemática de la Cultura Organizacional

Para empezar es necesario identificar el concepto de "cultura", que se deriva metafóricamente de la idea de "cultivo", que es el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. "Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. La palabra se utiliza frecuentemente para referirse al grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas. Ambos usos se derivan de las observaciones decimonónicas de las sociedades primitivas, conviviendo en la idea de que diferentes sociedades manifiestan diferentes niveles y patrones de desarrollo social".¹³⁶

Sin embargo, en la actualidad su significado está más encaminado a identificar los diferentes modos de vida que tienen distintos grupos de personas. En su obra "Imágenes de la organización". Gareth Morgan cita una serie de preceptos en los que plantea que la organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad; que la cultura varía de una sociedad a otra y que nos podemos valer de ella para comprender las variaciones de las organizaciones entre las naciones; y, finalmente, que cada organización tiene culturas y subculturas colectivas. Afirma que "las organizaciones son constructoras de realidades sociales"¹³⁷

Pero qué es y cómo se puede definir lo que hoy identificamos como "Cultura Organizacional". Una de las muchas definiciones que existen es la que ofrece Edgar Schein, quien la identifica como "el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del

¹³⁵ AVILA, Xavier, et al., "La organización habitable". Ed Fecha, México, 2001, p. 257-258.

¹³⁶ MORGAN, Gareth, "Imágenes de la organización", Alfaomega, México, 2001, p. 100.

¹³⁷ Ibidem, p. 100.

grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas".¹³⁸

Schein considera que los paradigmas de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que está insertada la empresa. En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios.¹³⁹ Desde esta visión, un extranjero no podría hacer un estudio de cultura por no tener condiciones de hacer las conexiones debidas con la cultura del país.

Otros autores, como Fleury, apuntan la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora, la cultura es "un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio".¹⁴¹

Existen diferentes enfoques sobre cultura organizacional, donde hay autores interesados en verla como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, pero otros que se inclinan a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. La cultura, independientemente de los enfoques, busca que todos los integrantes desarrollen una identificación con los fines estratégicos de la organización y desplieguen conductas hacia ese objetivo.

5.1.1 Campo de Acción de la Cultura Organizacional

La cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en su funcionamiento, es decir, se refiere a los valores, creencias, costumbres, tradiciones, intereses, ideales y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. "La cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores en favor de los fines de una organización".¹⁴¹ Es el modo peculiar de hacer las cosas en un entorno hacia ese objetivo.

Desde esta perspectiva, la cultura se convierte así en un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia el logro de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente, va formando una identificación con la misma. Se llega a entender a la cultura organizacional como el conjunto de valores, concepciones, costumbres, emociones e intereses que los integrantes de una organización tienen en común.

"He aquí el punto crítico de nuestra temática: una organización, para serlo, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas,

¹³⁸ SCHEIN, en DE SOUZA, Adriana, "Cultura organizacional", disponible Red de Recursos Humanos, en www.rhh.net/art10730.htm, (16 de abril, 2003)

¹³⁹ *Ibidem*, (16 de abril, 2003)

¹⁴⁰ *Ibidem*, (16 de abril, 2003)

¹⁴¹ PEREZ, Jaime, "Recursos culturales de la organización", Inédito UNAM, Acatlan, 1998, p. 19.

secciones o departamentos, y de las personas que las constituyen, pero no lo puede lograr porque hay muchos intereses, valores, costumbres y emociones diferentes; es decir, hay una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales pueden ser contrarios a los fines y metas de la organización. Precisamente la falta de cohesión es un problema, y sin cohesión, no hay organización. La cuestión es ¿cómo lograr esta cohesión?"¹⁴²

Jaime Pérez menciona que para lograr esa cohesión que garantice la existencia de la organización puede ser por medio de la vía del control y la supervisión, o la del consenso, el compromiso y la lealtad con la organización. La primera corresponde a una regulación de carácter externo en la que se vigila el estricto cumplimiento de las funciones y metas, y donde el instrumento es el poder y su principio, la desconfianza. A largo plazo, este mecanismo de supervisión resulta bastante costoso de operar, pues equivale a montar el control sobre el control.¹⁴³

La segunda vía, es una relación de carácter interno: "ser consciente y responsable del cumplimiento de mis propias actividades y metas, su instrumento es la voluntad y su principio, la convicción en lo que se hace. Este procedimiento no solamente es menos costoso (hace innecesarias las funciones de supervisión) sino que puede desencadenar una energía incontenible, potenciada o multiplicada (sinergia)".¹⁴⁴

Bajo este razonamiento, si la unidad y la cohesión son valores/instrumentos importantes para cristalizar una organización, pero éstos no pueden ser implantados únicamente en alusión a una lógica mecanicista, por la intervención de los factores humanos, entonces la posibilidad de mejoramiento en las actividades de una organización dependerá también, entre otros factores, de la comprensión y la intervención en los factores culturales. "La cultura se nos muestra así como un recurso fundamental en la optimización de la organización".¹⁴⁵

Así, el campo de desarrollo de la cultura organizacional obedece a las mismas preocupaciones del resto de la reflexión y la investigación en las organizaciones: potenciar su desempeño. "Sin embargo, lo que debe quedar claro, es que esta aspiración, y justamente por serlo, lleva implícita una realidad: la organización no es de ningún modo algo logrado. Por el contrario, sigue siendo, después de casi un siglo de reflexión, un problema y una meta. La pregunta sigue siendo ¿cómo constituir una organización efectivamente articulada, integrada y con altísimos niveles de desempeño y rendimiento?".¹⁴⁶

En las últimas dos o tres décadas este concepto de cultura organizacional ha estado vinculado principalmente a las empresas industriales, donde ha alcanzado un desarrollo espectacular. Es por ello que se ha identificado a la cultura organizacional como uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, en un ambiente caracterizado por una creciente competencia, donde la eficiencia y la eficacia deben alcanzar un continuo y permanente perfeccionamiento.

¹⁴² *Ibidem*, p. 16.

¹⁴³ *Ibidem*, p. 17.

¹⁴⁴ *Ibidem*, p. 17.

¹⁴⁵ *Ibidem*, p. 14.

¹⁴⁶ *Ibidem*, p. 6.

No obstante, este concepto no sólo se restringe al ámbito de las empresas, tal como se le ha visto hasta ahora; su aplicación va mucho más allá y llega a las organizaciones públicas y privadas, a las grandes instituciones como los hospitales, el ejército, las universidades, las iglesias, los sindicatos, los partidos y a cualquier otro tipo de organización.¹⁴⁷

5.1.2 Orígenes del estudio de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional es nuevo en cuanto a la aplicación a la gestión empresarial, pero ha tenido en muy pocos años un desarrollo vertiginoso. La irrupción de este enfoque es relativamente nuevo en la teoría organizacional. Ante esta proliferación de estudios y trabajos, hay autores que se han preguntado si esta corriente de investigación es en verdad un campo nuevo de estudio, un planteamiento que enriquezca la actual ciencia de la organización, o se trata, más bien, de una simple moda académica.

"¿Aporta algo nuevo a la ciencia organizacional o se limita simplemente a reformular con una nueva jerga los hallazgos y conocimientos que ya se tenían con otros planteamientos? ¿Añade algo al planteamiento científico de Taylor o Fayol, al de las Relaciones Humanas, al de Sistemas o al del Enfoque Contingencial? ¿Cuál es la utilidad de esta nueva formulación?"¹⁴⁸ Estas son las preguntas que debe responder este nuevo enfoque, y que, al parecer, empieza ya a configurar respuestas positivas

Los estudiosos del tema coinciden en señalar que el detonante de la explosión bibliográfica de la cultura organizacional fue la crisis de los años setenta que enfrentó a los dos líderes de la productividad mundial Estados Unidos y Japón. Gradualmente, durante esa década, el país nipón comenzó a tener más influencia en los mercados internacionales, estableciendo una sólida reputación a sus productos, sobre todo los automóviles y electrodomésticos, de calidad, fiabilidad, valor y servicio

Lo que llamó la atención de esta confrontación fue que mientras el primer país poseía todos los recursos imaginables, el segundo carecía incluso del recurso básico de los energéticos, pero que aún así, en esas condiciones de aparente desventaja, registró un enorme desarrollo industrial. "Sin apenas recursos materiales, sin fuentes energéticas y con más de ciento diez millones de habitantes apiñados en cuatro islas montañosas, Japón ha conseguido la mayor tasa de desarrollo, el nivel más bajo de desempleo, y una de las más grandes y fructíferas organizaciones y una población laboral de las mejores pagadas del mundo. Pasadas las cenizas de la Segunda Guerra Mundial el país construyó un imperio industrial no superado por nadie"¹⁴⁹

Con este desequilibrio se "puso en cuestión toda una historia de liderazgo en la ciencia de la dirección de empresas obligando a pensar que, o todo lo anterior carecía de valor o carecía de aplicabilidad universal"¹⁵⁰ Fue así, con el declive de la productividad de Estados Unidos y el aumento de la competitividad de Japón, como se registró la crisis del principio de racionalidad. Esto significó, entre ambas naciones, la ruptura institucional

¹⁴⁷ RUIZ Olabuenaga, José, "Sociología de las organizaciones", Universidad de Deusto, Bilbao, 1999, p. 211.

¹⁴⁸ *Ibidem*, p. 212.

¹⁴⁹ MORGAN, Gareth, *Op. cit.*, p. 99

¹⁵⁰ RUIZ, José Ignacio, *Op. cit.* p. 212-213

del status, donde se constató que otra lógica y otra forma distinta de razonar y hacer las cosas podían tener iguales o mejores resultados organizativos y empresariales.

Lo importante de este acontecimiento no fue que los autores y directivos occidentales hayan descubierto la existencia de otra lógica y otra jerarquía de valores tan útiles como los suyos propios, sino que puso al descubierto que su propia racionalidad no era otra cosa que uno de tantos productos culturales de los muchos posibles de existencia. "La supuesta racionalidad, universal, única, neutral y absoluta, se convertía, así, de un solo golpe, en el modo de pensar particular, específico y, lo que es peor, etnocéntrico, de la sociedad occidental".¹⁵¹ Todo esto, ante un país y una cultura oriental.

En realidad, desde el ascenso de Japón como potencia económica mundial, los teóricos y estudiosos de la organización han reconocido abiertamente que han sido la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas las que constituyen la clave fundamental de tal éxito. "Ha sido a partir de este inesperado éxito como se ha despertado, tanto entre teóricos como entre directores de empresas, el interés por la relación entre cultura y organización".¹⁵² Es decir, este hecho que también ha marcado en gran medida la actual situación económica mundial y de competitividad en el terreno empresarial, es el elemento clave para entender los orígenes de la cultura organizacional.

Cabe mencionar que este es el antecedente directo y específico que ha tenido la reflexión sobre la cultura organizacional, iniciado en los setenta. Pero se puede señalar, con toda certeza, que sus orígenes se pueden encontrar en la consideración de los factores humanos en la investigación organizacional de la década de los treinta, con su precursor Elton Mayo y todas las corrientes sociopsicológicas de investigación de las motivaciones y de los grupos en las instituciones.¹⁵³

5.1.3 Sentido e importancia de considerar y tomar en cuenta a la Cultura Organizacional

La cultura organizacional se presenta como el núcleo, la esencia de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. La cultura, se puede afirmar, es la instancia que determina la forma como funciona una organización. Y es que su cultura está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización, tales como valores, costumbres, tradiciones, modos de vida, emociones, intereses y aspiraciones.

Antes de explicar el sentido y la importancia que tiene la aplicación de este enfoque en las organizaciones, es necesario remarcar algunas de sus particularidades, a fin de comprender en su verdadera magnitud dicha importancia. Jaime Pérez, tras mencionar que la cultura organizacional es una oportunidad para moldear el comportamiento de los empleados en función de los objetivos de la empresa, cita que una de sus características es hacer inútiles el cuerpo de reglas formales, a partir de lograr lo siguiente:

- Un personal previsible consagrado al trabajo, fiel y flexible.

¹⁵¹ *Ibidem*, p. 214.

¹⁵² *Ibidem*, p. 213.

¹⁵³ PEREZ, Jaime, *Op. cit.*, p. 6.

- Rigurosamente adoctrinado a partir de haber dado forma a la experiencia, a la percepción, a la escala de valores y al comportamiento
- En suma, a convertirse ellos mismos en la empresa, es decir, a desplegarse fielmente a las exigencias de la organización a riesgo de que si no es sumiso, se es considerado entonces en bribon, en neurótico, en egoísta/egocéntrico y en el peor de los casos, un candidato a ser totalmente excluido de la organización. Lo contrario (la obediencia), es lo que nos hace tener actitud y ser competentes, lo que nos abre las puertas a los recursos, las oportunidades y la movilidad profesional o sea, el éxito dentro de la organización.¹⁴

Con estas características es mucho más fácil entender que una de las principales virtudes, tal vez la más importante, de la cultura organizacional es tomar en cuenta el factor humano en la organización y su característica predominante que es la subjetividad.

Pero esto conlleva a tener en el estudio de las organizaciones una consideración de múltiples variables que a su vez obliga al investigador a construir enfoques globales que integren la gestión estratégica y los factores culturales y de comportamiento. Sobre este último se puede decir que el principio básico de la relación de cada individuo con su organización, pasa por una determinada representación

"Estas representaciones influyen notablemente en el funcionamiento de la empresa. Querer mejorar el funcionamiento, supone actuar sobre las representaciones mismas"¹⁵. Esto se puede interpretar como la intervención sobre los factores culturales de la empresa, puesto que la representación es uno de los componentes importantes de toda cultura.

Vista de esta forma, la cultura organizacional constituye realmente un nuevo enfoque. "Esta cultura o si se prefiere, este sistema normativo de la organización -hábitos, valores, normas, creencias, principios comportamientos, procedimientos gerenciales, etc.- pueden ser, para hablar en términos financieros, uno de los activos más importantes de la organización o de sus pasivos más destructivos si es que no se toman en cuenta. La concepción opuesta al enfoque de la cultura organizacional, trata a la gente más como un gasto que como un activo, por eso la orientación de las organizaciones a no invertir en los recursos humanos"¹⁶.

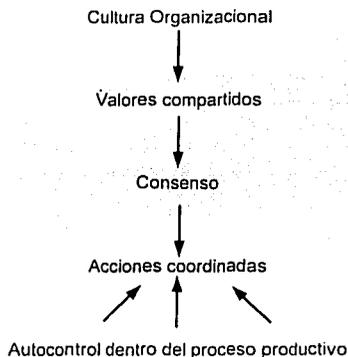
Con todo lo planteado hasta este momento, se podría diseñar en forma esquemática el modelo de funcionamiento de la cultura organizacional, el cual es presentado también por el autor Jaime Pérez:

¹⁴ PEREZ, Jaime, Op. cit. p. 75.

¹⁵ BARTOLI, en PEREZ, Jaime, Op. cit., p. 14.

¹⁶ PEREZ, Jaime, Op. cit. p. 75.

Modelo de funcionamiento de la Cultura Organizacional ¹⁵⁷



El autor plantea que este nuevo enfoque no es más que la "reactualización de la aspiración del mundo capitalista" de cristalizar por fin a la organización como una entidad irrenunciable en la dinámica de sus procesos y relaciones productivas. Pero que, al mismo tiempo, aporta un conjunto de ideas valiosísimas para concebir el trabajo dentro de las organizaciones en forma alternativa al que se desarrolla en la actualidad.

De hecho, lo que hace este nuevo enfoque en la teoría de las organizaciones es perfilar lo que podría ser un modelo de trabajo y de organización diferente al control o a la conformidad laboral que son rasgos distintivos en la sociedad capitalista. "Su utilización, en los términos actuales, puede ser cuestionable, pero sus enseñanzas no se pueden echar en saco rato, traen ideas para una organización social y culturalmente diferente, más humana, digamos incluso habitable". ¹⁵⁸

En esencia, este es, el sentido, la importancia y la trascendencia de este nuevo enfoque que plantea la cultura organizacional, y que se ha sintetizado en esta frase: hacer a la organización más humana.

5.2 Ámbitos, elementos y beneficios de la Cultura Organizacional en La Jornada

La cultura organizacional es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores en favor de los fines de una organización. Pero los instrumentos de los que se vale esta disciplina para lograr la modelación de la cultura o si se prefiere, esta reorientación cultural de los recursos humanos en favor del funcionamiento de la

¹⁵⁷ El esquema fue tomado de la obra inédita de Jaime Pérez, "Recursos Culturales", ENEP-Acatlán, 1998.

¹⁵⁸ PÉREZ, Jaime, Op. cit., p. 76.

organización son: Misión ó Propósito; Comportamiento, Actitudes y Valores, Conocimiento; Claridad Organizacional; Liderazgo; Comunicación; Imagen Interna y Externa; Ritos e incluso Tótems.

Estos instrumentos se abordarán a continuación, aplicandolos a La Jornada. Además, esto se puede hacer gracias al trabajo y a los diagnósticos realizados en los distintos niveles de la organización. Los valores que se presentan a continuación no son producto de la imaginación, sino que tienen sustento a lo largo de todo el trabajo, el cual se ha guiado por una metodología ya probada.

5.2.1 Misión / Propósito

La misión identifica hacia dónde va la organización, y entre sus principales beneficios está el de dar sentido y una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante, además de que ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. La importancia de la misión radica en que da relevancia al trabajo diario, así como orienta el esfuerzo cotidiano en una misma dirección y multiplica la energía organizacional¹⁵⁴.

Asimismo es el fundamento de la cultura organizacional deseada y determina el perfil organizacional, por medio de instrumentos como la Visión (lo que se quiere ser en un futuro), la Estrategia (diseño del movimiento de largo plazo con base en fortalezas y debilidades), Táctica (acciones específicas de corto plazo que concretizan el propósito, la visión y las estrategias) y Negocio (productos o servicios de la empresa)

En el segundo capítulo, donde se abordó la estructura formal de la organización, se precisó la misión de La Jornada, identificada en ese apartado como objetivos. Desde la convocatoria pública para fundar el diario, el director fundador Carlos Payán definió el propósito del rotativo:

"Nos proponemos hacer de La Jornada un diario de sólida manufactura profesional, que equilibre en sus páginas la información abundante y la reflexión de fondo sobre los problemas del ahora. Un diario de profesionales de la información, basado en la investigación cuidadosa, el reportaje especial, la crónica libre, la entrevista amplia y oportuna. Un diario que consigne en sus páginas el movimiento de la sociedad, la realidad diaria y anónima de personas y sectores. Esa experiencia de todos los días que vive el país real y que no siempre se refleja en las preocupaciones y las declaraciones de cúpula. Un diario que dé voz a los que no la tienen."¹⁵⁵

Por lo que toca al objetivo económico, Héctor Aguilar Camín dijo que La Jornada se proponía ser una empresa eficiente, regida por claros criterios de rentabilidad y productividad, que son los únicos que pueden garantizar la solidez y el desarrollo futuros del quehacer periodístico.

¹⁵⁴ DENISON y GIRAL, Bames, en PEREZ, Op. cit., p. 23-25.

¹⁵⁵ PAYÁN, Carlos, "Por un periodismo crítico y democrático", La Jornada, México, No. Bajo Cero, 29 de febrero de 1984, p. 2-3. Más información, ver Anexo 1.

La Jornada tiene perfecta y claramente definida su misión. Además, cumple satisfactoriamente muchas de las características que se le atribuyen a ella, como la de dar sentido social e histórico a la organización; capacidad de captar la atención y el entusiasmo de un grupo social; que es de largo plazo y a prueba de cambios, es defendible, porque los trabajadores se ven reflejados en ella, y su redacción de los objetivos es clara, breve, estética e inspira confianza; es compatible y congruente con las políticas, costumbres y normas formales e informales de la empresa

5.2.2 Comportamiento, actitud y valores

Los valores son definidos como los conceptos que guían el comportamiento de los sujetos. Por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización. Los valores incursionan en el elemento más profundo (en la convicción y no en la simulación), da pautas de autocontrol y autorregulación, posibilita la autonomía y libertad de acción; descarta la supervisión al confiar en el individuo, y estimula y dota de sentido al comportamiento.¹⁶¹

Como también se vio en el segundo capítulo –con la denominación de filosofía–, los valores asumidos por La Jornada se encuentran básicamente en dos niveles, ambos complementarios: el primero, para el manejo y administración de la organización, donde se acuñó el lema “Un diario entre iguales”; y el segundo, los valores que desde las páginas del diario pretende promover entre sus lectores, y que son las causas de la democracia, la independencia y la soberanía nacionales, la justicia y el respeto de los derechos humanos, entre otros.

Además, se concluyó que existe correspondencia entre estos valores que sustenta la organización y el propósito que guía sus decisiones y orientan su quehacer cotidiano. Ambos, valores y misión, se sintetizan y se hacen presentes en la línea editorial del diario, que se reflejan permanentemente en sus páginas, en la promoción de las causas populares. También se concluyó que no existe conflicto entre ellos, sino por el contrario, se percibe una estrecha relación y complementariedad. Hacia el exterior se estimula la participación de los lectores a favor de las causas populares y se tiene credibilidad, mientras que al interior persiste la idea de igualdad entre quienes hacen el diario todos los días.

Pero como se mencionó en su momento, ni los objetivos ni la misión del diario se informan de manera formal a los miembros de nuevo ingreso, aunque en los hechos son aprendidos y asimilados por el contacto cotidiano con los trabajadores con antigüedad.

5.2.3 Conocimiento

Cuando se habla de conocimiento es en referencia al conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una organización.¹⁶² Pérez menciona varios mecanismos del conocimiento que puede aplicar la organización, cuando ésta entiende perfectamente que la promoción de dicho

¹⁶¹ GIRAL., en PÉREZ, Op. cit., p. 20-22.

¹⁶² *Ibidem*, p. 33.

conocimiento es otra de sus funciones y no solamente de las instituciones educativas formales.

Bajo esta premisa, la organización debe establecer programas de desarrollo del conocimiento; reconocer el saber, la actualización y los grados académicos de las personas; pero reconocer también lo que se desconoce o ignora para subsanarlo, además de generar las condiciones adecuadas, tanto estructurales como de confianza, para enriquecerse de las propuestas, experiencias, observaciones y señalamientos críticos

La aplicación de dichos mecanismos trae a la organización una serie de beneficios, tales como el fortalecimiento de la confianza, experiencia y conocimiento de su personal; promoción de la iniciativa, creatividad, desarrollo y mejoramiento continuo, reflexión crítica de las formas de trabajo para hacerlo mejor y diferente, humanizar y hacer efectiva a la organización, y liberar el potencial-capacidad creativa del personal e innovarlo en la dinámica de la empresa

Sin embargo, estos mecanismos deben ir acompañados por un programa preciso de desarrollo del conocimiento, en el cual se fijen como criterio las necesidades que tienen los actores de la organización. A esto debe añadirse las ceremonias y rituales de premiación del conocimiento, por medio del otorgamiento de constancias y grados académicos; conformar diversos equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos, y tener la capacidad para evaluar las ideas que se aportan para el buen funcionamiento de la organización y hacerlas aplicables.³⁴

En la estructura y funcionamiento de la organización existen la mayoría de estos elementos, contemplados como derechos laborales en el CCT, el cual rige las relaciones laborales. No obstante, hasta ahora parece que son cuestiones aisladas, donde cada trabajador de manera personal recurre a las facilidades de desarrollo y capacitación que proporciona La Jornada a su personal

Es decir, los mecanismos, las prestaciones, las facilidades para esta profesionalización están presentes, pero hace falta una gran eje que coordine todos estos esfuerzos y recursos que realizan tanto la empresa como los trabajadores. Por acuerdo del Contrato, cada año, la empresa debe contemplar en su presupuesto determinada cantidad de recursos para el rubro de capacitación y profesionalización, pero se han registrado ejercicios fiscales en el que este monto no se ha agotado, y otros, donde se perciben fuertes diferencias entre quienes hacen uso de él

Dentro de este tipo de prestaciones, La Jornada cubre, por ejemplo, en el caso de los reporteros y redactores del diario, las colegiaturas por el estudio de un idioma – preferentemente inglés-, el curso de computación y/o de un taller o seminario, situación que se contempla también para los trabajadores de otros departamentos o áreas, con la única condición que estén vinculados con la realización de su trabajo cotidiano

Pero esta situación positiva no ha estado exenta de fricciones, como la que se ha dado de manera recurrente entre la representación de la empresa y el Sindicato por la instalación de una aula dentro del edificio de La Jornada, situación que está contemplada

³⁴ Ibidem, p. 33-34

en el Contrato. El argumento gerencial, hasta hace tiempo, ha sido la falta real de espacio en los inmuebles que ha ocupado la empresa, pero que con cierto grado de voluntad ha funcionado en varias ocasiones en lugares improvisados, debido a la presión del sindicato. En las nuevas y amplias instalaciones del diario, ubicado en Avenida Cuauhtémoc 1236, este argumento no tendría cabida, pero hasta ahora –julio del 2003- no se ha contemplado la asignación de un lugar destinado para este uso

Son varias las trabajadoras del área de intendencia, conmutador y administración que han concluido sus estudios de nivel primaria y secundaria abierta, situación que les ha permitido iniciar en otro lugar sus estudios de educación media superior, y en otros casos el ascenso dentro de La Jornada

5.2.4 Claridad Organizacional

Este concepto de claridad organizacional se refiere a la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades e incertidumbres, que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden en desarrollo de su potencial. En la práctica, se trata de un esfuerzo por hacer sencillo el funcionamiento de la organización.

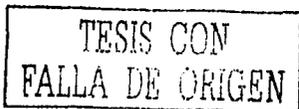
Autores como José Giral Barnés y Jaime Pérez ubican cuatro categorías que obstaculizar este funcionamiento: información que posibilita el trabajo, las expectativas organizacionales e individuales cuya falta de definición puede impedir el compromiso de la organización; las formas y criterios de evaluación que al no ser claros desorientan y/o disperse el esfuerzo individual y grupal; y demandas, expectativas y efectos del entorno, cuya falta de conocimiento vuelven obsoleta a la organización.¹⁴

Los beneficios en caso de lograr esta claridad es la optimización en el aprovechamiento y desarrollo de los recursos humanos. Pero también es necesario definir una serie de expectativa, tanto del lado de la empresa como del trabajador. Esto quiere decir que se debe revalorizar al individuo, hacer una planeación de desarrollo de la organización; establecer claramente los sistemas de compensaciones y condiciones de trabajo; evaluar con justicia los puestos, y que el trabajador determine sus expectativas viables que tiene dentro de la organización

La Jornada tiene un camino andado en este terreno. De entrada, el diario tiene un proyecto definido de fortalecimiento y expansión, que se refleja en la adquisición de un nuevo inmueble propio –desde hace varios años lo tiene ya con la imprenta- y el surgimiento de varios diarios regionales, además de la agencia informativa que vende sus servicios a diarios del interior del país. Esta situación resulta complementaria con la perspectiva que tienen la generalidad de sus trabajadores, que se sienten orgullosos en ella y la consideran la mejor opción respecto a otras empresas de las competencias, según revela la encuesta de clima organizacional.

La encuesta muestra que hay una tendencia mayoritaria de los trabajadores a considerar que los salarios y las prestaciones que otorga La Jornada son satisfactorias. Otras de las características del diario es la poca movilidad de personal, lo cual es otro síntoma de que el personal está satisfecho de laborar en dicha organización.

¹⁴ Ibidem, p. 28



No obstante, en varias de las preguntas formuladas se percibe cierta disparidad de criterios, hecho que se hace presente en la claridad respecto a la políticas de aumento salarial, ascensos de puestos y del compromiso de la empresa con sus trabajadores, así como una falta de información para el desempeño adecuado y eficiente del trabajo cotidiano. Se debe aclarar que esta encuesta se aplicó sólo al área editorial involucrada en la hechura del diario, pero los resultados deben ser dignos de tomar en cuenta a la elaboración de la propuesta de intervención, pues en algún momento y circunstancias esta falta de claridad podría desorientar el esfuerzo individual y grupal en la obtención de los resultados y objetivos comunes

5.2.5 Liderazgo

El liderazgo en un contexto y proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer, mientras que desde un punto de vista cultural está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Esto porque todo lo que estructura, identifica y da sentido, también da autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo

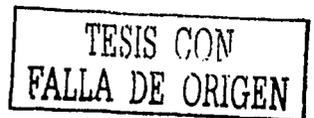
Para Daniel Denison,¹⁰⁰ existen dos tipos de liderazgo: el de supervisión y el simbólico. El primero es donde el líder hace énfasis en la tarea, el rendimiento y en la intención deliberada y racional, y tiene un impacto positivo a mediano plazo, pero deja de tenerlo en el largo, de todos sus rasgos, el hacer claras las metas a los compañeros es el que tiene resultados a corto plazo. El segundo es aquel donde se crean equipos de trabajo y hay apoyo, motivación, orientación, dirección, constructor de sentido y ejemplo de la organización.

En La Jornada, el liderazgo de la directora general no solo es incuestionable, sino está impregnado de una autoridad moral y legítima ante toda la comunidad del diario. Y, aunque el funcionamiento de la organización obliga a tomar decisiones rápidas en la elaboración cotidiana del diario, se observa que hay una comunicación entre los diversos jefes de área y departamento con la Dirección General, que sin duda alguna sirve de manera positiva para la toma de decisiones. Es decir, el liderazgo se ejerce con determinado grado de consulta entre los mandos medios. Prueba de ellos son las reuniones de evaluación de la información que se realizan durante la tarde, donde se decide el diseño informativo del diario en su edición del día siguiente.

Pareciera que el liderazgo que se ejerce en La Jornada no puede ser clasificado de uno o de otro tipo, sino tiene que tener rasgos y elementos de ambos. Por ejemplo, el diario tiene que editarse todos los días, lo que obliga a hacer énfasis en la tarea, en el cumplimiento de las metas y en garantizar las mejores condiciones de trabajo al personal y se busca solución rápida a los problemas. Pero además, hay una orientación precisa desde la Dirección General, una motivación no sólo económica, y el líder se convierte en constructor de sentido y ejemplo para la organización.

¹⁰⁰ ABRAVANEL, Ailaire, et al., "Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos", Ed Legis, Serie Empresarial, Bogotá, 1988, pp. 38-29, 44-46, 48, 51-52, en PEREZ, Jaime, ob. Cit., p. 26-37.

¹⁰¹ DENISON, Daniel, "Cultura corporativa y productividad organizacional", Ed Legis Serie Empresarial, Bogotá, 1991, pp. 64-73, en PEREZ, Op. Cit., p. 38.



5.2.6 Comunicación

A la comunicación se le considera como un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. A este instrumento se le identifican cuatro grandes tareas:¹⁶⁷

- a) **Conducción-dirección** de la organización; cuyos beneficios se traducen en canalizar las acciones hacia el logro de objetivos, y tradicionalmente se recurre a una comunicación vertical
- b) **Enculturización**, que tiene el objetivo de lograr la cohesión-integración de la organización, por medio de una unidad de aspiraciones y disminución de tensiones, con una comunicación en sentido vertical
- c) **Adaptación**, que busca la sobrevivencia de la organización, y tiene regularmente una comunicación ascendente y externa
- d) **Coordinación-articulación**, que pretende organizar las acciones en función del logro de objetivos, con una comunicación horizontal y transversal

Junto con la estructura de autoridad, la comunicación es, quizás, de los elementos más significativos e importantes para entender a la organización. Desde la conducción en sentido vertical, con órdenes de la Dirección General; de enculturización, por medio de la importancia y trascendencia del trabajo diario, de adaptación, donde se da la retroalimentación a cuestiones internas y externas; y de coordinación, en la que cada miembro tiene el conocimiento y autoridad necesaria que requiere su función.

Hay que recordar que la comunicación fluye de manera vertical en La Jornada, conforme a su estructura, donde la Jefatura de Información y la Mesa de Redacción jerarquizan la información que contendrá la edición del diario. De hecho son las áreas que concentran la información noticiosa y el mando operativo. Pero la comunicación también se da de manera abierta y en todos los sentidos y rangos, de ida y vuelta, pero también de abajo hacia arriba.

Al respecto debe hacerse una división en el conjunto organizacional de La Jornada: En el área editorial, la comunicación es oral y de esa forma se transmiten las órdenes y se acuerdan las decisiones, para determinar el contenido de la edición del diario. Pero en el área administrativa, el medio que predomina es el escrito. Y para comunicarse entre sí, las áreas editorial y administrativa recurren a la forma escrita, para reportar las nóminas y las solicitudes de vacaciones, permisos especiales, días económicos y pagos extraordinarios.

5.2.7 Imagen interna y externa

La comunicación también debe tener impacto hacia el exterior de la organización; su fundamento es hacer congruente la imagen externa con la situación interna de la empresa. Lo anterior tiene el siguiente argumento: "se supone que una sólida imagen externa tiene su punto de partida en la situación, identidad y clima organizacional, laboral y comunicativo de carácter interno de una organización. Una imagen externa incoherente

¹⁶⁷ PÉREZ, Jaime, Op. cit., p. 44-47.

respecto a su situación interna es fácilmente abatible y a la larga causa desprestigio y graves problemas de incredulidad y desconfianza".¹⁶⁸

Así, en una lógica del funcionamiento, una situación interna positiva genera una imagen externa favorable, mientras que una situación negativa dará una representación organizacional de las mismas características. Por ello, el objetivo es hacer depender la imagen externa de todos y cada uno de sus empleados y no sólo de las campañas de publicidad, las cuales deben ser vistas solo como una acción comunicativa complementaria que no alcanza a tener carácter integral. Aquí Jaime Pérez señala que "se debe tomar en cuenta que el empleado de una compañía es la compañía o el representante de esa compañía".¹⁶⁹

En este caso, uno de los objetivos de la comunicación es hacer depender la imagen externa de todos y cada uno de sus empleados. En La Jornada es una práctica cotidiana recurrir a aquellos símbolos que están sustentados en los principios, filosofía y misión de la organización, en donde está presente la defensa de la soberanía nacional, las luchas populares, los derechos humanos, y que, en general, identifican a al diario en una posición de centro-izquierda, si es que todavía cabe la geometría política en la sociedad moderna.

Lo anterior se ve reforzado por el grado de satisfacción que tiene el personal que labora en el diario, y que se ve reflejado en la encuesta de clima organizacional. Además, las prestaciones económicas superan en mucho las reconocidas por la ley, y el ambiente de trabajo se percibe aceptable en términos generales. Todo esto se complementa con la expectativa que tienen los trabajadores sobre el futuro de la organización. En este caso, 89% consideró que se observa de bueno a excelente. Se identifica que el futuro de la organización está ligada a la satisfacción de sus trabajadores.

Con lo descrito hasta ahora no se quiere decir que los problemas no existen al interior de la organización, pues a lo largo de los diferentes capítulos se han presentado de manera detallada, en diferentes niveles de análisis, las carencias, deficiencias y debilidades que tiene La Jornada. Pero para este caso específico, el de la imagen externa y su congruencia con la situación interna de la empresa, se afirma que entre los trabajadores existen una opinión realmente positiva respecto a la organización donde pasan una parte importante y prolongada de su vida.

5.2.8 Ritos organizacionales

Los ritos son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones (ejemplares), derechos y obligaciones, costumbres bien o mal o vistas, papel que se desempeña en la organización, tales como jerarquía, éxito, responsabilidad y pertinencia, entre otros.¹⁷⁰

¹⁶⁸ *Ibidem*, p. 50.

¹⁶⁹ *Ibidem*, p. 50.

¹⁷⁰ *Ibidem*, p. 39.

El mismo autor, en su obra "Recursos Culturales de la Organización", señala que son varias las funciones de dichos ritos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

° **Refuerzo del ánimo y de la identidad:** Consolidan y animan periódicamente la identidad de grupo (transmisión/enseñanza de la cultura: actitudes, valores, comportamientos, etc.)

° **Papel enculturizador:** Por este medio se rescatan las lecciones del pasado, una especie de sabiduría colectiva que es útil para las generaciones siguientes

° **Papel purificador:** Permiten la expresión de los sentimientos, facilitan la creación de bienes colectivos más profundos. Ayuda a la disminución de la angustia y la ansiedad mediante la satisfacción de necesidades expresivas

° **Papel integrador:** Permiten vivir la experiencia emotiva de la colectividad, de participación en la mística de grupo

° **Papel de reconocimiento o de otorgamientos de status:** Permiten experimentar la importancia de la adquisición gradual de status, de reconocer su mérito delante de todos (entrega de diplomas). El individuo siente ahí su prestigio realzado (es un premio a la obediencia y la construcción de la sumisión y la conformidad) ¹⁷¹

En La Jornada, las Juntas de Evaluación, donde los directivos deciden la formación del diario en su edición del día siguiente, son un ejemplo de los comportamientos ritualizados, que en este caso tiene el área editorial. Las Juntas son un rito, del que los reporteros con mucha frecuencia están pendientes, pues en ellas se califica la información anunciada en el adelanto y las perspectivas de donde se publicará en la edición del día siguiente.

El conjunto de los trabajadores tiene otros rituales, como los festejos que organiza el Sitrajo del día las madres y del padre, que no sólo tienen el papel integrador, donde se vive la experiencia emotiva de la colectividad, sino también de purificador, al permitir la expresión de los sentimientos y consolidan la identidad de grupo

Hay que señalar que hasta hace algunos años había otros ritos organizacionales importantes que contribuían a fortalecer la identidad, cohesión y colectividad de la comunidad jornalera, pero que por diversos motivos, nunca oficialmente informados a los trabajadores, se han dejado de organizar. El primero fue la celebración del aniversario de La Jornada, la noche del 15 de septiembre, en el que se aprovechaba el festejo de las fiestas patrias y que el diario no se edita al día siguiente, para realizar un gran baile en algunos de los salones más tradicionales de la ciudad de México. La comunidad jornalera y sus familias se daban cita en este evento, que llegó a tener buena fama en el medio periodístico. El último que se realizó fue en 1999, con motivo de los 15 años del diario.

También se organizaba, esa misma mañana del día 15, un torneo futbolero entre equipos formados por el personal de varios departamentos y secciones del diario. Este era uno de los pocos espacios donde los trabajadores del área editorial y administrativa convivían fuera del horario de trabajo. El otro fue la excursión del 30 de abril, regularmente a un balneario, que organizaban en conjunto empresa y sindicato, también con la ventaja de que al día siguiente, el primero de mayo, no se edita La Jornada.

¹⁷¹ *Ibidem*, p. 39-40.

Aún cuando los ejemplos no son numerosos, lo real es que la función de los ritos organizacionales es fundamental y en gran medida explican la cultura que posee cada una de las organizaciones, en este caso específico La Jornada. Si bien es cierto que en este apartado deben citarse los ritos propios de la organización, también lo es el que se puedan enumerar aquellas cosas que nunca se han hecho, y que también serían elementos importantes para entender a la organización. En este caso, por ejemplo, nunca se ha realizado una ceremonia de reconocimiento a la labor del personal que cumple cinco, diez, o quince años, situación que pudiera parecer elemental para otras organizaciones.

5.2.9 Tótem

El concepto mismo de Tótem nos conduce a la vida comunitaria de ciertas tribus, culturas o civilizaciones, el cual se representaba con un animal, que veneraban como el ancestro de la raza. Así tenemos a la loba que amamantó a Rómulo y Remo, en la fundación de la civilización y la cultura romana, o el águila posada sobre un nopal devorando una serpiente, en el centro de un lago, para explicar con este símbolo el surgimiento del imperio azteca.

Al tótem, Claude Lévi-Strauss lo define como el símbolo racional universal del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que establece una relación entre la naturaleza y la cultura. El tótem puede simbolizar la negación o el reconocimiento respetuoso, la adoración de la cultura o alguno de sus aspectos.¹⁷²

En la vida de las organizaciones, el tótem puede permanecer silencioso y hasta invisible, casi similar a un cáliz en su valor simbólico. Aunque sea muy respetado se evoca solamente cuando hay que reivindicar algunas cosas o cuando se emprende la búsqueda del significado más profundo que siempre es emotivo, no racional ni verbal.¹⁷³ Entre sus funciones está el dar estabilidad, crear orden, coherencia y continuidad, y es capaz de suscitar reacciones similares en diferentes individuos y en momentos distintos.

El tótem en las organizaciones pueden ser símbolos como banderas, uniformes, espacios e incluso personas. En el caso de La Jornada, el nombre del diario está directamente asociado a un personaje: Carlos Payán Véliz, director fundador del diario y en torno al cual se aglutinó un importante grupo de reconocidos periodistas, escritores e intelectuales, que dieron vida a La Jornada, con la invaluable ayuda de la sociedad civil, el 19 de septiembre de 1984.

La imagen de don Carlos Payán, o de "Papá-Payán" —como se le nombraba con alguna frecuencia entre broma y verdad cuando había un problema que sólo el podía resolver, principalmente en las negociaciones entre empresa y sindicato— es trascendental en la cultura organizacional de La Jornada. Aún cuando tiene siete años que dejó la Dirección General del diario porque así lo establecían los estatutos, mantiene un importante vínculo de amistad con la actual directora Carmen Lira Saade, y aparece todavía en el directorio como director fundador del diario. Con alguna frecuencia todavía se aparece en las instalaciones de La Jornada.

¹⁷² ABRAVANEL, Allaire, Op. cit., p. 66-70

¹⁷³ *Ibidem*, p. 67-69.

5.2.10 La cultura de La Jornada

El estudio de la cultura organizacional, como cualquier otra aspiración científica del conocimiento, quiere entender, no juzgar las razones aparentemente ilógicas o irracionales de un comportamiento.¹⁷⁴ El objetivo del presente reporte no es calificar de buena o mala a La Jornada sino entenderla para ser capaces de ofrecer alternativas viables en un plan de intervención, cuyo fin sea el de hacer a la organización más confortable para quienes ahí se desempeñan, pero también para contribuir tanto en la eficacia como en la eficiencia de la organización. Finalmente, en una sociedad capitalista y en un mundo cada vez más globalizado como el del presente, a las organizaciones se les mide por su rentabilidad y eficacia.

La cultura es la manera en que actúan los integrantes de un grupo, sociedad y, en este caso específico, los miembros de La Jornada. La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.¹⁷⁵

Para el estudio de la cultura organizacional, Horacio Andrade, ex presidente de la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, menciona que la "cultura fuerte" es cuando los valores están definidos y difundidos, rigen la conducta de los miembros de la organización y están jerarquizados en función de su importancia. Es "funcional" cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, motiva y compromete a sus integrantes, fomenta la cohesión y crea un ambiente sano de trabajo, por lo que propone la siguiente clasificación, de acuerdo con el grado de fortaleza y de funcionalidad.¹⁷⁶

	DEBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none">-Pocos significados compartidos-Heterogeneidad en la percepción y acción-Desorientación-Reactividad	<ul style="list-style-type: none">-Significados compartidos-Desorientación-Resistencia al cambio-Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none">-Pocos significados compartidos-Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente-Percepción poco realista-Pragmatismo	<ul style="list-style-type: none">-Significados compartidos-Percepción homogénea y realista-Acciones concertadas y planeadas de antemano

¹⁷⁴ PEREZ, Jaime, Op cit., p. 64

¹⁷⁵ ANDRADE, Horacio, "La estrategia de comunicación como principio de integración/interacción dentro de las organizaciones", disponible en www.razonypalabra.org.mx/anteriores/04/andrade.htm, (24 de abril de 2003).

¹⁷⁶ Ibidem, (24 de abril de 2003).

Una vez presentada la clasificación, se puede señalar que La Jornada posee una cultura "fuerte-funcional", pues es aquella donde hay un significado compartido que permite a las personas tener una percepción homogénea y realista de la crisis. Entonces, los líderes tienen en este tipo de cultura un valioso recurso para orientar la percepción y la acción ante las crisis, con base en los valores que han permitido a la organización ser exitosa hasta este momento

En términos generales, La Jornada tiene una cultura fuerte y funcional, pero es necesario subrayar que se debe reforzar y no creer en la falsedad de que si se tiene para siempre, sino que se trata de condiciones que se deben cuidar y reforzar

Frente a La Jornada se está ante una organización con objetivos y misión claramente definidos; con valores compartidos; con el ejercicio de un liderazgo reconocido y aceptado; con una imagen congruente entre lo interno y lo externo; con ritos organizacionales que contribuyen a la cohesión y la identidad de la comunidad jornalera; con personal profesionalizado, y con un buen camino andado en cuanto a claridad organizacional se refiere.

5.3 Sistematización de los Diagnósticos

La cultura de una organización es su forma habitual de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor medida todos los miembros y que deben aprender los nuevos elementos que se incorporan a ella y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados. "La cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas".¹⁷⁷

De esta forma, la cultura de la organización consiste en los medios y técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos

La comunicación y la cultura dentro de las organizaciones sólo tienen sentido a la luz de las percepciones y las estrategias de los actores organizacionales. Son instrumentos para determinar lo que separa y desintegra, a fin de utilizarlas como un recurso para acercar y vincular. "La cultura sirve para construir una vida en común e idealmente, forjar las representaciones y aspiraciones, eso es lo que le da unidad y rumbo a la organización, evita la fuga de energía que significan muchos y diferentes caminos, si no es que contradictorios, que es lo que caracteriza a las organizaciones enfrentadas, altamente costosas, ineficientes e ineficaces".¹⁷⁸

5.3.1 Del Entorno

Surgida de una escisión del diario Unomásuno y en medio de una difícil situación económica que vivía el país, La Jornada fue capaz de sortear con extraordinario éxito

¹⁷⁷ Ibidem, (24 de abril de 2003)

¹⁷⁸ PEREZ, Jaime, "Imágenes de la Organización. Taller de Investigación", inédito, UNAM-Acatlán, 1998.

económico y periodístico, el ambiente hostil y adverso que mostraron las esferas del poder político y económico-financiero en sus primeros años

En realidad, se trata de un diario que fue bien pensado, planeado y estructurado para no cometer los mismos errores de proyectos periodísticos pasados, que al paso del tiempo han naufragado. Con el establecimiento de varios candados se buscó garantizar la continuidad de La Jornada, más allá de los cambios y relevos en su dirección. Bajo esta lógica, lo que en algún momento se pudo haber pensado como un diario dirigido por un "club de amigos", es un proyecto que se ha consolidado como una institución reconocida ampliamente en el medio periodístico nacional, y que hoy por hoy, también en el ámbito internacional, es un obligado marco de referencia para enterarse de lo que acontece en México.

La organización ha logrado trascender con éxito los cambios de directivos, y con matices propias de la personalidad que está al frente del diario, ha mantenido firmemente la línea editorial que le dio origen y razón de ser. Esta es, sin duda alguna, una de sus más importantes fortalezas y apuntan a una de las conclusiones finales de la investigación.

Su nacimiento es *sui generis*. La Jornada convocó a la sociedad civil a suscribir títulos de acciones de lo que en ese momento -febrero de 1984- era sólo un proyecto periodístico respaldado por un reducido grupo de periodistas, aunque de reconocida trayectoria, para hacer realidad lo que se creía imposible: editar un diario con pocos recursos económicos y con una línea editorial crítica.

A esta convocatoria respondieron dos mil 230 accionistas, de los cuales dos mil 70 detentan la serie "B" de acciones preferentes no participativas y 160 la serie "A" de acciones comunes, las cuales tienen derecho a decisión en la Asamblea de Accionistas. Nadie podía ni puede tener más de un paquete de acciones, nadie tiene más de un voto. Bajo esa lógica se elige cada cuatro años a quien ocupará la Dirección General.

El personal en general, y los reporteros en particular, reconocen el prestigio que tiene el diario en los sectores sociales del país. En el caso de estos últimos, que son también una importante frontera de la organización con su exterior, este reconocimiento influye en su comportamiento, en el desarrollo y el cumplimiento de su trabajo. Además, por la línea editorial del diario, el personal en general asume en su trabajo actitudes de permanente crítica y cuestionamiento ante los hechos noticiosos, sobre todo ante posturas y declaraciones gubernamentales, y las expresadas por los grupos, asociaciones y personajes públicos identificados con posiciones conservadoras y/o de derecha.

Con este abierto y explícito reconocimiento a su labor periodística desarrollada desde su fundación, La Jornada está inmersa en un clima donde hay elementos suficientes para identificar una crisis en el medio periodístico nacional, que ha provocado el cierre y la venta de varios diarios.

Al momento de redactar esta parte del reporte de investigación se ha hecho patente lo que ya venía configurándose desde hace un par de años: la crisis en los medios de comunicación impresos. En la actualidad, la prensa escrita enfrenta un entorno crítico, debido a la drástica caída de la publicidad estatal y social, que tradicionalmente ha sido su ingreso más importante. Esta situación se ha derivado, por un lado, por la

reducción de los recursos económicos destinados a este rubro por parte de las diferentes instancias gubernamentales, que en sus políticas de asignación de publicidad han privilegiado a los medios electrónicos, y por el otro, a la creciente competencia de la prensa escrita por ganar u obtener los recursos publicitarios

Sin embargo, en los meses recientes –a mediados del año 2002- La Jornada adquirió mediante una acción de compra-venta, un inmueble de nueve pisos donde se ubican actualmente sus instalaciones administrativas, activo que se suma a la imprenta que se compró desde hace varios años. Además, hay planes ya muy avanzados para comprar una nueva rotativa más rápida. Es decir, en medio de esta crisis que vive y afecta a la prensa escrita, La Jornada esta siendo capaz de salir adelante, en lo económico y también en lo periodístico. Unas de las grandes ventajas que tiene el diario para superar este tipo de obstáculos es su elevado grado de contingencia, que le sirve para atender los problemas que se presentan, tanto en el ámbito periodístico como en el económico.

A partir de esta coyuntura de crisis, que se agrava tras la elección presidencial del año 2000, el futuro del diario está en la posibilidad no solo de preservar su público lector, sino también de incrementarlo; de hacer una evaluación permanente no sólo de la calidad del diario, sino de los suplementos, en donde, en uno y en otro, se garantice la rentabilidad. La misma política tendría que aplicarse en los periódicos regionales y la agencia de noticias que vende sus servicios a diarios del interior del país.

Todo esto sin descuidar, desde luego, la línea editorial que lo ha caracterizado hasta ahora, así como sus valores y objetivos, que representan otra de sus mayores fortalezas, junto con su prestigio y reconocimiento que tiene dentro de la prensa nacional, y su alto grado de contingencia, que le permite responder rápidamente a los cambios y acontecimientos de su entorno.

5.3.2 De la Estructura Formal

A casi 19 años de su fundación, cuando el diario que se editaba era de tan sólo 32 páginas, el ejemplar de La Jornada que se tira hoy consta, en promedio, de 72, cuenta con una estructura formal que contempla en su nómina a 346 trabajadores de base y de confianza, unas 40 diferentes categorías enlistados en su catálogo de puestos, y una estructura orgánica dividida, para cuestiones operacionales, en 55 unidades, que van desde la Dirección General, la Gerencia General y la Coordinación General de Edición, hasta las subcoordinaciones, departamentos, secciones y archivo

Junto a esta estructura, está la existencia y aplicación del Contrato Colectivo de Trabajo, instrumento básico que regula las relaciones laborales entre empresa y sindicato.¹⁷⁹ Se superó satisfactoriamente la negociación entre ambas instancias para reconocer la existencia de este contrato y de todos los convenios previos, que hasta antes del 8 de mayo del 2003 tenía sólo un valor basado en la buena voluntad de las partes. Hoy, depositado ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, el documento tiene plena vigencia jurídica.

¹⁷⁹ El 8 de mayo de 2003, luego de 17 años de un reconocimiento de buena voluntad por ambas parte, Demos Desarrollo de Medios, empresa que edita a La Jornada, y el Sindicato de Trabajadores del diario (Sinajor) ya con registro oficial ante las autoridades laborales del país- depositaron ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje dicho documento, resultado de una negociación contractual

No obstante, dentro de la estructura de La Jornada, también se puede citar el reglamento interno de trabajo, los convenios relacionados con las actividades de los departamentos y una lista de instructivos y manuales donde se especifican las normas, políticas y procedimientos generales para la administración del diario. No sin los problemas que existen en cualquier negociación salarial y/o contractual: las representaciones de la empresa y el sindicato llegaron a acuerdos en beneficio de ambas partes

Aunque el CCT era reconocido por la empresa como un acto de buena voluntad, el depositarlo ante las autoridades laborales competentes y darle una validez oficial para el futuro, significó un hecho trascendente, en medio, se insiste, de la crisis económica que enfrenta la prensa escrita, más aún cuando dicho documento se considera uno de los mejores contratos no sólo en los medios informativos nacionales, sino del conjunto de las empresas del país.¹⁹⁰

Resultado del análisis de la estructura formal es que está en congruencia con los objetivos de la organización, y que existe una plena correspondencia entre la filosofía y los fines del diario que, por cierto, prevalecen aún con los cambios en la Dirección General y están definidos con suficiente claridad, lo que contribuye de manera importante a la certidumbre dentro y fuera de la organización

Con casi dos décadas de vida y un cúmulo de experiencias administrativas, La Jornada registra cambios graduales en su organización, incluso a veces imperceptibles, adaptándose con éxito a las necesidades periodísticas y publicitarias, con una clara división del trabajo y cooperación, el cual es realizado por personal profesionalizado en sus diferentes áreas, tanto en la editorial como en la administrativa. Sólo de esta forma se puede cumplir con el objetivo de elaborar un diario de sólida manufactura

Una de las conclusiones más importantes en el presente diagnóstico es precisamente la tendencia a la formalización de La Jornada. En este caso, Mayntz señala que rara vez las organizaciones surgen completamente diseñadas. Por lo regular inician como pequeños grupos y, mediante un cambio gradual, se va formando su estructura, diferenciada sobre la base de la división del trabajo. Esta característica en muchas de las organizaciones ya está presente de manera importante en La Jornada

Sin embargo, todavía carece de un profesiograma completo para toda la organización, que defina las funciones de cada uno de los diferentes cargos existentes en el organigrama, así como los requisitos necesarios para ocuparlos. Esta es una tarea que, por diferentes motivos, se ha venido posponiendo y que su ausencia ha generado, en algunos casos, fricciones con el Sindicato, sobre todo cuando se pretende cubrir alguna plaza, ya sea vacante o de nueva creación. Es cierto que algunos cargos sí están definidos y acordados entre empresa y sindicato, pero lo recomendable es tener el profesiograma completo.

También se observó que existe cierto descuido en la "bienvenida" que se da a los nuevos miembros, donde no existe ningún proceso formal para informar los objetivos y valores de la organización; a esto se suma también la falta de acciones concretas para

¹⁹⁰ Entre los beneficios destacables en dicho contrato, se puede citar el contemplado en la cláusula cuarta, que establece la indexación del salario trimestralmente, conforme a los índices de la inflación dados a conocer por el Banco de México.

fortalecer estos valores entre quienes ya laboran en La Jornada. Estas son cuestiones que deben ser tomados en cuenta, con el propósito de garantizar la reproducción del objetivo original que dio vida a la organización.

Por las características propias del medio al que pertenece y se desarrolla la organización, es necesario establecer que si bien La Jornada se actualiza en el uso de la tecnología, que es un elemento que debe tomarse en cuenta, para evitar que el equipo pase a ser obsoleto y causante de problemas futuros y afecte el proceso productivo.

5.3.3 Del Funcionamiento, Grupos y Actores

En el análisis del proceso de elaboración de La Jornada y su permanente edición tardía, se encontró que si bien el diagrama de flujo ideal correspondió en general al proceso real, se registraron quebres importantes en el proceso de producción que explican los retrasos y la baja de eficiencia. Es necesario aclarar que en este reporte, en particular, se analizó el proceso productivo que pasa por los departamentos directamente involucrados en la edición del diario.

La ruptura entre lo ideal y real refleja la presencia de conflictos que afectan la productividad y que, en general, nos llevan a afirmar que estos se generan en el comportamiento humano de las organizaciones. Otra de las conclusiones del diagnóstico en este nivel es la identificación del ser humano como el elemento indispensable de la organización. Y es que al integrarse a ella, el individuo llega con todo su carga cultural, lo cual, en el desempeño de su función, determina la forma en que se interrelaciona con el resto de los actores y da ciertas características a su organización.

Se identificaron y ubicaron importantes "cuellos de botella" que repercuten en la hora de edición del diario, y aún cuando la totalidad de los pasos contemplados en el flujograma ideal se cumplen, el retraso se va acumulando conforme el proceso avanza en los diferentes departamentos, hasta que se envía a los talleres de impresión. Con los registros y resultados obtenidos, así como del análisis sobre el problema medido, se concluyó la forma en que se organiza el trabajo.

Persiste la dificultad de entender que dentro de un sistema, que en este caso es La Jornada como empresa que edita un diario, cada uno de los departamentos son consumidores, pero también son proveedores de otras áreas, debido a que la elaboración del diario es un proceso continuo donde el trabajo en un eslabón depende de la eficacia y eficiencia de otros. El problema, como ya se señaló, tiene un carácter estructural en la organización del trabajo.

De la aplicación de la encuesta de clima organizacional se encontró que la mayoría de los trabajadores tienen, en general, una percepción muy positiva de la organización a la que pertenecen, donde destaca su orgullo por trabajar en ella, el futuro positivo que desde su perspectiva tiene la empresa, y el buen ambiente de trabajo que priva en la comunidad jornalera en su conjunto.

Pero junto a estas valoraciones positivas, la encuesta muestra algunos elementos que se deben ser tomados en cuenta a fin de evitar futuros problemas. Y es que en algunas respuestas al formulario hay la percepción entre un grupo de encuestados de

que no hay un suficiente compromiso de la empresa hacia sus trabajadores, que falta una mayor capacitación, una amplia y mejor información de resultados obtenidos en las áreas de trabajo para poderlo mejorar, y una mayor claridad en las políticas de ascenso y de incremento de salarios, así como ser tomados en cuenta en mayor medida para la toma de decisiones.

Todo esto, lo bueno y lo malo, influye necesariamente en la actuación individual o colectiva del actor dentro de la organización; con sus actos la impregna de ciertas características y le da también la dimensión humana, desde la cual se puede entender el poder y el dominio, que trasciende más allá de las organizaciones hasta convertirse en un rasgo cultural que se presenta en todas las actividades sociales, políticas, económicas y culturales del hombre.

5.3.4 De la Comunicación

La comunicación sirve para llegar a acuerdos que permiten trabajar en conjunto. Por ello es que surge el interés por conocer cómo se llevan a cabo los procesos comunicativos formales e informales entre los actores de una organización. Para el caso de *La Jornada*, las razones del retraso no se pueden ubicar sólo en el nivel estructural, sino también es un conflicto comunicativo, que está dentro del plano superestructural.

Son casi 19 años en que *La Jornada* no ha podido resolver el problema en la edición. En otras palabras, no se ha llegado a un acuerdo entre las partes involucradas para establecer los mecanismos necesarios que salven esta situación. Con el uso de la tecnología y acuerdos aislados entre empresa y trabajadores, se ha podido bajar en algo los tiempos, pero la edición no cumple todavía con el horario óptimo de cerrar a la medianoche.

Pero el problema de productividad y eficiencia se debe también a conflictos comunicativo-informativo, como lo revela la percepción de los trabajadores en la encuesta organizacional, donde de manera mayoritaria opinaron que en su departamento no se les proporcionan información sobre los resultados obtenidos en el desempeño de su función. De manera casi unánime señalaron que de recibirla trabajarían mejor, con mayor eficiencia y con resultados más positivos y eficientes. Además, entre los trabajadores hay una percepción dividida sobre la efectividad de la comunicación que existe entre los directivos para hacer posible el cierre de la edición a temprana hora.

Desde aquí se perfila una de las principales conclusiones del trabajo, que es la ausencia de la política de comunicación institucional. Esta percepción generalizada de los trabajadores se reforzó en las entrevistas semidirigidas, donde se reconoció abiertamente que *La Jornada* carece de una política de estas características, y que los procesos de comunicación e información existentes se dan conforme marcan las necesidades propias de la empresa, sin un eje ordenador.

A esta realidad se añade también una percepción de pérdida paulatina del valor de la integración entre toda la comunidad de *La Jornada*, sobre todo en la relación que debe unir a los trabajadores de las áreas editorial y administrativa. Y es que la primera ve a la segunda sólo como un apoyo a la elaboración del periódico, cuando en realidad se trata de dos partes complementarias de una organización que es mucho más que sus partes.

Una más de las conclusiones que se perfilan, es la percepción de que La Jornada es un diario de coyuntura, que responde de manera extraordinaria en escenarios noticiosos de trascendencia, tanto nacionales como internacionales, pero que vive momentos opacos en materia informativa durante las etapas de relativa calma periodística. Otra de las características que tiene el periódico la definió uno de los entrevistados con la siguiente frase: "Uno de sus vicios es vivir justamente como es el día

Además, hay una fuerte advertencia hacia una pérdida paulatina de identidad del trabajador de nuevo ingreso en La Jornada, y al descuido de la organización de transmitirle sus valores y a la renuncia de formar sus propios cuadros, cuando menos en las áreas de redacción. Es peligroso dar por aceptado que quienes ingresan a La Jornada tienen claro qué es y qué significa el diario, su historia, valores, objetivos y función social

La comunicación adquiere, en estas circunstancias y ante esta realidad, una relevancia extraordinaria, pues ella es la única que puede mediar a partir del diálogo, la negociación y establecer mecanismos y estrategias que permitan la colaboración y la cooperación en la acción colectiva de la organización

5.3.5 De la Cultura

La cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad, en este caso de una organización, que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, la cultura "proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas"¹³¹

Desde el marco teórico al que se recurrió para analizar la cultura organizacional de La Jornada, se encontró que la comunidad que labora en el diario tiene claro la misión y los principios que dieron origen a la organización y los asume como propios en el desempeño de su labor cotidiana. Incluso, estos se han mantenido en los cambios que se han registrado en la Dirección General del periódico. Además de que se observó una congruencia entre el propósito de la organización y sus políticas, costumbres y normas formales e informales de la empresa

No obstante, como ya se señaló, no existe ningún mecanismo formal que transmita estos principios, valores y objetivos de la organización a los miembros de nuevo ingreso, lo cual podría tener efectos negativos en un futuro, según lo revelaron las entrevistas.

En cuanto a las actitudes y valores, se concluyó que existe una clara correspondencia entre éstos y el objetivo que guía sus decisiones y orientan su quehacer periodístico cotidiano. Valores y objetivos, se conjugan y se hacen presentes en la línea editorial del diario

Por lo que toca al conocimiento, vinculado a las habilidades y experiencias que hacen efectivo el funcionamiento de la organización, se encontró que La Jornada destina anualmente recursos económicos para la capacitación y actualización de los trabajadores,

¹³¹ ANDRADE, Horacio, "El papel...", Op. cit. (24 de abril de 2003).

aunque se carece de un programa integral, lo cual repercute en el rendimiento y la utilidad de profesionalización y no se potencian al máximo. Los esfuerzos, tanto de la empresa, al aportar recursos, como el de los trabajadores, de capacitarse, son aislados. Hace falta una política integral de capacitación que identifique las necesidades de la organización y las habilidades del trabajador. Aún así, el diario posee un personal profesionalizado.

En la eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades e incertidumbres que obstaculizan el funcionamiento de la organización, se ha avanzado en la claridad organizacional. El diario tiene un proyecto definido de fortalecimiento y expansión, reflejado en la compra de un nuevo edificio y planea ya la adquisición de una rotativa más moderna. A esto, se suma el sentimiento mayoritario de orgullo que sienten los trabajadores por laborar en La Jornada, que la consideran la mejor opción respecto a otras empresas.

Si bien la encuesta de clima organizacional muestra una tendencia mayoritaria de los trabajadores por considerar que los salarios y prestaciones son satisfactorias, también hay un porcentaje que está en desacuerdo con la clauda en las políticas de aumento salarial, ascenso de puestos y del compromiso de la empresa con sus trabajadores. De todas formas, un elemento a tomarse en cuenta en este punto es la escasa rotación de personal.

El liderazgo se ejerce desde la Dirección General sin ningún cuestionamiento, pues se le reconoce autoridad moral. Si bien, una vez que se toman las decisiones, se acatan y se transmiten a los niveles inferiores, hay comunicación entre los diversos jefes de área y departamento con la Dirección. Es decir, el liderazgo se ejerce con un determinado grado de consulta.

La comunicación se da conforme a las necesidades de funcionamiento y operación de la organización, que fluye de manera vertical, conforme a su estructura. En el área administrativa se da por escrito, mientras que en la editorial se transmiten las órdenes sobre todo de manera oral. Pero La Jornada carece de una política de comunicación organizacional.

Por lo que toca a la imagen externa e interna de la organización, se puede afirmar que hay una congruencia entre ambas. Esta situación se refleja en el reconocido prestigio que tiene el diario en su entorno y el alto grado de satisfacción que tienen los trabajadores que laboran en él, que es reforzado con la opinión positiva que se tiene respecto del futuro de La Jornada. Se identifica que el futuro de los trabajadores está ligado al futuro de la organización.

Una vez concluida la sistematización de la información y detectado lo más importante y significativo de las fortalezas y debilidades de la organización, producto de los diagnósticos realizados en los cinco niveles de estudio, en el siguiente apartado se presenta una propuesta de intervención comunicativa.

5.4 Propuesta de Intervención Comunicativa

El propósito del presente trabajo no es calificar al diario como una organización buena o mala; al estudiarla se pretende contar con los conocimientos necesarios para identificar y comprender su complejidad, y con base en ello elaborar una propuesta viable

de intervención comunicativa con la participación de todos sus miembros, dialogando y poniéndose de acuerdo para poder trabajar, cumplir los objetivos de la organización, y hacerla confortable.

Hay que entender que la organización es un fenómeno muy complejo, imposible de explicarse desde lógicas simplistas. Y es que con la llegada de la sociedad moderna, la construcción del trabajo científico se consideró como una de las herramientas esenciales para intervenir sobre el mundo, incluyendo desde luego a las organizaciones. La finalidad del comprender era, y sigue siendo, la de transformar y reconstruir el mundo a la medida de las aspiraciones y las necesidades humanas.¹⁵²

"Esta cosmovisión, emanada del pensamiento occidental de la sociedad moderna, ilusionó al hombre con la idea de un mundo intelegible -comprensible solamente con buscar las causas- y organizable -potencialmente sujeto al diseño de los intereses humanos si se intervenía sobre esas mismas causas. Fue así que se conformó una de las utopías contemporáneas más importantes: el mundo de la Razon".¹⁵³ en el que todo estuviera perfectamente planificado y programado, a fin de proveer a la vida humana de certidumbre, seguridad y estabilidad.

Este es el origen histórico, cultural e intelectual de los conceptos de "planificación", "programa", "estrategia" e "intervención", que no es otra cosa que hacer frente a la situación para sacar provecho de ella. Pero el desarrollo científico y la experiencia humana han descubierto que el mundo es más complejo que una simple dependencia causa-efecto y que resulta imposible manejar variables sencillas.

Para el caso que nos ocupa, que es el de las organizaciones, se debe trabajar, además, con diferentes voluntades humanas, todas caprichosas y, por lo tanto, cambiantes. Por ello, no es posible asegurar un resultado exitoso de intervención si el elemento humano no se toma en cuenta. Desde luego, la comunicación, el dialogo y el acuerdo juegan un papel trascendental en el rumbo, proyección, entusiasmo y aplicación a las actividades organizacionales.

Así, a la hora de emprender el diseño de un trabajo de planeación de acciones comunicativas dentro de La Jornada se debe tener claro que en el fondo subyace la ratificación de que la comunicación convive en la intimidad con el comportamiento social; es decir, se le ve como un instrumento que sirve para articular y orientar la acción social.

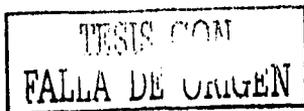
"En términos teóricos esto ha significado avanzar del modelo retórico griego que considera a la comunicación como una herramienta de persuasión, cuyo único proceso de actuación es la elaboración de un mensaje que se transmite de un emisor a un receptor, a una moderna consideración en la que la comunicación acompaña, sirve y determina al mismo tiempo el rumbo que finalmente tomara la sociedad".¹⁵⁴

Jaime Pérez, en su escrito "Diversidad y Comunicación", señala que la comunicación

¹⁵² PEREZ, Jaime, "Imágenes", Op.cit., abril de 1998

¹⁵³ Ibidem, p. 108

¹⁵⁴ PEREZ, Jaime, "Diversidad y Comunicación, elementos para una planificación global de la comunicación", México, Inédito, ENEP-Acatlán, 1998, p. II



debe contribuir a resolver los problemas diarios de la actividad humana, diversos, complicados o sencillos, e interrelacionados de infinitas maneras. "Para que tenga un adecuado funcionamiento, la comunicación se las tiene que ver con la complejidad, pluralidad o diversidad si se prefiere; ese es su campo de actuación y su punto de partida; de ahí que a la hora de planificar y de elaborar estrategias -que para serlo tienen que colocarnos en ventaja-, tenemos que considerar ese entramado o tejido sociocomunicativo".¹⁰⁵

Lo importante aquí es entender con claridad que cada organización tiene identidad cultural, construida a lo largo de toda su historia por la combinación única de individuos, que son parte de ella. Esto implica que cada empresa requerirá de distintas acciones que contemple su propuesta. Las organizaciones tendrán rasgos y características similares, pero ninguna es igual a otra.

La propuesta comunicativa que aquí se presenta está alejada de la lógica simplista, y pretende tomar en cuenta tanto la complejidad que le es propia a la organización, como el elemento humano que la conforma. Entender a la comunicación como una oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción, pues es ahí donde tiene razón de ser, ya que es por medio de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. La propuesta de intervención diseñada para La Jornada parte de estos principios.

Sin embargo, también se debe destacar que esta propuesta no es ninguna ocurrencia del investigador, sino resultado serio del estudio, análisis y diagnóstico de la organización en su conjunto, pues se abordó desde distintos niveles que van del entorno organizacional hasta la comunicación y cultura que le es propia.

Esta propuesta también debe ser sometida a una evaluación y análisis cotidiano, pues la organización se mueve en los márgenes de la complejidad. Porque siempre está en movimiento. La Jornada debe también aprender a pensar como es ella: compleja y en constante movimiento. Pero sin olvidar nunca el escuchar y tomar en cuenta todas las voces, respetando e incorporando a las que son diferentes. Finalmente, la comunicación nos revela que los hombres somos así: distintos.

5.4.1 Plataforma Estratégica

Antes de entrar de lleno al tema, se ha considerado pertinente iniciar con la definición de varios conceptos en los que gira el presente apartado. Por ejemplo, el término "estrategia" Enrique Arellano lo identifica como una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida.

"Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran variedad de acciones

¹⁰⁵ *Ibidem*, p. V

que permitan llegar a las metas deseadas. Ahora bien, referirnos específicamente a un tipo de estrategia determina la programación y la intención con la cual se va a llevar a cabo".¹⁸⁰

En el caso de "plan", Jaime Pérez lo define como un proyecto general de actividades, previstas con antelación; "programa", es donde se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción, y "táctica", como la habilidad para hacerle frente a una situación y conseguir un fin predeterminado, y es de carácter particular y local, no general.¹⁸¹

Lo real es que las estrategias responden a las preguntas ¿en qué forma logramos nuestras metas a largo plazo?, ¿de qué manera vamos a convertir en realidad esas metas? ¿Cómo llegaremos a ese objetivo?. Por ello es que la planeación también pone de presente la palabra futuro, que en el estricto sentido significa hablar de algo que aún no existe, pero podría existir mediante la aplicación de una estrategia.

5.4.1.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de La Jornada

A lo largo de la investigación, se identificaron múltiples características que tiene La Jornada. En los cinco niveles desde donde se realizó el estudio del que da cuenta dicho reporte se encontraron, por una parte, "Fortalezas" y "Oportunidades", pero por otra, "Debilidades" y "Amenazas" que acechan a la organización. En forma esquematizada se presenta el siguiente cuadro identificado precisamente como FODA, resultado de los diagnósticos del entorno, estructura, funcionamiento y actores, comunicación y cultura de la organización, realizados a lo largo de la investigación

Así, aunque estas características se han expuesto a lo largo de todo el trabajo, en este cuadro, en un gran esfuerzo de síntesis y de trabajo, se reúnen de manera sistematizada para una mejor comprensión del lector. El cuadro FODA, al enumerar las cualidades y virtudes que desde diversas perspectivas tiene La Jornada, se convierte en un elemento valioso e importante para elaborar la propuesta de intervención comunicativa, la cual deberá contemplar necesariamente el factor humano.

¹⁸⁰ ARELLANO, Enrique, "La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones, disponible en Razón y Palabra [revista electrónica] en www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/suesp/estrategia.htm, (21 de marzo de 2003).

¹⁸¹ PEREZ, Jaime, "Diversidad y ...", Op cit., p. 1.

Fortalezas / Oportunidades / Debilidades / Amenazas / (FODA)

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ° Ser un diario deseado y verdaderamente planeado. ° Amplio reconocimiento y credibilidad a su tarea periodística. ° Claridad y firmeza en su filosofía y objetivos organizacionales. ° Altamente contingente. ° Personal altamente profesionalizado, comprometido e identificado con el diario. ° Fuerte sentimiento de orgullo por pertenecer a La Jornada. ° Solidez financiera. ° Salarios y prestaciones sociales por arriba del mercado laboral. ° Clima organizacional positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Extraordinario diario en "coyunturas" informativas. ° Ningún medio de información se parece a La Jornada. ° Posibilidades de diversificar el producto de La Jornada con más diarios regionales y otros medios, incluso electrónicos. ° Personal altamente profesionalizado ° Ser el diario más exitoso de los últimos 20 años. ° Notorio mejoramiento de las condiciones de trabajo con el nuevo edificio. ° Circulación certificada por organismos independientes. ° Crecimiento escaso, pero paulatino en los últimos años.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ° Deficiente proceso de integración entre las áreas editorial y administrativa. ° Dependencia excesiva de la publicidad gubernamental. ° Carencia de una política de comunicación institucional. ° Deficiencias en el reclutamiento de nuevo personal. ° Carencia de un plan integral de capacitación y desarrollo profesional ° Escasa información a los trabajadores sobre resultados del proceso productivo ° Limitadas posibilidades de desarrollo profesional y ascenso a sus trabajadores ° Insuficiente trabajo de planeación en materia informativa. ° Cierta irregularidad en la calidad de sus ediciones. Ser un diario predominantemente de coyuntura. ° Insuficiente trabajo de equipo y de cooperación en las áreas y departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Si no hay diversificación de fuentes de ingreso habrá problemas financieros ° Si no se abren nuevas oportunidades de ascenso, el personal podría entrar a una etapa de frustración y desánimo; pueden presentarse fricciones y baja productividad. ° Si se deja de lado la formación de nuevos cuadros y se descuida la selección e inducción del nuevo personal, la transmisión de los principios y filosofía del diario se verían en peligro y derivar en una falta de compromiso del personal.

5.4.1.2 Elementos que fragmentan vs. Factores que integran

Una vez enumeradas de manera general estas características, se observa que algunos de estos factores separan, fragmentan y pueden hasta poner en serio conflicto a la organización; mientras que otros tienen la posibilidad de unir, vincular e integrar a la organización. La plataforma estratégica busca neutralizar a los primeros, y potenciar a los segundos. Esta es una de sus tareas principales.

Entre los aspectos negativos está la deficiente integración entre las áreas editorial y administrativa, en la que esta última tiene una percepción de que es vista sólo como apoyo para la elaboración del diario. No hay una conciencia definida, cuando menos de un sector importante del periódico, de que La Jornada es el esfuerzo de todos sus miembros, independientemente del área o puesto donde desempeñe su labor.

Otro factor que pudiera poner en conflicto a la organización es dejar de lado la formación de nuevos cuadros y el descuido en el proceso de selección del personal. A estos dos elementos se les une la carencia de un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, respecto a los valores, principios y filosofía. Esta situación podría derivar, si es que no se realizan las acciones de intervención necesarias, en una pérdida de identidad del trabajador de La Jornada.

"Como que hay una falta de mística (en los de nuevo ingreso), eso se ha ido perdiendo. Ven más bien a La Jornada como el periódico que mejor paga, más que como el mejor periódico", señaló el editor que fue entrevistado, afirmación que fue compartida por el jefe de sección.

A estos problemas se suman la carencia de una política de comunicación institucional, aún cuando se reconoce por parte del directivo entrevistado la conveniencia de contar con una estrategia de este tipo; unas limitadas posibilidades de desarrollo profesional para el personal de La Jornada, e insuficiente trabajo tanto de planeación en materia informativa, como de cooperación entre las áreas y departamentos

Por otro lado, como elementos que tienen la posibilidad de unir e integrar a la organización, se evalúa el amplio reconocimiento de varios sectores sociales a la tarea periodística de La Jornada, la claridad y firmeza de su filosofía y objetivos organizacionales, su solidez financiera y, sobre todo, el ser un diario deseado por la sociedad y ser un ente planeado por sus directivos, para convertirse en una institución respetable dentro del medio periodístico nacional.

5.4.1.3 Proyecto organizacional para La Jornada

En el mes de mayo de 2003, momento en que se presenta el Plan de Intervención, La Jornada cuenta en su nómina con 350 trabajadores, de base y de confianza; está estrenando las instalaciones de un edificio en Avenida Cuauhtémoc; y la empresa y el sindicato, tras negociaciones, acordaron depositar el 8 de mayo de 2003 el CCT ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, con lo que se formalizaron las relaciones laborales que operaban desde 1986.

El Instituto Verificador de Medios ha certificado la circulación por arriba de los 80 mil ejemplares, que por medio de la distribución llega al Distrito Federal y área metropolitana, así como a 220 plazas en el interior del país. Y a todo el mundo por internet en: www.jornada.unimex.mx. La imprenta donde se edita es una de las empresas filiales del corporativo Demos. Tiene a las empresas filiales de La Jornada Morelos, La Jornada San Luis Potosí y La Jornada de Oriente (Puebla y Tlaxcala), así como la agencias de información ASIC. Las finanzas son sanas.

El proyecto organizacional propuesto para La Jornada, que incluye el planteamiento de crear una Oficina de Comunicación Organizacional, está destinado a fortalecer su estructura, funcionamiento interno y comunicación. Tiene posibilidades de éxito debido a que no margina ni niega los problemas presentes en La Jornada, a los que trata de neutralizar, y, al mismo tiempo, pretende aprovechar sus fortalezas y oportunidades. Es una estrategia construida desde los diagnósticos realizados en los cinco niveles de estudio. Esos son sus cimientos.

A la comunicación se le debe entender también como una variable dentro de un complejo proceso de producción, en donde sirve para la actividad y el trabajo, y su campo se concibe en vinculación estrecha y cotidiana con las otras variables organizacionales, como finanzas, competencia, personal, tecnología, productividad, conflictos y clientes, entre muchos otros.

Ver de esta forma a la comunicación es hoy uno de los retos y grandes posibilidades que tienen ante sí las empresas, independientemente de su tamaño y de sus características, para poder crecer y desarrollarse, pero también para tener elementos para crear un clima favorable para sus trabajadores, en el cual todos saldrán ganando: la empresa, con una mayor productividad y rentabilidad; y los trabajadores en mejores condiciones, identificados con su fuente de empleo. No es fácil encontrar organizaciones con estas características.

Las organizaciones deben ser capaces de vencer cualquier temor en este sentido y ser audaces en el uso de este recurso del que hoy en nuestra sociedad se habla hasta la saciedad, que es la necesidad del diálogo y el consenso para encontrar salida a los grandes problemas nacionales. Lo hemos visto, la comunicación es un elemento esencial, indispensable, para resolver conflictos y ponerse de acuerdo.

En La Jornada se ha demostrado reiteradamente su valía. La comunicación, el diálogo, la negociación, los acuerdos, los consensos, se observan recurrentemente. Quizás el caso más claro y general se observa durante las negociaciones anuales entre la empresa y el sindicato. Ahí se abordan no solo demandas salariales y prestaciones económicas; también se revisan, con mucha frecuencia, relaciones laborales conflictivas que afectan la productividad en los departamentos o secciones, pero a los que siempre se les busca solución mediante el diálogo. Esto no quiere decir otra cosa más que ponerse de acuerdo para trabajar en el mejor de los climas posibles. La propuesta de la Oficina de Comunicación busca esto, pero de manera coordinada y permanente, donde la comunicación y el acceso a la información sean una práctica cotidiana.

Nombre del Proyecto:

Se propone que el proyecto presentado lleve por nombre *"Una Jornada con Identidad y Compromiso: hacia una comunicación efectiva en lo humano y en lo administrativo"*.

Objetivos:

- ° Promover un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades y que tienda a la solidaridad entre toda la comunidad jornalera.
- ° Fortalecer el compromiso de los trabajadores hacia la institución y su satisfacción por laborar en ella.
- ° Impulsar y difundir la unidad y cooperación entre los trabajadores.
- ° Reforzar el buen clima y la cultura organizacional.
- ° Diseñar mecanismos que logren el libre tránsito de la información, con el fin de optimizar los procesos productivos del diario.
- ° Mejorar los programas de capacitación y de desarrollo profesional.
- ° Promover la elaboración y aprobación de un profesiograma, manuales de procedimiento faltantes y un catálogo de puestos completo, requisitos para coordinar en forma eficaz y eficiente el funcionamiento de la organización.

Finalidad:

- ° Contar con un ambiente comunicativo que propicie un clima laboral agradable, que permita generar y poner en marcha los cambios que sean necesarios para responder con eficacia y eficiencia a las exigencias del entorno cambiante al que se enfrenta La Jornada.

Por sus características y cualidades observadas y analizadas en el desarrollo del trabajo, La Jornada tiene un camino andado en esta ruta; pero es cierto que queda todavía otro trecho que recorrer, más aún cuando se reconoce que no existe una política de comunicación institucional que coordine todos los esfuerzos que se realizan.

Justificación:

Las relaciones que se dan entre los miembros de cualquier organización se establecen gracias a la comunicación; y es precisamente en este proceso de intercambio entre los actores que se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de la organización. Es por medio de la comunicación que se pueden predecir e interpretar comportamientos, evaluar y planificar estrategias que promuevan el cambio y proponer metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto.

Por ello, hay la convicción de que toda la institución que pretenda mejorar no sólo sus procesos productivos sino hacer comfortable la organización a sus miembros, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan

hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Por otra parte, la carencia de estas estrategias y de los canales de comunicación y la información adecuados genera lentitud y retrasos en los procesos productivos y en la toma de decisiones. Estas estrategias también son indispensables para no perder la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Pero además, creemos que la propuesta presentada aquí, de crear la Oficina de Comunicación Organizacional en La Jornada, es viable porque no modifica la estructura organizacional ni repercute en la erogación de recursos económicos extraordinarios. Lo que se precisa es voluntad y capacitación de personal, recursos –para éste último caso– que ya están contemplados en el presupuesto anual.

Políticas y normas de acción:

La propuesta de intervención comunicativa presentada en este apartado no sólo es resultado de los diagnósticos de la organización desde varios niveles de estudio, sino que se ha cuidado y atendido su viabilidad financiera, al ser una propuesta que resulte económica para la organización, lo cual no impactará ni en materia de recursos económicos ni en la estructura organizacional.

Estructura organizacional requerida:

Tras analizar el actual organigrama del diario, se propone que esta Oficina se integre al actual Departamento de Comisiones Mixtas, por lo que no se generará la erogación de recursos extraordinarios por concepto de salarios y personal: en todo caso, como ya se mencionó, requerirá de capacitación.

Se ha pensado así porque muchos de los programas y acciones contemplados en el Plan de Intervención están vinculados directamente con las actuales funciones que desempeña el Departamento, que junto con la representación sindical, integra las comisiones mixtas que tienen que ver con la Admisión, Escalafón y Tabuladores; Seguridad e Higiene; Protección al Salario, y de Calidad y Competitividad, entre otras.

5.4.2 Oficina de Comunicación Organizacional, eje coordinador de la Estrategia de Comunicación

Una vez que se ha definido el proyecto y perspectiva que para el futuro tiene la organización, es necesario determinar la forma en que se lograrán dichas metas; es decir, cómo se convertirán en realidad tales propósitos y cómo se llegará a ellos. Además, con los objetivos general y particulares trazados se tiene diseñado el qué hacer, pero todavía falta definir qué instancia lo realizará en los términos operativos, dentro del funcionamiento regular de La Jornada.

Por ello se propone que la Oficina de Comunicación Organizacional dependa directamente de la Gerencia General, manteniendo un estrecho contacto con la Coordinación de Recursos Humanos. Además, la nueva instancia tendrá necesariamente

al Sitraor como uno de los sus principales interlocutores. Para el mejor cumplimiento de sus objetivos será conveniente la colaboración tanto de los funcionarios y directivos del diario, como de la representación sindical. La comunicación siempre necesita de la voluntad del otro.

Antes de continuar, es necesario dejar en claro que las tareas encargadas a dicha Oficina no sólo estarán en concordancia con los objetivos planteados en el Plan de Intervención, sino que es un medio para lograr su cumplimiento. La propuesta se ubica, como de hecho está pensado todo el Plan de Intervención, en las dos lógicas desde donde debe operar un planteamiento de este tipo: la informativa y la comunicativa.

"La función de la información en una estrategia que consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimiento en donde se encuentran involucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes. Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre el o los que emiten un mensaje y entre el o los que reciben. La intención de compartir una misma visión o modelo de acción – representación de la realidad es la finalidad de la comunicación".¹⁸⁸

Para que la Oficina de Comunicación tenga suficiente margen de maniobra y que sus acciones se lleven a cabo dependerá de la Gerencia General, quien la apoyará decididamente en todos los proyectos, programas y acciones acordadas.

Pero el Consejo de Administración, formado regularmente por una docena de funcionarios y trabajadores que son miembros de la Asamblea de Accionistas, tendrá la responsabilidad de aprobar y sancionar las políticas presentadas por la Oficina de Comunicación, sus directrices en función de los objetivos, valores y cultura organizacional de La Jornada. Se deberá tener especial cuidado en que las iniciativas surgidas por el Plan de Intervención efectivamente se lleven a cabo y no se pierdan en su diseño o aplicación.

No obstante, el Plan también propone una última etapa que es la de la evaluación, proceso al que deberán someterse continuamente los programas y acciones que se ejecutan para alcanzar los objetivos trazados. Junto con esto, es necesario también que la organización haga de la autocrítica una tarea permanente y de la retroalimentación proveniente de sus trabajadores una política.

La finalidad es concebir a La Jornada como una organización confortable donde pueda coexistir y convivir la diversidad de sus miembros a favor de las metas organizacionales. Y es que "toda organización que tenga como principio una visión comunitaria, de compartir y construir tiene hecha la parte más difícil, debido a que en estos tiempos no es fácil encontrar directivos con visión integral, humanista y holística".¹⁸⁹

¹⁸⁸ *Ibidem*, p. 1.

¹⁸⁹ *Ibidem*, p. 1.

5.4.2.1 Funciones de la Oficina de Comunicación Organizacional

En primera instancia, la Oficina tendrá como objetivo manejar todos los procesos relacionados con la búsqueda de información para hacerla llegar a sus miembros y, lograr de esta manera, que cada uno de ellos esté enterado de lo que pasa con la organización. Hay que recordar que toda organización es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación

Y es que la "producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, generará una organización que facilite los equilibrios y controle las contingencias en lo mayor posible" ¹⁹⁰

De igual forma, la Oficina de Comunicación Organizacional y Comisiones Mixtas –nombre que llevaría dentro de la estructura formal del diario- es una propuesta que tiene como tareas principales crear programas para mejorar algunos aspectos que no funcionan en la organización en cuanto a la comunicación, y fortalecer aquellos que se desarrollan correctamente y que pueden ser importantes para que los procesos continúen favoreciendo su funcionamiento

Es necesario destacar aquí que en su estructura, las organizaciones se componen de un sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico básico de producir, distribuir y consumir información, todo un proceso complejo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas;¹⁹¹ es decir, se pongan de acuerdo para desempeñar sus funciones, en aras de cumplir un objetivo

5.4.2.2 Mensaje institucional, metas y propósito

El mensaje institucional que se propone busca hacer énfasis en los valores de la unidad y la solidaridad que de hecho están presentes en la comunidad jornalera, pero que a veces no se toma en cuenta entre las áreas administrativa y editorial. Incluso se olvida que sin el trabajo coordinado de ambas no sería posible la hechura del periódico.

Por lo tanto, el mensaje institucional que se propone es "*La Jornada, esfuerzo de Todos*".

Desde luego, la Oficina de Comunicación sería la instancia encargada de promover, impulsar, fomentar, avivar y favorecer el que dicho mensaje permee en toda la comunidad jornalera.

Se buscó que el mensaje estuviera estructurado de tal manera que fuera incluyente y que reflejara la solidaridad que es necesaria para poder editar un diario de calidad, con las características propias de la política editorial que tiene La Jornada desde su nacimiento. Además, se hace referencia explícita al esfuerzo que conlleva al compromiso con la sociedad, que es el destino que tiene el diario y de donde surgió. Finalmente, fue la

¹⁹⁰ ARELLANO, Enrique. Op. cit. (21 de marzo de 2003)

¹⁹¹ Ibidem, (21 de marzo, 2003)

sociedad civil quien hizo posible la creación de La Jornada.

La meta del mensaje institucional es hacer de los conceptos y significados un lenguaje común que exprese y consolide la cultura organizacional, de tal modo que los miembros de la organización se asuman como parte de ella, que debe ser vista y entenderse como una colectividad en la búsqueda de cumplir un objetivo

Otro de los objetivos que se ha trazado con el mensaje organizacional es proporcionar información necesaria a sus miembros, a fin de realizar sus actividades y funciones óptimamente. Es decir, el mensaje está enfocado a dar cumplimiento a los objetivos de la organización, pues proporciona los elementos necesarios para identificar los signos o señales que pudieran lesionar a la organización, y actuar en consecuencia.

Se pretende que este mensaje invada todos los espacios de La Jornada y llegue a todo el personal, por lo que se propone recurrir a todos los dispositivos al alcance, como el interpersonal, el grupal y el individual. Incluso, se propone que sea incorporado en los formatos de la comunicación escrita tales como memorando, circulares, informes, avisos y todo lo se dirija a la comunidad. El lema estaría en los pizarrones de anuncio colocados en el edificio y se incluiría en los productos promocionales que se fabrican con frecuencia.

5.4.3 Plan de Comunicación / Presentación

El plan comunicativo que se presenta es resultado del diagnóstico y es necesario que sea conocido por todos los miembros de la comunidad y aprobado por la Dirección General. En este caso, no admite reservas, privacidades, secretos, misterios o confidencias. Es necesario que se haga presente en todas las funciones y estructuras de la organización.

Además, el plan no contraviene la política editorial del diario ni modifica la estructura organizacional de La Jornada; tampoco la pone en conflicto. Se ha estructurado con la firme idea de la viabilidad, donde lo económico tiene un peso decisivo.

5.4.3.1 Objetivos

Objetivo General:

* Incidir en la productividad y en las relaciones personales de los actores de La Jornada, para proyectarla como una organización cada vez más competitiva, eficaz y eficiente, y con una creciente influencia nacional y reconocimiento internacional, por medio de la operación de la Oficina de Comunicación Organizacional.

Objetivos Particulares:

- ° Diseñar estrategias que logren agilizar y optimizar los procesos comunicativos que se desarrollan en la organización.
- ° Sistematizar la información y resultados de los procesos internos que se desarrollan en la organización –tanto por área como de manera integral- e informarlos a los trabajadores.
- ° Establecer los perfiles de los empleados del diario para diseñar los cursos de capacitación y adiestramiento más idóneos para el correcto funcionamiento de la organización y satisfacción de los empleados.

- ° Mejorar los parámetros de selección de los empleados de nuevo ingreso
- ° Diseñar y aplicar un programa de inducción sobre filosofía, objetivos y valores de la organización a los trabajadores de nuevo ingreso
- ° Realizar campañas periódicas de difusión sobre valores y principios de la organización entre el personal
- ° Impulsar la elaboración y aprobación del profesigrama de todo el personal de La Jornada, funcionarios y trabajadores, y de los manuales de procedimientos faltantes
- ° Integrar los procesos de comunicación interna y externa para lograr proyectar una imagen consolidada tanto a los miembros de la organización como al entorno de la misma

5.4.3.2 Políticas de Comunicación

La definición y operatividad de las políticas de comunicación nos servirán para reforzar el proyecto organizacional propuesto anteriormente, y al mismo tiempo contribuirá de manera importante en darle solución a la problemática que enfrenta La Jornada. La definición de estas políticas son las acciones que se requieren para cristalizar los objetivos trazados, pero que a partir de este momento se constituyen en normas de actuación para todas las acciones comunicativas. Estas políticas serán normas en el trabajo cotidiano de la nueva Oficina de Comunicación, pero las impulsará en el conjunto de los departamentos, secciones y áreas del resto del diario a fin de convertirlas en una práctica cotidiana.

Para cumplir de manera competitiva, eficaz y eficiente con las tareas de La Jornada, las acciones comunicativas a considerar se basarán en los siguientes lineamientos:

- ° La comunicación constituye la base indispensable para la cooperación de los miembros de La Jornada, para el cumplimiento de sus tareas
- ° Proporcionar al trabajador la información necesaria para una mayor integración hacia el conjunto de la comunidad y los objetivos del diario
- ° La transmisión de la información entre las áreas editoriales deberá ser clara y oportuna para poder ser entendida y comprendida por todos en el proceso de elaboración del diario
- ° Las ideas, propuestas, sugerencias y comentarios respecto al funcionamiento del diario, en general, y del área editorial, en particular, deben ser expresadas por los actores de la organización a sus jefes respectivos para que puedan ser considerados en la tarea de evaluación.
- ° Es indispensable que la información sobre cada uno de los pasos del proceso de hechura del diario se dé a conocer a los trabajadores y circule entre los diferentes departamentos.
- ° Fomentar el trabajo en equipo y la disposición de compartir la información
- ° Promover la utilización de las redes formales de comunicación e información, y las redes informales.

5.4.3.3 Vocabulario rector

Con base en los diagnósticos presentados durante las páginas previas, donde se enumeraron las debilidades y fortalezas de la organización, se presenta ahora el vocabulario rector, que son los conceptos y las palabras que se tienen que usar en todos los mensajes institucionales, internos y externos.

En lo interno, se parte de la pretensión de fortalecer su camino como una organización competitiva, eficaz y eficiente, donde el nivel de integración de los miembros con la organización alcance la calidad de óptimos. Lo que se pretende aquí es reforzar el valor de la IGUALDAD entre quienes elaboran el diario, desde sus respectivas responsabilidades y funciones. Es un valor que ha estado presente dentro de La Jornada y que ha sido exitoso, sobre todo entre quienes conforman la Asamblea de Accionistas, donde nadie posee más de un voto ni un mayor número de acciones. Es por ello que se considera necesario fortalecer dicho valor, pero sumándole en esta ocasión los conceptos de ORGULLO, IDENTIDAD y COMPROMISO. Se ha considerado conveniente, en este nivel interno, no tener más de cuatro conceptos básicos, y trabajar en ellos, a fin de no diluir el esfuerzo.

Para la estrategia de comunicación externa, el objetivo es posicionar más a La Jornada en el mercado de lectores de diario, por medio del diseño de estrategias de difusión y posicionamiento de imagen, que se percibe ya es satisfactoria. Lo que se pretende es reforzar el valor de la CREDIBILIDAD

Hay que recordar que uno de los valores que adquiere un comprador y lector de diario es la credibilidad de la información que se le presenta. Este concepto servirá, sin duda alguna, en las acciones que se realicen para posicionar a La Jornada como un diario de reconocido prestigio internacional y marco de referencia para conocer lo que ocurre en el país. A este concepto principal, es necesario, como en el caso de lo interno, sumarle el de la RESPONSABILIDAD

Es importante tomar en cuenta a los actores, pues son el recurso más importante con el que se cuenta, son parte del andamiaje, dan sentido y dirección a la organización y como tal deben ser tomados en cuenta, así como las actividades que realizan.

5.4.3.4 Programas específicos de comunicación

En esta apartado se presentan las acciones específicas que hacen operativos los objetivos y la estrategia general. Sin embargo, se cree necesario advertir, una vez que se ha presentado el vocabulario que regirá el plan comunicativo, que si bien el manejo de un lenguaje común contribuye para una comunicación exitosa, esto no es suficiente, ya que hay muchas variables que influyen positiva o negativamente entre las personas para acercarlas y estrechar vínculos: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez estar y formar parte de la colectividad que representa la organización. No se puede desconocer esta realidad

Tampoco se puede perder de vista que la organización como tal, tiene una misión y unos objetivos prefijados que responden a la visión. Así pues, para el caso específico de la Oficina de Comunicación propuesta, se sugiere que el encargado conozca la disciplina de la comunicación organizacional. Por lo que corresponde al lugar físico que se dispondrá para su funcionamiento está resuelto, debido a que sus funciones serán integradas al Departamento de Comisiones Mixtas que ya opera en la estructura y funcionamiento del diario.

Y en la consecución de sus objetivos, el personal que en ella labore deberá estar en diálogo permanente tanto con los directivos como con los trabajadores, que pudieran

ser de manera individual o con su representación sindical, con el propósito de explicar y resolver las contradicciones y conflictos de la organización. Es por ello que se insiste en que la Oficina tendrá al Sindicato como uno de sus interlocutores más activos.

Incluso se propone que en un esfuerzo por entablar un modelo de mediación eficiente que atienda las diferencias y conflictos, la Oficina y el Sindicato retomem permanentemente la Comisión de Particularidades, instancia que ha dado empresa y sindicato para atender semanalmente los problemas que se van presentando, pero que opera deficientemente. Pero ahora se le agregaría diversas propuestas del orden comunicativo, con el diseño de programas que promuevan un clima organizacional agradable.

Y es que finalmente, el trabajo, en un clima laboral armónico, contribuye al logro de metas y objetivos que se propone la empresa. Esta debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan, si se dan estas condiciones y se aprovechan, las organizaciones también ganan.

De manera especial, también se propone que La Jornada elabore para su personal de nuevo ingreso diversos programas de inducción respecto a su filosofía, objetivos y valores, y los difunda entre los trabajadores que ya prestan su servicio, con el fin de propiciar actitudes colectivas, como el compromiso y la identidad, y el sentimiento del orgullo por pertenecer y laborar en La Jornada. Esto contribuirá a la construcción de canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

El hombre vive hoy en una sociedad cada vez más compleja y globalizada, con una creciente apertura económica, un incomparable desarrollo científico y tecnológico, y una feroz y desmedida competitividad; características todas de un sistema económico capitalista que parece tener como único fin la productividad, la eficiencia y el máximo rendimiento. Las organizaciones modernas enfrentan también un enorme despliegue de cambios vertiginosos en todos los ámbitos, que las obligan a adoptar nuevas prácticas tanto en la administración como en materia comunicativa.

Individuos y organizaciones están sometidos a constantes y rápidos cambios en la economía, la política, la tecnología, ciencia, y la cultura, sólo por mencionar algunas áreas; es decir, las características organizacionales actuales contrastan en mucho de aquellas organizaciones tradicionales o anteriores a esta etapa de globalización y apertura económica a ultranza, sobre todo en la rapidez con la que deben adaptarse a los cambios que se presentan sucesiva y aceleradamente.

Desde este enfoque, la globalización, la apertura económica, la competitividad y los cambios rápidos que vive el conjunto de la sociedad son fenómenos nuevos que enfrentan las organizaciones. Por lo que se observa en forma más marcada en otras latitudes, y en nuestro país, en la medida en que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes, directores o líderes harán un mayor esfuerzo para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Y es que desde esta lógica, la organización -vista preferentemente como una empresa- se mide por su rentabilidad, eficiencia y productividad. Pero es aquí donde se debe rescatar el elemento humano siempre presente en ella, y pensar que si es posible una organización altamente rentable, tal como lo impone la sociedad capitalista y de consumo, pero al mismo tiempo ser un espacio confortable para el trabajador y el desempeño de su labor. Esta es la trascendencia y uno de los objetivos de la Comunicación Organizacional, de la que se utilizaron sus conceptos teóricos para aplicarlos en el presente trabajo.

En el entorno donde se desenvuelven actualmente el individuo y las organizaciones, es de vital importancia analizar a estas últimas con seriedad e identificar metodológicamente todas y cada una de sus características. Esto fue lo que se hizo con la organización periodística de La Jornada. El análisis abarcó su entorno, su estructura formal, su funcionamiento, sus grupos y actores, sus formas y métodos para comunicarse, así como sus culturas, generadas por su filosofía, valores, principios y creencias.

Resultado del diagnóstico de estos cinco niveles, La Jornada, diario que empezó a editarse el 19 de septiembre de 1984 en la ciudad de México, se presenta como una organización altamente contingente que no sólo ha sabido leer su entorno, sino que ha respondido a él adecuadamente. Es un diario que fue bien pensado y planeado para arribar a una institucionalidad que está próxima a llevarla a sus primeros 20 años de existencia, como una organización sólida y bien conformada tanto en lo económico, editorial y periodístico.

Los diagnósticos nos llevan a concluir que se trata del diario más exitoso de las últimas dos décadas. De ser un proyecto periodístico dibujado sólo en la imaginación y el deseo de un pequeño pero reconocido grupo de periodistas e intelectuales, donde la sociedad tuvo la voluntad de darle vida aportando recursos económicos para su nacimiento. La Jornada cuenta hoy con importantes activos en lo humano, en lo material y en lo tecnológico, al que se suma el prestigio y el reconocimiento que se tiene por el quehacer cotidiano del diario.

Sin embargo, hay todavía enormes retos y obstáculos que deben superarse. Por ejemplo, todavía existe una excesiva dependencia de la publicidad gubernamental, en medio de una débil economía nacional en donde, pese a todos los esfuerzos gubernamentales, prevalece la incertidumbre. A ello se suma una creciente tendencia de que la clientela publicitaria se inclina hacia los medios electrónicos -televisión y radio-, lo cual ha generado en los medios impresos una disputa mayor por el cada vez más reducido presupuesto destinado a la publicidad.

En este entorno difícil, que ha generado crisis en no pocos diarios, la Dirección General del diario se ha preocupado por mantener el equilibrio financiero que permita armonizar las condiciones laborales de los trabajadores, con una economía sana que le otorgue las posibilidades de cumplir con sus compromisos que de ella se derivan. Desde su nacimiento, La Jornada ha registrado mayoritariamente cada año utilidades, aunque éstas han sido marginales y casi siempre destinadas a la reinversión. No hay deudas y las finanzas son sanas. Los activos continúan incrementándose.

En el nivel estructural se encontraron elementos suficientes para poder identificarla como una organización bien conformada, con una claridad y firmeza en su filosofía y objetivos organizacionales, con un personal altamente profesionalizado, comprometido e identificado con el diario y que goza de salarios y prestaciones por arriba del mercado laboral. Están presentes también los conceptos de cooperación y división del trabajo, sobre todo entre las dos grandes áreas que conforman el diario: la administrativa y la editorial. Una de sus características más marcadas es la escasa rotación de personal.

Además, existe congruencia entre los objetivos de la organización y la estructura y funcionamiento que mantiene, donde en general responde a las exigencias para cumplir con dichos objetivos. La Jornada está próxima a sus dos primeras décadas, y pareciera que ha alcanzado una magnitud y un funcionamiento constante, es decir, alcanzó una etapa importante en la que está presente la diferenciación estructural y la formalización.

Pero desde hace tiempo, la organización no promueve ni refuerza el conocimiento de sus objetivos generales, valores y principios que la sustentan, ni a los miembros de nuevo ingreso ni a los que ya forma parte de ella. Los objetivos no son presentados de manera abierta al personal y ni siquiera se entregan por escrito. Es necesario atender esta deficiencia. Hasta este momento no se han registrado complicaciones en este rubro, posiblemente a que un número importante de los actuales trabajadores, de directivos y miembros de la Asamblea de Accionistas, son también fundadores del diario y tienen claro todo el sentido de la formación de La Jornada.

De no hacerse nada, y conforme transcurra el tiempo, las futuras generaciones de jornaleros tendrán mayores problemas para preservar la identidad original de la



organización. Pareciera elemental, pero hay nuevos trabajadores que desconocen incluso si el diario es cooperativa o Sociedad Anónima de Capital Variable. Este no es un asunto menor; requiere la atención prioritario de la organización en su conjunto.

"El 80 por ciento de los trabajadores ignora ahora qué fue nuestro nacimiento", "No saben por qué el concepto del periódico entre iguales", "No hemos sabido comunicar el objetivo de La Jornada", "Todos suponemos que quienes trabajan aquí tienen claro qué es La Jornada y eso es una mentira, es una gran mentira", "Si alguna cosa podría reventar el proyecto sería la falta de compromiso de sus trabajadores para con la esencia del periódico", "Como que hay una falta de mística, eso se ha ido perdiendo. Ven más bien a La Jornada como el periódico que mejor paga, más que como el mejor periódico", son sólo algunas de las muchas representaciones que sobre este tema expresaron los entrevistados

La presencia del actor se identificó como un elemento trascendental para la operación de la empresa, encontrándose que la constante edición tardía del diario se debe a problemas estructurales y organizacionales que provienen esencialmente de la toma de decisiones, pero en la que contribuyen todos los departamentos involucrados directamente en la hechura del diario, como son las redacciones, la mesa de redacción, roll de publicidad y producción. El problema radica en la forma en que se organiza el trabajo

Con la encuesta de clima organizacional, aplicada con la intención de cruzar la información derivada de ella con los resultados de las hojas de inspección y encontrar así las causas de la edición tardía, se concluye que si bien existe un clima de cordialidad que se percibe positivo, también hay elementos negativos que deben ser cuidados y atendidos por la organización. Entre estos factores están contar con mejores programas de capacitación y profesionalización, y que al trabajador se le brinde información sobre los resultados obtenidos en sus respectivas áreas. Pero esto debe ser resultado de un esfuerzo coordinado y bajo políticas claras que permitan una plena optimización de los recursos humanos en un ambiente confortable para los trabajadores

La dimensión humana no sólo se vio en el proceso productivo de la organización sino también como parte esencial para entender el poder, el cual trasciende más allá de las organizaciones hasta convertirse en un rasgo cultural que se presenta en todas las actividades del hombre. Ahí, encontramos que en el caso específico de La Jornada, de manera especial los reporteros y editores, identificándose como elementos importantes en la elaboración del diario, han negociado un salario por encima del resto de los roles que conforman el catálogo de puestos

Por otra parte, en el acercamiento a la acción comunicativa de La Jornada, se evidenció que existen diversas opiniones que los actores de la organización tienen respecto no sólo en materia de comunicación, sino también del proceso productivo, planeación, filosofía y misión de la empresa. En esta diversidad existen opiniones diferenciadas, pero también coincidencias.

En este sentido, la comunicación está llamada a jugar aquí un papel trascendente como medio imprescindible para disminuir esas diferencias y llegar a la construcción de acuerdos en beneficio de toda la organización, tanto de la perspectiva empresarial, como de la satisfacción del elemento humano que la conforma. Es el elemento que nos ayuda a comprender y hacer relativas las diferencias, sin negar, desde luego, el derecho a ser diferentes.

Una de las principales coincidencias identificadas entre los tres actores entrevistados, está la carencia de una política de comunicación organizacional. Las diferentes áreas y departamentos encargados de la hechura del diario entran en contacto conforme a las propias necesidades comunicativa-informativas, pero sin un eje rector ni una política que coordine los esfuerzos por cumplir los objetivos de la empresa

Otra coincidencia está en el peligro que significa la pérdida paulatina de identidad del trabajador de La Jornada, pues no existen programas de inducción ni de reforzamiento de los objetivos, valores y principios del diario. Además, hay una percepción que el diario ha dejado de formar sus propios cuadros, característica que estaba presente con mayor fuerza en otros tiempos.

También se percibe cierto alejamiento y falta de integración entre la comunidad jornalera en su conjunto, esencialmente entre el personal que labora en el área editorial y los departamentos administrativos. Desde su visión, los trabajadores de la primer área ven a sus compañeros de los segundos sólo como un apoyo para la elaboración del diario. Esta percepción resulta grave, pues significa que hay actores que no han entendido que la organización es una sola y que ella no puede explicarse sin el conjunto de sus miembros y de las funciones que realizan en ella. Junto con estos elementos está la insuficiente planeación en la organización del trabajo, carencias de un plan integral de capacitación y profesionalización

Con los diagnósticos de cada uno de los niveles en que fue abordada la organización se elaboró una Propuesta de Intervención Comunicativa, cuya misión es la de coadyuvar en la solución de los problemas identificados y contribuir a la creación de un ambiente comunicativo que propicie un clima laboral agradable, el cual, a su vez, permita generar y poner en marcha todos los cambios que se requieran para responder con eficacia y eficiencia a las exigencias del mundo actual y futuro. La propuesta tiene un objetivo modesto, sencillo, pero no por ello menos valioso por todos los beneficios que podría implicar para la organización

Queda claro que la comunicación se revela como el mejor instrumento no sólo para convivir, sino para desactivar un conflicto, aclarar los malos entendidos, frenar y corregir disoluciones, reducir la incertidumbre, canalizar la acción hacia el logro de objetivos, transmitir los nuevos saberes, y fomentar la unidad. Y en caso de que la institucionalidad fallara, está el recurso del diálogo, la negociación y la concertación, que no tienen nada de cuestionable, por el contrario, son vías elicientísimas de solución de los conflictos. "Ocurre cuando los sujetos, confrontados en un conflicto, estiman preferible pagar los costos de una transacción, que los costos de un enfrentamiento", tal como lo señala Pérez Correa en su ensayo "La negociación hechos y simulacros"

Ahora, cuando en el país se habla tanto de la negociación, de los acuerdos, de los consensos, es evidente que cuando falla la comunicación -donde no hay una voluntad del otro para entrar en un diálogo que implica el reconocimiento de las diferencias y similitudes- se vive el peligro constante del enfrentamiento. Pero esto puede ocurrir no solamente en la toma de decisiones nacionales, en el gobierno, en el Congreso, en los partidos políticos, en las agrupaciones empresariales, en los organismos sociales, sino también en la familia, en la escuela, en el trabajo, en fin, en todas las organizaciones,



porque todas están conformadas por individuos, y todos ellos son diferentes. La comunicación vista de esta forma representa un elemento indispensable en la solución de cualquier problema y en la búsqueda de cualquier acuerdo, por más difícil e imposible que éste parezca.

Es cierto, la comunicación no modifica el mundo, pero es un detonador de la acción colectiva; es decir, precisamente aquel tipo de acción que si tiene la capacidad para transformar la realidad. Jurgen Habermas habla de un diálogo que permite el acuerdo social. La comunicación reduce la incertidumbre, las inquietudes y los nerviosismos que perturban el cambio tranquilo; que en el caso de las empresas, tienen que hacerlo permanentemente conforme a las necesidades que le exige su entorno

Estos principios y realidad deben interesar a los propietarios de empresas y/o directivos de cualquier institución, pues el examinar las interacciones profundas que existen entre comunicación y sociedad, se ha encontrado que es precisamente la actividad comunicativa un elemento fundamental de constitución de la sociedad que alimenta y genera acciones, incluidas las acciones productivas. Esto último nos lleva a ver a la comunicación como una condición de productividad.

Como se ha dicho aquí, parte de las conclusiones es que La Jornada carece de una política de comunicación institucional, pero que no significa que este elemento imprescindible para el funcionamiento de cualquier organización no se realice en ella; lo que significa en realidad es que no existe un eje rector que coordine todos los esfuerzos que se realizan en la búsqueda de los objetivos organizacionales. De hecho, las negociaciones salariales y contractuales —cada uno y dos años— entre la Empresa y el Sindicato, con todas las características y deficiencias citadas, es el ejemplo de un espacio valiosísimo para llegar a los acuerdos, pero no siempre, por desgracia, se ha reconocido su valor. Como éste, hay muchos ejemplos más; lo que no hay es una coordinación integral. Aquí radica la deficiencia

Todas las tareas comunicativas enunciadas son extraídas de lo que se conoce como comunicación organizacional, que puede y debe aplicarse a todos los espacios y niveles de la actividad humana, incluyendo desde luego el funcionamiento de las instituciones públicas y privadas. No hay ningún impedimento para su aplicación, es viable, porque es de uso cotidiano y está al alcance del ser humano. Pero es necesaria la voluntad humana para entenderla así, pues la comunicación también puede utilizarse como instrumento de poder.

Por su historia y características propias, en México la disciplina de la comunicación organizacional se encuentra en una etapa incipiente, pero que poco a poco se ha avanzado en la investigación de las organizaciones como un fenómeno de creciente importancia, pero también muy complejo. Por ello, con el trabajo que ha tenido a La Jornada como objeto de estudio, resulta satisfactorio poner un granito en esta materia, con toda la modestia de la que se es posible, y poder contribuir así al análisis de organizaciones mexicanas. Al hacerlo, en primera instancia, se aportan propuestas de solución a los problemas que enfrentan, pero también se contribuye a delinear de manera global, con mayores elementos de juicio, las principales características que tiene el conjunto de las organizaciones de nuestro país, conforme a nuestra cultura y a nuestra muy particular forma de ser que tenemos los mexicanos



Un trabajo loable, digno de destacar, son los resultados alcanzados por el Seminario-Taller "Comunicación, Organización y Cultura", de la Escuela Nacional de Estudios y Profesionales (ENEP) Acatlán-UNAM, que luego de diez años de trabajo serio y metodológicamente probado, ha sido capaz de dibujar ya los principales rasgos de algunas de las organizaciones e instituciones mexicanas, basado en el diagnóstico de más de un centenar de ellas, de todo tipo y tamaño, tanto públicas como privadas. Este esfuerzo nos aproxima a esa realidad organizacional, con el propósito de descubrir y entender su naturaleza, sus rasgos y sus principales problemas que estuvieran obstaculizando su adecuado funcionamiento.

Resultado de este trabajo, coordinado por una planta de destacados académicos e investigadores universitarios en el área de Comunicación Organizacional de la ENEP-Acatlán, hoy se puede plantear que el centralismo, el liderazgo autoritario y la carencia de un enfoque que haga énfasis en el desarrollo de los recursos humanos, son sólo algunos de los principales rasgos que presentan la mayoría de las organizaciones mexicanas.

Regularmente, las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y a la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir, tienen un papel dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas, en donde se procura la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución. Por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que se sienten tomados en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

Por fortuna cada vez es más el número de organizaciones mexicanas que han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Por lo que toca a los comunicadores organizacionales, su nuevo rol está en su capacidad de soñar estrategias ambiciosas y viables, tratar de convencer que pueden ser posibles, y trabajar para alcanzarlas; sin duda, también es vital su formación, experiencia e ingenio para reafirmar que la comunicación es la vértebra que ata a todas las disciplinas que se entretajan en la organización, pero también es el nicho privilegiado desde el cual se debe pensar y visionar a la organización de hoy. Este es el enorme reto que tienen ante sí los comunicadores organizacionales, con una disciplina que, con trabajo serio e investigación, también va ganando terreno y confianza entre los directivos de las organizaciones mexicanas.

Para el 19 de septiembre de 2004, La Jornada llega a su vigésimo aniversario, en un país en el que históricamente ha sido sumamente difícil ejercer un periodismo libre, democrático, profundamente crítico hacia el poder, atento a los procesos que marcan la realidad diaria y ligado a las mejores causas del país, como el que este diario ha pretendido ejercer en casi dos décadas. Y es que desde el inicio de su vida independiente, México ha estado sumergido en una cultura política regida por el poder unipersonal de caudillos militares, presidentes iluminados y dictadores, y en las últimas siete décadas del siglo



pasado, por presidentes todopoderosos, apoyados por una maquinaria partidista que lo controlaba todo, incluyendo la prensa.

En esas décadas imperó el modelo de la subvención y subordinación a la prensa ligada siempre al poder, que a mediados de los setenta del siglo pasado inició un largo proceso de extinción. En esta realidad nacional, en 1984, etapa enmarcada en un reclamo democrático generalizado y profundas y recurrentes crisis económicas, es cuando surge La Jornada. Hoy en día, con un gobierno que por primera vez en la época posrevolucionaria no es surgido de las filas del PRI, este modelo de control a la prensa escrita, podría decirse, está prácticamente acabado. La tesis de la desaparición del periodismo de Estado tiende a confirmarse.

Sometida a una fuerte presión gubernamental y a un prologado boicot publicitario en los primeros años de su existencia desde las esferas del poder político y económico, La Jornada fue capaz de mantener una línea editorial profundamente crítica y no sólo sobrevivir sino crecer en un entorno adverso. Incluso, el diario podría integrarse a aquella imprenta que hoy, con la perspectiva histórica, es ubicada en ese grupo liberal que contribuyó a la emancipación nacional y a la cultura cívica en el siglo XIX.

Sin embargo, la resistencia a los embates y boicot de esos primeros años, y las presiones sucesivas en los posteriores, no hubiera sido posible sin la existencia de una convicción de los trabajadores en los objetivos y misión de la organización, así como de la identificación plena con ellos. Al hablar de La Jornada, se habla de una organización que no solamente estuvo planeada, sino que también fue deseada por un grupo importante de la sociedad mexicana, que generosamente aportó los recursos económicos que le dieron vida y la hicieron posible. El diario surgió en un momento importante en la vida nacional, con rasgos muy su generis, no presentes en ninguna otra organización periodística nacional. Podría señalarse que estamos ante un modelo de organización periodística idónea para las condiciones mexicanas.

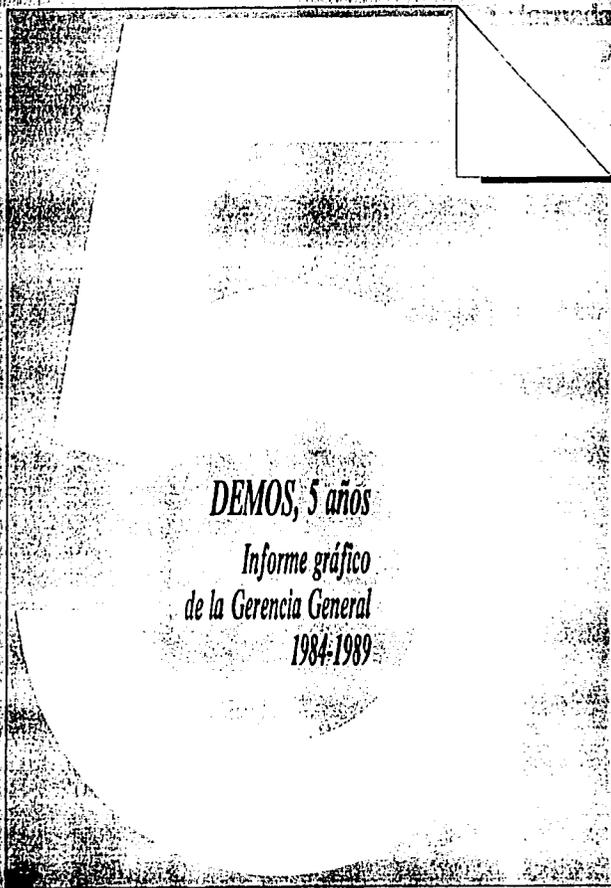
No sin problemas, organización y trabajadores han transitado en todos estos años hacia una consolidación institucional, donde el cambio de la Dirección General no ha cambiado la línea editorial del diario, eso sí, con los matices de cada una de las personalidades que lo han dirigido. En estos años, la organización apunta hacia una formalización dentro de su estructura y ha iniciado desde hace unos años una diversificación de su producto, fiel a los principios que le dieron origen, cuando se convocó a crear una "sociedad para la comunicación nacional", para que realizara tareas en la prensa escrita, en la radio y en la televisión. La primera tarea fue fundar un diario. La Jornada, con su director fundador Carlos Payán Velver.

Los años por venir serán, tanto o igual de difíciles que los anteriores; etapa que ha iniciado con una crisis de medios en la prensa escrita, en la que no pocos diarios enfrentan problemas que ponen en riesgo la viabilidad financiera y su existencia, y otros, que de plano han sucumbido ya ante una realidad en donde al gobierno y al poder en turno ya no les interesa subvencionarlos. Hoy, la prensa escrita está ante otros retos; uno de ellos es convertirse en empresas competitivas, eficaces y eficientes, capaces de sobrevivir en un ambiente globalizado y sumamente competitivo, por medio del ofrecimiento de un producto atractivo al lector.

No todas las organizaciones podrán sobrevivir. Tienen que hacer frente a un mundo complejo, interdependiente y sumamente competitivo, y responder a cambios vertiginosos en todos los ámbitos, que las obligarán adoptar nuevas prácticas administrativas y comunicativas. La Jornada tiene todos los elementos necesarios, desde los principios, la misión, la estructura y el personal suficiente para hacerlo. Pero está llamada, con el uso audaz e inteligente de la comunicación, no sólo a sobrevivir, sino a crecer y cumplir ese objetivo trazado desde su origen mismo: reproducirse y convertirse en una verdadera sociedad para la comunicación nacional, tal como lo hiciera público el ex rector de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Pablo González Casanova, en representación de todos los convocantes, aquel miércoles 29 de febrero de 1984. Así sea.

A n e x o 1

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



DEMOS, 5 años
Informe gráfico
de la Gerencia General
1984-1989

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Directorio

Director General	<i>Carlos Payán Velver</i>
Gerente General	<i>David Márquez Aysa</i>
Director	<i>Miguel Ángel Granados Chapo</i>
Auxor Dirección	<i>Juan María Alponse</i>
Diseño Gráfico	<i>Vicente Rojo</i>
Administración	<i>José A. Morales Montaña</i>
Auditoría Interna	<i>Eduardo Trujillo Barrán</i>
Finanzas	<i>Leonardo Muñoz Arellano</i>
Gerencia	<i>José Luis Peraltis Álvarez</i>
Información	<i>Manuel Meneses Galván</i>
Merchandotea	<i>Jaime Muñoz de Baena</i>
Personal	<i>Francisco Espinosa Cedillo</i>
Producción	<i>Miguel Luna Pimentel</i>
Publicidad	<i>Marco A. Hinojosa Rodríguez</i>
Redacción	<i>Gerardo Arreola de Dios</i>
Relaciones Laborales	<i>Cesar Ortiz Jaramilla</i>
Sistemas	<i>Gilberto Becerra Olivares</i>
Compras	<i>Guillermo Ruiz Castellanos</i>
Contabilidad	<i>Estela Aguado Rojas</i>
Cultura	<i>Arturo B. García Hernández</i>
Deportes	<i>Hugo Chert Gull</i>
Fotografía	<i>Frida Hariz Rocha</i>
Informáticos	<i>Mario Pedro Vargas Gilmer</i>
Internacionales	<i>Luzique Gutierrez Avandi</i>
Publicidad Comercial	<i>Montserrat Fabre Guash</i>
Tesorería	<i>Rebeca Contreras Ortega</i>
Tipografía	<i>Isaura Martínez Nieto</i>
Gerente ASIC	<i>Gilberto Meza de la Torre</i>
Gerente DIM	<i>María del Carmen Pérez Muñoz</i>
Gerente DIMOS	<i>Roberto Martínez Avanda</i>
Gerente I. de M.	<i>Juan Manuel Santín del Río</i>
Contador Gral. SACSA	<i>Aharo I. Ruiz Gomez</i>
Producción I. de M.	<i>Roberto Bulhús Carrillo</i>

cinco años del nacimiento de La Jornada, este informe se publica tanto por razones conmemorativas como rememorativas.

Nuestra empresa DEMOS. Desarrollo de Medios surgió de la inusitada concurrencia de cientos de pequeños inversionistas que creyeron en el proyecto y confiaron en nosotros, haciendo así posible lo que se creía imposible.

El reto de 1984 y 1985 fue sobrevivir, el de 86 y 87 consolidar y el de 88 y 89 empezar a crecer. De las máquinas mecánicas, los muebles prestados, las 12 computadoras personales, las viejas fotocopiadoras rentadas y la maquila amable en la pequeña rotativa de don Alberto Bitar es el inicio, al sistema actual de producción totalmente computarizado, las fotocopiadoras láser y la inauguración de nuestro propio taller con dos rotativas interconectadas de 12 unidades y 60 mil ejemplares por hora hay un mucho de todo: decisión, trabajo, solidaridad y empeño, talento, honestidad, afectos y desafectos, ahorro, reinversión, neurosis, pasión, angustias y fiestas, muchos aciertos y menos errores.

Un lustro abrumador cuyo saldo es un periódico, el mejor, de creciente prestigio y aceptación, siempre buscando superarse, con una cadena de producción moderna y totalmente integrada hasta la impresión; con 60 mil ejemplares de tiraje diario, 150 mil lectores en todo el país y 20 000 millones de ventas anuales; con una trayectoria salarial que con base en la productividad supera ampliamente a la inflación; al corriente en sus impuestos, prácticamente sin adeudos y con cinco empresas filiales que complementan hoy el grupo editorial de La Jornada.

Este documento es por ello más que un informe, un recuerdo. Es también un reconocimiento sincero, profundo, a los inversionistas del origen, a los de dinero y a los de talento artístico; a los anunciantes de todo tipo que han elegido nuestro periódico como medio para transmitir sus mensajes y en especial a los de tiempos difíciles; a los pacientes suscriptores y a nuestros lectores en todos los rincones del país, que son la razón de ser de nuestro diario; a los voceadores y distribuidores que a veces hacen milagros; a los amigos que nos brindaron su apoyo y en particular a aquellos que aún sin saberlo jugaron un papel decisivo en momentos críticos; a los enemigos también, porque además de los dolores de cabeza nos dieron el coraje suficiente para vencer las dificultades; y, desde luego, a todos mis compañeros de jornada, a los que están y a los que ya no están.

David Márquez Aya'a

Cronología



Se inventa *La Jornada*

Se nombra a Carlos Payán Véliz, Director General.

Convocatoria pública el día 29 en el Hotel de México para crear el nuevo diario. Asistencia espectacular.

Aparece el número bajo cero

Pablo González Casanova: "Una Alianza para la comunicación nacional".

Carlos Payán: "Por un periodismo crítico y democrático".

Miguel Ángel Granados Chapa: "Una reunión para la historia".

Héctor Aguilar Camín: "Ni somos mayoritarios ni dinero bajo cuerda".

Se constituye DEMOS, DESARROLLO DE MEDIOS, S.A. DE C.V.

El maestro Francisco Toledo produce y aporta para el nuevo diario 1,000 serigrafías en cuatro series que titula "La Jornada".

Se renta el edificio de Baldosas 68, en condiciones preferenciales al Lic. Juan B. Sepúlveda.

El día 19 aparece el primer número de *La Jornada*, impreso en el taller de don Alberto Bitar.

Se publica el primer Perfil en el periódico.

Aparece el primer número del suplemento *La Jornada Semanal*.

El maestro Rufino Tamayo produce y aporta para *La Jornada* 100 biografías "El Hombre en Rajo".



Raile de *La Jornada* el día 9 en el Salón Los Angeles para recaudar fondos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Crónica

La Jornada



Durante 1984, "mayor flexibilidad en la política salarial": Perell

El secretario general del Sindicato de Trabajadores de la Jornada (SITRAJOR)...



Ante el hartazgo por la huelga...

La Jornada

Durante el año...

LOS FALOS DEL MUNDO SALUDAN A TOLEDO

El día 10 de mayo...



Aparece el primer número de La Jornada Libros.

Se cierra la venta de acciones y se consolida el capital social de la empresa con la aportación de 2,230 accionistas.

Se constituye DIMOS, DISTRIBUIDORA DE MEDIOS, S.A. DE C.V.

Se crea el Sindicato de Trabajadores de la Jornada (SITRAJOR)

Contra viento y marea cumplimos un año.

El mismo cancela nuestra Asamblea conmemorativa.

Muere nuestro compañero Manuel Abanera



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Crónica



Se firma el primer contrato colectivo con el SITRAJOR.

Los salarios de La Jornada superan a la inflación y se logra restituir el poder adquisitivo de septiembre de 1944.

La Jornada
LIBROS

Quira en Mayu y quea es l'ayso lloa



...

doble Jornada.

Una tradición redefinida



...

La Jornada
EL MUNDO

¿México y un pincel?



Diego Rivera



...



TEORÍA CON
PRÁCTICA DE OBREROS

Cronología



Aparece el primer número del suplemento La Jornada Niños.

Aparece el primer número del suplemento Doble Jornada.

Se constituye la empresa Servicios Administrativos para la Comunicación S.A. DE C.V. (SACSA).

Se firma el contrato de compra-venta del sistema tipográfico computarizado Crosfield-Hastech.

Aparece el primer número del México Journal.

Se formaliza el Reglamento Interior de Trabajo.

Se constituye Desarrollo Internacional de Medios, S.A. DE C.V.

Se constituye la Agencia de Servicios Integrales para la Comunicación, S.A. de C.V. (ASIC).



México Journal



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cronología

Se inicia el proceso de instalación del sistema Crosfield.

Se firma con el SITRAJOR el Convenio de Modernización.

Se inicia la utilización del nuevo sistema de producción tipográfica.

Aparece el primer número del suplemento Historietas.

Tiraje récord de La Jornada: 78.000 ejemplares, con motivo de las elecciones presidenciales en México.



La Jornada

historietas



Se constituye Imprenta de Medios, S.A. de C.V. (I de M).

Se firma el contrato de arrendamiento para las instalaciones de Imprenta de Medios S.A. de C.V.

Aparece el primer número de la nueva época del suplemento La Jornada Semanal, en el que se integran los suplementos La Jornada Semanal y La Jornada Libros.

En este Informe aparece la primera Certificación Pública de Tiraje de La Jornada, emitida con datos propios.

Se instalan las fotocomponentoras láser y las nuevas puzeadoras.

Entran en operación las relativas de La Jornada



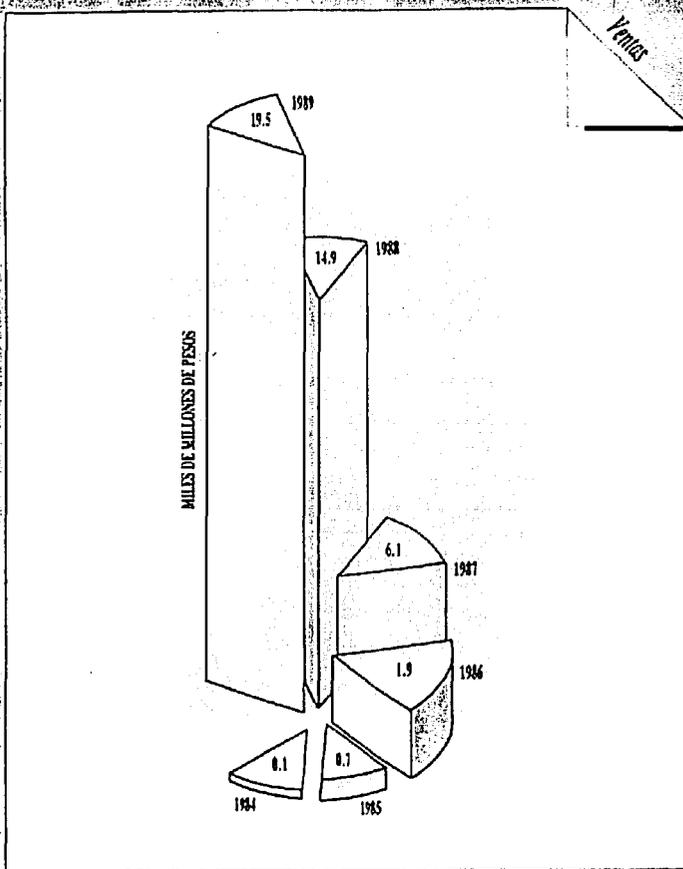
ECONOMÍA

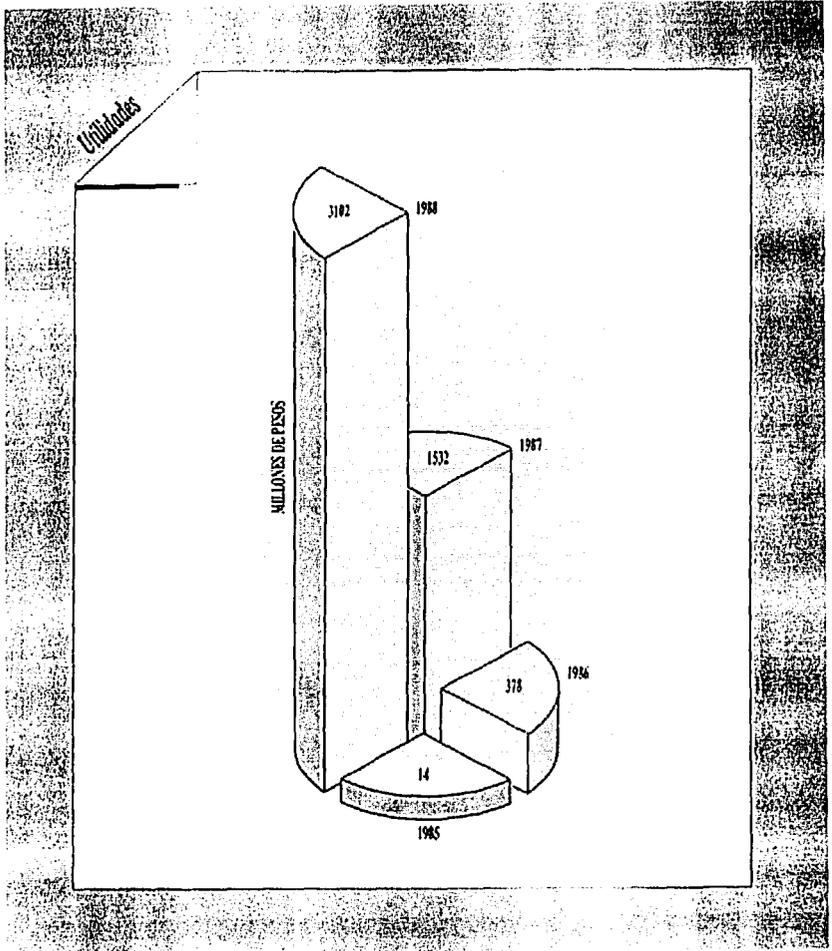
DEMOS, Desarrollo de Medios, S.A. de C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO

(MILLONES DE PESOS)

ACTIVO	EJERCICIOS				
	(AL 31 DE DICIEMBRE)				
CIRCULANTE	1988	1987	1986	1985	1984
Efectivo	1,666.7	92.8	77.7	17.2	10.9
Cuentas por cobrar (neto)	3,220.0	2,507.6	745.1	173.2	76.2
Inventarios	31.7	46.7	14.2	1.8	1.5
Depósitos en garantía	1.3	1.1	6.8	1.1	0.2
Acciones	17.4	17.5	1.6	1.4	
Suma del activo circulante	6,177.1		445.4	196.7	88.8
MAQUINARIA Y EQUIPO (NETOS)	690.7	613.2	46.1	33.0	32.6
GASTOS DE INSTALACION (NETO)	7.2	7.4	7.9	8.3	6.5
SUMA EL ACTIVO	7,075.0	3,286.3	499.4	240.0	127.9
PASIVO					
A CORTO PLAZO					
Préstamos bancarios			22.2	50.0	31.0
Ganres acumulados	1280.3	518.9		83.1	37.0
Acreedores	88.4	399.8			
Proveedores	103.9	110.9	21.8	4.8	9.3
Impuesto Sobre la Renta	94.0	14.7	12.6		
Participación de los trabajadores en las utilidades	391.2	202.1	31.0	2.0	
Dividendos y documentos por pagar	61.4	3.9	6.9		0.4
SUMA EL PASIVO	1942.3	1,253.3	141.3	141.9	61.7
INVERSION DE LOS ACCIONISTAS					
CAPITAL SOCIAL	660.0	201.2	98.2	98.1	74.3
Reserva de capital	659.4	282.4			
Aportaciones para futuros aumentos de capital		13.1	8.6		
Utilidades (Déficit) acumulados:					
De ejercicios anteriores	711.6		(11)	(14.1)	
Del ejercicio	3,101.7	1,532.3	378.4	14.0	(14.1)
SUMA LA INVERSION DE LOS ACCIONISTAS	3,132.7	2,011.0	485.1	98.2	60.2
SUMA EL PASIVO E INVERSION DE LOS ACCIONISTAS	7,075.0	3,286.3	499.4	240.0	127.9

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN





TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Colofón



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A n e x o 2

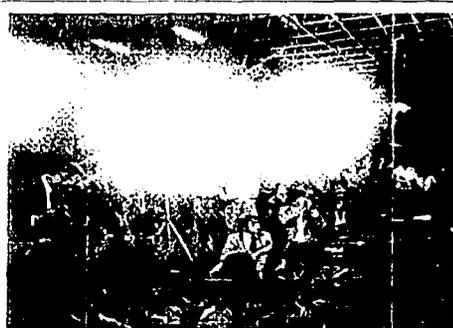
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una alianza para la comunicación nacional

■ Pablo González Casanova

Porque somos optimistas, sabemos que tenemos esperanzas en un futuro sin límites. Pero no necesitamos optimismo adicional ni la esperanza que tratamos de crear. La realidad es casual y necesaria, pero para ser efectiva tiene que ser buena. No aceptamos que con la cantidad de poder de que se dispone los nuestros que nos agreden a la fuerza. Nuestra esperanza debe tener la mente clara y los pies en la tierra. Las palabras de una época ya nos sirven para popularlas ante los que detestamos. El nacionalismo no es un sentimiento abstracto. Puede ser un sentimiento que nos llene de fe, un sentimiento en la realidad, un sentimiento en la alegría cotidiana de luchar por nuestra cultura y nuestro lenguaje, y por todas las ideas de patria y de libertad e independencia que nos dan en la infancia y de nosotros y de nosotros en la vida pública y para defender a los que quieren destruirnos. No es un sentimiento de la vida y la ley. Pero en estas circunstancias es el pueblo trabajador. Con él y para él luchamos y lo hacemos. La voz es el canal, el lenguaje la cultura. Lo mismo nacimos.

México cumplió la independencia en 1945. La revolución es una de las más producidas en el mundo por el Poder. Los liberales creen que el Poder es el Poder. Nosotros queremos la verdad de lo que para el camión tiene contra, porque cultural. No sólo se trata de encontrar que sea de donde lo sacamos. La crisis surge en la conciencia. El Poder se basa en el control del poder sobre posesiones de fuerza humana y económica. En la vida mundial que nos rodea, los poderes latentes que nos rodean, que cubren tribunas y mandatos de los poderes. No podemos tener una cultura de revolución, es un asunto de voluntad. En México se debe estudiar el uso del Poder en el mundo y en los países más liberales de los Estados Unidos de la América. En el Estado que surge de la Revolución Mexicana los liberales creen que es imponer una política que domina a todos los más del millón de trabajadores y campesinos. El Poder también se basa en que no siempre una condición humana que es un asunto de voluntad. En los países más liberales de los Estados Unidos de la América se debe estudiar el uso del Poder en el mundo y en los países más liberales de los Estados Unidos de la América. En el Estado que surge de la Revolución Mexicana los liberales creen que es imponer una política que domina a todos los más del millón de trabajadores y campesinos. El Poder también se basa en que no siempre una condición humana que es un asunto de voluntad. En los países más liberales de los Estados Unidos de la América se debe estudiar el uso del Poder en el mundo y en los países más liberales de los Estados Unidos de la América.



Por un periodismo crítico y democrático

■ Carlos Paz

El periodismo crítico y democrático es un fenómeno que surge en México como consecuencia de la crisis que atraviesa el país. Este tipo de periodismo surge como una respuesta a la necesidad de una información más completa y crítica sobre los acontecimientos que ocurren en el país. El periodismo crítico y democrático surge como una respuesta a la necesidad de una información más completa y crítica sobre los acontecimientos que ocurren en el país. El periodismo crítico y democrático surge como una respuesta a la necesidad de una información más completa y crítica sobre los acontecimientos que ocurren en el país.

En el pasado, el periodismo en México ha estado dominado por intereses políticos y económicos. Este tipo de periodismo surge como una respuesta a la necesidad de una información más completa y crítica sobre los acontecimientos que ocurren en el país. El periodismo crítico y democrático surge como una respuesta a la necesidad de una información más completa y crítica sobre los acontecimientos que ocurren en el país. El periodismo crítico y democrático surge como una respuesta a la necesidad de una información más completa y crítica sobre los acontecimientos que ocurren en el país.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

plaza pública

- La Jornada se inicia
- Reunión para la lista

Miguel Ángel Grandos Chapá

El Hotel de México tiene el simbolismo de la pluralidad que es posible encontrar en México. Propiedad de Manuel Suárez, un empresario español que levantó en su Casino de la Soledad Cuernavaca la única catedral a Hericán Coahuil que hay en México, fue el sitio de la organización por el arquitecto mexicano Roselló de la Lama, que ha sido el secretario de Estado y hoy es gobernador de Hidalgo. El edificio estructural y la apariencia de la fachada como elemento principal de la construcción fueron hechos por el ingeniero alemán Carl Mosler en su vertiente pública del Partido Mexicano de los Trabajadores, y como elemento decorativo mismo que es el diseño de su primera catedral, el edificio con que caracteriza al Hotel fue restaurado por Sagorosa, el primer constructor en atender las obras por su oposición al gobierno y otros líderes.

En definición plural del Hotel de México se realizó el 29 de febrero el pasado día de la fiesta y reunión pública de edición de un periódico en la ciudad de México se llamó La Jornada. Ya hay una tirada en este momento de sus referencias a la conjunción de que se condona fue subvenciones al lector comercial para ser leído en el extranjero. Ahora quedan años de tener más en la significación plural del amplio

plafón que se inauguró en el Hotel con una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito, una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito, una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito.

Una comisión formada por el comité organizador para la edición de un periódico en la ciudad de México se llamó La Jornada. Ya hay una tirada en este momento de sus referencias a la conjunción de que se condona fue subvenciones al lector comercial para ser leído en el extranjero. Ahora quedan años de tener más en la significación plural del amplio

plafón que se inauguró en el Hotel con una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito, una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito, una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito.

plafón que se inauguró en el Hotel con una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito, una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito, una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito.

plafón que se inauguró en el Hotel con una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito, una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito, una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito.

plafón que se inauguró en el Hotel con una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito, una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito, una plaza pública que cubre una gran zona de circulación y tránsito.

HACIA UN NUEVO DIARIO

ESTAMOS EN MARCHA ¡UNASE!

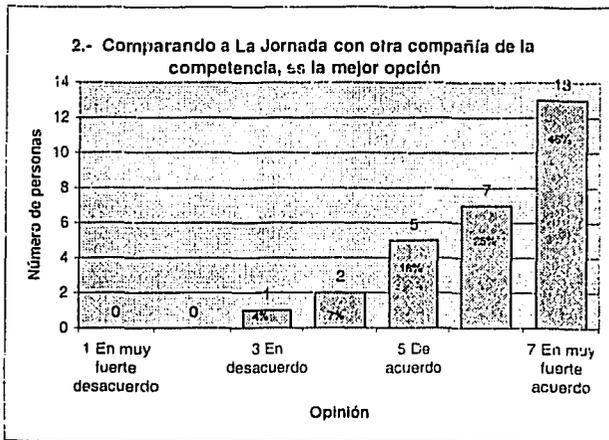
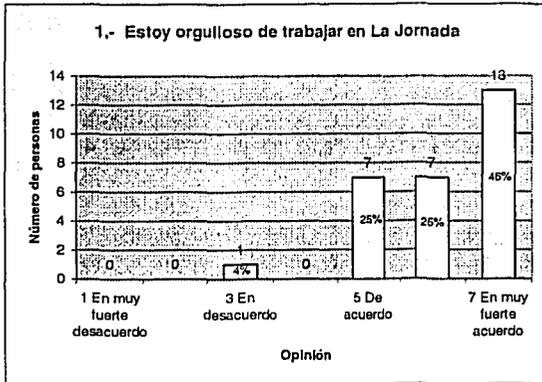
LAS APORTACIONES DE CAPITAL PARA LA SOCIEDAD QUE EDITARÁ **La Jornada** SE RECIBEN EN

Valeria 9, planta baja la media cuadra del Monumento a la Revolución Teléfono 679 9099/968 59 02 (Edición Diaria)

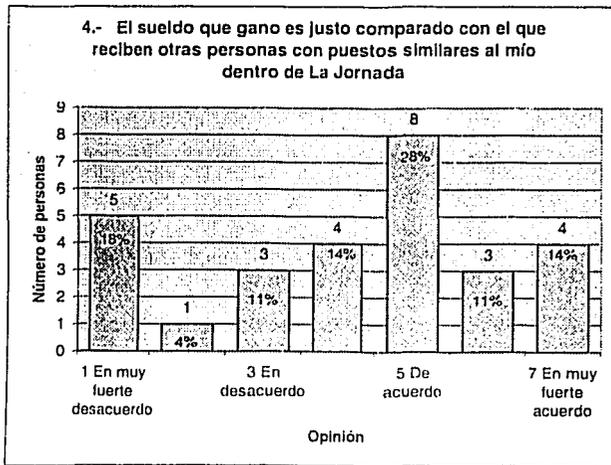
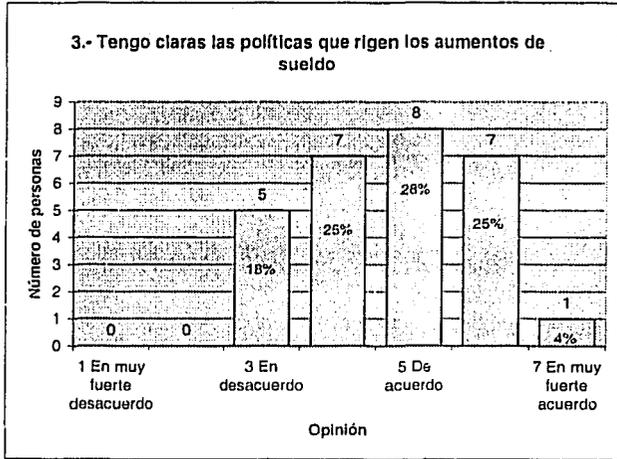
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A n e x o 3

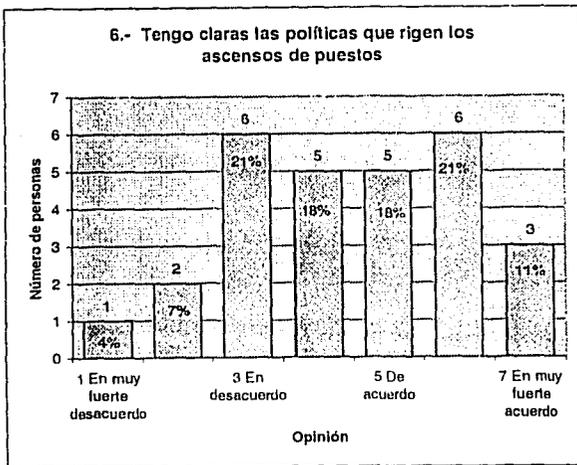
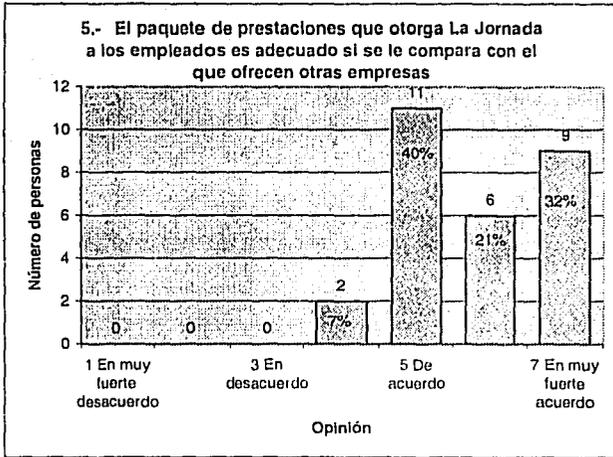
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



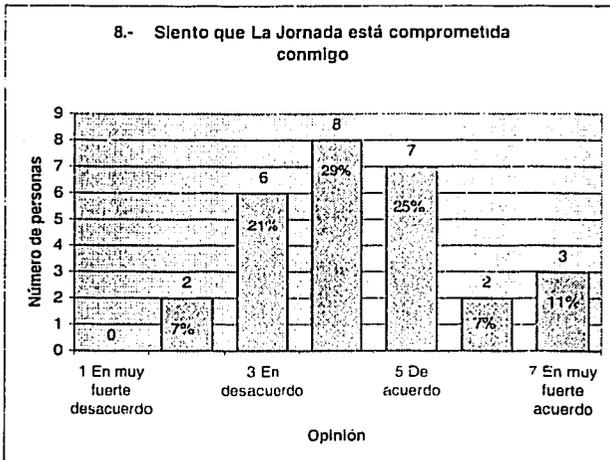
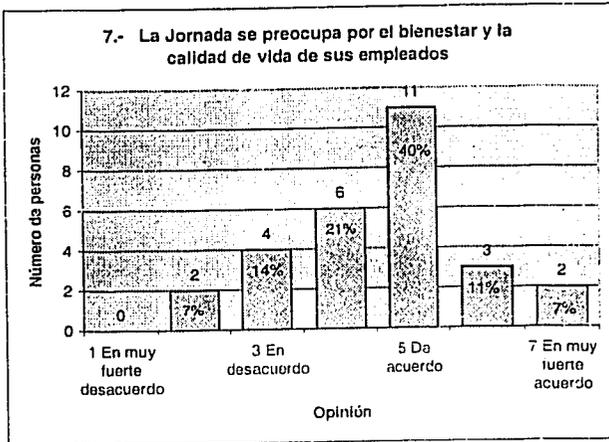
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

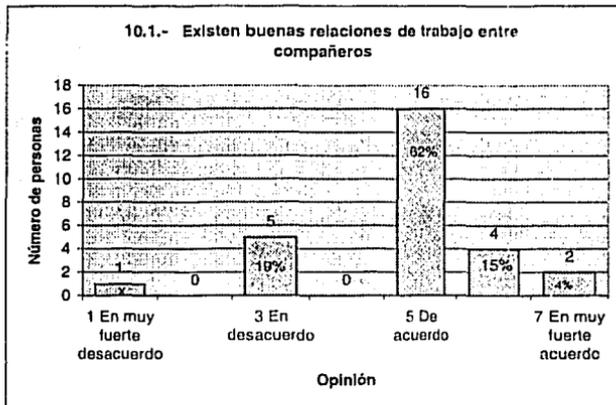
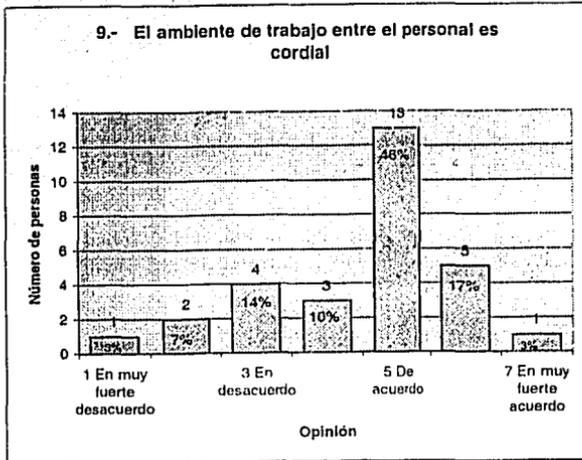


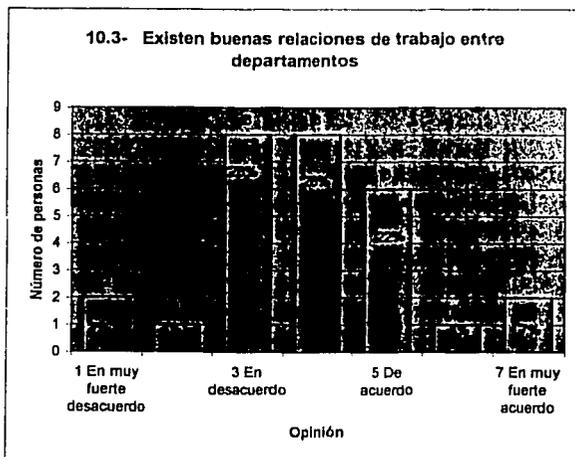
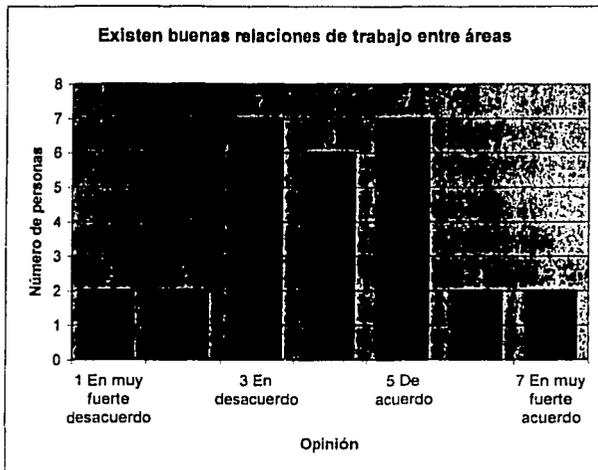
TESIS CON FALLA DE ORIGEN



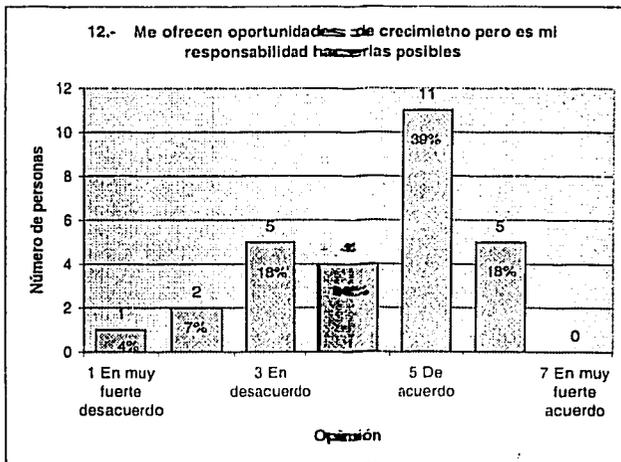
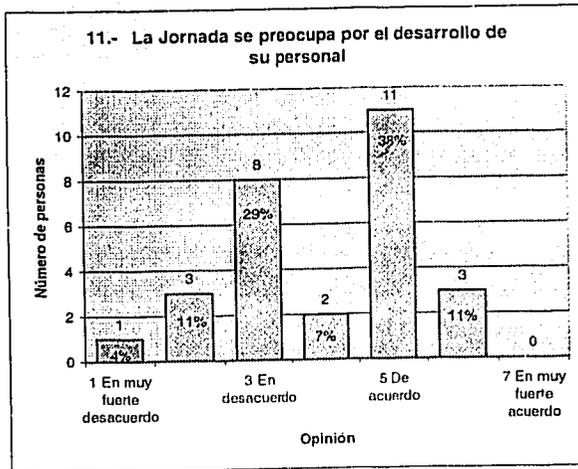
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



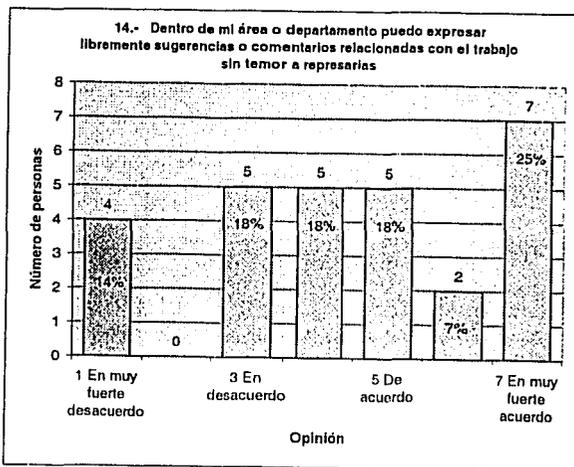
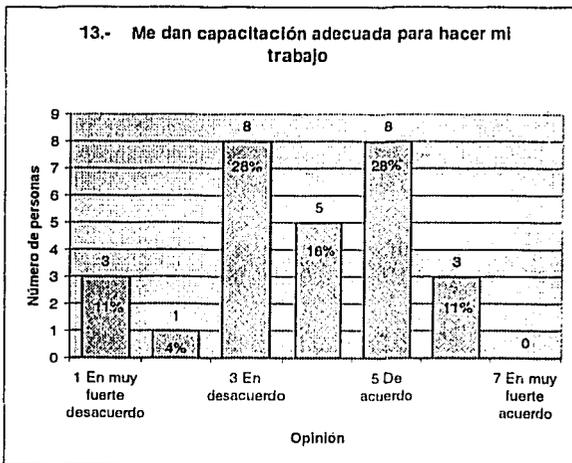


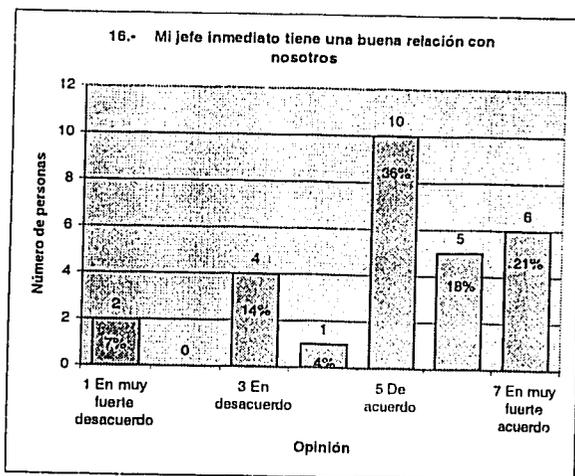
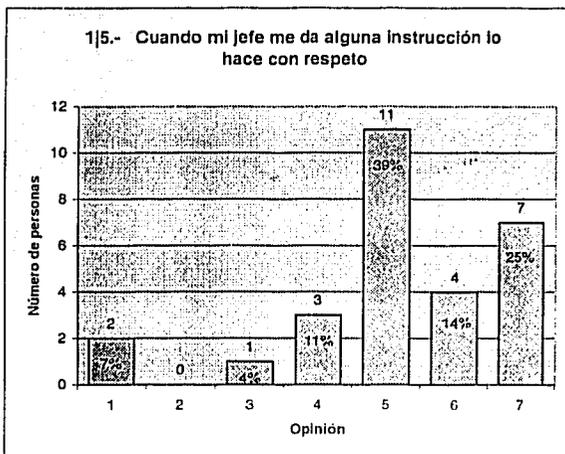


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

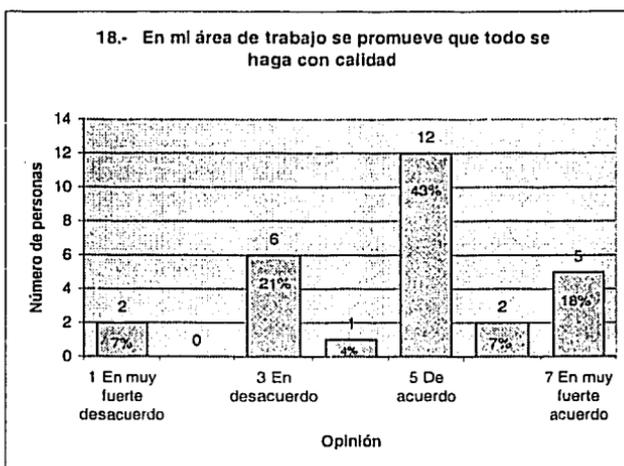
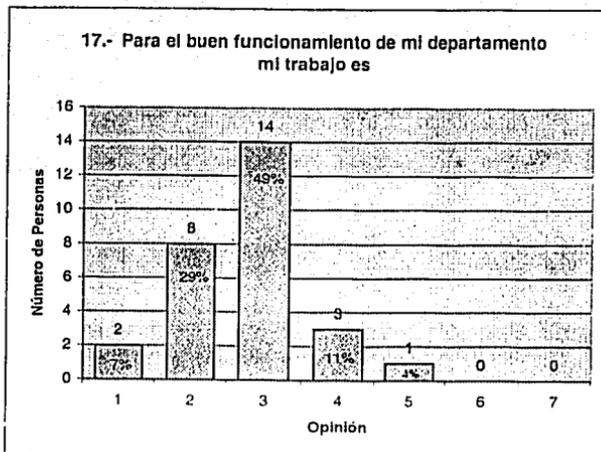


TESIS CON FALLA DE ORIGEN



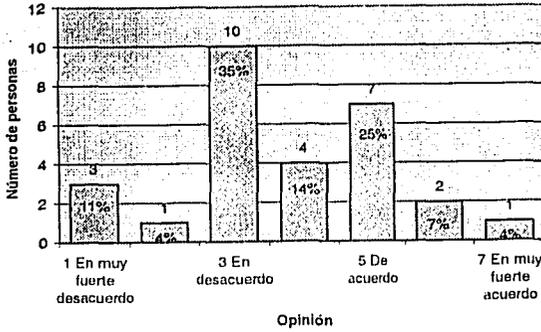


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

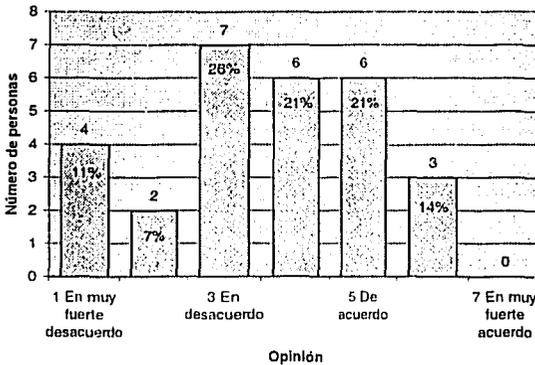


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

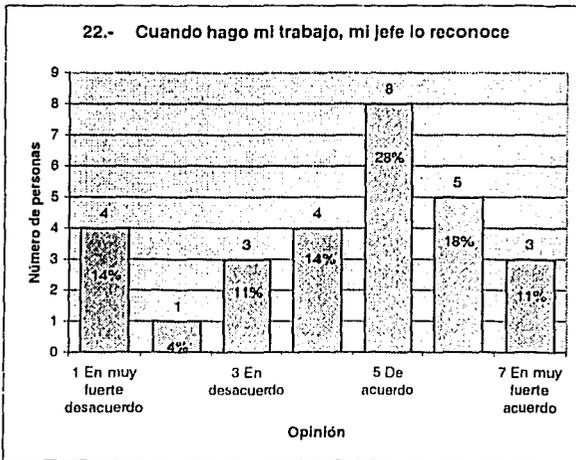
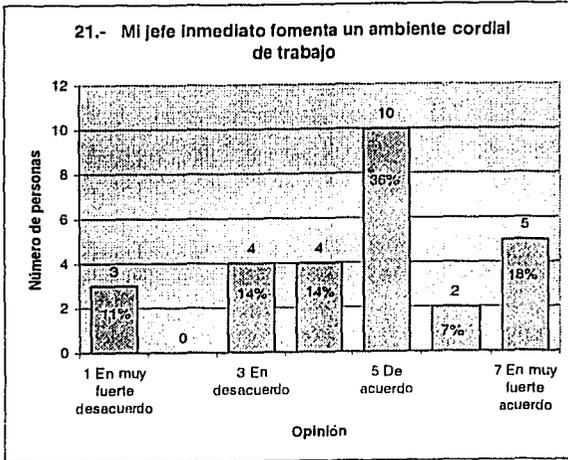
19.- En mi área de trabajo nos informan los resultados que obtenemos



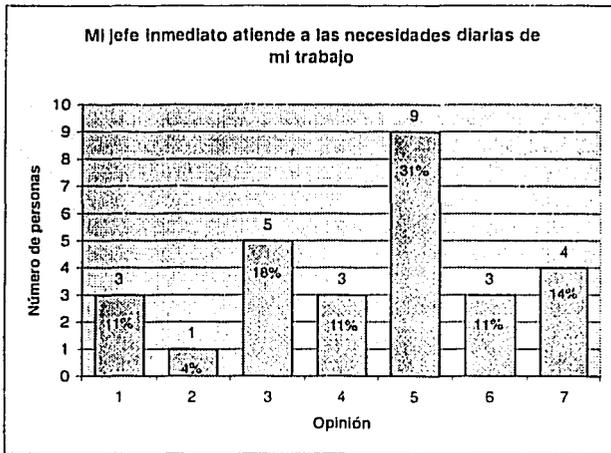
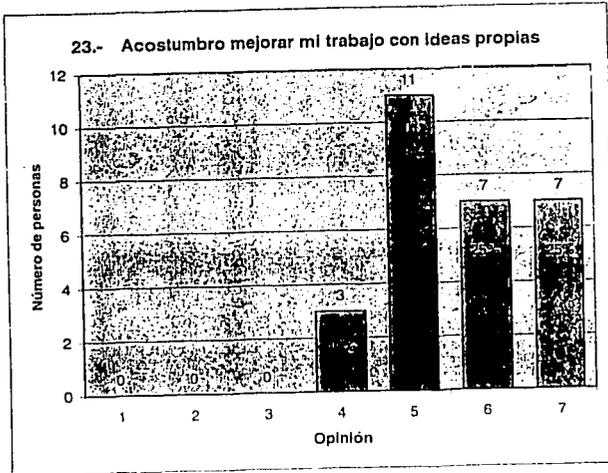
20.- En mi Departamento se busca por parte de los directivos, la motivación de sus integrantes



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

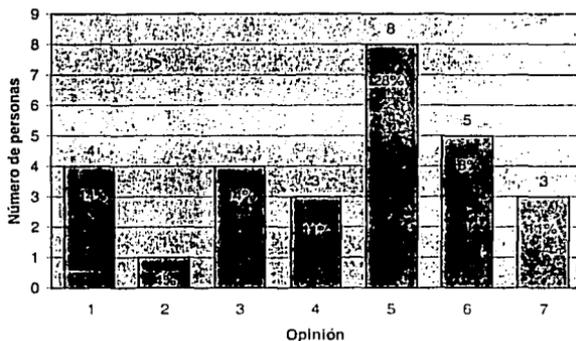


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

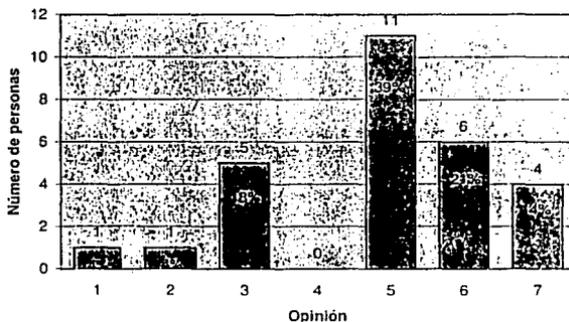


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

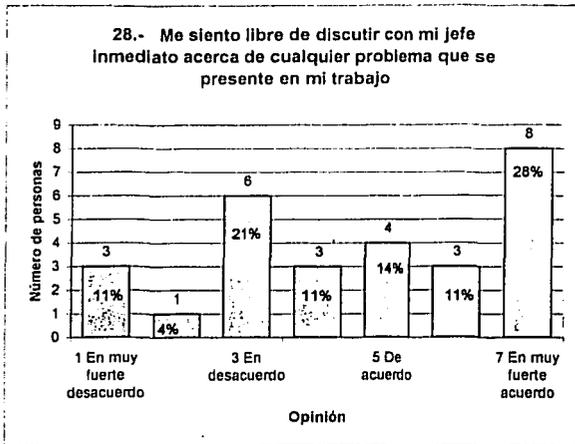
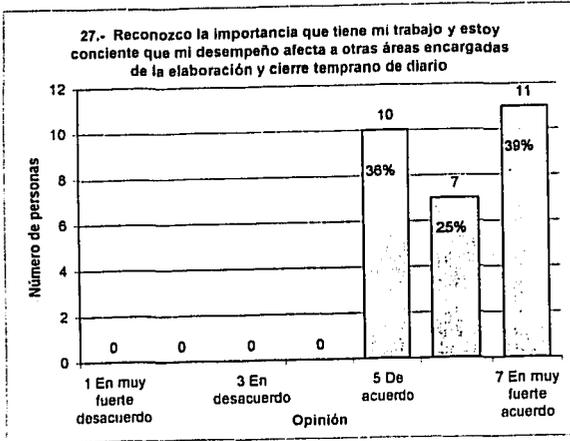
25.- Puedo participar libremente en las decisiones que afectan mi trabajo



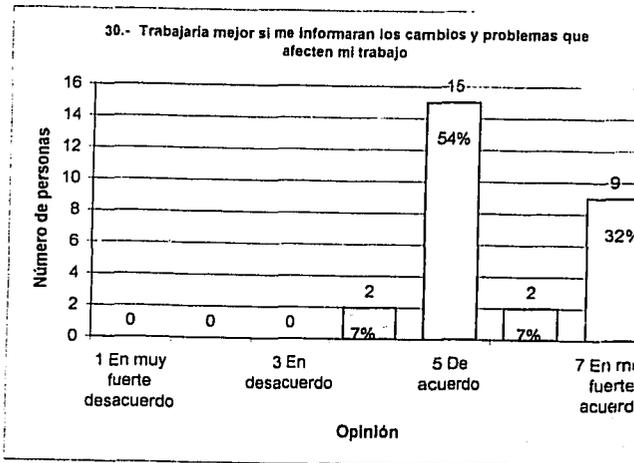
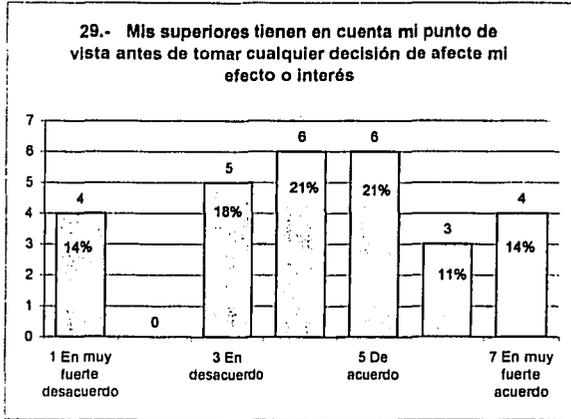
26.- Estoy informado sobre los procesos de trabajo de las áreas que forman parte de la redacción-edición de La Jornada



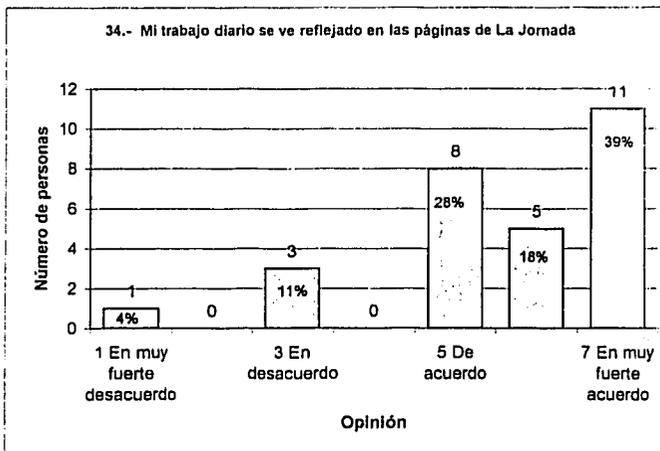
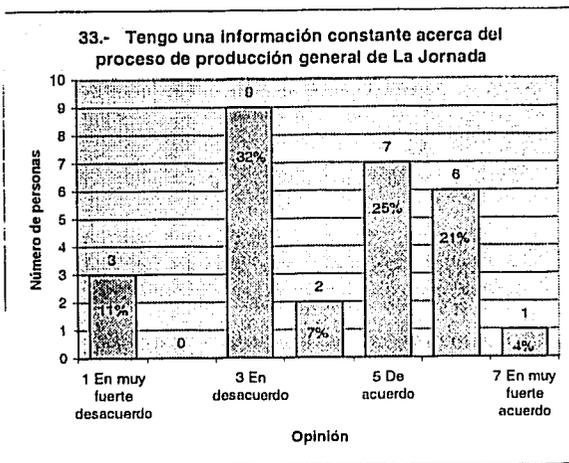
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

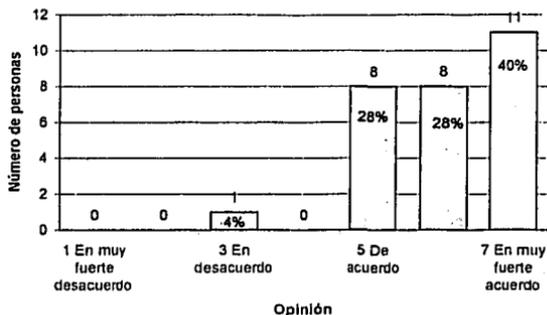


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

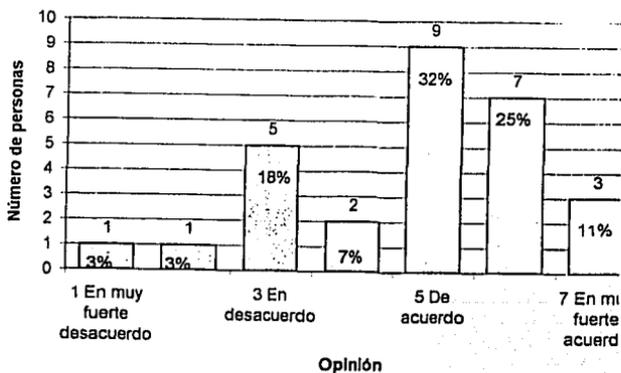


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

31.- Tengo clara la responsabilidad de mi trabajo y su influencia en el proceso productivo de La Jornada

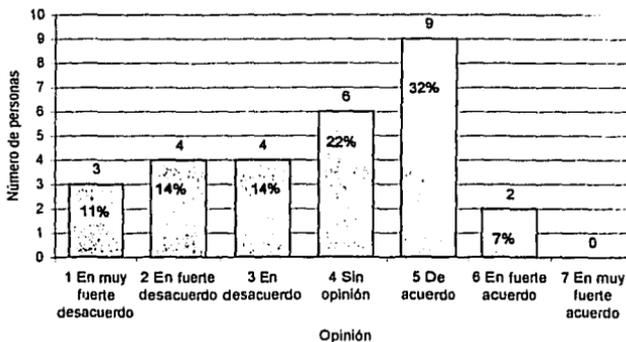


32.- Estoy informado sobre el apoyo que otras áreas pueden darme y su papel para el cierre del diario a temprana hora

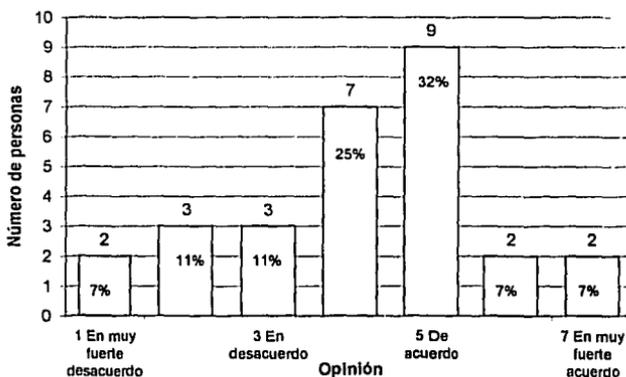


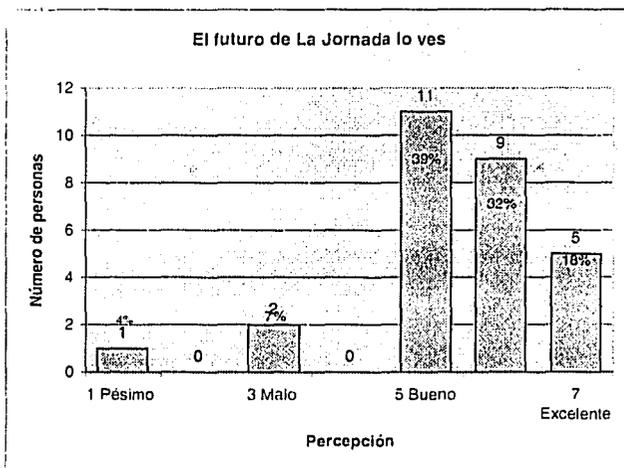
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

35.- Hay una buena comunicación entre directivos y las diferentes área del diario para un cierre temprano de la edición



36.- La comunicación es efectiva tanto en mi área como en las que conforman la redacción y edición de La Jornada





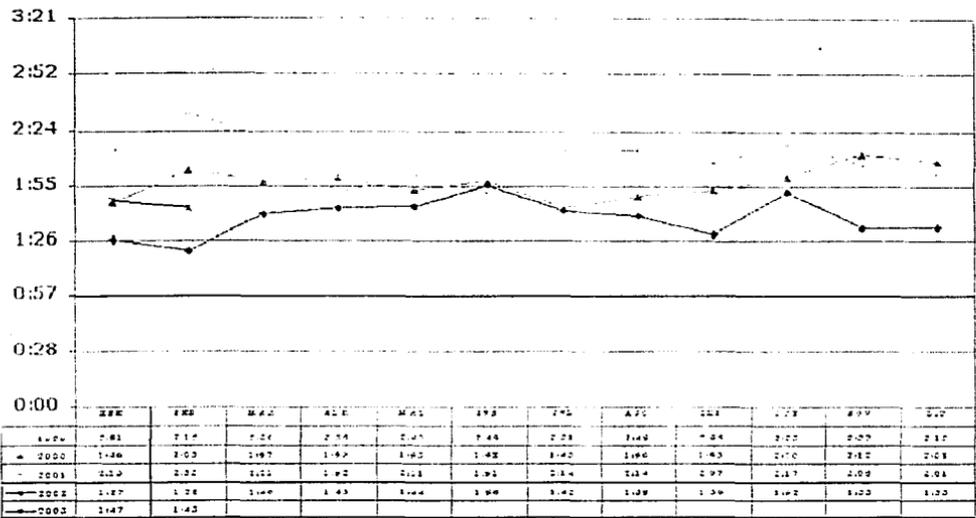
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A n e x o 4

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

266

COMPARATIVO MENSUAL HORA DE CIERRE 1999-2003



267

PRESIN COM
 FALLA DE CARGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Bibliografía

ABRAVANEL, et al., Cultura Organizacional Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos, Ed Legis. Serie Empresarial, Bogotá, 1988. 220 pp.

ANDRADE, Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales, disponible en "Razón y Palabra" [Revista electrónica], en www.razonypalabra.org.mx/antefiores/n4/andrade.html, (24 de abril).

ANDRADE, Lucía, et al., Reporte de Técnicas Cualitativas, México, Inédito, ENEP Acallán, 2001, 63 pp.

ARELLANO, Enrique, La estrategia de comunicación como principio de integración / interacción dentro de las organizaciones, disponible en "Razón y Palabra" [Revista electrónica] en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antefiores/supesp/estrategia.htm>. (21 de marzo, 2003)

AVILA, Xavier, et al, La organización habitable, Media Comunicación, México, 2000, pp. 269.

CROZIER y Friedberg, El actor y el sistema, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, 269 pp.

D'APRIX, Roger, La comunicación clave de la productividad, Ed. Limusa Noriega, México, 1982.

DENISON, Daniel, Cultura corporativa y productividad organizacional, Ed. Legis Serie Empresarial, Bogotá, 1991, 238 pp.

DE SOUZA, Adriana, Cultura organizacional, disponible Red de Recursos Humanos, en www.rrhh.net/art10730.htm, (16 de abril, 2003).

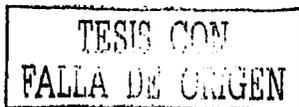
FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La Comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México, 1991.

FRAGOSO, David, Un acercamiento metodológico al análisis de la comunicación institucional, disponible en "Razón y Palabra" [Revista electrónica], <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antefiores/supesp/acercamiento.htm>, (21 de marzo, 2003).

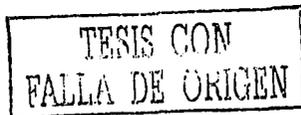
GALINDO C., Jesús, Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, (coordinador), Ed. Pearson, México, 1998, 523 pp.

JOHANSEN, B. Oscar, La comunicación y la conducta organizacional, Ed. Diana, México, 1979

MARTÍN Serrano, Manuel, Métodos actuales de investigación social, Akal, Madrid, 1978.



- MARTÍN Serrano, Manuel, Teoría de la Comunicación, México, ENEP-Acatlán, 1992.
- MARTINEZ, Emilio, Herramientas estadísticas básicas, Versión Mimeo, Gráficas La Prensa, Junio de 1995
- MARTINEZ Vázquez, Fernando, Poder, subjetividad y mediación en las organizaciones, México, en prensa, 2002, pp-11.
- MAYNTZ, Renate, Sociología de la Organización, Trad. José Díaz García, Alianza Universidad, Madrid, 1996, 188 pp
- MENDEZ, S. José, et al. Dinámica Social en las Organizaciones, Mc Graw Hill, México, 1990.
- MOLES A, Rohmer E, Teoría de los actos, Trillas, México, 1982.
- MORGAN, Gareth, Imágenes de la organización, Alfaomega, México, 2001, 408 pp.
- OLMSTED, Michel, El pequeño grupo, Paidós, Buenos Aires, 1966.
- ORTIZ, Alfonso, La apertura y en enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo, en Análisis de la realidad social, métodos y técnicas de investigación.
- PEREZ, Jaime, Diversidad y Comunicación, elementos para una planificación global de la comunicación, México, Inédito, ENEP-Acatlán, abril 1998, pp. 97.
- PEREZ, Jaime, Imágenes de la organización. Taller de Investigación". Inédito, ENEP Acatlán, 1998.
- PEREZ, Jaime, Los recursos culturales de la organización, México, Inédito UNAM Acatlán, 1998, pp. 82.
- PEREZ, Jaime, 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, documento sin publicar, México, 1998, pp. 17
- REVILLA, Mario, Teoría de la Representación, CADEC, Tesis de Maestría, No publicado, México, 2001.
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, Trad. Rosa Ma. Rosa Sánchez, Prentice Hall, México, 1997, 568 pp.
- RUIZ Olabuenaga, José, Sociología de las Organizaciones, Universidad de Deusto, España, 1995.
- SALAMAN, Graeme y THOMPSON, Kenneth, Control e ideologías de las organizaciones, F.C.E., México, 1984, 367 pp.



SCHEIN, Edgar, Psicología de la Organización. Trad. Victor E. Cruz Cardona, Prentice Hall, México, 2000, 252 pp.

SIERRA, Francisco, Apuntes sobre metodología y epistemología de la ciencia. Principios del paradigma cualitativo e investigación reflexiva

ULLOA, Adriana, La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, 1997, No. 1 Vol. 1, año 1

Bibliografía Consultada

ARTEAGA Romero, Carolina, et al, Técnicas de investigación social, Contenido, México, inédito, ENEP Acatlán, 2002, 65 pp

BARTOLI, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Ed. Paidós, Buenos Aires 1992, 221 pp

BELL, Daniel, La caída de las grandes empresas, en Revista Vuelta, número 201, agosto de 1993, traducción de Rubén Gallo

GONZALEZ DE ALBA, Luis, Mentiras de mis maestros, en Revista Nexos, número 228, diciembre de 1996

KRAS, Eva de S., Cultura Gerencial México-Estados Unidos, Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1990, pp 95

PEREZ Correa, Fernando, La negociación, hechos y simulacros, en Revista Vuelta, número 219, febrero de 1995

PEREZ, Jaime, 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, Mimeo, Acatlán, 1998.

